



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

القيادة الفاضلة وتأثيرها في رفاهية مكان العمل

بحث وصفي استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي

مقدم

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم إدارة الأعمال

من قبل

فاطمة جليل بريسم

بإشراف الاستاذ المساعد الدكتور

حسين حريجة غالي الحسناوي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَمَّنْ هُوَ قَائِمٌ أَنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَنْدُرُ الْآخِرَةَ
وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَخْلَعُونَ
وَالَّذِينَ لَا يَخْلَعُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ

صدق الله العلي العظيم

(الزمر : ٩)

الأمعاء

الى من استفاض العالم بنوره واسره

محمد صلى الله عليه واله وسلم

الى من تحمل العناء والالم وبقي شامخا

وطني وطن الحضارات والثقافات

الى حبيبي وسندي في هذه الدنيا

والدي العزيز حفظه الله

الى نور عيني ونبع الحنان

امي العزيزة حفظها الله

الى من وقفوا بجانبني وفرحوا من اجلي

اخوتي واخواتي حفظهم الله

الى من هم نور عيني وقلوب كيدي

اولادي حفظهم الله

فاطمة

شكر وامتنان

الحمد لله حمدا كثيرا على نعمه وتوفيقه لي على اتمام هذا العمل والوصول الى هذه الخطوة في مسيرتنا العلمية حمدا مشكورا والصلاة على الحبيب المصطفى واله الطيبين الطاهرين واما بعد :

قال رسول الله محمد (صلى الله عليه واله وسلم) (من لم يشكر المخلوق لم يشكر الخالق) . صدق رسول الله ، من واجب أي شخص ان يشكر الاشخاص الذين وقفوا بجانبه وساندوه ولم يبخلوا عليه بكلمة او ملاحظة :

لذا اتقدم بالشكر والامتنان والتقدير الى استاذي ومشرفي أ.م.د. حسين حريجة الحساوي الذي لم يبخل علي بتوجيهاته وملاحظاته القيمة واراءه السديدة من اجل وصول هذا العمل الى ارقى وابهى صورة رغم انشغالاته والتزاماته الا انه لن يتهاون في اعطائي أي معلومة او ملاحظة اسأل الله التوفيق له والسداد والمزيد من التألق والتميز والرقي في حياته العلمية والعملية .

واتقدم بالشكر والامتنان الى عمادة كلية الادارة والاقتصاد والسيد المعاون العلمي الاستاذ المساعد الدكتور محمد الجبوري ، وجميع منتسبي الدراسات العليا ورئيس قسم ادارة الاعمال الاستاذ محمود فهد الدليمي والاستاذ الفاضل فؤاد العطار على كل ما قدموه من تسهيلات وكانوا خير عون للطالب واتقدم بالشكر والتقدير الى جميع اساتذتي في قسم ادارة الاعمال خلال مرحلة البكالوريوس ومرحلة الماجستير لما قدموه من بذل جهد في سبيل اغناء المسيرة العلمية .

ويشرفني ان اتقدم بالشكر والثناء الى السادة الافاضل رئيس واعضاء لجنة المناقشة المحترمين على قبولهم مناقشة البحث الحالي واغناء بملاحظاتهم السديدة ، وشكري وامتناني الى الأساتذة الخبراء المحكمين الذين قاموا بتقديم ملاحظاتهم القيمة بتحكيم مقياس البحث من اجل اظهاره بالشكل المناسب والاسلوب العلمي الرصين ، كما اتقدم بالشكر والعرفان الى الاساتذة المقومين اللغوي والعلمي على جهودهم الواضحة لإتمام الرسالة بصورتها النهائية .

واتوجه بالشكر والتقدير الى ادارة وملاكات مستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة لإبداء تعاونهم واهتمامهم على الاجابة على فقرات البحث وبكل حيادية .

واتقدم بالشكر والتقدير الى جميع زملائي وزميلاتي في الدراسة على ابداهم لي أي معلومة وملاحظة تسهم في نجاح هذا العمل ، وجزاهم الله خير الجزاء الباحثة

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى بيان القيادة الفاضلة وتأثيرها في رفاهية مكان العمل ضمن عينة البحث المكانية التي تمثلت بمستشفى الكفيل التخصصي في محافظة كربلاء المقدسة . ومن اجل تحقيق هذا الهدف تم قياس المتغير المستقل القيادة الفاضلة بخمسة ابعاد فرعية هي (الشجاعة ، الاعتدال ، العدالة ، التعقل ، والانسانية) اما المتغير التابع رفاهية مكان العمل فقد تم قياسه بثلاثة ابعاد فرعية (التأثير الايجابي ، التأثير السلبي ، وعامل الانجاز) ، وقد بلغت عينة البحث (١٣٨) فرداً من الموظفين الاداريين العاملين في اقسام المستشفى المختلفة وقد كانت العينة عشوائية. ومن اجل التوصل الى النتائج تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات من خلال اعتماد الاستبانة كأداة اساسية لجمع البيانات ، وقد استخدمت عدة اساليب احصائية تمثلت باختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي التوكيدي والاحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط البسيط ونمذجة المعادلة الهيكلية بالاعتماد على البرامج الجاهزة . (SPSS V 16) Excel ; 23 ; Amos V . 23 وتوصلت الباحثة الى مجموعة من الاستنتاجات ابرزها وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الفاضلة في رفاهية مكان العمل وهذا يدل على اهتمام المنظمة المبحوثة في القيادة الفاضلة وتطبيق سلوكياتها (الشجاعة ، الاعتدال ، العدالة ، التعقل ، الانسانية) وبالتالي كسب ثقة الافراد العاملين ورضاهم عن العمل وتطبيق الفضائل في العمل يعد امر اساسي لا بد منه للحصول على نتائج ايجابية وتحقيق الرفاهية والرضا والالتزام في العمل .

الكلمات المفتاحية : القيادة الفاضلة ، رفاهية مكان العمل

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاية
ب	الاهداء
ج	الشكر والامتنان
د	المستخلص
و	قائمة المحتويات
ز	قائمة الاشكال
ح- ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الملاحق
1-2	المقدمة
3-30	الفصل الاول : بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث
4-15	المبحث الاول : بعض الدراسات السابقة
16-30	المبحث الثاني : منهجية البحث
31- 75	الفصل الثاني : الجانب النظري
32-59	المبحث الاول : القيادة الفاضلة تأصيل مفاهيمي
60-74	المبحث الثاني : رفاهية مكان العمل :تأصيل مفاهيمي
75-	المبحث الثالث : العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث
78 – 123	الفصل الثالث: الجانب الميداني
79-93	المبحث الاول : الاختبارات البنائية لمقاييس البحث
94-108	المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات البحث
109- 123	المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث
124-131	الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية
125-128	المبحث الاول : الاستنتاجات
129-131	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات المستقبلية
133- 154	المراجع والمصادر
	الملاحق
	Abstract

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
21	المخطط الفرضي للبحث	1
25	الرسم البياني لمواصفات العينة / النوع الاجتماعي	2
26	الرسم البياني لمواصفات العينة / الفئة العمرية	3
27	الرسم البياني لمواصفات العينة / المؤهل العلمي	4
28	الرسم البياني لمواصفات العينة / سنوات الخدمة الفعلية	5
40	فوائد القيادة الفاضلة واهميتها	6
44	القرار الاخلاقي من خلال الفضائل	7
49	خصائص القائد الفاضل	8
51	اثار فضائل القائد	9
64	العوامل المؤثرة لتحقيق الرفاهية	10
65	النموذج العام للصحة والرفاهية في العمل	11
68	نموذج يوضح تأثير المناخ الاستراتيجي على رفاهية الموظفين	12
83	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الفاضلة	13
84	منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير رفاهية مكان العمل	14
87	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الفاضلة	15
89	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير رفاهية مكان العمل	١٦
103	التمثيل البياني لأبعاد القيادة الفاضلة	17
109	التمثيل البياني لأبعاد رفاهية مكان العمل	18
115	تأثير متغير القيادة الفاضلة في رفاهية مكان العمل	19
117	تأثير بعد الشجاعة في رفاهية مكان العمل	20
119	تأثير بعد الاعتدال في رفاهية مكان العمل	21
120	تأثير بعد العدالة في رفاهية مكان العمل	22
122	تأثير بعد التعقل في رفاهية مكان العمل	23

24	تأثير بعد الانسانية في رفاهية مكان العمل	123
----	--	-----

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	بعض الدراسات العربية السابقة ذات الصلة بمتغير القيادة الفاضلة	6-4
2	بعض الدراسات الاجنبية السابقة ذات الصلة بمتغير القيادة الفاضلة	6-8
3	بعض الدراسات العربية السابقة ذات الصلة بمتغير رفاهية مكان العمل	10-13
4	بعض الدراسات الاجنبية السابقة ذات الصلة بمتغير رفاهية مكان العمل	11-13
5	متغيرات البحث ومقاييسه	18-19
6	وصف افراد عينة البحث	24
7	مفاهيم القيادة الفاضلة	35-37
8	مفاهيم رفاهية مكان العمل	61-62
9	وصف وترميز متغيرات البحث وابعادها	79-80
10	اختبار كولموغوروف سمير نوف لمتغير القيادة الفاضلة	82
11	اختبار كولموغوروف سمير نوف لمتغير رفاهية مكان العمل	83
12	مؤشرات وقاعدة مطابقة انموذج التحليل العاملي التوكيدي وقاعدة القبول الخاصة بها	84-85
13	معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير القيادة الفاضلة	86-87
14	معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس رفاهية مكان العمل	88-89
15	معاملات الثبات لمتغيرات البحث وابعادها الفرعية	90
16	معاملات الاتساق الداخلي لمقياس القيادة الفاضلة	91-92

92-93	معاملات الاتساق الداخلي لمتغير رفاهية مكان العمل	17
94	تصنيف فئات الوصف الاحصائية	18
95-96	الاحصاءات الوصفية لبعء الشجاعة	19
97	الاحصاءات الوصفية لبعء الاعتدال	20
98	الاحصاء الوصفي لبعء العدالة	21
99	الاحصاءات الوصفية لبعء التعقل	22
100	الاحصاءات الوصفية لبعء الانسانية	23
101	الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الفاضلة اجمالياً	24
103	الاحصاءات الوصفية لبعء التأثير الايجابي	25
104-105	الاحصاءات الوصفية لبعء التأثير السلبي	26
106	الاحصاءات الوصفية لبعء عامل الانجاز	27
107	الاحصاءات الوصفية لمتغير رفاهية مكان العمل اجمالياً	28
109	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط	29
110	قيم مصفوفة الارتباط بين القيادة الفاضلة وابعادها ورفاهية مكان العمل	30
115	مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الفاضلة في رفاهية مكان العمل	31
116	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الشجاعة في رفاهية مكان العمل	32
118	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الاعتدال في رفاهية مكان العمل	33
120	مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعء العدالة في رفاهية مكان العمل	34
121	مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعء التعقل في رفاهية مكان العمل	35

123	مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعد الانسانية في رفاهية مكان العمل	36
-----	---	----

قائمة الملاحق

رقم الملاحق	عنوان الملحق
1	استمارة الاستبيان
2	قائمة اسماء السادة المحكمين

المقدمة

تواجه اليوم معظم المنظمات الربحية وغير الربحية عدة مشاكل ومعوقات وتحديات في الانتاجية واداء الافراد وهذا بدوره يؤثر على سمعة المنظمة وما تحققه من نتائج ايجابية ويعود ذلك الى عدة اسباب منها افتقار المنظمات الى اساليب وطرائق قيادية حديثة تتماشى مع الظروف الخارجية مما يؤثر سلبا على ارباح المنظمة ودخول العالم اليوم في موجة التطور والعولمة والنمو الاقتصادي دفعت المنظمات للبحث على ممارسات حديثة واساليب قيادية حديثة ومؤثرة (Zacher & kunzmann,2017: 6). و اشار (Dokes,2017:114) بان ممارسات و اتباع القيادة الفاضلة وسلوكياتها الاخلاقية وتجسيد الفضائل في المنظمات وتعزيز ابعادها ،كالشجاعة ،الاعتدال ، العدالة ، التعقل ، والانسانية وتطبيقها في المنظمات ومن خلال تجسيد هذه الفضائل في العمل فان هذا سيؤثر على رفاهية الموظف بشكل مباشر او غير مباشر وتؤدي الى دفع وتحفيز الافراد نحو الابداع والتطور وانجاز الاهداف بأفضل صورة ممكنة . ويرى (Bruno,2015:4) بان السعي الى توفير بيئة آمنة تشجع على الابداع والابتكار ومن خلال توفير البيئة التي يشعر الموظف من خلالها بالرضا والسعادة وانغماس الموظف بالعمل من دون ملل او قلق او اجهاد وهذا بدوره يخلق الولاء التنظيمي والالتزام من قبل الموظفين وتحقيق الرفاهية في مكان العمل بما يضمن نجاح وديمومة العمل بشكل صحيح والاستعداد لأي طارئ خارجي واتخاذ الاجراءات المناسبة والملائمة للحد من اي مخاطر قد تؤثر سلبا على مستقبل المنظمات .

وتأسيساً على ما تقدم وبالنظر الى ما تعانيه اليوم معظم المنظمات والصعوبات التي تواجهها بخصوص اتخاذ اساليب قيادية تنسجم مع واقع الظروف وندرة البحوث والدراسات المتعلقة بالقيادة الفاضلة خاصة في العراق ، ولأجل تسليط الضوء على رفاهية مكان العمل و تعزيز النتائج الايجابية من خلال توفير بيئة مناسبة وخلق مناخ تنظيمي مناسب يساعد على الانتاجية وزيادة الاداء العالي والانجاز الفعال الذي يؤثر إيجابا على العامل النفسي والعاطفي والاجتماعي لدى الموظفين ، تم اختيار البيئة المناسبة للتطبيق وبذلك انطلق البحث من مشكلة يمكن تحديدها بالتساؤل (ما مستوى تأثير القيادة الفاضلة في رفاهية مكان العمل على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي عينة البحث) ، وتوجه البحث بفرضتين تشتملان على مدى وجود علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة الفاضلة ورفاهية مكان العمل . ولذلك تم تقسيم البحث الى اربعة فصول تضمن الفصل الاول منها مبحثين

ذهب الاول منها بعض الدراسات السابقة في حين اشتمل الثاني على منهجية البحث وتضمن الفصل الثاني عرض الجانب النظري وتضمن ثلاثة مباحث هي اختص الاول منها بعرض الخلفية النظرية للقيادة الفاضلة ، والثاني برهاية مكان العمل ، وحدد الثالث العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث . وتضمن الفصل الثالث عرض الجانب الميداني للبحث واشتمل على ثلاثة مباحث اختص المبحث الاول منها بعرض الاختبارات البنائية لمقاييس البحث في حين ذهب المبحث الثاني الى عرض وصف وتشخيص متغيرات البحث ، وتضمن المبحث الثالث عرض اختبار فرضيات البحث ، وتضمن الفصل الرابع تحديد اهم الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية والتي تضمنت مبحثين اشتمل الاول منها على عرض الاستنتاجات في حين تضمن المبحث الثاني اهم التوصيات والمقترحات المستقبلية ومن اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث هو وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الفاضلة في رهاية مكان العمل ومن اهم التوصيات التي توصل اليها الباحث هو اقامة ورش عمل ميدانية خاصة بزيادة الوعي لدى المسؤولين وكيفية تعاملهم مع الافراد بما يضمن نجاح المنظمة المبحوثة وتحقيق اهدافها ويعزز رهاية مكان العمل لان تعامل القادة المسؤولين مع العاملين بطريقة جيدة يعزز من امكانياتهم وقدراتهم وكذلك يعزز الاخلاص والولاء التنظيمي والبقاء في العمل لساعات طويلة وتقليل دوران العمل وعدم التغيب باستمرار بما يضمن رفاهم في العمل .

الفصل الاول

بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث

تمهيد

يمثل هذا الفصل المحور الاساسي للبحث الحالي من خلال التطرق الى بعض الدراسات السابقة التي تغني الباحثة للخوض في المنهجية ومن خلال تكوين الاطر والاسس العلمية والفكرية لمتغيرات البحث ولمناقشة الدراسات ومعرفة اوجه الاستفادة منها وما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة وكذلك تم الخوض في منهجية البحث باعتبارها الخارطة والطريق للوصول الى اهداف البحث ووضع المسارات والاسس المناسبة لذلك من خلال ، مشكلة البحث ، اهمية البحث ، اهداف البحث ، ومقاييس البحث والتعاريف الاجرائية لمتغيرات البحث والمخطط الفرضي للبحث وفرضيات البحث ومنهج البحث المعتمد ومجتمع وعينة البحث وادوات جمع البيانات والاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ويتكون من مبحثين :

المبحث الاول بعض الدراسات السابقة

المبحث الثاني : منهجية البحث

المبحث الاول

بعض الدراسات السابقة

توطئة

عند الخوض في اي دراسة بحثية لا بد من الرجوع الى الدراسات السابقة من اجل الافادة من نقاط القوة وتعزيز وإغناء البحث من حيث الاطار النظري والعملي واتاحة ومعرفة استخدام النماذج واختيار افضلها وملائمة مع البيئة والدراسة الحالية بعد الاطلاع على النماذج للدراسات السابقة ، واستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات ووفقا لذلك سوف يتم عرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة القيادة الفاضلة ورفاهية مكان العمل وتتضمن الدراسات العربية والدراسات الاجنبية للمتغيرين وحسب التسلسل الزمني من الاقدم الى الاحدث دراسة وعلى النحو الاتي :

اولا:بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الفاضلة

أ: الدراسات العربية :

الجدول (١) بعض الدراسات العربية السابقة ذات الصلة بمتغير القيادة الفاضلة

القيادة الفاضلة ودورها في تحسين الصحة المالية من خلال التوافق الاستراتيجي : دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسين في كلية المستقبل الجامعة	١-دراسة: الجبوري، ٢٠١٨
رسالة ماجستير	نوع الدراسة
دراسة تأثير القيادة الفاضلة على تحسين الصحة المالية في سياق الكلية المبحوثة والتصدي لدور التوافق الاستراتيجي الذي يتوسط العلاقة بين القيادة الفاضلة والصحة المالية .	هدف الدراسة
مقياس (Wang&Hackett,2015:11) بأبعاده المتمثلة ب(الشجاعة،الحكمة ، العدالة ،الاعتدال ، الانسانية) .	مقياس الدراسة
تم تطبيق الدراسة في كلية المستقبل الجامعة وتم اختيار ٢٠٠ موظفا من اصل ٣٨٢ وتم اعتماد الطريقة العشوائية لجمع البيانات .	المجتمع والعينة

تحليل ارتباط بيرسون ونمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار فرضيات التأثير وتحليل المسار .	اساليب المعالجة الاحصائية
وجود علاقة ارتباط بين القيادة الفاضلة بشكل ايجابي مع الصحة المالية وتم دعم التأثير التفاعلي بين القيادة الفاضلة والتوافق الاستراتيجي على الصحة المالية .	اهم الاستنتاجات
الدور الاستراتيجي للقيادة الفاضلة لتعزيز الامتتان الوظيفي دراسة تطبيقية في دائرة صحة بابل	٢- دراسة : الكرعاوي و الكلابي ٢٠١٩،
بحث منشور	نوع الدراسة
تسليط الضوء على دور القيادة الفاضلة في تحقيق الامتتان الوظيفي للعاملين في الدائرة المبحوثة من خلال استراتيجياتها .	هدف الدراسة
استخدم الباحث آراء عدة باحثين وتوصل الى ابعاد متفق عليها من قبل الباحثين وهي (الحكمة ، الشجاعة ، العدالة) .	مقياس الدراسة
بلغ حجم المجتمع الكلي للدائرة المبحوثة ٥٦٥ موظف وحجم العينة لخريجي البكالوريوس ٣٨٨ .	المجتمع والعينة
تحليل ارتباط بيرسون ونمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار فرضيات التأثير .	اساليب المعالجة الاحصائية
وجود علاقة ارتباط وتأثير للقيادة الفاضلة على الامتتان الوظيفي بصورة عامة من خلال ابعادها .	اهم الاستنتاجات
دور سمعة المنظمة في العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة .	٣_دراسة (محمد) ٢٠١٩،
بحث ميداني	نوع الدراسة
يهدف البحث الى تحديد دور سمعة المنظمة في العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي عن طريق تطبيقه في العتبة الحسينية المقدسة	هدف الدراسة
اعتمد الباحث مقياس Wang&Hackett,2015:110 بأبعاده المتمثلة ب (الشجاعة ، الاعتدال ، العدالة ، التعقل ، الانسانية) .	مقياس الدراسة
تشمل العاملين في الشؤون الادارية للعتبة الحسينية المقدسة وفق اسلوب العينة العشوائية بلغت العينة ٥١ موظفاً من اصل ٦٠ .	المجتمع والعينة

الفصل الاول..... بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث

استخدم الباحث معامل الارتباط البسيط واختبار T، واختبار F	اساليب المعالجة الاحصائية
وجود علاقة تأثير غير مباشر ذي دلالة معنوية للقيادة الفاضلة في الازدهار التنظيمي من خلال سمعة المنظمة	اهم الاستنتاجات
أثر القيادة الفاضلة في التميز المؤسسي كما يراه اعضاء هيئة التدريس بجامعة مؤتة	٤_دراسة الهلسة والرواضية، ٢٠٢٠
بحث ميداني	نوع الدراسة
إثبات اثر القيادة الفاضلة على التميز المؤسسي ومستوى عناصر القيادة الفاضلة وكذلك وجود جوانب التميز المؤسسي في جامعة مؤتة	هدف الدراسة
اعتمد الباحث مقياس (Cameron et al., 2004) بأبعاده المتمثلة بـ (التفاؤل، التسامح، الثقة، الرحمة، النزاهة) .	مقياس الدراسة
طبقت الدراسة على عينة مكونة من ٣٨٤ عضو هيئة تدريس في جامعة مؤتة لتوضيح اثر القيادة الفاضلة في تحقيق التميز التنظيمي في احدى مؤسسات التعليم العالي في الاردن	المجتمع والعينة
استخدم الباحث برنامج SPSS وتحليل الانحدار الخطي والاحصاء الوصفي .	اساليب المعالجة الاحصائية
توصلت الدراسة الى وجود اثر ذي دلالة معنوية للقيادة الفاضلة في التميز المؤسسي بشكل عام .	اهم الاستنتاجات

ب. الدراسات الاجنبية :

الجدول (٢) بعض الدراسات الاجنبية السابقة ذات الصلة بمتغير القيادة الفاضلة

A conceptual and empirical in vestigation of leader virtues and virtuous leadership	٥-دراسة Wang , 2011
بحث لاستقصاء مفاهيمي وتجريبي لفضائل القائد والقيادة الفاضلة	نوع الدراسة
اطروحة دكتوراه	هدف الدراسة
بيان دور الفضائل في توجيه سلوكيات الناس من خلال فضائل القائد واسباس الفضيلة الاخلاقية	

تم استخدام مقياس يتكون من ستة ابعاد (الشجاعة ،الاعتدال ،العدالة ، التعقل ، الانسانية ، الصدق)	مقياس الدراسة
اختبر نموذجا للقيادة قائم على الفضائل تجريبيا بناء على عينة من ٢٣٠ من اتباع القائد في القطاع الجامعي في كلينيد	المجتمع والعينة
استخدمت الاحصاءات الوصفية وبعض اساليب الصدق وتحليل الانحدار	الاساليب الاحصائية
ان القيادة الفاضلة ترتبط بشكل ايجابي مع تصورات القيادة الاخلاقية ومن ضمنها السلوكيات الاخلاقية لاتباع القائد ومن خلال السعادة الذاتية والرضا عن الحياة .	اهم الاستنتاجات
Virtuous leadership and its Impact on organizational performance القيادة الفاضلة وتأثيرها في الاداء التنظيمي	٦-دراسة Bruno, 2015
بحث ميداني	نوع الدراسة
الغرض من الدراسة معرفة العلاقة بين القيادة الفاضلة وفعالية القيادة من خلال الاداء التنظيمي	هدف الدراسة
تم اعتماد الابعاد (الايمان ،الحب ،الايثار ،المعنى من العمل)	مقياس الدراسة
تم اختيار ٤٠٠ مدير تنفيذي بشكل عشوائي من ٤٨ منظمة تعمل في البرازيل وامريكا الجنوبية وكذلك المنظمات المتوسطة والكبيرة	المجتمع والعينة
استخدام معامل الانحدار الخطي ومعامل الارتباط الخطي بين المتغيرات .	اساليب المعالجة الاحصائية
وجود علاقة تأثير ايجابية عالية بين مؤشرات القيادة الفاضلة والاداء التنظيمي	اهم الاستنتاجات
Conceptualization and Measurement of Virtuous Leadership: Doing Well by Doing Good وضع تصور وقياس القيادة الفاضلة : القيام بعمل جيد من خلال فعل الخير	٧-دراسة : Wang & Hackett , 2016
بحث ميداني	نوع الدراسة

هدف الدراسة	تحديد مفهوم القيادة الفاضلة من خلال المراجعة النظرية وقياسها على اساس الاخلاق الفاضلة وفعل الخير
مقياس الدراسة	تم استخدام ابعاد للقيادة الفاضلة وهي (الشجاعة ، الاعتدال ، العدالة ، التعقل ، الانسانية) متكون من ١٨ فقرة
المجتمع والعينة	تم اجراء البحث عن طريق الانترنت بالتحديد طلاب ماجستير ادارة اعمال لا حدى جامعات امريكا الشمالية وكان حجم العينة ٥٠٣ وتم اجراء البحث على عينة اخرى شملت ٣٨١ من التابعين والقادة في جامعة سيراكيز
الاساليب الاحصائية	تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات والاحصاءات الوصفية والارتباط وموثوقية الاتساق الداخلي
اهم الاستنتاجات	تشير النتائج الى وجود علاقة ايجابية قوية بين القيادة الفاضلة بأبعادها وفعل الخير من خلال السلوك التنظيمي الاخلاقي
٨-دراسة : Hendrikz et al., 2020	Virtuous leadership: a source of employee well-being and trust القيادة الفاضلة مصدر لرفاهية الموظف وثقته
نوع الدراسة	بحث منشور
هدف الدراسة	معرفة كيفية قيادة المشرف الفاضل كما يراها المرؤوسين وما يؤثر على رفاه الموظف في العمل ودراسة دور الوسيط للثقة في القائد والادوار المعدلة والخصائص المختلفة للموظفين والمنظمات
مقياس الدراسة	تم القياس بخمس ابعاد (الحكمة ، الاعتدال ، العدالة ، الشجاعة ، الانسانية)
المجتمع والعينة	تم اجراء استطلاع عبر الانترنت بين عينة مختارة ذاتيا من ٢٣٧موظفا عملوا مع مشرف مباشر عبر مختلف الصناعات في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الامريكية
الاساليب الاحصائية	تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الفرضيات
اهم الاستنتاجات	تشير النتائج الى ان القيادة الفاضلة للمشرف تم تقييمها من قبل الموظفين وتوصلت الى وجود تأثير ايجابي على جميع الابعاد الثلاثة للرفاهية المرتبطة بالعمل ، الرضا ، التأثير المرتبط بالعمل ، المشاركة في العمل .

الفصل الاول..... بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث

ثانيا: بعض الدراسات ذات الصلة بمتغير رفاهية مكان العمل :

أ:الدراسات العربية :

الجدول (٣) بعض الدراسات العربية السابقة ذات الصلة بمتغير رفاهية مكان العمل

تأثير روحانية مكان العمل على رفاهية العاملين وسلوك مشاركة المعرفة ونية البقاء في العمل	١_دراسة عبد الشكور ، ٢٠٢٠
دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق بشرم الشيخ	نوع الدراسة
دراسة تأثير روحانية مكان العمل على رفاهية العاملين وسلوك مشاركة المعرفة لديهم ونية بقائهم في العمل	هدف الدراسة
تم اعتماد مقياس (Zheng et al., 2015) لثلاثة ابعاد لقياس الرفاهية (رفاهية الحياة ،رفاهية مكان العمل ، الرفاهية النفسية)	مقياس الدراسة
يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالمستويات الادارية الوسطى والتنفيذية بالفنادق العاملة في شرم الشيخ من فئة الدرجة السياحية وتم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة مكونة من ٣٨٤ مفردة	المجتمع والعينة
استخدام تحليل الانحدار الخطي واساليب الاحصاء الوصفي كالوسط الحسابي والانحراف المعياري	اساليب المعالجة الاحصائية
توصلت النتائج الى وجود تأثير ايجابي معنوي لروحانية مكان العمل على رفاهية العاملين .	اهم الاستنتاجات
أثر رفاهية العاملين على الاداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية .	٢-دراسة : مرزوق و خطاب ، ٢٠٢٠
بحث ميداني	نوع الدراسة
هدفت الدراسة الى بحث تأثير رفاهية العاملين على الاداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية العاملة المصرية بمحافظة كفر الشيخ	هدف الدراسة
تم استخدام بعدي لرفاهية العاملين الرفاهية النفسية ، رفاهية مكان العمل	مقياس الدراسة
بلغت عينة الدراسة ٢٤٢ مفردة من العاملين في البنوك المختارة	المجتمع والعينة
استخدام اساليب التحليل الاحصائي كأسلوب تحليل الارتباط البسيط والانحدار المتعدد	اساليب المعالجة الاحصائية

الفصل الاول..... بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث

اهم الاستنتاجات	اظهرت نتائج الدراسة الى وجود ارتباط معنوي بين جميع ابعاد رفاهية العاملين وجميع ابعاد الاداء الوظيفي
٣-دراسة مشرور و بوثلجة، ٢٠٢٠	أثر الرفاهية في مكان العمل على الصحة العامة للموارد البشرية
نوع الدراسة	بحث ميداني .
هدف الدراسة	تهدف الى دراسة اثر الرفاهية في مكان العمل على الصحة العامة للموارد البشرية .
مقياس الدراسة	تم اعتماد مقياس (ottman,2015) باربعة ابعاد ،معنى العمل ،الرابط الاجتماعي ، النشاط ،الراحة .
المجتمع والعينة	طبقت الدراسة على عينة مكونة من ٢٦٥ مفردة على مستوى المؤسسات العمومية الاستشفائية بولاية معسكر .
اساليب المعالجة الاحصائية	استخدمت الدراسة تحليل الارتباط والانحدار واستخدام البرنامج الاحصائي spss
اهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة الى وجود تأثير مباشر للرفاهية في مكان العمل على الصحة العامة لأعوان التمريض بالمؤسسات الاستشفائية محل الدراسة اضافة الى تأثير الصحة العامة لأعوان التمريض بالمتغيرات الشخصية كالجنس والسن والمستوى التعليمي .

ب: الدراسات الاجنبية :

الجدول (٤) بعض الدراسات الاجنبية السابقة ذات الصلة بمتغير رفاهية مكان العمل

Well-being in the workplace through interaction between individual characteristics and organizational context	٤-دراسة Biggio et al., 2013
الرفاهية في مكان العمل من خلال التفاعل بين خصائص الفرد والسياق التنظيمي	
نوع الدراسة	بحث ميداني
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى فهم اهمية الرفاهية في مكان العمل من قبل الموظفين والعوامل المؤثرة ومن بين تلك العوامل الخصائص النفسية للفرد
مقياس الدراسة	تم استخدام ثلاثة ابعاد لقياس الرفاهية وهي ،معنى الرفاهية في العمل

العوامل التي تؤثر على الرفاهية ،الخصائص الفردية النفسية .	
جرت البحث على ٧٢ من اصل ٢٨٤ موظفا باستخدام المعامل النوعي وهو النهج القائم على مجموعات التركيز والمقابلات الفردية لمجموعات صغيرة من القادة	المجتمع والعينة
استخدام الاحصاءات الوصفية وتحليل الانحدار المتدرج لتحليل التفاعل بين المتغيرات	اساليب المعالجة الاحصائية
توضح النتائج ان الرفاهية في مكان العمل لا تعتمد حصرا على العوامل الخارجية ولكن تعتمد على الاجراءات والاساليب الداخلية من قبل الادارة مما يؤثر على السمات الفردية والسلوكيات من قبل الموظفين .	اهم الاستنتاجات
Associations between level of services integration and nurses' workplace well-being الارتباط بين مستوى تكامل الخدمات ورفاهية الممرضات في مكان العمل	٥_دراسة : Longpre et al., 2014
بحث ميداني	نوع الدراسة
الهدف من الدراسة هو الحصول على فهم افضل للعلاقة بين تكامل الخدمات الاساسية ورفاهية الممرضات في مكان العمل	هدف الدراسة
تم استخدام ثلاثة ابعاد وهي ،التأثير الايجابي ،التأثير السلبي ،الرضا الوظيفي .	مقياس الدراسة
تتألف المجموعة المستهدفة من جميع الفئات الوظيفية العاملة في مؤسسة صحية في كيبيك وكان حجم العينة ١٠٧ فردا	المجتمع والعينة
استخدام تحليل الانحدار الخطي وتحليل الارتباط والاحصاءات الوصفية .	اساليب الاجراءات الاحصائية
الارتباط الملحوظ بين مستوى تكامل الخدمات والرفاهية في مكان العمل يساهم في فهم أفضل لتجارب الممرضات في مثل هذه المواقف .توفر هذه النتائج وجهات نظر جديدة حول التدخلات التي يمكن تنفيذها لمعالجة النتائج السلبية المحتملة .	اهم الاستنتاجات
Well-Being at Work Scale: Exploratory and Confirmatory Validation in the USA مقياس الرفاهية في العمل : تحقق استكشافي وتوكيدي في الولايات	٦ - دراسة : Demo & Paschoal , 2016

المتحدة الامريكية	
نوع الدراسة	بحث منشور
هدف الدراسة	هو معرفة الرفاهية على نطاق العمل ومدى التحقق الاستكشافي والتوكيدي للمقياس لتحديد الارتباط بين الرفاهية في العمل وممارسات ادارة الموارد البشرية .
مقياس الدراسة	تم استخدام مقياس متمثل بالأبعاد (،التأثير الايجابي والتأثير السلبي وعامل الانجاز) بناء على الرفاه الذاتي والنفسي .
المجتمع والعينة	تم اختيار العينة وجمع البيانات عن طريق الانترنت وحجم العينة ٤٠٠ مفردة من كافة الشركات الصناعية الموجودة في الولايات المتحدة الامريكية
اساليب المعالجة الاحصائية	استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية والاحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط .
اهم الاستنتاجات	تشير النتائج الى ان المصفوفة لها امتداد عوامل عالية لاداء العامل الاستكشافي والتوكيدي واطهرت بان جميع الابعاد الثلاثة لها موثوقية عالية وأشارت الى وجود ارتباط قوي بين الرفاهية في العمل وممارسات ادارة الموارد البشرية .
Self-efficacy and workplace well-being moderating role of sustainability practices الكفاءة الذاتية والرفاهية في مكان العمل ، الدور المعدل لممارسات الاستدامة	٧_دراسة : Singh et al., 2019
نوع الدراسة	بحث ميداني
هدف الدراسة	هو معرفة كيف تسهم المتغيرات النفسية وخاصة الكفاءة الذاتية دورا مهما للوصول الى مكان العمل وتوسيع ادبيات الرفاه في مكان العمل اثناء الفحص العلمي لدور الاعتدال وممارسات الاستدامة .
مقياس الدراسة	تم استخدام مقياس (Parker et al., 2011) متمثل بالأبعاد ،الرضا عن العمل ، الاحترام التنظيمي للموظف ،رعاية مسؤول العمل ، اقتحام العمل في الحياة الخاصة.
المجتمع والعينة	جمعت الدراسات من ٥٢٧ مديرا تنفيذيا بدوام كامل من الجمهور الهندي والصناعات التحويلية الخاصة .

استخدام الاحصاءات الوصفية وتحليل الانحدار المعدل من خلال سلسلة النماذج الهرمية لاختبار فروض الدراسة .	اساليب المعالجة الاحصائية
وجود علاقة ايجابية بين الكفاءة الذاتية ورفاهية مكان العمل وان العلاقة بين الكفاءة الذاتية والرفاهية في مكان العمل كانت كذلك اقوى بين المديرين التنفيذيين الذين يتمتعون بمستوى عالي من ممارسات الاستدامة.	اهم الاستنتاجات
Managerial coaching and subordinates' workplace well-being التدريب الاداري و رفاهية مكان عمل المرؤوسين .	٨-دراسة : Zhao & Lio,2020
بحث ميداني	نوع الدراسة
معرفة تأثير التدريب الاداري من خلال الوضع المتصور لرفاهية المرؤوسين في مكان العمل .	هدف الدراسة
تم استخدام مقياس (zheng et al., 2015) المتمثل بثلاث أبعاد هي الرفاهية الذاتية ، الرفاهية النفسية ،رفاهية مكان العمل.	مقياس الدراسة
مجتمع العينة كان ٤٥٠ فرد من جامعة شنغهاي وحجم العينة كان ٢٧٦ مشاهدة .	المجتمع والعينة
استخدام الاحصاءات الوصفية ومعامل الارتباط ومعامل الانحدار الخطي .	اساليب المعالجة الاحصائية
تشير النتائج الى ارتباط التدريب الاداري بشكل ايجابي برفاهية الموظفين في مكان العمل .	اهم الاستنتاجات

ثالثا : مناقشة الدراسات السابقة :

بعد عرض الدراسات السابقة في مجال القيادة الفاضلة ورفاهية مكان العمل نلاحظ الاتي :

١-ومن خلال ما تم عرضه في الدراسات السابقة تبين حداثة المصادر الخاصة بالمتغيرات الرئيسية للبحث واتضح ايضا تناول المتغيرات اجنبيا اكثر من تناولها عربيا مما حفز الباحثة على تناول مثل هكذا متغيرات حديثة وعدم تناولها بشكل واسع .

الفصل الاول..... بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث

٣- اختلاف الباحثين على استخدام مقياس محدد فالبعض اعتمد على آراء عدة باحثين وتوصل الى عدة ابعاد والبعض استخدم مقياس خاص بالمتغيرين والبعض اعتمد على مقياس لباحث آخر . وهذا يعني الشمولية والاتساع المعرفي للمتغيرات .

٤- الاختلاف والتنوع في الاهداف والعينة واساليب المعالجة الاحصائية للدراسات السابقة.

٥- تطبيق الدراسات في منظمات وقطاعات صناعية وخدمية وتجارية وتعليمية متنوعة مما يدل على شمولية ووضوح المتغيرات وضرورة تطبيقها على جميع مجالات الحياة .

رابعا : مجالات الإفادة من الدراسات السابقة :

من خلال العرض الموجز لعدد من الدراسات السابقة ومناقشة فقراتها يمكن نستنتج عدة مضامين استفاد منها البحث متمثلة بالاتي :

١- اسهمت الدراسات السابقة في تكوين وبناء منهجية الدراسة من خلال صياغة مشكلة البحث واهدافه وفرضياته واساليب جمع البيانات .

٢- تزويد الباحثة في تحديد حجم العينة المستخدم في الدراسات السابقة والذي يفى بالغرض مما يساعد الباحثة على تحديد حجم العينة المناسب.

٣- ساهمت الدراسات السابقة بإعطاء صورة واضحة باستخدام اساليب المعالجة الاحصائية مما ساعد الباحثة في تحديد أفضل الاساليب الاحصائية واكثرها ملاءمة وانسجام لاختبار فرضيات البحث الحالي .

خامسا : مميزات البحث الحالي :

١- من خلال اطلاع الباحثة على الجهود البحثية السابقة وجدت قلة الخوض و تناول المتغيرين وخاصة في البيئات العربية مما ساهم في التقليل من الفجوة المعرفية ذات الصلة بالمتغيرين .

٢- تطبيق البحث واختبار فرضياته ودراسة علاقات التأثير بين المتغيرين ميدانيا في منظمة اعمال ذات طابع صحي (مستشفى الكفيل التخصصي) والتي هي بحاجة ماسة الى تطبيق ممارسات القيادة الفاضلة وتعزيز الرفاهية لتعزيز مواطن القوة في ظل التحديات والمنافسة الحادة .

الفصل الاول..... بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث

٣- اغلب الدراسات السابقة لمتغير الرفاهية كان في بيئات اجنبية مما حفز الباحث لتطبيق واتخاذ هذا المتغير لحدائته وقلة تناوله في البيئات العربية وخاصة العراقية ومما يدل على حداثة واهمية هذا المتغير وتطبيقه في القطاع الصحي لضمان استبقاء والحفاظ على الموظفين الكفؤين.

٤- بعد اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة تبين الخوض في احد المتغيرات وعدم الجمع بين المتغيرين مما ساهم في تحفيز الباحثة في الخوض في اهداف وابعاد وفرضيات المتغيرين للوصول الى النتائج المرجوة من خلال البحث الحالي .

المبحث الثاني

منهجية البحث

توطئة

المنهجية تضع الاسس التي يجب العمل بها من قبل الباحث وتعد من اهم مقومات اي بحث اذ تهدف الى الخوض ومناقشة مشكلة البحث ، واهدافه ، واهميته ، وتوضح المتغيرات الرئيسية للدراسة الحالية وابعاده الفرعية بالإضافة الى توضيح الفرضيات التي يقوم يستند عليها الباحث وتفسيرها بمخطط افتراضي وتحديد الادوات واساليب المعالجة الاحصائية لقياسها متمثلة على النحو الاتي :

اولا: مشكلة البحث

لمشكلة البحث الحالي اتجاهين الاول يتعلق بالجانب الفكري والثاني بالجانب الميداني اذ ان مشكلة البحث جاءت لتوضح هذين الاتجاهين ومناقشة موضوعات ومفاهيم مهمة ذات صلة بالمتغيرين (القيادة الفاضلة ، رفاهية مكان العمل) وبالنظر الى قلة الخوض في هذه المتغيرات ودراستها بشكل وافي في البيئات العربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص وافتقار المكتبات العربية لدراسة مثل هكذا متغيرات بشكل واسع ، لذا جاء البحث الحالي لسد النقص ولمعالجة الفجوة المعرفية في هذا المجال وتوضيح ما تتضمنه المتغيرات من مفاهيم وعلاقات منطقية ومقاييس يمكن تطبيقها ضمن البيئة العراقية التي هي بحاجة الى تجسيد وترسيخ مفاهيم القيادة الفاضلة ورفاهية مكان العمل من خلال سياساتها وانشطتها التنظيمية .

اما الاتجاه الاخر لمشكلة البحث فيرتبط بالجانب الميداني باعتباره يتلاءم مع طبيعة الضغوطات التي يواجهها العاملون في المنظمات الصحية ومنها مستشفى الكفيل التخصصي عينة البحث التي تم تشخيصها من خلال زيارة الباحثة للمستشفى والتي تتصف ببيئة داخلية شبه مستقرة بحاجة الى استخدام القيادة الفاضلة لإدارة الموارد البشرية والنظر والخوض في معرفة رفاهية مكان العمل وتأثيرها على الموظفين العاملين فيها و تشخيص ذلك بين عوامل الرفاهية الايجابية كبيئة العمل ومتطلباته المادية تارة والسلبية كضغوط العمل والتوتر والاجهاد وطبيعة العلاقات مع الزملاء تارة اخرى مما يستوجب النظر في هذه المشكلة والسعي الى معالجتها من خلال التركيز على السلوكيات الفاضلة

الفصل الاول..... بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث

التي يتبناها القادة وكيف يكون لها تأثير واضح في تعزيز عوامل الرفاهية الايجابية ومعالجة السلبية منها . وهذا يحتم الخوض في اساس العلاقة والتأثير بين القيادة الفاضلة ورفاهية مكان العمل على مستوى المستشفى عينة البحث.

وفي ضوء ما تقدم يمكن توضيح مشكلة البحث عبر التساؤلات الاتية :

١- ما هو مستوى السلوكيات الفاضلة التي يتبناها القادة في مستشفى الكفيل التخصصي عينة البحث

٢- ما هو مستوى رفاهية مكان العمل في مستشفى الكفيل التخصصي عينة البحث ؟

٣- ما هو مستوى علاقة الارتباط بين القيادة الفاضلة ورفاهية مكان العمل في مستشفى الكفيل التخصصي ؟

٤- ما هو مستوى تأثير القيادة الفاضلة في رفاهية مكان العمل في مستشفى الكفيل التخصصي ؟

ثانيا : اهمية البحث

تكمن اهمية البحث الحالي في تحديد تأثير سلوكيات القيادة الفاضلة في رفاهية مكان العمل في بيئة القطاع الصحي ، وهذا يشمل تحديد الاهمية من جانبين : الجانب المعرفي والجانب الميداني وعلى النحو الاتي :

١- الاهمية المعرفية

يكتسب البحث اهميته من اهمية متغيراته وطبيعة العلاقات المنطقية التي تربطها اذ يخوض هذا البحث بمتغيرات مهمة وهي القيادة الفاضلة ورفاهية مكان العمل اذ تعد القيادة الفاضلة من اهم نظريات القيادة التي تحدد السلوكيات الفاضلة التي من الضروري تبنيها من قبل القادة في سبيل تحقيق النتائج الايجابية كما لا يخفى على احد اهمية تحقيق عوامل الرفاهية في العمل وما ينتج عنها من رضا والتزام واداء عالي للعاملين وبذلك يكتسب البحث اهميته الخاصة بعد تأسيس الربط المنطقي بين متغيراته وتعزيز واغناء المكتبتين العربية والعراقية بما يقدمه البحث من اغناء معرفي بما يخص هذه المتغيرات .

٢ - الاهمية الميدانية

تبرز اهمية البحث بشكل ميداني من خلال تناوله او تبنيه القطاع الصحي والذي يعد من القطاعات المهمة والجوهرية والحيوية في البلد خاصة في الوقت الحالي وبسبب زيادة الاقبال عليها والدور الكبير

الفصل الاول..... بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث

الذي تؤديه في تقديم مجمل الخدمات الصحية للمجتمع اضع الى ذلك ضرورة الاهتمام بالعوامل النفسية من اجل تخفيف الضغوطات والتوتر والاجهاد الذي يصيب العاملين في بعض الاحيان جراء تكليفهم بمهام وواجبات كثيرة من خلال تبني القادة للسلوكيات الفاضلة وكيفية اسهامها في تعزيز رفاهية مكان العمل .

ثالثا : اهداف البحث

يسعى البحث الحالي الى الوصول وتحقيق مجموعة من الاهداف التي ترتبط بجانبه الفكري والميداني وعلى النحو الاتي :

- ١- تأصيل متغيرات البحث نظرياً وعرض وتحليل اهم مقاييسها المعتمدة من قبل الباحثين .
- ٢- توصيف العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث .
- ٣- تحديد مستوى متغيرات البحث ميدانياً في مستشفى الكفيل التخصصي .
- ٤- تحديد مستوى علاقات الارتباط بين القيادة الفاضلة ورفاهية مكان العمل في مستشفى الكفيل التخصصي .
- ٥- تحديد ومعرفة العلاقة التأثيرية للقيادة الفاضلة بأبعادها في رفاهية مكان العمل على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي .

رابعا : متغيرات البحث ومقاييسه والتعريفات الاجرائية :

يوضح الجدول (٥) متغيرات البحث وابعاده الفرعية والمقاييس المعتمدة للقياس وعدد فقرات كل بعد ومصدر كل مقياس .

جدول (٥) متغيرات البحث ومقاييسه

المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسية	
Hackket & Wang , 2016	٤	الشجاعة	القيادة الفاضلة	١
	٤	الاعتدال		
	٣	العدالة		
	٤	التعقل		

	٣	الانسانية		
Demo & Paschoal , 2016	٩	التأثير الإيجابي	رفاهية مكان العمل	٢
	١٢	التأثير السلبي		
	٩	عامل الأناجاز		

المصدر : اعداد الباحثة .

اما بالنسبة الى التعريفات الاجرائية للمتغيرات وابعادها الفرعية فيمكن تحديدها بالاتي :

١- القيادة الفاضلة :

وهي التزام القائد بأبرز المبادئ والمعايير التي تنعكس في اتخاذ القرار القائم على القيم الاخلاقية كأساس لمشاركة التابعين فيها على الرغم من الاختلافات الثقافية المعمول بها وبالتالي فإن توليد والتزام القادة بسلوكيات العمل الفاضلة يكون محفز لهم في اتخاذ القرارات القائمة على الشجاعة والاعتدال والتعقل والانسانية ويتضمن خمسة ابعاد فرعية :

أ- الشجاعة : مبادرات القائد وعدم تخوفه من اتخاذ القرارات حتى لو كانت تضر بمصلحته الشخصية ومواجهه الظروف والتحديات التي تمر بالمنظمة بدون خوف او تردد وبكل شجاعة وجرأة.

ب- الاعتدال : إنصاف القائد في ممارسة او اتخاذ قراراته والتصرف بشكل يخدم جميع العاملين حتى لو كان على حسابه الشخصي واعطاء الاولوية للمصالح التنظيمية قبل التفكير بمصلحته الشخصية.

ج- العدالة : هي الاعتبار الواجب اخذه بالحسبان عند التعامل مع الآخرين واحترام حقوقهم والتعامل معهم بكل عدالة بدون اي تحيز لعامل دون آخر وتوزيع المهام والمسؤوليات بصورة عادلة.

د- التعقل: ممارسة التفكير المنطقي السليم واصدار الاحكام بشكل صحيح وبكل عقلانية واختيار ألحق وتحقيق الاهداف بكل كفاءة وفاعلية .

هـ- الانسانية : الاهتمام بالعاملين والاعتناء بهم والتعاطف معهم وإرضاءهم بكل انسانية وتكوين العلاقات الشخصية معهم لتفادي الفجوة بين الادارة والعاملين .

٢-رفاهية مكان العمل

الفصل الاول..... بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث

وتعني توفير كل مستلزمات السعادة والرضا للعاملين لضمان الشعور الجيد لديهم من خلال البيئة التي يسود فيها التمتع بالعمل والانصاف وتلبية الاحتياجات المادية والنفسية . وتتضمن الابعاد الفرعية :

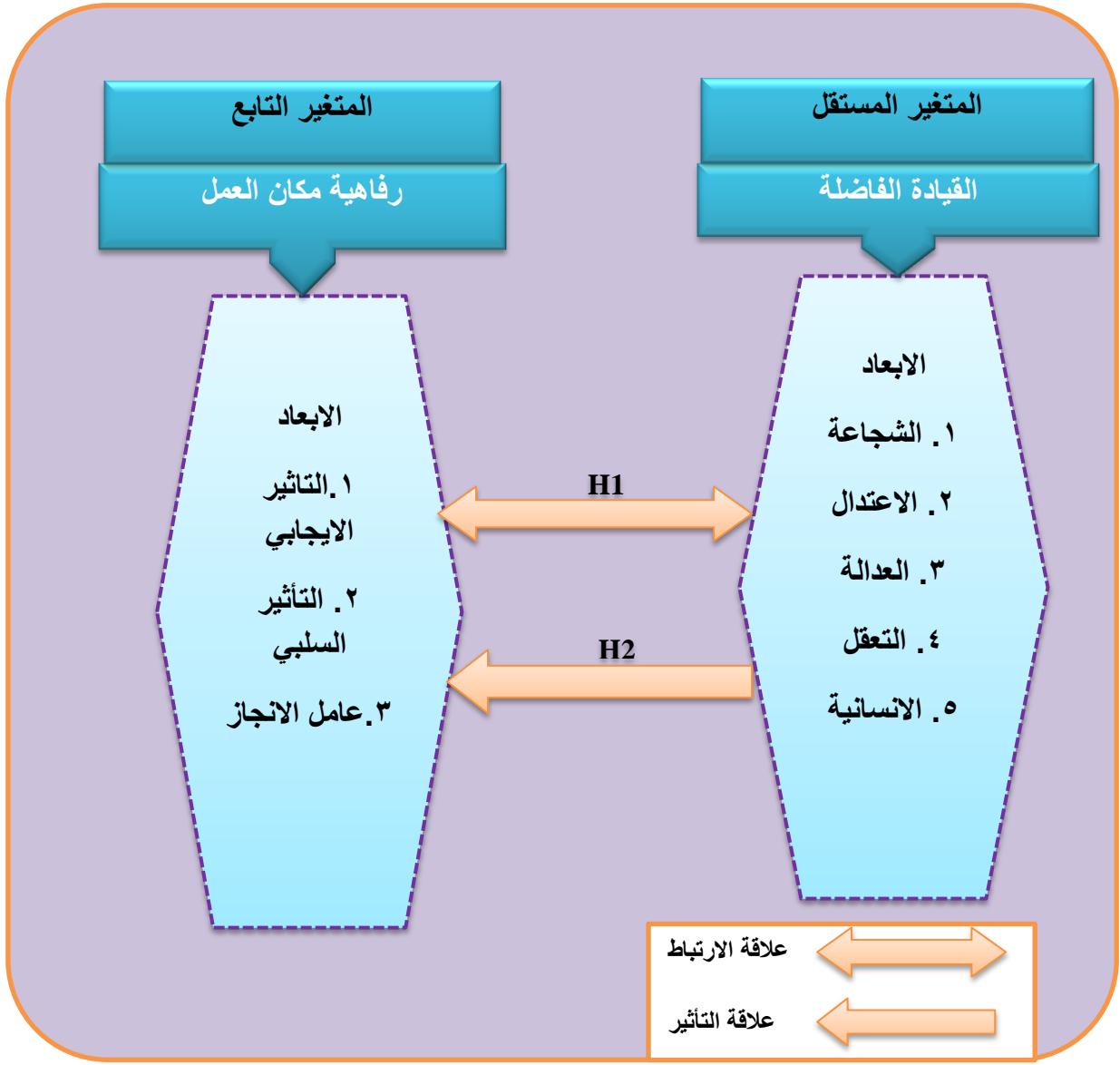
أ-التأثير الايجابي : هو أنتشار المشاعر الإيجابية والحالات المزاجية الجيدة ورضا الفرد عن الحياة في العمل وتنمية العلاقات الإيجابية وكذلك حالات الرضا ألوظيفي .

ب-التأثير السلبي : الاحداث الموضوعية في بيئة العمل والتي ينظر إليها على أنها ألتحدي من قبل معظم أالموظفين ويشمل الإجهاد والتوتر في العمل وأحداث العمل ألسلبية أي عوامل الإجهاد ألتي تصيب الموظفين .

ج-عامل الانجاز : تحقيق وانجاز الأهداف المتعلقة بكفاءة وإتقان الأداء وتطوير وتحسين مهارات الفرد ومعارفه وانجاز الاهداف بشكل افضل وتحقيق النتائج المرجوة وتجنب النتائج السلبية وتطوير المهارات التي تشجع الفرد على استكشاف جوانب مهمة.

خامسا : المخطط الفرضي للبحث

تم تصميم المخطط الفرضي للبحث ليحدد اتجاه ونوع الفرضيات من متغيرين رئيسيين وابعادهما الفرعية اعتمادا على الخلفية النظرية ومراجعة الدراسات السابقة ، اذ يمثل المتغير المستقل القيادة الفاضلة وابعادها الفرعية التي تضمنت (الشجاعة ، الاعتدال ، العدالة ، التعقل ، الانسانية) في حين كان المتغير التابع متمثلا برفاهية مكان العمل التي تضمنت ابعاد (التأثير الايجابي ، التأثير السلبي ، وعامل الانجاز) وعليه تم تصميم المخطط الفرضي من اجل عرض علاقات الارتباط والتأثير للقيادة الفاضلة بأبعادهما في رفاهية مكان العمل وكما موضح في الشكل (١) :



الشكل (١) : المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحثة استنادا الى الادبيات

سادسا : فرضيات البحث :

تم صياغة فرضيات البحث استنادا لمشكلة البحث وتساؤلاتها الرئيسية والفرعية وبمثابة بيان لموضوع البحث وعلاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات وللوصول الى تحقيق اهدافه واختبار المخطط الفرضي تم اعتماد مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وكما يلي :

١- الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الفاضلة بأبعادها

ورفاهية مكان العمل . ويتفرع منها عدة فرضيات فرعية :

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الشجاعة ورفاهية مكان العمل بإبعادها .
 - ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاعتدال ورفاهية مكان العمل بإبعادها .
 - ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العدالة ورفاهية مكان العمل بإبعادها.
 - د- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعقل ورفاهية مكان العمل بإبعادها .
 - هـ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الانسانية ورفاهية مكان العمل بإبعادها.
- ٢- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الفاضلة بأبعادها في رفاهية مكان العمل . ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

- أ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الشجاعة في رفاهية مكان العمل .
- ب- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الاعتدال في رفاهية مكان العمل .
- ج- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء العدالة في رفاهية مكان العمل .
- د- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التعقل في رفاهية مكان العمل .
- هـ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء الإنسانية في رفاهية مكان العمل .

سابعاً : منهج البحث

يقصد بمنهج البحث ضرورة أكيدة من ضرورات البحث العلمي الناجح وهو طريقة يصل بها الباحث الى اثبات حقيقة معينة ويصل الى نتائج وتفسيرات وفق المنهج الذي اتبعه (حمادة ، ٢٠١٤ : ٣١) . ويرى (السامرائي ، ٢٠١٠ : ١٧١) بأنه الدراسة الفكرية الواعية للمناهج المختلفة التي تقوم بتطبيقها معظم العلوم على حسب اختلاف الموضوعات . اذ يتبع البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يقوم على دراسة الحالة او الظاهرة بصورتها الحقيقية في الواقع ويجري بدراستها دراسة مستفيضة ودقيقة دون اي زيادة او نقصان وبعد ذلك يقوم على توضيح خصائصها من ناحية الكيفية اما من الجانب الكمي فانه يصف الظاهرة وصفا رقميا من خلال ارقام وجداول ومدى ارتباط الظاهرة مع غيرها

من الظواهر (بكري ، ٢٠٢١ : ١).

ثامنا : مجتمع البحث وعينته :

افتتحت مستشفى الكفيل التخصصي بمحافظة كربلاء المقدسة في 15\10\2015 بهدف دعم القطاع الصحي في العراق وتقديم خدمات طبية وصحية بجودة عالية للمجتمع والمساهمة في رفع مستوى الاداء لدى الملاكات الطبية والتمريضية من خلال توفير فرص الاندماج مع الفرق الطبية العربية والاجنبية ذات الخبرة العالية بمجال التخصص الطبي ، وإجراء العمليات الجراحية التي لم يكن اجرائها ممكنا داخل البلاد ، فضلا عن تقليل النفقات المالية وإختصار الوقت والجهد على المواطن الذي اصبح يسافر الى دول اخرى من أجل العلاج ، يعمل مستشفى الكفيل التخصصي بنظام التمويل الذاتي وليس لديه أي دعم مالي خارجي .

١- مجتمع البحث : يقصد به كافة مفردات مجتمع البحث (السعدي ، ٢٠١٩ : ٣) اذا اتجه البحث الحالي بتمثيل مجتمع البحث على صعيد مستشفى الكفيل التخصصي الاهلي في محافظة كربلاء المقدسة من اجل اعطاء نظرة شاملة عن مستوى وطبيعة العلاقات بين المتغيرات وكان حجم مجتمع البحث الحالي (٢١٠) وتم اختيار مستشفى الكفيل التخصصي وذلك بسبب التحديات التي تواجه المستشفيات بالوقت الحاضر وكيفية التغلب على هذه التحديات من خلال تبني السلوكيات الفاضلة وتعزيز رفاهية مكان العمل في المستشفى مما يساعد العاملين في مواجهة هذه التحديات والتغلب عليها كالممل وعدم الراحة وعدم الشعور بالأمان والخوف والقلق ومن خلال توفير بيئة امنة تتمتع بالرفاه للتقليل او منع مثل هكذا ضغوطات وتحديات .

٢- عينة البحث

عينة البحث هي الجزء من المجتمع الذي يجري اختياره وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل مجتمع البحث تمثيلا صحيحا (در ، ٢٠١٦ : ٣١٣) . وانسجاما مع طبيعة متغيرات البحث واولويات محتواها الميداني تم اعتماد عينة عشوائية من الموظفين الاداريين العاملين في اقسام الموارد البشرية ، الاحصاء ، الاليات ، المخازن ، الصيانة ، الاستعلامات ، شعبة الاستشارات والمراقبة والكاميرات ، التدقيق والرقابة الداخلية والمالية ، وجزء من اقسام التمريض . وحسب جدول تحديد حجم العينة الخاص بـ(Krejcie & Morgan) وفي ضوء حجم المجتمع الفعلي (٢١٠) فان حجم العينة المناسب هو

الفصل الاول..... بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث

(١٣٦) وبذلك توجهت الباحثة الى توزيع (١٥٠) استبانة كان المسترجع منها (١٤٣) بنسبة استرجاع بلغت (٩٥%) كان الصالح منها للتحليل (١٣٨) استبانة بنسبة (٩٧%) .

٣- وصف عينة البحث :

بعد ان تم تحديد حجم ونوع عينة البحث والتي تضمنت (١٣٨) من الافراد العاملين في المستشفى عينة البحث ، سنتطرق هنا الى توضيح الخصائص الديموغرافية والشخصية لتلك العينة وكما موضح في الجدول (٦) وكما يأتي :

جدول (٦) وصف افراد عينة البحث

المعلومات الشخصية	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	84	61 %
	انثى	54	39 %
	المجموع	138	100 %
العمر	٣٠ فأقل	53	38 %
	31 - 40	41	30 %
	41 - 50	44	32 %
	المجموع	138	100 %
المؤهل العلمي	دبلوم	44	32 %
	بكالوريوس	88	64 %
	دبلوم عالي	6	4 %
	المجموع	138	100 %
سنوات الخدمة	اقل من ٥	51	37 %
	6 - 10	47	34 %
	اكثر من ١٠	40	29 %
	المجموع	138	100 %

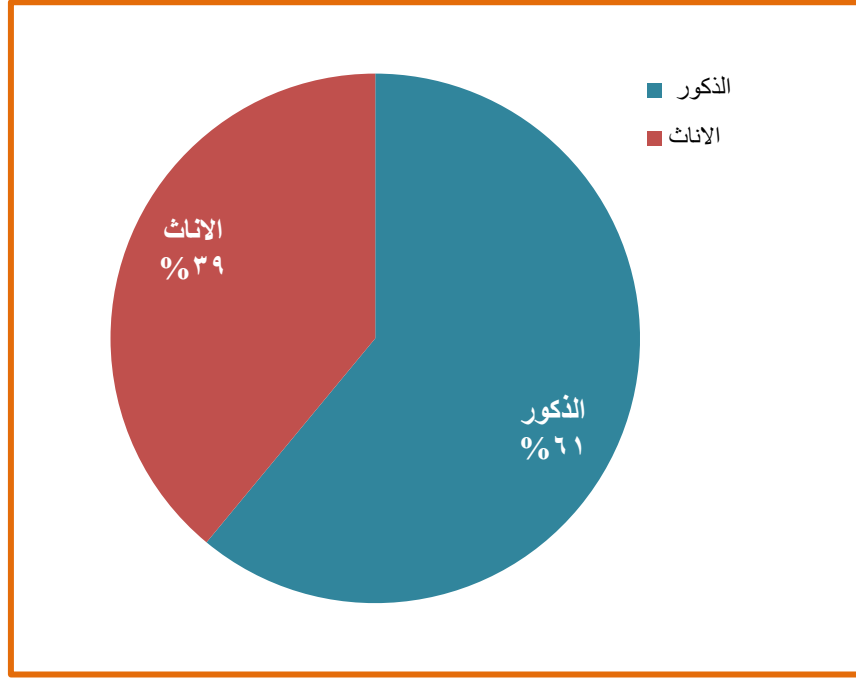
المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبانة .

أ- النوع الاجتماعي :

تبين من خلال الجدول (٦) بان عدد الذكور كان ٨٤ فرد اي بنسبة ٦١% في حين بلغ عدد الاناث (٥٤) اي بنسبة ٣٩% وهذا يدل بان المستشفى عينة البحث تعتمد على الذكور اكثر من الاناث وذلك

الفصل الاول..... بعض الدراسات السابقة ومنهجية البحث

لطبيعة العمل وتحملهم قدرة اكثر على بذل الجهد و كذلك الدوام لساعات طويلة وكذلك حسب طبيعة المنظمة المبحوثة. ويمكن توضيح ذلك بالشكل البياني (٢)

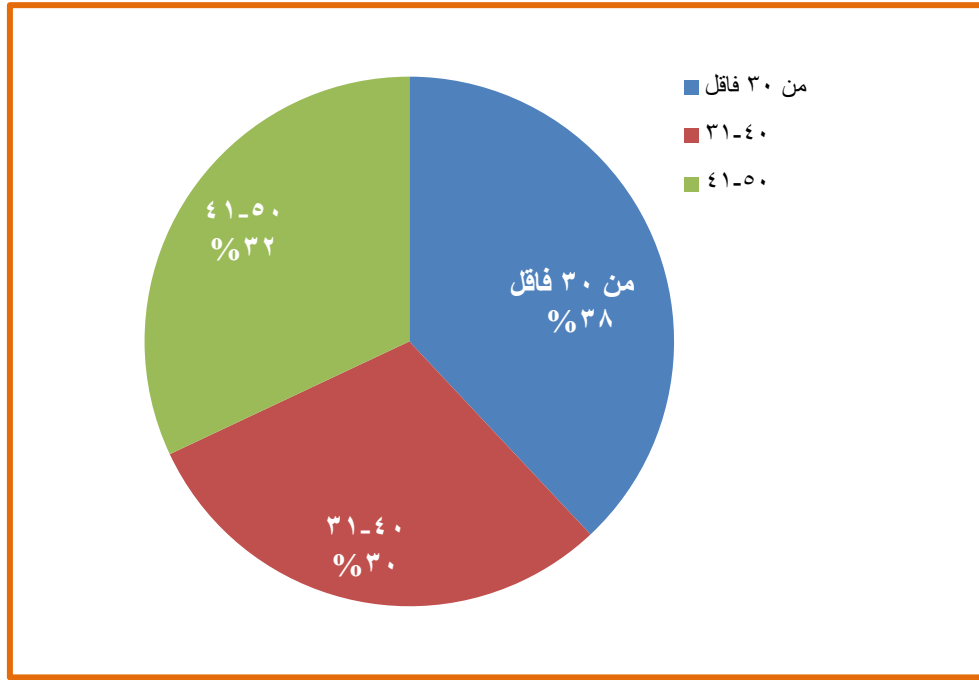


الشكل (٢) الرسم البياني لمواصفات العينة / النوع الاجتماعي

المصدر : مخرجات برنامج Excel

ب- الفئة العمرية :

يتضح من الجدول (٦) بان معظم افراد عينة البحث تقع اعمارهم ضمن الفئة العمرية (٢٠ - ٣٠) اذ بلغ عددهم ٥٣ وبنسبة ٣٨% وفي المرتبة الثانية الفئة العمرية من 31-40 اذ بلغ عددهم ٤١ شخص وبنسبة ٣٠% اذ نلاحظ اعتماد المستشفى الاهلي عينة البحث على الفئات العمرية الشابة كونها لها قدرة وامكانية في تقديم الخدمات وتناسب متطلبات وطبيعة العمل ، في حين جاءت المرتبة الثالثة الفئة العمرية (41-50) وبعدهم ٤٤ فرد وبنسبة ٣٢%. وكما موضح بالشكل (٣) :

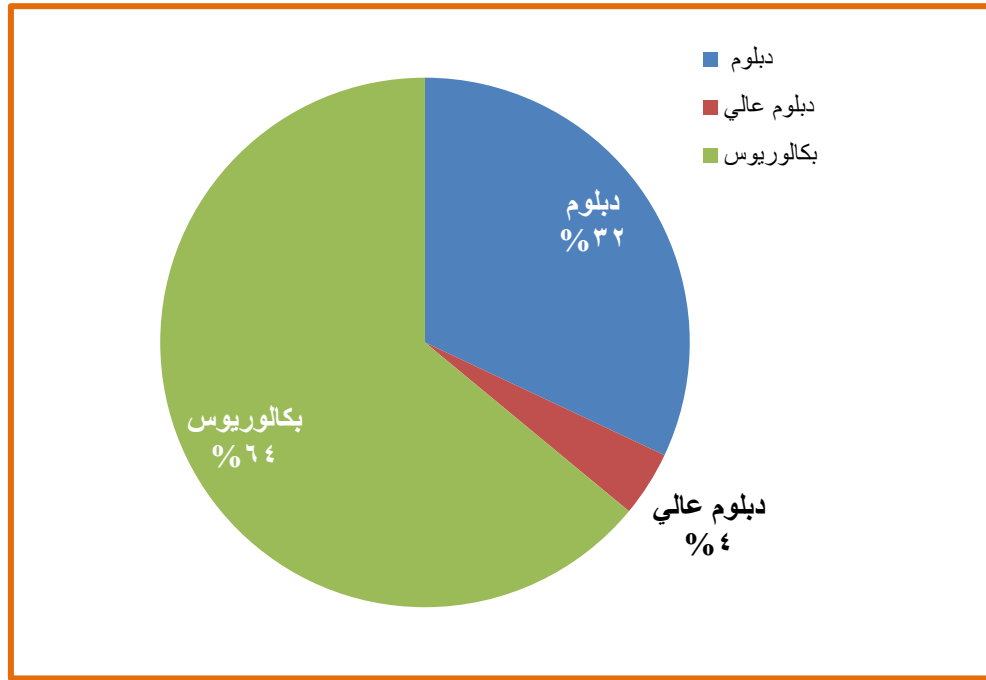


الشكل (٣) الرسم البياني لمواصفات العينة / الفئة العمرية

المصدر : المصدر : مخرجات برنامج Excel

ج- المؤهل العلمي :

يتضح من الجدول (٦) بان معظم افراد عينة البحث هم من حملة شهادة البكالوريوس اذ بلغت نسبتهم ٦٤% ومن ثم حملة شهادة الدبلوم وبنسبة ٣٢% في حين كانت النسبة الاقل هم حملة شهادات الدبلوم العالي بنسبة ٤% وهذا يدل ان افراد عينة البحث لديهم قدرات وخبرات وامكانيات ومؤهلات علمية جيدة لفهم ومعرفة واستيعاب متغيرات البحث وابعادها الفرعية ميدانيا في بيئة التطبيق وبصورة كافية .وكما موضح في الشكل البياني (٤) :

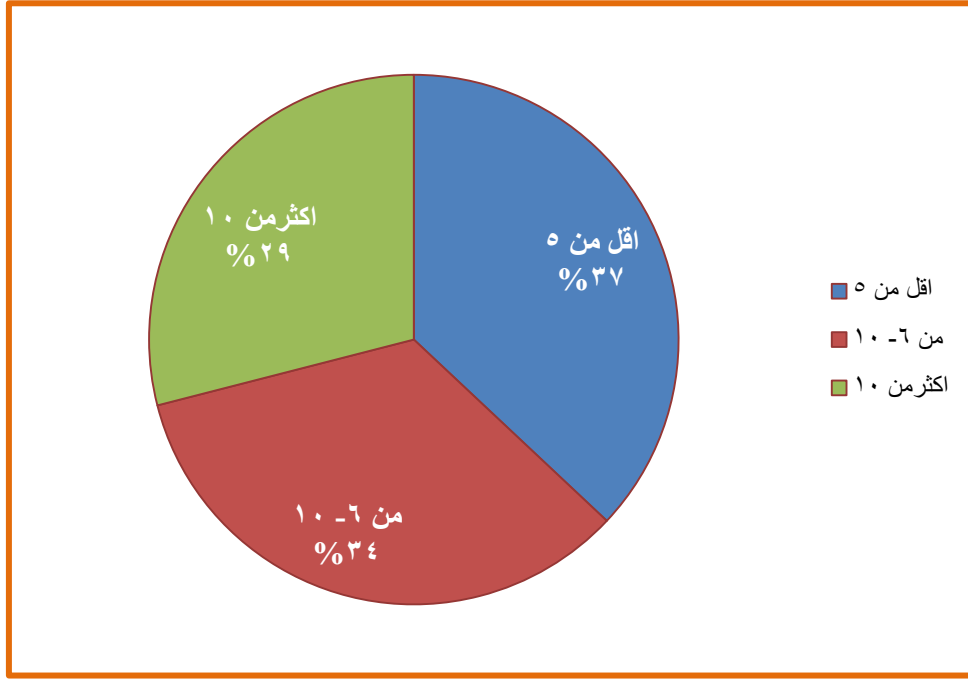


الشكل (٤) الرسم البياني لمواصفات العينة / المؤهل العلمي

المصدر : : مخرجات برنامج Excel

د- سنوات الخدمة :

يتضح من الجدول (٦) بان الفئة (اقل من ٥) تمثل النسبة الاعلى من سنوات الخدمة اذ بلغت ٣٧ % في حين تمثل الفئة (6-10) المرتبة الثانية من سنوات الخدمة اذ بلغت ٣٤ % والفئة (اكثر من ١٠) تمثلت النسبة الاقل اذ بلغت ٢٩% وهذا يدل بان مستشفى الكفيل التخصصي يعتمد على الطاقات الشبابية والتي لديها خبرات ومهارات عالية.وكما موضح في الشكل (٥) :



الشكل (٥) الرسم البياني لمواصفات العينة / سنوات الخدمة الفعلية

المصدر : : مخرجات برنامج Excel

تاسعا :الحدود الزمانية والمكانية للبحث

١ - الحدود الزمانية : تمثلت حدود البحث الزمانية ابتداءً من 2020/ 10/2 الى تاريخ انجاز البحث 2021 /9/15 اذ تنقسم هذه المدة قسمين تضمن الاول إعداد منهجية البحث والدراسات السابقة وجمع مصادر المعلومات وكتابة الجانب النظري ، اما القسم الثاني وهو الجانب الميداني فتمثل بإعداد مقاييس البحث ومن ثم توزيعها على افراد عينة البحث وتفرغها وجمع البيانات وتحليل فقراتها وتفسيرها

٢- الحدود المكانية : تمثلت هذه الحدود في مكان تطبيق البحث في مستشفى الكفيل التخصصي الاهلي في محافظة كربلاء المقدسة

٣- الحدود البشرية : تمثلت هذه الحدود بالموظفين الاداريين العاملين في اقسام الموارد البشرية ، الاحصاء ، الاليات ، المخازن ، الصيانة ، الاستعلامات ، شعبة الاستشارات والمراقبة والكاميرات ، التدقيق والرقابة الداخلية والمالية ، وجزء من اقسام التمريض.

عاشرا : ادوات جمع البيانات

١- الجانب النظري : لتغطية هذا الجانب اعتمدت الباحثة على مراجعة مجموعة من المصادر تضمنت العربية والاجنبية من كتب ورسائل واطاريح جامعية وبحوث منشورة ومقالات اكاديمية

وشبكة الانترنت العالمية ، وكذلك تم جمع المعلومات والمصادر من مكاتب بعض الجامعات العراقية .

٢- **الجانب الميداني** : فقد استخدم البحث الحالي (الاستبانة) (انظر الملحق ١) كأداة رئيسة لجمع البيانات وهي من اهم ادوات البحث العلمي لأنها تجيب عن التساؤل الرئيسي للمشكلة المطروحة وتم صياغة فقراتها بشكل واضح وسلس يلئم الواقع وحسب المقاييس الجاهزة الموضوعية للمتغيرات مما ساعد في الوصول الى الهدف المحدد وتم تحكيمها من قبل مجموعة من الاساتذة الخبراء (انظر الملحق ٢) في مجال موضوع البحث اذ تضمنت الاداة ثلاثة محاور الاول تضمن معلومات عامة عن افراد العينة اذ تشمل معرفة النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة اما المحور الثاني فقد تضمن متغيرات البحث وابعادها الفرعية بواقع (١٨) فقرة للمتغير الاول وبخمس ابعاد فرعية و(٢٩) فقرة للمتغير الثاني وبثلاثة ابعاد فرعية اي بمجموع (٤٧) فقرة اذ تم استخدام مقياس Likert الخماسي المرتب وفق الاوزان الاتية (اتفق بشدة =٥) و (اتفق =٤) و (محايد = ٣) و(لا اتفق = ٢) و(لا اتفق بشدة = ١)

احد عشر : اساليب المعالجة الاحصائية

١- الاساليب الاحصائية البنائية :

- أ. اختبار التوزيع الطبيعي : (كولموغوروف - سميرونوف) لتحديد مدى اعتدال توزيع البيانات.
- ب. التحليل العاملي التوكيدي : يستخدم من اجل توكيد صدق بناء مقاييس البحث ومدى مطابقة الهيكل النظري للمقياس مع اجابات العينة.
- ج. اختبار كرونباخ الفا : يستخدم لقياس مدى ثبات المقاييس المستخدمة في قياس المتغيرات.

٢- الاساليب الاحصائية الوصفية :

- أ- الوسط الحسابي : يستخدم لمعرفة معدل استجابة افراد العينة ومستوى اهمية المتغيرات في بيئة التطبيق.
- ب- الانحراف المعياري : يستخدم لمعرفة درجة تشتت اجابات افراد العينة عن وسطها الحسابي .
- ج- معامل الاختلاف النسبي : هو مقياس لتشتت او تبعثر توزيع الاحتمال او توزيع التكرار يستخرج من نسبة الانحراف المعياري الى الوسط الحسابي .
- د- الاهمية النسبية : تستخدم لمعرفة درجة اهمية استجابة افراد العينة لفقرات البحث وتستخرج من

حاصل قسمة الوسط الحسابي على عدد درجات المقياس في ١٠٠ .

٣- الاساليب الاحصائية التحليلية : يتم استخدامها لتحليل ومعالجة فرضيات البحث وكما يلي

أ. معامل الارتباط (Pearson) : يستخدم لمعرفة مستوى وقوة العلاقة بين متغيرين .

ب. نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) : تستخدم لتحديد مستوى واتجاه علاقات التأثير بين المتغيرات.

اما بالنسبة الى برامج التحليل المستخدمة في تحليل البيانات ، فقد استخدمت برامج (SPSS V.23

، IBM SPSS AMOS V.23 , Microsoft Excel V.2016)

الفصل الثاني

الجانب النظري

تمهيد

يتضمن هذا الفصل الخوض في الخلفية الفكرية والادبية لمتغيرات البحث وتوضيح العلاقة بينهما من اجل اغناء موضوع البحث بشكل كامل ، وبذلك سيتناول هذا الفصل ثلاثة مباحث اساسية متمثلا الاول منها بتأصيل مفاهيمي للقيادة الفاضلة اما المبحث الثاني فإنه يتمثل بالتأطير المعرفي لرفاهية مكان العمل وتضمن الثالث توضيح العلاقة المنطقية بينهما وكالاتي :

المبحث الاول : القيادة الفاضلة / تأصيل مفاهيمي

المبحث الثاني : رفاهية مكان العمل/ تأصيل مفاهيمي

المبحث الثالث : العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث

المبحث الاول

القيادة الفاضلة : تأصيل مفاهيمي

توطئة

يتضمن هذا المبحث تتضمن عدة فقرات وتشمل مفاهيم عن القيادة و أفضيلة والقيادة الفاضلة ،أهمية القيادة أفاضلة ،خصائص القيادة أفاضلة ،اخلاقيات القيادة الفاضلة ،آثار القيادة أفاضلة ، انموذجات القيادة الفاضلة ،أبعاد القيادة أفاضلة ،لكي يتسنى للقارئ فرصة للتعرف على القيادة أفاضلة بشكل واسع وتأثيرها على المنظمات والأفراد من خلال تحقيق النتائج الإيجابية اعتمادا على ممارسات القيادة الفاضلة وأهميتها بشكل كبير وكذلك معرفة الدور الكبير لتطبيق ممارسات القيادة الفاضلة وتأثيرها على أداء الافراد المناسب وكيفية تحديد المقياس المناسب للسلوكيات الفاضلة وعلى النحو الاتي

اولا _ مفهوم القيادة

تعد القيادة أمرا حيويا للنظام الفعال وأداء المجتمع ومع ذلك غالبا ما يكون من السهل التعرف على القيادة والممارسة ولكن من الصعب تحديدها بدقة وهي عملية تأثير تحدث بين القائد والاتباع وكيف يمكن ان يتم تفسير عملية التأثير هذه من خلال الخصائص والسلوكيات التابعة للقائد ، وتصورات المتابعين وخصائص القائد والسياق الذي تحدث فيه عملية التأثير (Day et al ., 2013:4). وذكر (Jacklin et al ., 2017:3-4) بان القيادة تعالج المشكلات وتهتم بالمصالح وأصحاب المصلحة وأن القيادة في المجالات بين المنظمات يتم تفعيل ادواتها من خلال وسائل الاعلام القيادية الخاصة بالهيكل والعمليات والاشخاص . ويرى (Jena,2018:205) بانها معنية بالسعي ،والتشكيل ،والايجاد، والاتفاق وتتخطى هذه الميزة مع الاخذ في الاعتبار أن القيادة لها هدف وتعبير عن رؤية وخطة مقنعة من العمل . في حين وضع (Hendrikz,2017:13) بانها نمذجة السلوك وإنشاء السياسات وتفسيرها وتنفيذها وهي تؤثر على الموظفين لعرض السلوك الإيجابي لديهم وأن المنظمات تتطلب قادة يقودون من الداخل ألى الخارج أي أن سلوكهم مبني على قناعاتهم الاخلاقية الداخلية . وشار(Spicker,2012:2) الى انها الدافع والتأثير وهي عملية مقصودة يتم بموجبها التأثير على الناس لتوجيه أنشطة الهيكل والمرافق والعلاقات في مجموعة او منظمة محاولة لتحقيق الأهداف. ويرى (Hagelberg,2011:1-2) من المقبول عموما أن القيادة سوف تعمل باستمرار في لعب دور أساسي

في جميع المجالات وتحديد مفهوم القيادة الذي تختلف عن الإدارة التي تركز بالكامل تقريباً على التخطيط والميزانية أما القيادة هي محاذة الناس لتشمل التحفيز وإلهام المرؤوسين والاقتران بطريقة تعاونية وتوصيل المطلوب في نفس الوقت . وفي السياق نفسه اشار (Gumel,2015 : 3) بانها عملية متبادلة للتعبئة من قبل الافراد ذوي الدوافع والقيم الفردية ،ومختلف الموارد الاقتصادية والسياسية وغيرها في سياق المنافسة والصراع من اجل تحقيق الاهداف بشكل مستقل او متبادل من قبل كل من القادة والاتباع . وفي الصدد ذاته حدد (Melchar et al ., 2010:74) بانها عملية ديناميكية يمكن تغييرها لتلائم فلسفة إدارة معينة على المستوى التنظيمي ،تؤسس القيادة وتنقل الى جميع الموظفين وتعرف القيادة على المستوى الاستراتيجي بأنها تطوير وتسهيل وتحقيق الرسالة والرؤية وتطوير القيم المطلوبة من اجل النجاح على المدى الطويل وتنفيذ ذلك من خلال الإجراءات والسلوكيات المناسبة .

ثانياً : مفهوم الفضائل:

قبل التطرق الى مفهوم القيادة الفاضلة لابد التطرق والتعرف إلى مفهوم الفضيلة ثم نتطرق إلى مفهوم القيادة الفاضلة. اذ يرى (Hackett ,2012:873) بان الفضيلة هي نزعة الرغبة في فعل وهي مؤاتيه لرفاهية المجتمع وازدهار الذات وهي التصرف الشخصي الذي يشكل الأساس لمكونات حسن الخلق و من خلال الممارسات التي تمكن الناس من تحقيق أخير أداخلي وتزويد الناس بالمعرفة الذاتية. في حين ذكر (Newstead et al ., 2019 :9) بانها الشعور و التصرف في الأوقات المناسبة حول الأشياء الصحيحة تجاه الأشخاص المناسبين للوصول إلى النهاية أ لصحيحة وفي الطريق الصحيح . وأشار (Caldwell et al ., 2015:5) بانها نقاط القوة في الشخصية لتحقيق كل من التميز وتحسين الجودة . ويرى (Dawson,2018:5) الفضيلة كمنهج يهدف الى التمييز على أساس المجتمعات بدلا من الاعتماد على القواعد او المبادئ ويتم تطوير الفضائل عن طريق المحاكاة ويتم تطوير نموذج يحتذى به وسمات شخصية تدفع الشخص الى السلوك الجيد . وذكر (Bruno et al ., 2015:2) بأن الفضيلة والقيادة هما جهود تنمية مدى الحياة والتي تتطوي على العمل بين الافراد والفضائل وبأنها تؤلف الشخصية باعتبارها ضرورية للقيادة والأهم من ذلك أن الفضيلة تعني التفوق الاخلاقي والتقني ولهذا السبب يسهل عمل القيادة الأخلاقية الفعالة. ووضح (vigani,2016:17) هي سمة شخصية يتم التصرف بواسطتها بانتظام لا سباب يمكن اعتبارها أسبابا وجيهه من اخلاق داخلية والشخص الفاضل هو الشخص الذي يبحث بانتظام لتحقيق اهداف فاضلة . ويرى (kenney , 2016:136) بانها من الفضيلة الكلاسيكية للعقل

الكامل وتتطور وهي تقودنا الى حياة سعيدة وهي تصرف عقلي يتوافق مع العقل والطبيعة كفضيلة الاعتدال والحكمة من خلال عمل الخير الغير قابل للتغيير .وذكر (Mattson , 2019:24) بانها قوة أقوال الانسان في أداء واجبه ولايمكن التعرف على القوة من اي نوع إلامن خلال العقبات التي يمكن التغلب عليها وفي حالة الفضيلة فأن هذه العوائق هي ميول طبيعية يمكن ان تأتي مع تعارض القرار الاخلاقي للإنسان والمبدأ الاساسي ويعبر عن الفضيلة بانها العقيدة وتعني التصرف وفق مبدأ الغايات اي انه يمكن ان يكون قانونا عالميا للجميع .. ويرى (Alhalaseh et al ., 2020:16) بانها الخصائص الاساسية التي يقدرها الفلاسفة والمفكرون الدينيون وتعود الى اصل الكلمة اللاتينية هي "virtue" وهناك ست فضائل وهي ،الحكمة ،الشجاعة ،الإنسانية ،العدالة ،الاعتدال ،التعالى وتشير الروح التنظيمية للفضيلة الى السعي وراء اعلى تطلعات للإنسان . وأشار (Beirao,2019 : 37) بانها العادة الصالحة العملية والاستخدام الجيد للإدارة الحرة وصفة جيدة تحيا بالاستقامة التي يتم من خلالها ان يفعل الفرد ما تتطلبه الاخلاق في حالة معينة ويفعل ذلك بالشكل الصحيح اي بطريقة صحيحة ،مع وجود دافع مناسب. في حين وضح (Wilson et al ., 2018:1) بانها تلك السمة التي تنتج عنها سلع معرفية موثوقة مثل الحقيقة والمعرفة وتتطوي على دافع قيم فكريا مثل الدافع وراء الحقيقة او الاتصال المعرفي بالواقع . هي مجموعة من الصفات التي تؤكد على الاخلاق الصارمة والتوجيه الذاتي والتضحية ووضع الصالح العام قبل المصلحة الذاتية . في حين اشار(Adams et al.,2018:4) بانها الفهم العميق للذات وأنها متأصلة (عاطفيا وإدراكيا ومخاطريا) ويمكن اعتبارها هدفا للحياة وتكوين الشخصية . ويرى (Fernandez et al ., 2019 : 18) بانها نزعات ثابتة وقوية وليس من السهل اكتسابها ولايمكن تحويلها بسهولة .

ثالثا :مفهوم القيادة الفاضلة:

نعيش اليوم في ازمة صحية عالمية لا سابقة لها في العصر الحديث بالتالي يجب معرفة ما هو مطلوب الان اكثر من اي وقت مضى اي بمعنى ترسيخ قيادة حقيقية التي من شأنها ان تدرك احتياجات الافراد العاملين لذا ظهرت نماذج للقيادة القائمة على العلاقات والقيم ، والقيادة الفاضلة واحدة من هذه النماذج وباعتبارها تؤثر في ثقة التابعين واحترامهم وكذلك السيطرة المشاكل وتعزز روح المبادرة والشجاعة والمرونة وتسهم في تحقيق الذات (Aguiling et al ., 2021:23) . وان اول من تناول مفهوم القيادة الفاضلة هو الكسندر هارفارد والذي اشار في كتابه الى الوصول الى العظمة من خلال القيادة الفاضلة وخلق جيل جديد من القادة الفاضلين (زمكل ، ٢٠١٨ : ٢) . ومن خلال

اطلاع الباحثة على عدة بحوث ودراسات وجدت ندرة في تناولهم للقيادة الفاضلة لذا تم التطرق ودراسة اساليب وسلوكيات القيادة الفاضلة باعتبارها مهمة للقائد وتطبيقها في المنظمات . ويوضح الجدول (٧) مجموعة من المفاهيم الخاصة بالقيادة الفاضلة من وجهة نظر بعض الباحثين وحسب اطلاع الباحثة .

جدول (٧) مفاهيم القيادة الفاضلة

ت	المصدر	التعريف
١	(li,2008:534)	بانها اتخاذ القرارات المستنيرة وامتلاك القيادة للمعرفة والمهارات الفنية لأنها مفتاح النجاح في التطبيق الأخلاقي او التميز الأخلاقي وبالتالي هي وضع الأمور في نصابها الصحيح من خلال احكام القادة بفضائل معينة .
٢	(Wang & Hackett,2016:7)	هي تمييز الصواب من الخطأ في الدور القيادي للفرد وأتخاذ الخطوات لضمان العدالة والصدق ، والتأثير على الآخرين وتمكينهم لمتابعة الأهداف الصالحة والأخلاقية لأنفسهم ولمنظماتهم ومساعدة الآخرين على ذلك والاتصال بهدف أعلى.

<p>مجموعة سلوكيات يتصرف القادة في ضوئها بشكل أخلاقي ويسعون جاهدين لفعل الشيء الصحيح ،على الرغم من انه قد يكون من الصعب تقييم الشخصية الحقيقية للقادة والاتباع ،وسيطور القادة المواقف حول الآراء وحول شخصيتهم ويجد الفلاسفة بان اخلاق الفاضلين فقط يمكن ان يحكموا بدقة على فضائل الاخرين</p>	<p>(Riggio et al ., 2010 :239)</p>	<p>٣</p>
<p>هو نظام ونهج للقيادة يقوم على أساس الاعتقاد الأساسي بان القادة لا يولدون ، بل يتم تدريبهم ومع ذلك فإن القيادة الحقيقية ليست مجرد أسلوب أو تقنية ولكنها في الأساس فعل شخصي.</p>	<p>(Cameron & Thompson,2016:1)</p>	<p>٤</p>
<p>التزام القائد بأبرز مبادئها ومعاييرها التي تنعكس في اتخاذ القرار على أسس الاخلاق والقيم كأساس للمشاركة في القرارات القائمة على القيم تبعاً للاختلافات الثقافية والمعايير المعمول بها .وبالتالي تكليف المديرين التنفيذيين بالأخلاق كمحفز لاتخاذ القرار قد يكون من خلال تحفيز القادة على الالتزام بسلوكيات العمل الفاضلة وبالتالي تعكس الصفات الفاضلة مدى التزام الموظف تجاه زيادة أداء الاعمال</p>	<p>(Dokes,2017:38)</p>	<p>٥</p>
<p>بأنها تتمثل في القادة الذين يميزون ويقرون وينفذون الأشياء الصحيحة التي يجب القيام بها - ويقومون بها بالوسائل الصحيحة - وفي الأطر الزمنية</p>	<p>(مجد ، ٢٠١٨ : ٢٦٣)</p>	<p>٦</p>

الملائمة ولأسباب دقيقة وصحيحة.		
هي الشعور و التصرف في الأوقات المناسبة حول الأشياء الصحيحة تجاه الأشخاص المناسبين . للوصول إلى النهاية الصحيحة وفي الطريق الصحيح.	(Newstead et al ., 2018 :9)	٧
القيادة الفاضلة هي عنصراً أساسياً تتطلب من أولئك الذين يؤدون خدمة للآخرين من خلال الفضائل الأخلاقية التي تتطلب الأفضل من انفسهم لكي يتم إبراز تحقيق النتائج في الاخرين . وأن القيادة الفاضلة لا تؤثر فقط على ادراك استراتيجيات المنظمة بل تمكن المنظمة من استحداث وإيجاد الوسائل المناسبة من اجل تطبيق هذه الاستراتيجيات.	(الكرعاوي والكلابي، ٢٠١٩ : ٣٥٦)	٨
يمكن النظر الى القيادة الفاضلة بانها كميسر مهم للتعلم في المنظمات مما يسمح بتكوين الثقة والانفتاح اللازمين لخلق وتحويل المعرفة في المنظمات وان تبادل الأفكار وتجنب المخاوف يعزز القيادة حول هدف مشترك.	(Grimani & Gotsis,2020:3) .	٩
هي استخدام القوة والتميز والرغبات والافعال التي تنتج الخير الشخصي والاجتماعي.	(A lhalaseh et al .,2020:15)	١٠

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على الادبيات المذكورة

وتأسيساً على ما تقدم نجد ان مفاهيم القيادة الفاضلة قد تعددت وتتنوعت حسب اراء الباحثين والكتاب وهذا يعود لأهمية ودور القيادة الفاضلة على مستوى الافراد والمنظمات ،وتضمنتها اغلب المفاهيم التي

اشاروا اليها من حيث الالتزام بالمعايير والمبادئ والقيم والاخلاق والتأثير على الاخرين وتمييز الصواب من الخطأ في الدور القيادي و السلوكيات الفاضلة ليس شرط ان تولد مع القادة بل يمكن اكتسابها من البيئة المحيطة ووضع الامور في نصابها الصحيح .

وترى الباحثة بانه يمكن تحديد تعريف شامل للقيادة الفاضلة وهي التزام القائد بأبرز المبادئ والمعايير التي تنعكس في اتخاذ القرار القائم على الفضائل كأساس لمشاركة الافراد على الرغم من الاختلافات الثقافية والمعايير المعمول بها ، وبالتالي فان التزام القادة بسلوكيات العمل الفاضلة يكون محفز لهم في اتخاذ القرارات القائمة على سلوكيات الشجاعة والاعتدال والعدالة والتعقل والانسانية .

رابعاً : أهمية القيادة الفاضلة

تبرز أهمية القيادة الفاضلة في تطوير وتوجيه السلوكيات التنظيمية القيادية و الحفاظ على مناخ من المبادئ الفاضلة لضمان الحفاظ على معايير الكيان التنظيمي في جميع انحاء بيئة الاعمال وقد يؤدي استخدام القائد للفضيلة في العمل الى تعزيز التقارب بين الموظفين وكوسيلة لتحسين الأداء وتعمل على رفع مستوى القدرة على العمل لتطوير عاطفة الموظف ورفع مستوى الأداء التنظيمي .واستخدام القائد للفضيلة تساعد في تحديد الاستراتيجيات التي يحتاجها القادة لتعزيز السلوكيات الفاضلة في الشركات الصغيرة والاعمال التجارية لزيادة النمو (Dokes,2017:111) . ويرى(Hessel,2013:20) بان الفضائل في المنظمات وتطبيقها الغرض منه هو وضع الفضائل في مقدمة سلوكيات القادة ومساعدتهم في اكتشاف وتطوير ما يمتلكونه بالفعل واذا كان هناك سلوك ليس فاضلا هذا يعود الى عدم استخدام الفضيلة بالتالي يمكن تحسين هذا السلوك من خلال تطوير الفضيلة وتعديل السلوك بنجاح ، وتحقيق موارد نفسية إيجابية . ويرى (Karakas & Sarigoltu,2013:674) بان الدعوة الى انشاء منظمات فاضلة ورسينة تأتي في الوقت المناسب وذات صلة بعدد من المنظمات ولعدة أسباب منها هناك ازمة ثقة في منظمات الاعمال وعدم ثقة الجمهور في المنظمات يؤدي الى احساس التمر التنظيمي وسوء المعاملة والفضائح الأخلاقية والفساد كل هذه السلوكيات تأتي من عدم ثقة الجمهور بالمنظمات وبالتالي استخدام المنظمات لتطبيق الفضائل وتحقيق المبادئ والأخلاق في المنظمة واستعادة الثقة لدى الجمهور والموظفين في المنظمات والحاجة الى الرعاية والرحمة يتردد صداها في كل منظمة اليوم مثل صحة المنظمات على المدى الطويل وهناك حاجات عميقة لخلق منظمات فاضلة ورحيمة يشعر فيها الموظفون أكثر تمكنا وشجاعة لمواجهة التحديات . ويرى.(Grimeni & Gotsis,2020:4-5) ان أهمية القيادة الفاضلة تتضح من خلال دمج القدرات المطلوبة للقائد والتميز وإظهار الالتزام والسعي لتحقيق الرفاه الاجتماعي ونجاح الاخرين وتعد ميسر مهم للتعلم في المنظمات ،مما يسمح بتكوين الثقة والانفتاح وكذلك تشجع القيادة الفاضلة على تبادل الافكار حول هدف مشترك . وفي نفس الصدد اشار

(Alhalaseh,2020:16) الى انه يمكن ان تكون الاساليب الفاضلة في القيادة هي المفتاح المتعلق بالدعم وقوة عاملة ومخلصة في فترات الازمة المالية ،ويمكن ان تساعد فضائل القائد على التعافي من الصدمات عن طريق تقليل احجامها وتخلق الفضيلة المشاعر الايجابية مع بناء العلاقات والسماح للأفراد بالأداء بطريقة مفيدة تلهم الآخرين ،وتكمن في مواجهه الصعوبات واستيعاب ردود الفعل السلبية للعمل الناتجة عن بعض الاجراءات التنظيمية . حيث ان القيادة الفاضلة تسهم في تحقيق اربع فوائد على مستوى المنظمات و حسب راي (Pearce et al ., 2008:64) وكالاتي :

١. **التشارك في القيادة** : يمكن ان تؤدي الفضائل الى قيادة مشتركة لقائد فاضل يتصف بالإنصاف والعدل ومساعدة الآخرين على تحقيق الاهداف ومن خلال التشارك في القيادة سوف تؤدي الى التعلم التنظيمي وهذا بدوره يعزز العملية الابداعية في العمل.

٢. **تحسين مسؤولية القادة**: يميل القادة الذين يتصفون بالفضيلة الى التصرف بمسؤولية عالية ولديهم احساس قوي بالمسؤولية ويتمتعون بدرجة عالية من الحكم الذاتي وضبط النفس في استخدامهم للسلطة وتحقيق الاهداف والغايات للصالح العام وليس للأغراض الشخصية .

٣. **دعم التعلم التنظيمي** : يمكن ان تؤدي اساليب النظام الفاضل الى دعم التعلم التنظيمي من خلال كيفية التعامل مع العملاء والمساهمين في المنظمة وبالتالي تعزيز رفاهية العملاء والافراد العاملين ومن خلال التوازن بين مختلف احتياجات اصحاب المصلحة وارتباط القيادة الفاضلة ارتباطا ايجابيا بالتعلم التنظيمي الذي بدوره يؤدي الى التحسين التنظيمي .

٤. **تشجيع اخلاقيات العمل** : ان النظر والاهتمام في تطبيق القيم الاخلاقية على نطاق واسع اثناء العمل وتوفير اطار عمل اكثر قوة من خلال الاستفادة من امكانات الشركة والتشجيع على اخلاقيات العمل والالتزام التنظيمي في العمل واتخاذ القرار الاخلاقي وتعد مؤشرا هاما لجودة حل المشكلات بكل شفافية . وكما موضح بالشكل(٦)



شكل (٦) فوائد القيادة الفاضلة

SOURCE: Pearce, C. L., Waldman, D. A., & Csikszentmihalyi, M. (2008). Virtuous leadership: A theoretical model and research agenda. In *The Virtuous Organization: Insights from Some of the World's Leading Management Thinkers* .p.64..

وتكمن اهمية القيادة الفاضلة في توجيه عمل الافراد باعتبار مكان العمل الأكثر أهمية حيث يقضون الجزء الأكبر في العمل لتلبية حاجاتهم العميقة (Bruno,2015:2) . كما ترتبط الفضيلة بالازدهار والحيوية والغرض الهادف من الحياة وان الفضائل تمثل الامل والمرونة والتعاؤل والفعالية وترتبط بشكل كبير في أداء العمل والرضا عن العمل ومفهوم الفضائل يحمل وعداً كبيراً لفهم وتعزيز الحالات النموذجية الإيجابية للقيادة والعمل المعاصر في العمل وبالتالي تطبيق الفضائل في المنظمات يزيد من النتائج الإيجابية (Manz et al ., 2008:390) . وفي الصدد ذاته حدد(Cameron,2011:28-29) بان القيادة الفاضلة توفر **وظيفتين** اساسيتين هما

١- **ثبات اتخاذ القرار**: من المعروف ان الأكثر أهمية وميزة في البيئة الحالية للمؤسسات هي التغيير المستمر لأن من المسلم به عموماً أن التغيير موجود في كل مكان ومستمر، ولكن عندما يكون كل شيء يتغير فيصبح من المستحيل إدارة التغيير . وبالتالي الفضيلة تمثل المعيار الذي لا تتغير من

خلاله القرارات.

٢-الفضيلة والنتائج التنظيمية الإيجابية :

ان الفضيلة يجب ان ترتبط مع نتائج مفيدة لتكون ذات قيمة واسعة النطاق وان السلوك الفاضل يرتبط بالنتائج المرغوبة على سبيل المثال الصدق و المعنى المتسامي و الاهتمام والعطاء و السلوك والامتنان والأمل والتعاطف والحب والتسامح وبالتالي تؤثر القيادة الفاضلة على الأداء التنظيمي والمنظمات التي تتمتع بتطبيق ممارسات الفضيلة لديها إنتاجية وجودة أعلى بشكل ملحوظ والاحتفاظ بالعملاء وانخفاض معدل دوران الموظفين .

وترى الباحثة بان اهمية القيادة الفاضلة تبرز من خلال تأثيرها على الأفراد في المنظمة وتحسين الأداء والرضا عن العمل وتحصيل النتائج الايجابية الفعالة ، من خلال تطبيق ممارسات خصائص القيادة الفاضلة ،كالشجاعة والعدالة والاحترام والالتزام والانسانية والحكمة وتأثيرها على المنظمة والافراد من ناحية مشاركة الافراد في صياغة الاهداف ومدى تأثيرها على التزامهم في العمل واسعادهم ومدى فاعليتهم التنظيمية، وهذا بدوره يحقق نتائج افضل وجودة عمل اعلى.

خامسا :أخلاقيات الفضيلة

أخلاقيات الفضيلة لها جذور في الحضارة اليونانية القديمة وسادت أخلاق الفضيلة في الفلسفة الأخلاقية حتى عصر النهضة و تركز أخلاقيات الفضيلة بشكل أساس على ما يجب أن يكون عليه الناس و كيف نحكم على الفعل صحيح او خاطئ من الناحية الأخلاقية وكيفية جعل حياة الانسان ذات قيمة (Brackner , 2013:251 Marshall , . وتشمل المبادئ الأساسية لأخلاقيات الفضيلة الجوانب الاتية (Wang et al 2011:9).

1-الفضائل تهيئ الشخص لفعل الأشياء الصحيحة

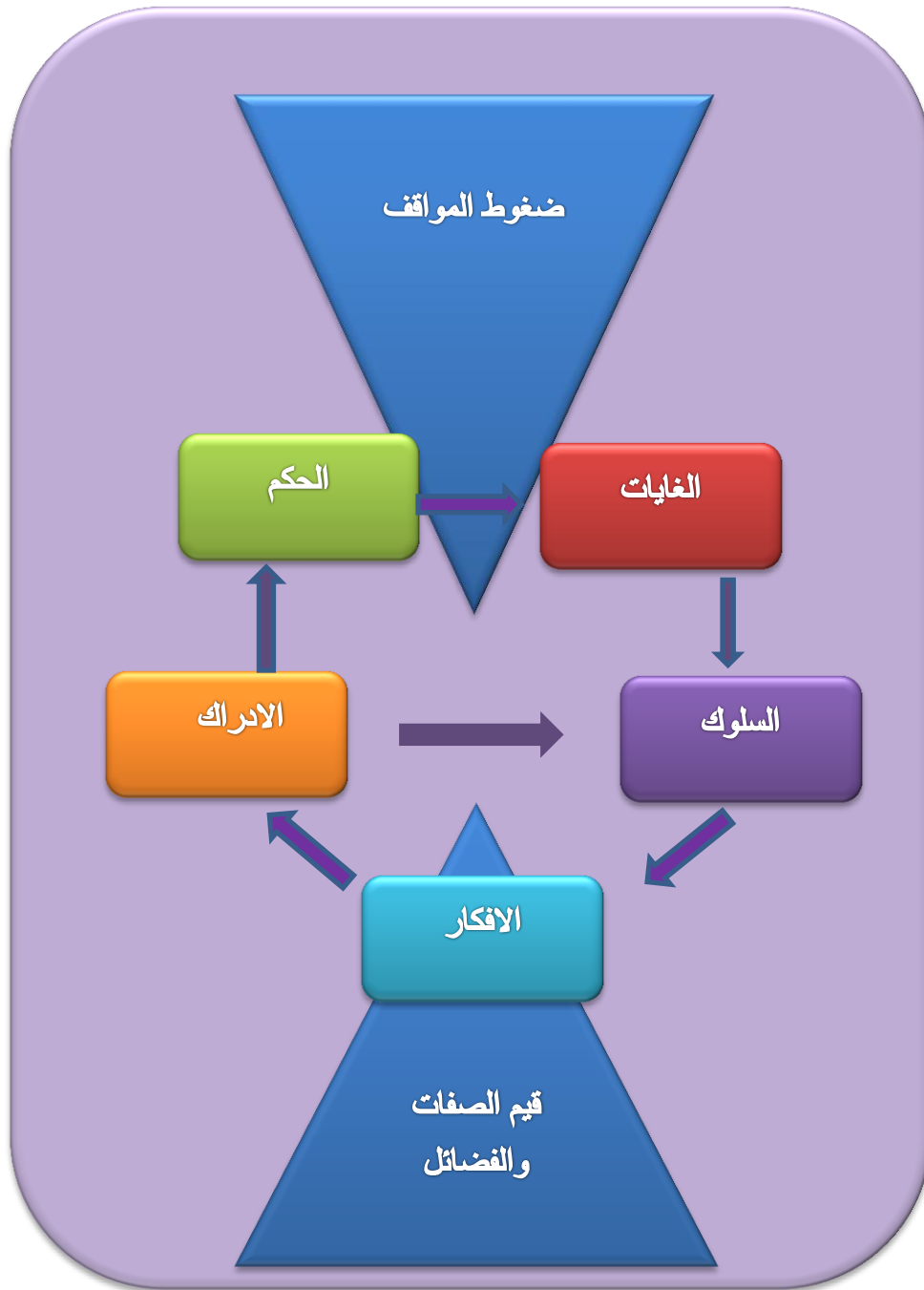
٢ - ان يكون فعل الشخص هو فعلا اخلاقيا

٣-ان يحكم فقط على شخصية الشخص الذي يؤدي الفعل ، بدل من الفعل نفسه

٤ - يجب ان يكون الشخص فاضلاً وهذا يتحقق بالتدرج المستمر ومن خلال ممارسة الاعمال الفاضلة

ويرى (Thun & Kelloway,2011:271) بان اخلاقيات الفضيلة تركز على القيم الأساسية الشاملة والضرورات الأخلاقية المطلقة والعقلانية . وتستند الى نظريات الهوية الاجتماعية والمعرفية ، وتشمل اخلاقيات الفضيلة ملامح الهوية الأخلاقية، والفضيلة الأخلاقية تصنع الكمال بالعادة وتتشئة العناصر الفاضلة للطبيعة البشرية والقادة لديهم إمكانية لممارسة السلطة الأخلاقية التي تساهم في ازدهار أعضاء المنظمة. في حين اشار (Flynn,2008:361) بانها أخلاقيات الشخصية المعنية لتعزيز النزاهة والتميز، وأصبحت اخلاقيات الفضيلة نظاماً معيارياً مميزاً في الفكر الأخلاقي وان الاخلاق والفضيلة توفر آلية مناسبة وأطار أخلاقي للمديرين من اجل التغيير الاجتماعي ومعالجة الازمات السياسية في العالم واخلاقيات العمل ضرورية لتسيير العمل وتجديد الالتزام بأخلاق الفضيلة كذلك بالنظر الى مساهمتها البارزة في السعادة البشرية ، وحتى فيما يتعلق أيضا في الاعمال التجارية. في حين ذكر (Dawson,2018:8-9) يتم تطوير الفضائل عن طريق المحاكاة وبالتالي يتم تطوير نماذج يحتذى بها وسمات شخصية تدفع السلوك الجيد وتحديد الفضائل المناسبة وقد أجريت دراسة رئيسية على ٤٥٥ من طلاب ادارة الاعمال وطلب منهم الرد على سيناريو العمل الذي يتعلق بتعيين موظف جديد وكان المصوتون طلبوا تقسيم الى أي مدى اتفقوا على انه من المهم ان ان الموظف الجديد يمارس الفضائل في اخلاقيات العمل . وفي الصدد نفسه اشار (العزماني ،١،٢٠١٤) بان أخلاقيات أفضيلة ترتبط بالعادات والمعارف المتعلقة بطرق الحياة الجيدة ،كما يربط الحكم الاخلاقي الجيد بالخصايات الأخلاقية الجيدة ويضع الاولوية للخير. في حين ذهب (Tsoukas & Haridimos , 2017:11) الى ان اخلاقيات الفضيلة توفر موارد فضيلة للتفكير الاخلاقي خاصة في سياق الاعمال والمبادئ الاساسية لأخلاقيات الفضيلة هي (الحياة الجيدة ،فضائل الشخصية ،الحكمة العملية) ويمكن ان توفر اخلاقيات الفضيلة فهماً أخلاقياً للإدارة الاستراتيجية . وفي السياق نفسه اشار (Ainely,2017:1) بانها طريقة للتفكير في كيفية التصرف بشكل جيد والتي لم يتم تلقيها قدر كبير من الاهتمام داخل مجال العلاقات الدولية ،واخلاقيات الفضيلة تؤكد على أهمية الشخصية الأخلاقية ،ولاسيما امتلاك مزيج من الفضائل بما في ذلك الحكمة العملية في تحديد العمل الصحيح . واكد بدوره) (Bruckner, 2013:252) بان أخلاقيات الفضيلة تعمل على تشجيع وتطبيق الفضائل مثل الانصاف والعدالة في العلاقات الانسانية وتركز حسابات اخلاقيات الفضيلة بشكل عام على كيفية تحقيق الحياة الجيدة للناس بان الحياة الجيدة هي الخير المطلق ولايمكن تحقيق الصالح النهائي الامن خلال التصرف بشكل فاضل . ووضح (Chua,2019:102) بان أخلاقيات الفضيلة ينظر اليها عن طريق النظر الى الهوية الاخلاقية ،او مفهوم الذات كأساس للفاعلية الاخلاقية وبالنظر الى استدامة الفاعلية الاخلاقية في المنظمات

من خلال الهوية الاخلاقية التي توفر مخططات متاحة بسهولة لمعالجة المعلومات وصياغتها وبالتالي توجيه وتقييم مسارات العمل . و اشار بدوره ،(Carossan et al ., 2013:568) ان يتم اتخاذ القرار الاخلاقي من خلال الفضائل والقرار الاخلاقي وهو القرار الذي يفيد او يضر الاخرين ويمارس حقوق الاخرين وممارسة آثار اخلاقية واضحة لا يراز صنع القرار الاساسي مثل الوعي والحكم والتي تعمل على توضيح سبب عدم ادراك العديد من القرارات بحيث يجب ان تكون اخلاقية بطبيعتها ويختتم بسلوك اخلاقي وبالتالي الوصول الى الغاية والسلوك للوصول الى القرار الاخلاقي لتطبيق اخلاقيات الفضيلة . والشكل (٧) يوضح ذلك



الشكل (٧) (القرار الاخلاقي من خلال الفضائل)

SOURCE :Crossan, M., Mazutis, D., & Seijts, G. (2013). In search of virtue: The role of virtues, values and character strengths in ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 568.

وترى الباحثة بان اهمية ممارسات اخلاقيات الفضيلة تتوضح من خلال انعكاساتها على الافراد والعمل ومالها من دور بارز في تثبيت وسن قواعد وقوانين ومبادئ لترسيخ الاخلاق وفعل الشيء الصحيح والاخلاقي في مكان العمل وتيسير العمل بالطريقة الصحيحة وفق أخلاق ألقائد أفاضل وخلق التميز من خلال تطبيق ممارسات أخلاقيات أفضيلة وانعكاسها على المنظمة .

سادسا: خصائص القائد الفاضل:

تسعى منظمات الاعمال الى تحقيق اهدافها من خلال تبني وتعزيز خصائص القائد الفاضل التي تتنوع من حيث كونها خصائص شخصية او اجتماعية او تنظيمية او اخلاقية .

اذ حدد (Caldwell et al ,, 2015:7-10) بان خصائص القائد الفاضل تتمثل بالاتي

١- الشخصية أو الرمز (النزاهة)

الشخصية كفضيلة قيادة تدمج احترام الالتزامات والقيام با الشيء الصواب ونمذجة القيم التي تتبناها أي منظمة وان صدق القائد ونزاهته و علاقاته مع الاخرين هي أهم صفة في القادة والذين ينظر اليهم على أنهم يسعون على احترام الالتزامات والواجبات المستحقة من المرجح ان ينظر اليها على انها جديرة بالثقة .

٢- الشجاعة:

يظهر القادة شجاعتهم عندما يحترمون المبادئ الصحيحة حتى لو أدى ذلك الى تهد يد محتمل لرفاهيتهم ومن منظور قيادي فاضل تتكون الشجاعة من الرغبة في اتخاذ القرار أو إجراء في بيئة محفوفة بالمخاطر لخدمة المصالح طويلة الأجل للمؤسسة من أجل حماية مستقبلها .

٣ - المهارة :

كفضيلة تتضمن الكفاءة او المهارة مجموعة متعددة الأوجه من السلوكيات الشخصية والمهارات التنظيمية التي تظهر قدرة القائد على أنه جدير بالثقة من قبل الموظفين الذين يقودهم في السعي لتحقيق الأهداف المرجوة ، وان الكفاءات القيادية متنوعة على أساس أسلوب القيادة ويعكس السياق الثقافي من القيادة .

٤- الالتزام :

يشمل الالتزام كفضيلة قيادية شغفاً بالتميز والرغبة وبذل جهداً إضافياً للتأكد من أن المنظمة تحقق إمكاناتها والاهتمام بكل ما هو مطلوب لتحقيق نجاح المنظمات وضرورة التزام القائد بالقيم والأهداف التي يعبرون عنها لمنظماتهم ويحددونها بالالتزام القائد بتطبيق بين الأقوال والأفعال . وأهمية السلوك المتطابق والالتزام .

٥- الوضوح :

الوضوح كفضيلة يتطلب القدرة على تعريف الواقع ومن ثم التواصل مع هذا الواقع لكي يكون واضحاً للآخرين وأن القيادة الواضحة تتطلب أهداف فريق واضحة ومستويات عالية من المشاركة والالتزام بالتميز ، ودعم الابتكار وان القائد الذي يمتلك معرفة حقيقية ولكنه غير فعال في إيصالها الى الآخرين ليسوا أفضل حالاً من الفرد الذي يفتقر تماماً الى تلك المعرفة .

٦- التعاطف :

يتطلب التعاطف ملاحظة حاجة الآخر والتعاطف والتصرف من اجل تعزيز رفاهيتهم وإظهار الرحمة من قبل القائد التي تستجيب على المستوى العاطفي في مساعدة الآخرين على التعامل مع الفشل والألم او الإحباط والتغلب على خيبات الامل لتحقيق الأهداف النبيلة . ودعم الزملاء وإقامة اتصال معهم على المستوى الشخصي .

وذكر (Adewale,2020:756) بان خصائص القيادة الفاضلة مايلي :

١-النزاهة: ان ممارسة الصدق والنزاهة من أجل التواصل مع الآخرين والوفاء بالوعد وتحمل المسؤولية الشخصية ويكون لدى القائد أحساس قوي بالنزاهة والذي يتجلى في التعامل مع العملاء الخارجين كحافز للحصول على زيادة المبيعات .

٢- الشجاعة: هي الخروج عن العادة والطريقة التي يتم فيها انجاز الأمور بحيث تتطلب الشجاعة ودافع ارسطو عن الشجاعة باعتبارها سمة شخصية تمكن القادة ان يفعلوا الصواب دون خوف او تردد وتعتبر هذه الفضيلة ضرورية لأنها تساعد في التغلب على الخوف ويسهل تطبيق الممارسات بغض النظر عن العواقب ويبدأ القادة في إظهار الشجاعة. من خلال تشجيع الموظفين على تحمل الممارسات

الخاطئة وتصحيحها .

٣-التواضع :في اغلب الاحيان يعاني التابعين صعوبة الاتصال المباشر مع قادتهم خوفا من ان يتم وصفهم بانهم غير محترمين ،لذلك يجب اظهار فضيلة التواضع ، والتواصل مع الموظفين بشكل شخصي وحرية التفاعل اثناء استراحات الغداء بحيث يمكن التحدث مع رؤسائهم دون خوف او تردد.

٤-الانسانية :هي سمة شخصية تكمن وراء حب القادة ورعايتهم للآخرين في الممارسة العملية يمكن ان تظهر الإنسانية في اشكال مختلفة بما في ذلك تشجيع الموظفين على مشاركة افكارهم دون خوف او تردد .واما(Dokes,2017: 47-49) بان خصائص القائد الفاضل تتمثل كما يلي

١-الحكمة :هي عنصرا اساسي في القيادة لضمان نمذجة فاعلية القيادة وامتلاك القادة للحكمة تساعد في توجيه التابعين والتأثير عليهم ،بالإضافة الى ذلك يظهر القادة الحكمة كأداة لتلبية الاحتياجات التنظيمية والهام الموظف نحو الاداء الصحيح من خلال إظهار الحكمة ،ووجود الحكمة في القائد يوسع قدرتهم على التطوير وعلاقات القوى العاملة وزيادة الأداء .

٢-الشجاعة :قد تتطلب العملية الفاضلة الاساسية لقيادة الاخرين مستوى من الشجاعة لتعزيز أداء الاعمال ،والقادة يصيغون الشجاعة كمبدأ فاضل للتأكد من تميز الاداء والقادة الشجعان يمتلكون الابداع لتحفيز الموظف على الاداء في المستوى الاقصى كوسيلة لدفع المنظمة الى الامام ، ،ويجب على القادة تعزيز استخدام الشجاعة في صنع القرار بين المشاركين التنظيميين .

٣-الأنسانية :تتطوي الإنسانية على استخدام القائد للتميز الفاضل للتعرف على نقاط القوه والتفرد والاهتمام بها ،وإمكانات القوى العاملة كسابقات لتطوير ثقافة أعمال فعالة وتشمل الإنسانية الى نزوع القادة إلى نموذج فاضل عميق ومرونة في سن القواعد و السلوك من خلال تطبيق الاحترام والحفاظ على كرامة الافراد.

٤ -العدالة :القادة الذين يظهرون العدالة كقيادة اساسية وممارسة العدالة تزيد من زيادة الاداء والرغبة الشديدة في المشاركة في أهداف أداء الأعمال .

٥-الأعتدال :يجب على القادة إظهار تقديرهم لتطوير أسلوب حياة متوازن والذي يكون أساسيا في القيادة ويجيد القادة الفاضلون الاعتدال باعتباره مبدأ للقيادة الفعالة . ويرى (chu,2018:124-126) ان

خصائص القائد الفاضل هي الرحمة او العطف وانها قدرة الشخص على التعاطف والاحسان تجاه الآخرين او المجتمع ككل ،ويتم التعبير عنه بشكل اساسي عن طريق العلاقات الاجتماعية وممارسة الإحسان لتحقيق التميز البشري .وحدد فضيلة **الملاءمة** كخاصية لفضيلة القائد والتي تترجم بانها الصواب والقدرة على التقييم والاتجاه الصحيح في الاعمال والعلاقات والامور الانسانية والملاءمة هي فضيلة تحكم وفعل ما هو مناسب وهي سمة للعمل الاخلاقي . وحدد فضيلة الآداب بانها الطقوس والإتيكيت او العادات والافعال والقواعد الاجتماعية الراسخة ،والغرض منها هو التحكم في القواعد او البروتوكولات والطقوس واللوائح التي تحكم العمل . ويرى (Crossan et al ., 2013:1) ان خصائص القائد او صفات الفاضل تتمثل كما في الشكل (٨)



شكل (٨) خصائص القائد الفاضل

SOURCE Crossan, M., Seijts, G., & Gandz, J. (2015). *Developing leadership character*.

Routledge P 5 .

سابعا: آثار فضائل القائد :

تؤثر الفضائل على سلوكيات الافراد من ثلاث جوانب رئيسة هي.(Wang ,2011:52)

أ-التصرف بشكل اخلاقي :إنه اعتقاد راسخ لعلماء اخلاقيات الفضيلة وان الفضائل توجه الناس للتصرف أخلاقياً والناس الفاضلون هم دائماً لهم الحق ما اذا كان الاجراء اخلاقياً أم لا بما فيها شخصية الشخص الذي

يقوم بالعمل والدافع من الفعل والفعل نفسه ونتيجة الفعل .

ب - السعادة :

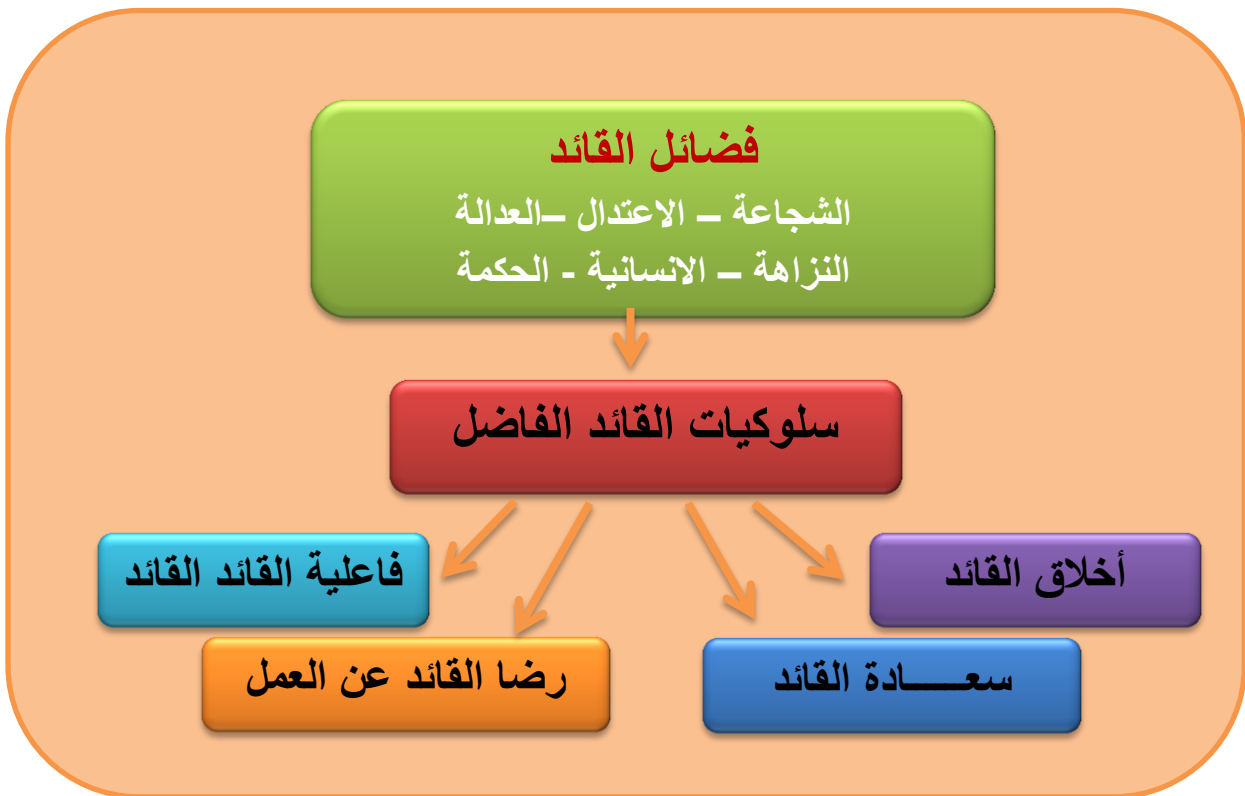
تعتبر السعادة من المبادئ الأساسية لأخلاقيات الفضيلة وان ممارسة الفضائل تساعد الناس على تحقيق السعادة وفق الفضائل والرضا عن الحياة لتحقيق الرضا والاحتياجات الفردية وتحقيق الأهداف الشخصية وممارسة الفضائل تؤدي الى تلبية حاجة الشخص الكلية لفهم الذات وتنمية القدرات الأخلاقية للعيش والعمل بشكل جيد في جميع المواقف .

ج - تحسين الأداء

اخلاقيات الفضيلة توضح الفضائل التي تساعد الناس على أداء ادوارهم بشكل جيد وصحيح وصرح أرسطو بأنه يجب ان يقال أن كل فضيلة تجعل أصحابها في حالة جيدة ويؤدون وظائفهم بصورة حسنة وان يصبح الأشخاص الفاضلون ممتازون في أداء وظائفهم لانهم يسعون جاهدين ليكونوا كفؤين ويقومون بما هو مطلوب في الوظيفة و بالطريقة الصحيحة .

في حين يرى (palanski et al., 2014:24) بان من ضمن اثار فضائل القائد هو تأثير النزاهة السلوكية في سن القيم والوفاء بالوعد وان النزاهة السلوكية مرتبطة بالسلوك الفاضل وهي محرك قوي وبناء الثقة في القائد والسلامة النفسية وكذلك هي وسيط مهم لتأثيرات القيادة الحقيقية . ، وتوفر إحساساً باليقين وتمكن التابعين من فهم المواقف . ويرى (Wang & Hackett ,2016:7-8) ان يكون للقادة تأثير إيجابي على التابعين وذلك من خلال التصرف بطريقة فاضلة يمكن ملاحظتها والأهم من ذلك أن المرجح بشكل خاص ان ينظر المرؤوس الى قادتهم على انهم قدوة بسبب مكانتهم وقوتهم علاوة على ذلك يمكن اكتساب الثقة والاحترام ويجوز للزعيم او القائد الفاضل اكتساب تأثير على اتباعهم من خلال السلطة المرجعية التي تقوم على الاحترام والثقة ويمكن أن يكون للقادة الفاضلون مصدر تأثير غير مباشر . في حين اشار (Grimani & Gotsis ,2020:4) بان واحدة من الآثار العظيمة لممارسة القيادة القائمة على الفضائل هي انها تستحضر رؤية بديلة من خلال السيطرة والممارسة القائمة على الفضيلة وهذا الخيار مهم خصوصا في الوقت الحاضر وهذه الرؤية هي دمج خاصية القيام بالأعمال التجارية بفضيلة لخلق نقطة حاسمة في صنع القرار وزيادة الأداء وزيادة الانتاجية وجودة اعلى. وفي السياق نفسه اكد بدوره (Tsoukas & Haridimos , 2018:11) بانها تمكن الافراد من الازدهار

وتزويدهم بالقدرة على تحقيق إمكاناتهم وتصبح الحياة في العمل حياة جيدة الى الحد الذي يؤدون وظائفهم بشكل صحيح أي أنهم قادرين على ممارسة قدراتهم البشرية المميزة . ويرى (Hendriks et al ., 2019 : 4-5) ان من ضمن آثار فضائل القائد هو تأثير فضيلة الحكمة العملية والسيطرة على ردود الفعل العاطفية والرغبات في إرضاء الذات ،وتأثير فضيلة الاعتدال أي إعطاء الآخرين ما يستحقون ،والعدالة اي المثابرة على فعل ما هو حق على الرغم من مخاطر العواقب في بعض الاحيان وعلاج الآخرين بالحب والرعاية والاحترام وهو تأثير فضيلة الإنسانية وبالتالي تكون النتيجة ذات قيمة . ويرى (Hackett & Wang , 2012:888) ان اثار فضائل القائد وممارسة الفضائل كالشجاعة والاعتدال والعدالة والتعقل والإنسانية والنزاهة تؤدي الى سلوكيات القائد الفاضل وهذه السلوكيات عند ممارستها تؤدي بدورها الى تطبيق اخلاقيات القائد وشعور القائد بالسعادة واحساسه بالرضا عن الحياة اثناء العمل وتطوير فاعلية القائد وكما موضح بالشكل (٩)



شكل (٩) اثار فضائل القائد

SOURCE :Hackett, R. D., & Wang, G. (2012). Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues. *Management Decision*_P. 888

وترى الباحثة بان تأثير فضائل القائد يبرز من خلال فاعلية الافراد وادائهم، وممارسات القائد الفاضل وماله من دور وتأثير كبير على مجريات العمل وعلى فاعلية وكفاءة العمل وكذلك تؤثر على الافراد من خلال ما يقدمه القائد الفاضل من استراتيجيات واساليب وبالتالي تحقيق الاهداف المرجوة من خلال تحقيق النتائج التي تؤدي الى ارباح عالية .

ثامنا: انموذجات القيادة الفاضلة :

بعد الاطلاع على انموذجات القيادة الفاضلة واكثرها استخداما والتي يمكن الاستناد عليها واختيار الانموذج المناسب لقياس ابعاد القيادة الفاضلة على صعيد المنظمة اتضح اتفاق الباحثين على ابعاد معينة وهذه النماذج هي انموذج (Riggio & Reina,2010) والذي ضم مجموعة من الابعاد تقيس القيادة الفاضلة وتضمنت (الحكمة ، الشجاعة ، الاعتدال ، العدالة) اما نمودج (wang,Q ,2011) فتضمن (الشجاعة، الاعتدال ، العدالة ، الحكمة ، الانسانية ، الصدق) في حين ذهب (Wang & Hackket,2016) لقياس القيادة الفاضلة بالابعاد (الشجاعة ، الاعتدال ، العدالة ، التعقل ، الانسانية) .

تاسعا : ابعاد القيادة الفاضلة :

تبني البحث الحالي مقياس (Wang & Hackket,2015:11) الذي يتضمن خمسة ابعاد وهي (الشجاعة ، الاعتدال ، العدالة ، التعقل ، الانسانية) وتم اختيار هذا الانموذج وذلك لحدائة المقياس ولشمولية الابعاد لهذه الدراسة ومنطقية وملائمة الابعاد الفرعية لهذا المقياس مع ابعاد المتغير التابع وكذلك لدقة ووضوح المقياس من حيث ابعاده الفرعية وفقرات المقياس لكل بعد مما اسهم في اغناء الرسالة وتناولها بشكل افضل .وبناء على ذلك سوف يتم تناولها بشكل تفصيلي وكما يلي :

١- الشجاعة :

يرى (Calvert,2018:34) ان امتلاك الخبرة لا يعني ان المرء يجرؤ لوضع هذه الخبرة موضع التنفيذ الامن خلال تحلي الشخص بالشجاعة ومن ثم سوف يظهر التميز في عملة مع الممارسة ومع التدريب المتطور على فضيلة الشجاعة . في حين اشار (Kinsella et al ., 2017 :4) بانها القدرة على مواجهه كل تحدي على الرغم من وجود الخوف او الرفض والمغامرة والمثابرة ومقاومة الخطر او الخوف

،والقوة للتحدث ضد الظلم ،وهي مدفوعة بالحب والاخلاص والرحمة والشغف . وفي الصدد نفسه اكد(Kobuck,2015:4) بان لها دور في صنع القرار وهي احساس جوهرى بطبيعة السلوك الاخلاقي كقائد فاضل ،والشجاعة هي الفضيلة الاساسية التي يتبعها الاعتدال والعدالة والحكمة وان تكون مشرفا لا يعرف الخوف على الرغم من وجود الخوف في فعل الاشياء الصحيحة للأسباب الصحيحة. وفي السياق نفسه اشار(Rocha,2017:4) بانها نزعة للتصرف وبشكل موثوق وبطرق مسموح بها لمواجهه المخاوف والتغلب على العقبات والشجاعة كفضيلة لا تستلزم ان يكون المرء شجاعا فقط ولكن يتصرف وفق الواجب الاخلاقي . ووضح (Perez,2014:2) بانها المسؤولية والقدرة على اتخاذ موقف يعكس الرغبة في التعامل مع عدم اليقين ويجرؤ على المغامرة واتخاذ قرارات تنظيمية على اسس منطقية تماما. ويرى(Amos & Klimosk , 2014 :114) بانها مواجهه الخوف وإتقانه والتغلب عليه وهناك عناصر قيمة للشجاعة (تداول الاختيار، التغلب على المخاطر، العمل الاخلاقي) ووصفت الشجاعة بانها الارادة لتحقيق هدف في مواجهه المعارضة والمخاطرة والقدرة على المثابرة على الرغم من الخوف. في حين اكد(Reingold et al ., 2013 :3) بانها الاستعداد لاتخاذ موقف ما دفاعا عن المبادئ والمعتقدات حتى عندما لا يفعلها الاخرون ،وغالبا ما يتعرضون الاشخاص الذين يظهرون الشجاعة لعدد من المخاطر المرتبطة باتخاذ موقف وهي قدرة الافراد على التغلب على الخوف والدفاع عن قيمهم الاساسية والتزاماتهم الاخلاقية. وفي السياق نفسه اشار(Keller,2016:19) بانها تتكون في العديد من نقاط القوة في الشخصية وهي الرغبة في تحقيق الاهداف على الرغم من المعارضة الداخلية والخارجية ،من خلال قوة الشخصية في الشجاعة والمثابرة والنزاهة والحماس .

وترى الباحثة بان الشجاعة وهي مبادرات القائد وعدم تخوفه من اتخاذ القرارات حتى لو كانت تضر بمصلحته الشخصية ومواجهه الظروف والتحديات التي تمر بالمنظمة بدون خوف او تردد وبكل شجاعة وجرأة.

٢- الاعتدال :

يرى(Haider et al ., 2019 :35) بانها صفة شخصية تمكن القائد من التحكم في ردود الفعل العاطفية وان الاعتدال مطلوب بشكل خاص عندما يواجه القادة موقفا لا يستطيع الاخرون فرضه وضبط النفس في افعالهم وتعتبر فضائل مكتسبة بتكرار الافعال والاعتدال هو القدرة على ادارة الاشخاص . و اشار (Wiltshire,2011:2) بانه التحكم في النفس قبل محاولة السيطرة على الاخرين لهذا السبب يجب على

القادة ان يكونوا متساويين ومنضبطين في تفاعلهم مع نظرائهم ،والمشرفين والمرؤوسين وبالتالي استناد القرارات الى الحقائق والمنطق السليم بدلا من العواطف الشخصية ،لان من الممكن ان تكون كلماتهم وفعالهم المتهورة لها عواقب سلبية بعيدة المدى داخل وخارج مؤسستهم وبالتالي الاعتدال يضمن اتخاذ قرارات عقلانية . واكد (Budur , 2018 :199) بانه القدرة على ادارة الافراد بتفوق ويشير الى التوازن في الرغبات والانغماس الذاتي مثل الحياء ،والسخاء ، والقناعة وتجاهل الرغبات الشخصية . وفي السياق نفسه حدد (Niemic et al .,2009:3) بان فضيلة الاعتدال من نقاط قوة الشخصية وهي المغفرة والرحمة والتواضع والتنظيم الذاتي اي ضبط النفس ويتطلب الانضباط والتحكم في المشاعر والسلوكيات والدوافع والافكار وهو القوة المكتسبة التي تأتي مع النضج والتدريب . وذهب(Chua ,2019 :9) الى ان فضيلة الاعتدال هي الرد الذي سيساعد في ابراز طبيعة الوسيلة العقلانية وهو محدد بشكل حاسم بالعقل وبصورة صحيحة والاتصاف بالاعتدال يعني عدم اتخاذ قرارات متهورة واساءة المعاملة . ووضح (Seijts & Gandz ,2018:40) بانه يعكس تصرف القائد بهدوء واتساق ويحافظ على القدرة على التفكير بوضوح ويستجيب بشكل معقول في المواقف المتوترة ويحل المشاكل بطريقة مدروسة ويتطلب الهدوء والصبر والاستعداد والتكيف مع الاجراءات التي تتطلب درجة من الاعتدال . و اشار(Tangen,2015:2) بانه مزيج من الايمان الفكري وميل اجتماعي معين وللاعتدال اهمية كبيرة ويفهم بانه صفة فكرية وتصرف جسدي وهو فضيلة اكثر تكاملا تساعد على تحديد وإدراك الوسيلة الاخلاقية ويحسن حياة الانسان . ويرى (Magsino , 2012:2) بانه محاولة للوصول الى نموذج واحد يمتلك جميع حالات السلوك المعتدل ومن هذه السلوكيات المعتدلة هو فعل كل شي بطريقة هادئة ومنظمة ويهتم بشؤون الافراد .

هذا وتوصلت الباحثة الى مفهوم شامل لبعد الاعتدال وهو إنصاف القائد في ممارسة او اتخاذ قراراته والتصرف بشكل يخدم جميع العاملين حتى لو كان على حسابه الشخصي واعطاء الاولوية للمصالح التنظيمية قبل التفكير بمصلحته الشخصية.

٣- العدالة :

يرى (Giraldo et al ., 2017:3) بانها استعداد لما هو صواب والتصرف بنزاهة وعمل اشياء عادلة وهي القدرة النافعة وتفعل ما هو حق للآخرين ونقيض هذه الفضيلة الظلم . و اشار (Vivenza,2010:289) بانها الاعتبار الواجب للآخرين وتقييم الجدارة وتصبح العدالة واضحة فقط عندما يتم انتهاكها والعدالة طابعا فريدا ومميزا وان تكون نقطة البداية هي قوانين تمنع انتهاك حقوق

الاخرين لا يقوم العدل على اساس نفعي فقط بل هو نابع من عدم الموافقة على فعل الشر ومعاقبة الظالم. وفي السياق نفسه حدد (Saultz,2016:509) بانها فريضة توجه السلوك الاخلاقي في النشاط البشري التعاوني والالتزام بالمعايير الاخلاقية الاعلى وبالتالي يتم غرس النزاهة. وذهب (Kaufman , 13: 2014) بانها شعور العاملين بوجود مشكلة معينة عندما يشعر التابعين أنهم قد عوملوا بطريقة غير عادلة وعلى العكس من ذلك فان احسان القائد وتطبيقه يتم من خلال سن السياسات والاجراءات التنظيمية العادلة بالمقابل المعاملة الشخصية المحترمة من قبل الاتباع وربط العدالة بمجموعة من النتائج السلوكية منها الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والاداء العام. ووضح (Cropanzano et al (3: 2018 ,. بان للعدالة ثلاثة انواع رئيسية هي العدالة التوزيعية والاجرائية والتفاعلية والتوزيعية يتم دراستها وفق نتائج الانصاف والمساواة اي النتائج والمكافأة للجميع اما العدالة الاجرائية تنتمي الى عدالة عمليات صنع القرار والتفاعلية تتعلق بالمعاملة الشخصية التي يتم تلقيها . واكد (Silva et 2016:6) al ,. بان عدالة الاحداث ذات الصلة اما تكون لمواقف محددة وكيفية التعامل مع الاحداث والمواقف لتحقيق الانصاف والتحقق من مبادئ المساواة والحاجة الى الانصاف والاجراء العادل هو اجراء منسق تمثيلي ،غير متحيز، دقيق قابل للتصحيح واخلاقي و اشار(Jafari & Badarian,2012:2) الى العدالة بانها ظاهرة اجتماعية تشمل جوانب الحياة الاجتماعية او التنظيمية واهم اصول كل منظمة هو الإنسان بالتالي كيفية التصرف معهم ومعاملتهم ستؤثر على مواقفهم وسلوكياتهم المستقبلية و بالتالي يتوقعون معاملة محترمة وعادلة بالتالي يؤدي الى المواطنة التنظيمية. ويرى (Shami , 2015 :59) بان العدالة المتصورة هي الإجراءات واتخاذ القرار ومعاملة الاشخاص بعدالة ومكافاة نتائج الافراد وينتج عنها رضا وظيفي والاداء الجيد ،القائد هو اهم مصدر للعدالة في مكان العمل لذا فان ادراك العدالة يرتبط بسلوك الناس ومواقفهم تجاه القائد وتختلف العدالة من منظمة الى اخرى واذا كانت هناك عدالة في المنظمة ،فسيتم تحفيز الناس واذا كان ظلم في المنظمة سيتم تثبيط حماس الافراد. هذا وتوصلت الباحثة الى مفهوم لبعد العدالة فهي الاعتبار الواجب اخذه بالحسبان عند التعامل مع الآخرين واحترام حقوقهم والتعامل معهم بكل عدالة بدون اي تحيز لعامل دون آخر وتوزيع المهام والمسؤوليات بصورة عادلة.

٤- التعقل :

اشار (Avey , et al ., 2012:167) الى ان فضيلة التعقل هي القوة الاساسية كفضيلة تتمثل



بالإبداع باعتباره متميزا كنتيجة وهي محرك للأفكار والسلوكيات وأداء المهمة الابداعية وهي المعيار الاساسي وتعتبر مظهر محتملا لقوة الشخصية من خلال التعقل والمعرفة والخبرات والاصالة وحب التعلم. ويرى (Huynh et al ., 2017:2) ارتباط الفضيلة بالتعقل حيث ان كلاهما يشجع على التعاطف والرحمة والمعرفة ومرتبطة بالتعقل بشكل ايجابي بالأهمية التي يوليها الأشخاص لأنفسهم مثل النمو الشخصي ورفاهية الآخرين وتزيد من القيمة المتصورة والخبرات ووجهات النظر الفريدة للأفراد الآخرين واكد. (Stichter , 2016:9-10) بانها جميع الفضائل التي تتطلب التعقل والحكمة العملية حيث تتعلق الحكمة العملية بما هو خير وما هو ضار للبشر وتركز على المزيد من المعرفة والقدرات اللازمة ليكون القائد عقلانيا من خلال التجربة . وفي السياق نفسه يرى (Ghorbani & khormae (2018:7), بانها تتضمن السلوكيات الموجودة ويتم استيعابها من قبل الشخص وتصبح جزء من شخصيته والرغبة في التعلم واكتساب الخبرة مستمر وثابت في الحكمة والتعقل على الرغم من الثقة في معرفتهم وبالتالي اكتساب المعرفة المتعمقة والتي تجنبهم اتخاذ القرارات المتسارعة ويتحلون بالصبر. وأشار (Standish , Okalahoma, 2020 :2) بانه فهم ما هو الصواب الدائم والفضيلة السليمة والحكم الصالح والقادة يحتاجون الى المنطق السليم والحكم الصائب لخدمة الحلول الدائمة والقابلة للتطبيق والتعقل هو توازن بين العلم والشك وانها الادراك التأملي والذي هو دليل للتعاطف مع الآخرين . وفي ذات الصدد اكد (Blumenthal & Bakina ,2016 :73) بانه صنع قرار تنفيذي وفضيلة رئيسة وتنطوي على مهارة الادراك والموقف بالطريقة الصحيحة وتحديد السمات والمواقف الاكثر صلة بالموضوع والاكثر استحقاقا وهي سمة شخصية توضح اهمية الجمع بين اتخاذ القرار الداخلي والعناصر الادراكية . وذهب (Herdi et al ., 2019 :123) بانه مجموعة محده من السمات المعرفية والعاطفية التي ترتبط ارتباطا مباشرا بملكية المهارات الحياتية وتنميتها للفهم المطلوب لحياة افضل وتلبية احتياجات الحياة والتعديلات الفعالة والرؤى حول طبيعة الذات والاشخاص الآخرين والبيئة والتفاعلات الشخصية والخبرات في مواجهه الاحداث السلبية. وتم التوصل الى مفهوم شامل لبعد التعقل بانه ممارسة التفكير المنطقي السليم واصدار الاحكام بشكل صحيح وبكل عقلانية واختيار ألحق وتحقيق الاهداف بكل كفاءة وفعالية

٥- الانسانية :

يرى (Ogbujah ,2014:62) بانها احترام حقوق الانسان واحترام كرامته وحقوقه بغض النظر عن جيناته والابتعاد عن التمييز ومعرفة الذات والاصالة والتواصل مع الافراد . ووضح (Johanes & Thille

(10:2019), بانها الرغبة في إحداث تغيير بشري حقيقي يهدف الى تغيير الطريقة التي يتعلم بها الناس والحفاظ من قبل القادة على اتصال إنساني وتقدير البشر وتعزيز مشاركة الافراد في العمل بصورة فعالة. وفي السياق نفسه حدد (Preston، Roedder,2013:3) بان إيمان القائد بالإنسانية له عنصران إدراكي ومعرفي فعندما يتصف القائد بالإنسانية سيبدأ بتقييم أخلاقيات وتصرفات الآخرين ودوافعهم الشخصية وتكون الشخصية التي تحمل فضيلة الانسانية لديها نوع من التفاؤل تجاه الافراد وفي الصدد نفسه ذهب (Chdd,2016:156) بانها من ضمن مرتكزات حقوق الافراد والواجبات ويجب الاتصاف بفضيلة الانسانية باعتبارها المبدأ الموجه للعمل ومساعدة الافراد والقائد يتميز بالإنسانية ويستجيب برأفة من خلال التعاطف والاحسان العام والشعور الاساسي بالرحمة. ويرى (Bioy,2015:7-8) بانها تتطوي على افعال معينة من قبل القائد وعلان حقوق الانسان وتطبيق مبادئ الانسانية وتعزز الهوية والمساواة وحماية الحرية والدفاع عن حقوق الآخرين . واكد(Guzy,2015:41) بانها اللطف والرحمة والتعاطف وروح وشخصية القائد ومصداقيته مع الآخرين . ويرى (Ahmed & Hassan ,2018:4) بانه عند تطبيق الانسانية في المنظمات يزداد الرضا الوظيفي وزيادة مهارات الاتصال وبالتالي إرضاء الموظفين عن طريق المهارات الانسانية من خلال معاملة الافراد بشرف والتعامل معهم بشكل فعال. وتم التوصل الى مفهوم لبعد الانسانية بانها الاهتمام بالعاملين والاعتناء بهم والتعاطف معهم وإرضاءهم بكل انسانية وتكوين العلاقات الشخصية معهم لتفادي الفجوة بين الادارة والعاملين .

المبحث الثاني

رفاهية مكان العمل: تأصيل مفاهيمي

توطئة

يعد موضوع رفاهية مكان العمل من المواضيع الحديثة والضرورية من اجل الحصول على الانتاجية المناسبة للمنظمة ولتحقيق الولاء والوفاء التنظيمي من قبل الموظفين و في هذا المبحث سوف يتم التطرق والتوضيح والالمام بالمتغير التابع وهو الرفاهية في مكان العمل والذي يتكون من الفقرات ، مفهوم الرفاهية ، مفهوم الرفاهية في مكان العمل ، اهمية رفاهية مكان العمل ، العوامل المؤثرة في رفاهية مكان العمل ، أشكال الرفاهية ،التحديات التي تواجه رفاهية مكان العمل ،ابعاد رفاهية مكان العمل ، وسيتم اختيار الانموذج الاكثر شمولية ووضوحا والمنفق عليه من اغلب الباحثين لقياس رفاهية مكان العمل وعلى النحو الآتي :

أولا :مفهوم الرفاهية :

يرى(Fagundes,2016:1863) بانها الشعور بالسعادة والمتعة والايجابية والحرية وحماية الاستقلالية الفردية لتحقيق الذات والرضا عن الحياة والحياة الجيدة والشعور بالرضا عن العمل والشعور الايجابي. و اشار(Raibley,2011:3) بانها تشير الى المنفعة والخير والسعادة والمتعة والرضا عن الحياة والرفاهية هي ازدهار الاجيال ووجود المزاج الايجابي وعدم وجود مزاج سلبي . وفي السياق نفسه يرى(Stoia,2016:9) بانها غالبا ما تستخدم كمرادف للسعادة والعافية وإنها الحالة الذاتية للصحة والسعادة والرضا ونوعية الحياة أالجسدية والمادية والاجتماعية والعاطفية والتنمية الشخصية والنمو والتقدم . وذهب(Wren, Lewis, 2014:15-16) بان الرفاه هو الشيء الوحيد ذو القيمة النهائية والرفاه هي ما نهدف الى تحقيقه ونرغب في الحصول على شيء ما في موقف ما والاهتمام بمعرفة ما هو مفيد والرفاه يشير إلى مدى جودة الحياة . ويرى (Siegler,2014:2) بان الغرض من الرفاهية هي السعادة والرضا عن الحياة والرضا عن المظهر والثقافة الحالية وعدم الاكتئاب والعزلة والوعي الذاتي. واكد(خرنوب ، ٢٠١٦ : ٢١٩) بانها تشير إلى ازدهار الاشخاص وتحقيق قدرات واستثمار امكانياتهم الى اقصى حد ممكن . ووضح (عبد الشكور ، ٢٠٢٠ : ٧٧) بان الرفاهية بشكل عام تشير الى مدى استمتاع الشخص بالحياة ،لذا كل ما يسعد الشخص فهو نوع من الرفاهية. وفي ذات السياق حدد)

مشرور بو ثلجة : ٧٦) بانها تشمل حالة الفرد الجسدية والنفسية في ظل وجود ظروف وشروط ملائمة للقيام بمهام ونشاطات كل مهمة مع غياب الامراض المهنية ،حوادث العمل ،العنف في العمل... الخ .

ثانيا: مفهوم رفاهية مكان العمل :

لا يوجد إجماع حول تعريف واحد لرفاهية مكان العمل اي هناك تمييز بين مفهوم المتعة والسعادة في ادبيات الرفاه وكشفت دراسات عديدة عن ارتباط كبير بين الرفاه والمتعة واوجد الباحثون وجود علاقة ملحوظة بين السعادة والرفاهية (Disabato et al ., 2016:472) . ويرى (Tov, 2018 :2) بانه ماذا يعني أن "تكون على ما يرام"؟ أجاب العديد من العلماء على هذا السؤال بطرق مختلفة مما أدى إلى مجموعة متنوعة من مفاهيم الرفاهية ومنها تقييم الشخص لحياته و تمت الإشارة إليه برفاهية المتعة ومنها (١)المشاعر الممتعة المتكررة (٢) المشاعر غير السارة النادرة (٣) الحكم العام على الحياة و يشار إلى هذا النموذج الثلاثي بأسم الرفاهية الذاتية و يعطي الأولوية لتقييم الشخص لمدى جودة سير حياته وما إذا كان يحصل على الأشياء التي يريدونها في الحياة . ويوضح الجدول (٨) مجموعة من المفاهيم الخاصة برفاهية مكان العمل من وجهة نظر بعض الباحثين وحسب اطلاع الباحثة

جدول (٨) (مفاهيم رفاهية مكان العمل)

ت	اسم الباحث والسنة ورقم الصفحة	المصدر
١	(Schulte & ,Vainio,2010:423)	ازدهار الموظفين الذين يحققون إمكاناتهم الكاملة لهم وللمنظمة وتتأثر الرفاهية بالصحة العقلية والجسدية والامن الوظيفي ومزايا الحياة المهنية والأجور
٢	(Baccarani et al ., 2013:690).	مدى شعور الشخص بالرضا عن العمل والشعور الجيد أثناء العمل وأن يكون مكان العمل جيد وعادل ،ومناسب وذو متعة مفيدة وبيئة يسود فيها الإنصاف ورضا الفرد وتلبية الاحتياجات ألمادية والمعنوية

مفهوم موجز يميز جودة حياة العمل بما في ذلك الصحة والسلامة المهنية ,وهي من اهم العوامل لتعزيز انتاجية الفرد	(Nielsen et al .,2017:44)	٣
الجودة أشاملة لتجربة الموظف في العمل ونوعية الحياة والسعادة وأشكال الرضا عن الحياة في بيئة العمل ويتم تحسين الرفاهية لتعزيز نتائج العمل الإيجابية ولان الموظفين الأكثر سعادة هم أكثر أداء عكس الموظفين الغير سعداء في العمل	،(Clavard et al ;2017:5).	٤
تعبير عن حالة تسهم في خلق بيئة لتعزيز حالة الرضا الذي يسمح للموظف بالازدهار النفسي والاجتماعي	(kawalski et al .,2017:10)	٥
من اهم العوامل التي توفر البيئة المناسبة لممارسات الموارد البشرية الجيدة المتمركزة حول الموظف في تعزيز الانتاجية مع خلق ثقافة للموظفين تقدر الرفاهية	(Singh et al ., 2019 ; 4)	٦
التقييمات الايجابية لعمل الفرد بما في ذلك الخبرة المتعلقة بالعمل وان رفاهية العاملين ترتبط برفاهية مكان العمل والرفاهية الذاتية والرفاهية النفسية	(Zhao & Liu,2020:4)	٧
وهي نقطة التوازن التي تجمع بين موارد الشخص والتحديات التي تواجهه	(عبد الشكور ، ٢٠٢٠ : ٧٨٩)	٨
تتمثل بالرضا الوظيفي للعاملين وتكون عند مستويات مرتفعة عند توفر العلاقات الايجابية مع المدراء والزملاء كما لا بد ان تكون بيئة العمل مثيرة وممتعة ومحفزة وان تحقق السعادة والتي لها دور في تحسين وتعزيز الاداء المالي للمنظمة	،(مشرور و بوتلجة ، ٢٠٢٠ : ٧٦)	٩
من اهم المعايير والمبادئ الرئيسية التي تدعم وتعزز غرض وهدف المنظمة وتسهم في تحقيق نتائج ايجابية لجميع الموظفين	(مرزوق و خطاب ، ٢٠٢٠ : ٢٦٦)	١٠

المصدر: من اعداد الباحثة بناءً على الادبيات المذكورة

ومن خلال ما تم عرضه لمفاهيم رفاهية مكان العمل نجد ان المفاهيم تعددت وتنوعت حسب اراء الباحثين والكتاب لأهمية ودور الرفاهية ومالها من تأثير على الافراد والمنظمة الا انهم اتفقوا على مجموعة خصائص مشتركة حسب معاني ومحتوى الرفاهية لدى الباحثين اذ تم توصيفها بالبيئة المناسبة أي ما يرتبط بتوفر متطلبات جودة حياة العمل و ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والازدهار لتعزيز انتاجية العاملين .

وترى الباحثة بان رفاهية مكان العمل بانها شعور داخلي لدى الافراد يتحفز كلما توفرت مستلزمات السعادة والرضا في مكان العمل وما تتضمنه متطلبات البيئة الايجابية التي تسود فيها عوامل الصدق والامانة والاخلاص بالعمل والانصاف والعدالة بالتعامل وكل ما يسهم في تلبية الاحتياجات المادية والنفسية للعاملين .

ثالثا : أهمية رفاهية مكان العمل:

تتضح اهمية رفاهية مكان العمل من خلال النتائج الايجابية التي تظهرها في اغلب منظمات الاعمال اذ تؤدي الرفاهية الايجابية الى نتائج تنظيمية إيجابية وتؤثر على طبيعة أداء المهام ، وسلوك العمل المبتكر وزيادة كفاءة العاملين والمشاركة في العمل والتزام الموظف والرضا الوظيفي . (DerKinderen et al ., 2020:2-3) . وأشار (Yoo & Lee,2018 :2) بان لرفاهية مكان العمل أهمية خاصة على سبيل أمثال ضغوط العمل والتوتر في مكان العمل على العاملين وهي تتسبب في تدهور الحالة النفسية والجسدية وسوء نوعية الحياة في بيئة العمل تحد من الرفاهية والتتمتع على العاملين على سبيل المثال انتقاد الحالة الشخصية للعاملين ،وتقييد التعبير عن الرأي الشخصي إسناد مهام لامعنى لها والحكم الغير عادل على أداء الموظف هذه السلوكيات تحد من الرفاهية في مكان العمل. ويرى (Baccarani et al ., 2013 :606) بان هناك علاقة مباشرة بين الرفاهية والأداء والمستويات الأعلى من الرفاهية تؤدي الى تحقيق نتائج أعلى وأفضل وبالعكس انخفاض مستويات الرفاهية تؤدي الى انخفاض مستويات الأداء والنتائج التي تنتجها المنظمة.

وذهب (Hartfiel et al ., 2011:70) الى ان تحسين الرفاهية يؤدي الى تحمل الضغوط و الإجهاد في العمل وبالتالي عدم التوتر وغياب المرض وغيابات قليلة عن العمل ويرجع ذلك الى توفير البيئة النفسية والاجتماعية الإيجابية لخلق الرفاهية والتخلص من القلق والتوتر والاكتئاب. وفي نفس

الصدد اشار(Summers et al ., 2020:12) بان الاهتمام بالرفاهية لها آثار إيجابية من ناحية النتائج أنتظيمية وتحسين الرضا عن العمل وتحسين الاحتفاظ بالموظفين وانخفاض معدلات الغياب والإرهاق ومن المعروف إن رفاهية العاملين عامل جذب واستبقاء للموظفين المهرة. ووضح (Armaou (4-3:2020, et al ., بان ارتباط الرفاه بمؤشرات الاداء ومجموعة من النتائج أنتظيمية على سبيل المثال انخفاض معدلات الدوران والتغيب ومشاركة الموظفين و المؤشرات النفسية الإيجابية تؤثر على الحالة العاطفية لتكون إيجابية وكذلك مرونة العمل والتعاؤل واهمية الرفاهية في إيجاد اماكن عمل مرنة وقوة عاملة ملتزمة . ويرى (رخا وعامر ، ٢٠٢١ : ٧٩٣) بانه يتم ادراك تأثير الرفاهية الموظف على جوانب العمل المختلفة وتأثيرها على نتائج العمل الفردية والتتظيمية مثل زيادة الاداء التتظيمي وزيادة الانتاجية و زيادة رضا الزبائن ودعم سلوكيات المواطنة التتظيمية . و اشار (Thomson,2017:11) بان مكان العمل هو الحجر الأساس لتطوير قدرات الموظفين ومن خلال ذلك تتكون قوة عاملة صحية وسعيدة في المنظمة وكذلك يؤثر مكان العمل على الصحة الجسدية والعقلية للقوى العاملة و البيئة الخالية من الإجهاد والأمنة لها دور كبير في ضمان رفاهية الموظف .

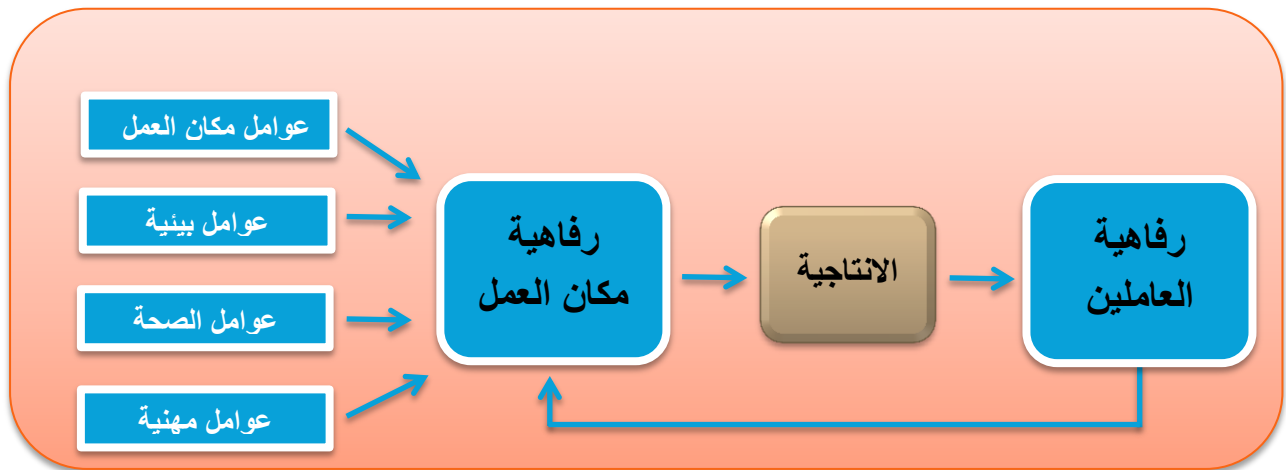
وترى الباحثة بان اهمية رفاهية مكان العمل تبرز من خلال الادوار التي تحققها من خلال تدعيم وتعزيز العديد من النتائج الايجابية، ومعالجة وانهاء الجوانب السلبية التي تظهر بين الحين والآخر وهذا بدوره يحقق زيادة في التزام الموظفين ورضاهم ومواطنتهم الصالحة، وبالتالي تعزيز ادائهم ويعالج بدوره الشعور السلبي لدى الموظفين من حيث الارهاق والاجهاد العاطفي والبدني ويقلل دوافع الاغتراب او ضعف الانتماء ونوايا ترك العمل او عدم تحمل المسؤولية.

رابعا : العوامل المؤثرة في رفاهية مكان العمل :

تؤثر خصائص مكان العمل على ادراك العاملين لبيئة العمل ومناخ العمل الذي يؤثر على العلاقات الشخصية للموظفين عكس الاماكن التي تشجع على الفردية ، وعدم الثقة ، وبالتالي تحقيق الرفاهية من خلال العلاقات الاجتماعية وعدم العزلة والشعور بالوحدة ويعكس هذا جودة التتظيم الداخلي للبيئة لأنها تؤثر على مواقف الموظفين ودوافعهم وسلوكهم (Erdil et al ., 2011:509) . ويرى (Santos,2019:12) بانها تفعيل التعافي في مكان العمل والاستجابة للمشاكل العاطفية للموظفين والتي تتداخل بشكل مباشر او غير مباشر مع الوظيفة والأداء اذ توفر هذه العوامل المعلومات وخدمات الاستشارة ،والوقاية الجسدية التي يهدف بدوره الى تقليل او منع العوامل ذات المخاطرة على الموظفين.

وذهب بدوره (Scott,2015:19-20) بان جودة الحياة في البيئة الداخلية للمنظمة وتأثيرها على الإنتاجية في بيئات العمل وأداء العمل وضغوط العمل والرضا واسلوب العمل التفاعلي للمنظمة التعاوني يعزز التركيز اللازم للرفاهية في مكان العمل وكذلك الالتزام بالأبداع في المنتجات تؤدي ألي تعزيز الرفاهية ويعزز الثقة وروح الفريق . وفي السياق نفسه اشار(Longpre et al .,2014:4) بان التغيير يلعب دورا بارزا في رفاهية مكان العمل والتحدي الذي يحدد الى أي مدى ينظر الى التغيير بانه يجب ألتغلب عليه أو انه يعتبر فرصة للتنمية وتعرضهم للخطر والتأثير على رفاههم. وفي الصدد نفسه حدد(4: 2019 , Bartels et al .) بان تأثير التفاعلات الاجتماعية داخل مكان العمل تساهم في قدرة الفرد لتحقيق الازدهار النفسي والاجتماعي وكيف تتأثر تجارب الافراد في الرفاهية بالهياكل الاجتماعية وتشمل عنصرين هي القبول الاجتماعي والتكامل الاجتماعي ومكونين من الرفاه النفسي وقبول الذات والعلاقات الايجابية مع الاخرين مرتبطان كلاهما بمشاعر ايجابية تجاه الذات وبالتالي تحقيق الرفاهية الجيدة في مكان العمل. ويرى (Zhao & Liu ,2020 :5) بان من ضمن العوامل المؤثرة والرئيسة في رفاهية مكان العمل هو اسلوب القيادة كالقيادة الايجابية والقيادة الاخلاقية ،تخلق القيادة الايجابية بيئة داعمة على سبيل المثال الثقة والتغذية الراجعة ،وتلبية احتياجات المرؤوسين ذات الترتيب الاعلى للرفاهية ،مثل احترام الذات ،والانتماء ،وتقدير الذات ،ويمكن تعزيز رفاهية مكان العمل من خلال ثلاثة دوافع رئيسة هي الاستقلالية والكفاءة والنمو الذاتي . و اشار (Singh et al .,2018) (4: بان عامل الكفاءة الذاتية الذي يعتبر المحرك الرئيسي لرفاهية مكان العمل ووجود كفاءة ذاتية عالية تقود الى الرفاهية الإيجابية على سبيل المثال تنظيم الإجهاد وزيادة احترام الذات وتحسين الحالة البدنية باعتبار الكفاءة الذاتية تساعد الفرد لمواجهه المواقف المعاكسة في العمل ولها دور في صنع القرار ومواجهه الظروف الصعبة. ويرى(Gzerw,2019:340) ان شعور العاملين بأن المنظمة تمنحهم الفرصة باستمرار لتطوير كفاءاتهم ويكون لديهم أحساس قوي بأنهم موضع تقدير في مكان العمل هذا من شأنه يعزز الرفاهية في مكان العمل وعكس ذلك هو ضعف دعم العاملين من قبل القادة وشعورهم بانعدام ألعنى وقيمة عملهم والشعور بعدم جدواهم وهذا بدوره يؤدي الى انخفاض الرفاهية. وفي السياق نفسه اكد(3: 2017 , Lee et al .) بان ضغوط الوقت يسبب الاجهاد ألسلبي وعدم وجود كفاية الوقت المتصورة تحد من الرفاهية العاطفية والجسدية ولأن الوقت الغير كافي يسبب ضعف في الطلبات المتنافسة في العمل ومن ثم يؤثر سلبا على رفاهية العاملين . وذهب (Bigglo et al ., 2013:3) بان عوامل الانبساطية والانفتاح والاحترام والثقة والصدق والمهارات السياسية التي من شأنها

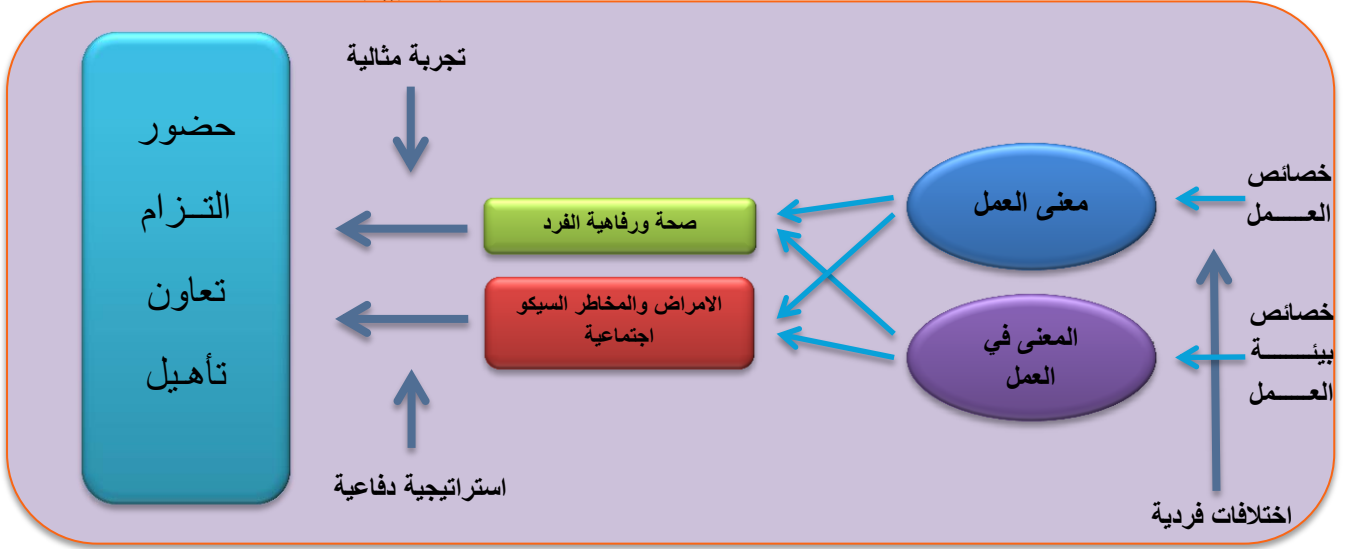
تحسن العلاقات داخل فريق العمل وتحد من التوتر في مكان العمل والقدرة على التنبؤ للنجاح في مجموعة واسعة من وظائف في بيئات تنظيمية ديناميكية للغاية والتي تتطلب مرونة، وبالتالي تؤدي الى تعزيز الرفاهية وكعامل أيضا قادر على زيادة إنتاجية العاملين. ووضح (Hahn et al ., 2020:2) بان مكان العمل يؤثر في أداء الأفراد وجودة البيئة كجودة البيئة الداخلية والتي تتضمن جوانب التصميم والمباني المتوفرة للطاقة الصحية المريحة وكذلك تحسين التدفئة والتهوية هذه العوامل تؤدي بشكل إيجابي على رفاهية العاملين. وأشار (Schulte & Vainio, 2010:423) بان هناك عدة عوامل تؤثر لتحقيق الرفاهية في مكان العمل من بينها العوامل البيئية والصحية والمهنية لمكان العمل وخاصة العوامل الصحية التي تكون لها دور كبير في تحقيق الانتاجية لان القوة العاملة السليمة تكون اكثر انتاجية وتتأثر بخصائص وجودة الحياة العملية ومن خلال الانتاجية العالية والاداء الجيد والرضا عن الحياة في مكان العمل تتحقق رفاهية العاملين . وكما موضح بالشكل (١٠)



شكل (١٠) (العوامل المؤثرة لتحقيق الرفاهية)

Source :Schulte, P., & Vainio, H. (2010). **Well-being at work—overview and perspective**. *Scandinavian journal of work, environment & health*,p. 422..

وفي السياق نفسه اشار (مشرور و بوتلجة ، ٢٠٢٠ ، ٨٢) الى ان من اهم العوامل التي تؤثر في رفاهية مكان العمل هي خصائص العمل التي تؤثر بالدرجة الاساس في المعاني التي يتضمنها العمل وخصائص بيئة العمل التي تؤثر في المحصلة النهائية بمدى التزام وتأهيل العاملين ودرجة تعاونهم في اداء المهام المكلفين بها . وكما موضح في الشكل(١١)



شكل (١١) (النموذج العام للصحة والرفاهية في العمل)

المصدر: مشرور، محمد الامين ، بوثلجة ، حسين ، ٢٠٢٠ (أثر الرفاهية في مكان العمل على الصحة العامة للموارد البشرية)، دراسة ميدانية على عينة من الممرضين العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية معسكر، الجزائر ، مجلة الوقاية والارغونوميا ، جامعة الجزائر ، المجلد ٨ ، العدد ١ ص ٨٢

وترى الباحثة من ابرز العوامل المؤثرة في رفاهية مكان العمل هو مدى توفر متطلبات جودة حياة العمل وطبيعة العلاقات مع القائد والمسؤول التي لها دورا مباشرا وكبيرا في التأثير على رفاهية الموظف مما يؤثر على الرفاه الذاتي والنفسي لهم والسعي من قبل المنظمات لتوفير العوامل التي من شأنها ان تعزز رفاهية مكان العمل للحفاظ على الموظفين الكفؤين واستقطاب الافضل للمنظمة مما يساهم في تحقيق الاهداف .

خامسا :اشكال الرفاهية :

هناك احتياجات أو صفات معينة ضرورية للنمو والتطور النفسي للفرد و تلبية هذه الاحتياجات تمكن الشخص للوصول إلى إمكاناتهم الكاملة ومنها الرفاه النفسي كتحقيق النضج في الاسترشاد بالمعايير الداخلية (الاستقلالية) والقدرة على الثقة بالآخرين وحبهم وتكوين (العلاقات الإيجابية) ولديهم موقف إيجابي تجاه أنفسهم (قبول الذات) ولهم أهداف وغايات مهمة (الهدف في الحياة) وتقبل التحديات الجديدة في الحياة لتعزيز نموهم (النمو الشخصي) والرفاه الذاتي الذي يمكن الفرد يخلق فرصة لتوسيع مستوى مهارة الفرد في مواجهة التحدي و تشير الأبحاث بأنه دائما ما تكون مصحوبة بمستويات أعلى

من المشاعر الممتعة (3: 2018, Tov) وتم التطرق الى اشكال الرفاهية الاكثر اهمية من قبل الباحثين وشمولها بشكل اوسع وكما يلي :

١_ الرفاه الذاتي أو الشخصي :

أحد الجوانب المهمة لنوعية الحياة مثل عوامل الصحة البدنية وظروف المعيشة المجتمعية والتمتع بالصحة الجيدة والحياة الخالية من القلق ، (Buchl et al ., 2019:3). دافع بشري أساسي وتحقيق مكانة عالية للفرد والاحترام والإعجاب الذي يتمتع به المرء لمواجهه الظروف داخل بيئة العمل والرضا عن الحياة وتجربة المشاعر الإيجابية . وأشار (Anderson et al ., 2012 :3) . بان الرفاه الذاتي متعدد الأوجه ويشمل الرفاهية التقييمية والإحساس بالمتعة والحياة الجيدة وتصورات الشخص عن المعنى والشعور بالهدف . واكد (Arvamchuk et al ., 2017:25) بانه أحساس الفرد بالسعادة والرضا وازدهار الحياة وعدم الاكتئاب أو ألق . في حين اشار (Goodman et al ., 2017:3) اليه بانه حياة ذات مستوى عالي من الرضا والانغماس في العمل . وفي نفس الصدد ذهب (Newman et al ., 2014:558) الى تحديد الرفاه الذاتي بانه أسعي للسعادة وتحقيق الذات والرضا عن الحياة وترى الباحثة بان الرفاه الذاتي هو احساس الشخص بالصحة والاحساس بالحياة الجيدة والمتعة والشعور بالسعادة في بيئة العمل وتحقيق ذاته وقدراته من خلال الرفاهية .

٢_ الرفاه النفسي :

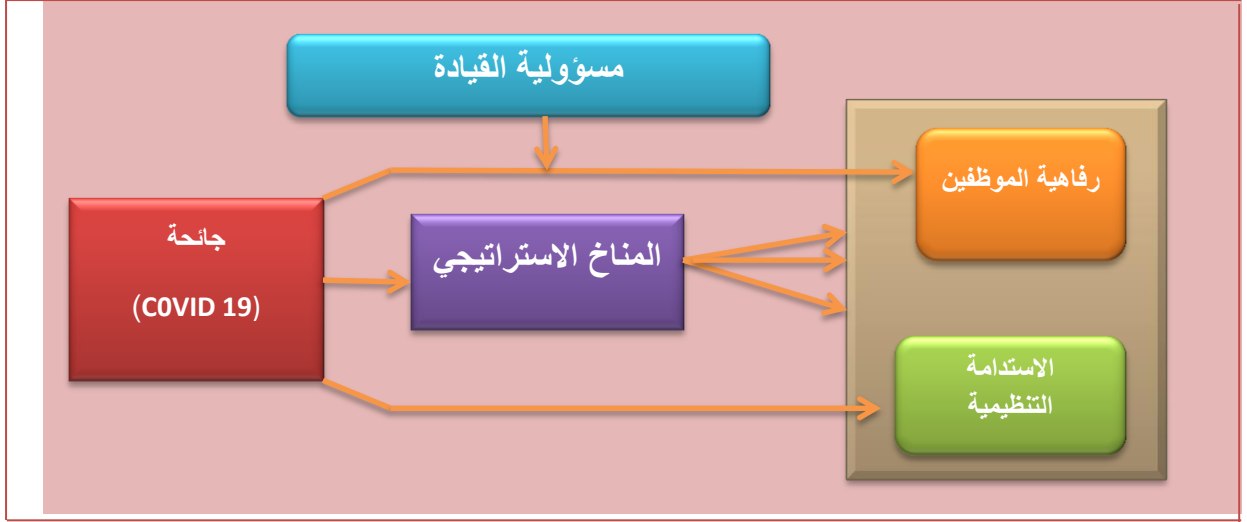
يقصد بالرفاه النفسي احساس الفرد الإيجابي تجاه ذاته وحياته وسعيه نحو تحقيق أهدافه ويمثل الرفاه النفسي تحديا للمتخصصين في تحديد ماهيته وذلك يعود الى أبعاده ودلالاته واستعمالاته على الرغم من البحوث التي تناولته ومنذ الستينات ولحد الآن هناك عدم اتفاق بين ألباحثين وذلك يرجع لتداخله مع مصطلحات اخرى مثل السعادة وجودة الحياة (الصاوي و الغرابلي ، ٩٢: ٢٠٢١). ويرى (Stone et al :2, 2010 . . بان الرفاه النفسي هو التقييم العام لحياة الشخص وحالته العاطفية وانخفاض التوتر والغضب . وأشار (Desmarais et al ., 2012:660) بانه نهج المتعة والرضا عن الحياة والتحقق الذاتي والنمو الشخصي والعلاقات الإيجابية مع الآخرين والحياة الجيدة للعاملين وتحقيق السعادة . ووضح (Mugodas et al ., 2019:590) بانه العلاقات الجيدة مع الآخرين والتحكم في سلوكهم والمشاركة والتكيف مع البيئة وتطوير الامكانيات الذاتية ووجود الهدف من الحياة . واكد (خرنوب

(٢٠١٦:٢٢٣) بان الرفاهية النفسية تشير الى التحديات الوجودية التي تواجه الشخص في حياته والمعنى الحقيقي للرفاهية النفسية يجب ان يكون التطوير الكامل لإمكانات الفرد وتتضمن ستة أبعاد مرتبطة بالأداء الإيجابي وتقبل الذات والعلاقات الإيجابية مع الآخرين والاستقلالية والإجادة البيئية والنمو الشخصي (خرنوب ،٢٠١٦:٢٢٣). وأشار (Jebb et al ., 2019:6) بانها أسعي للسعادة وتحقيق الذات والرضا عن الحياة.

وترى الباحثة بان الرفاه الرفاه النفسي هو شعور الافراد بالرضا وتحقيق امكانياتهم وتطوير علاقاتهم مع الاخرين والشعور الايجابي وعدم الخوف او التوتر في مكان العمل .

سادسا : التحديات التي تواجه رفاهية مكان العمل :

من اهم التحديات التي تواجه رفاهية مكان العمل هي ممارسات ادارة الموارد البشرية اي كلما كانت ذات مستوى عالي في محتواها كلما تؤدي الى زيادة الاداء من خلال الجهد التقديري ومن خلال توفير فرص للمشاركة وبذلك تؤثر ممارسات الموارد البشرية على العمل بصورة ايجابية من خلال تحقيق الرفاه النفسي والرفاه الاجتماعي وبالتالي يتحقق الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (Kooij et al ., 2013)
2. : ويرى (Kern et al ., 2020: 5) بان ضغوط التحدي مرتبطة بالإجهاد ورفاهية الموظفين في نفس الوقت ومن خلال تعارض المهام الذي يرتبط بانخفاض رضا اعضاء الفريق وتراجع الرفاهية وتعارضات المهام المتكررة ممكن ان تكون عائق امام الهدف وممكن ان تكون ضغوط التحدي فرصة لإظهار الكفاءة من خلال المحافظة على مستوى مرتفع من التماسك وتحقيق الاهداف المهمة ومن ثم تؤثر بشكل ايجابي على رفاهية الموظف. وأشار (Luthans et al ., 2013 : 122) بان من التحديات التي تواجه الموظفين وتؤثر على الرفاهية هي التوتر والارهاق في العمل ويمكن ان تنتقل الى خارج العمل وتكون آثار سلبية لان الرضا عن العمل يعد اساسيا لتقييم الحياة والرفاهية في العمل . وفي السياق نفسه اكد (Haque,2021:8) بان التحدي الاكبر الذي يواجه الموظفين في الوقت الحاضر هو جائحة (Covid 19) ويعتبر معوقا لرفاهية الموظف ويؤثر على الاستدامة التنظيمية وتعني الاستدامة المبادرات الادارية التي تلعب دورا اساسيا في استراتيجية تنظيمية حديثة وتجد المستشفيات نفسها اليوم في وضع اشكالي للقوة العاملة والموارد المالية والطبية لذلك تفرض الجائحة تهديدا هائلا لتنظيم الاستدامة لمنظمات الرعاية الصحية ، والشكل (١٢) يوضح ذلك



شكل (١٢) (إنموذج يوضح تأثير المناخ الاستراتيجي على رفاهية الموظفين)

Source : Haque, A. (2021). The COVID-19 pandemic and the role of responsible leadership in health care: thinking beyond employee well-being and organisational sustainability. *Leadership in Health Services*.p.4.

وفي الاتجاه ذاته ذهب (Meyer & Hunefeld , 2018:3) بان متطلبات العمل وبيئة العمل هي تحدي لرفاهية الموظف و يمكن ان يكون لها تأثيرا على النمو الشخصي والضعف الصحي وممكن ان تكون محفزة لتمكين الموظفين من التعلم لمواصلة تطوير شخصيتهم ،علاوة على ذلك ان الاستقلالية وتكثيف العمل يخففان من تأثير المتطلبات المعرفية . و اشار (Carnevale & Hatak,2020:184) بان من احد ابرز التحديات هو جائحة (covid 19) مثل تغيير الموظفين وتغيير ظروف العمل بشكل جذري والتحول الى العمل عن بعد وتنفيذ سياسات واجراءات في مكان العمل جديدة للحد من الاتصال البشري وبالتالي تؤثر على مستويات الرضا والمشاركة والرفاهية العامة بفعل التغييرات التي حصلت .

سابعاً: ابعاد رفاهية مكان العمل

اتجهت الباحثة الى تحديد ابعاد رفاهية مكان العمل من خلال الاطلاع ومتابعة اسهامات الباحثين في هذا الصدد اذ تم ملاحظة ان ابعاد الرفاهية هنا تلتقي في عدد منها بأبعاد رفاهية العاملين على الرغم من ان الاول يشمل الجوانب الفردية والوظيفية في حيث ركز الثاني على الجوانب الفردية بصورة اساسية . اذ حدد (Ottoman, 2015) بان ابعاد رفاهية العمل اربعة ابعاد هي (معنى العمل ،الرابط الاجتماعي ، النشاط ، الراحة) . في حين ذهب (Demo & Paschoal,2016) الى تحديدها بثلاثة ابعاد هي التأثير الايجابي ، التأثير السلبي ، وعامل الانجاز . اما (Bartels et al; 2019)

فانه ركز على رفاهية مكان العمل من خلال بعدين هما (البعد الشخصي ، البعد النفسي) . واعتمادا على ما تقدم انصب اختيار الباحثة على انموذج (Demo & Paschoal,2016) لقياس رفاهية مكان العمل وذلك لأهمية الانموذج واشتماله على تحديد فقرات القياس الايجابية والسلبية التي تكون اكثر واقعية وانسجام مع بيئة التطبيق اصف الى ذلك هو مقياس جاهز وبشكل متكامل وابعاد وفقرات المقياس تحقق جميع جوانب رفاهية مكان العمل بأبعادها الشخصية والنفسية والبيئية وما يحيط بها من تأثيرات سلبية وهنا من المناسب ان يتم توضيح هذه الابعاد بشكل من التفصيل وكما يأتي :

١ - التأثير الايجابي :

إن الموظفين المنفتحون يميلون اكثر الى تكوين علاقات ايجابية و هم اكثر عرضة للأفكار الايجابية وهذا يساعدهم لتكوين مزاج لطيف والشعور بالسعادة بشكل متكرر وهذا يتحقق من خلال الرفاه في مكان العمل (Zelenski et al ., 2013:6) . ويرى (jebb et al ., 2020:6) بانه الرضا عن الحياة والسعي الراسخ للذات وعيش افضل حياة ممكنة . و اشار (Santos,2019:126) الى ان الاحساس بالمشاعر الايجابية الحية والشعور بالسعادة من اجل تحقيق الحياة الجيدة والرضا عن الحياة والرضا يأتي من مفهوم المتعة وتقليل الالم لكي يؤدي الى حياة مرضية وذات مغزى عميق وبالتالي تتحقق الرفاهية والعيش بشكل مزدهر . وذكر (Bryson & ilmakunnas,2012:6) ان من بين الاثار الايجابية هو المشاركة العالية في الادارة وتحسين اداء الموظفين ويمنحهم السعادة وكذلك إثراء وظائفهم عن طريق المكافاة والعمل الجماعي وبالتالي يؤدي الى تحسين الرفاهية مما يؤدي الى الرضا عن الحياة في العمل . وفي السياق نفسه اشار (Gzerw,2017:332) بان لرفاهية الموظف في مكان العمل تأثيراً ايجابياً واضحاً وهو الاحساس بالمتعة والراحة والشعور بقيمة الحياة العملية والرغبة في العمل والمستويات العالية من الرفاهية المهنية تقلل او تمنع العديد من المشكلات الصحية وحالات الغياب في العمل . وذهب (DerKinderen et al ., 2020:2-3) الى ان اسلوب القيادة يؤثر بشكل إيجابي نحو تقدم الموظفين وزيادة الانتاج وتحسين الاداء والتحول من القيادة الاستبدادية الى القيادة الاخلاقية التي تركز على الموظف الى جانب الاهداف التنظيمية وتضع قيمة للموظف بالتالي يشعر الموظف بالسعادة والرفاه في مكان العمل ويساعد على تحقيق إمكاناتهم. و أكد (Neve et al ., 2013:6) بان هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الصحة بشكل إيجابي كوجود علاقات اجتماعية ودعم ممارسات السلوكيات

الصحية الجيدة ومن ثم المستويات العالية من الرفاهية تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على الصحة العامة للموظفين. ووضح (Cameron et al ., 2011:2) بان العلاقات داخل مكان العمل لها تأثير إيجابي وتنتج الرضا عن الحياة في العمل والتجربة الايجابية من خلال توطيد العلاقات الايجابية الجيدة مع العاملين ، والاحترام المتبادل مع العاملين وهذا من شأنه يعزز الرفاهية في مكان العمل .

وترى الباحثة تعريف التأثير الايجابي بانه أنتشار المشاعر الإيجابية والحالات المزاجية الجيدة ورضا الفرد عن الحياة في العمل وتنمية العلاقات الإيجابية وكذلك حالات الرضا الوظيفي .

٢- التأثير السلبي

الصراع بين الافراد يولد احيانا التوتر والخلاف والغضب والاشمئزاز والخوف وهذا بدوره يؤدي الى تهديد احترام الذات وقد يكون الصراع مرهق ويؤثر على رفاهية الموظف عاطفيا وإدراكيا بالتالي ينعكس على عدم الرضا عن الحياة في مكان العمل (Dijkstra et al ., 2005:88) . ويرى (Santos, 2019:3) بان من التأثيرات السلبية المشاعة في العمل هي الاجهاد وفك ارتباطهم وهو مصدر قلق متزايد في اماكن العمل ويسبب اثار سلبية على اداء الموظف ونوعية حياة الموظف بالتالي يسبب الضيق والالام في العمل وانخفاض الرفاهية. وأشار (Lee et al ., 2017 :5) بان ضغوط الوقت يسبب آثارا سلبية وذلك بسبب إدراك الوقت الكافي الذي يرتبط بالتقييم الايجابي لسياقات الحياة الواقعية وهو امر مهم لتقليل التوتر والإجهاد في العمل وبالتالي يؤثر سلباً على رفاهية الموظف . وفي السياق نفسه اشار (Scheibe & zacher,2013 : 168) بان الضغوطات التي ينظر إليها على إنها التحدي من قبل جميع الموظفين كالتأقلم وتنظيم العاطفة الكفاءة والاهتمام ممكن ان تؤثر سلباً على الموظف وعمله مما يسبب له الاجهاد المهني وبالتالي فان عمليات الرفاه تقلل من الاجهاد والتوتر في العمل واستجابات الموظفين للضغوط تختلف من شخص الى آخر من ناحية تقييم الأفراد للضغوطات والتعامل معها وفي ذات الصدد ذكر (Armaou et al ., 2020:3) بان الرفاهية هي محورٌ للوقاية من الاجهاد وتعزيز الصحة النفسية ومنع الاجهاد يؤدي الى تجنب ضغوط العمل وإدارة الإجهاد بصورة صحيحة وتعزيز مهارات التأقلم للتخفيف من حالات الاجهاد في مكان العمل والتدريب على تقنيات الاسترخاء وهذا بدوه يؤدي الى تعزيز الرفاهية في مكان العمل . ويرى (نسرين وخوري، ٢٠١٩ : ٥١) بان ارتباط الحالة الصحية بالرفاه واضحا وبشكل كبير ، لان وجود المرض يؤدي الى زيادة التأثير السلبي وغالباً ما ترتبط الحالة الصحية المتدهورة الى تأثيرا سلبياً ويمكن ان ينقص من فرص التأثير الايجابي والرضا عن الحياة في مكان العمل ،اذن تعزيز الرفاهية

يقبل من الاصابة بالأمراض والالام في مكان العمل . و اشار (Weinsetein,2018:3593) بان للرفاه تأثير نفسي على الموظفين وكلما انعدم الرفاه او انخفض يؤدي الى نتائج وآثار سلبية كالاكتئاب والقلق والانخفاض العام في الرضا عن الحياة في مكان العمل وزيادة التوتر بالتالي انخفاض الرفاه يسبب آثار سلبية على صعيد الفرد او المنظمة. و اكد (Mogle et al ., 2017:461) بان هناك بعض الآثار السلبية تتكون عند انخفاض الرفاه او عدمه مثل أعراض الاكتئاب ومستويات أعلى من التوتر والضيق في مكان العمل والقلق والخوف بشأن فقدان الاستقلال بالتالي سوف يؤثر على الاداء الوظيفي على نطاق واسع.

وترى الباحثه تعريف التأثير السلبي بانه الاحداث الموضوعية في بيئة العمل والتي ينظر إليها على إنها ألتحدي من قبل معظم الموظفين ويشمل الإجهاد والتوتر في العمل وأحداث العمل ألسلبية أي عوامل الإجهاد ألتى تصيب الموظفين .

٣- عامل الانجاز: من عوامل الانجاز هو تحديد الاولويات وتعزيز التنفيذ الفعال وتحديد الاهداف وتنمية الابتكار هذه العوامل يعززها الرفاه في مكان العمل ، (Lim et al ., 2018:2) . ويرى (Toth et al (2018:4) . بان الرضا عن الحياة في العمل مؤشر للسعادة والرفاه و انجاز الاهداف وتحقيقها تعتبر مهمة لأنها تساهم في رفاهية الموظف ومن اجل تحقيق طموحات الموظفين وخطط الحياة . و اشار (Demir,2017:112) بان انجاز الاهداف هو الانشطة والنتائج النهائية كالربحية والتوسع والحصة السوقية للمنظمة وتحقيق الهدف هو الانجاز بحد ذاته والوصول الى النتيجة فمن خلال الرفاهية في مكان العمل تؤدي الى تحسين الانجاز وتحقيق الاهداف والامكانيات . وفي السياق نفسه اكد (Kutsyuruba et al ., 2015:109) بان مناخ مكان العمل يؤثر على القواعد والمعايير ، العلاقات الشخصية ، دعم العلاقات المهنية ، عند توفر هذه العوامل تؤدي الى تحقيق الرفاهية وبالتالي تؤثر على اداء وانجاز الاهداف بجودة وفاعلية الموظفين. ووضح (Jansen et al ., 2014:54) بان اساليب الادارة العليا كتحفيز الموظفين وتوجيه جهودهم من اجل تحقيق وتحديد الاهداف تؤثر على الاداء الوظيفي وانجازها بشكل كفوء خاصة اهداف الانتاجية والربحية و تعزيز الرفاه في مكان العمل يسهم في تحقيق هذه الاهداف . ويرى (Rahmani,2011:804) بان هناك عدة عوامل تؤثر على انجاز الاهداف بالطريقة المناسبة والمرغوبة وتحسين الاداء الوظيفي يسهم في تحقيق الاهداف وتعزيز الامكانيات ، وإظهار مهارات الموظفين من خلال تحفيزهم على الاداء الافضل ، يسهم الرفاه على

تحقيق الانجاز والاداء المطلوب . و اشار (Sommet et al ., 2016:2) بان انجاز الاهداف هي التزامات ذاتية التنظيم توفر التوجيه للأفراد كأهداف إتقان المهمة اهداف الاداء واهداف الاتقان هي تطوير الكفاءة واتقان المهام اما اهداف الاداء هي إظهار الكفاءة بالنسبة للآخرين من خلال الرفاهية في مكان العمل تسهم في تحقيق انجاز الاهداف والاداء بطريقة كفوءة . في حين ذهب (Mundia,2019:2) بان الموظفين الذين يفتقرون الى الرضا الوظيفي يؤثرون على الكفاءة والانتاجية والبقاء لفترة طويله في عملهم ،بالتالي تؤدي الى انخفاض انجاز الاهداف وتحقيقها بالطريقة المطلوبة اذ تعمل الرفاهية في مكان العمل على زيادة الرضا الوظيفي بالتالي ينعكس ايجابا على الاداء وانجاز الاهداف بأفضل طريقة ممكنة ومن خلال ما ذكر اعلاه نصل الى مفهوم لعامل الانجاز .

وترى الباحثة عامل الانجاز بانه تحقيق وانجاز الأهداف المتعلقة بكفاءة وإتقان الأداء وتطوير وتحسين مهارات الفرد ومعارفه وانجاز الاهداف بشكل افضل وتحقيق النتائج المرجوة وتجنب النتائج السلبية وتطوير المهارات التي تشجع الفرد على استكشاف جوانب مهمة.

المبحث الثالث

العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث

توطئة :

يشير هذا المبحث الى العلاقة بين المتغيرات وبيان علاقة ابعاد القيادة الفاضلة ورفاهية مكان العمل لمعرفة مدى الارتباط والعلاقة ولتشكيل بناء فكري مترابط يؤسس حالة الانسجام بين المتغيرين لذا اتجه الباحث الى عرض كل من العلاقة بين القيادة الفاضلة ورفاهية مكان العمل والعلاقة بين ابعاد القيادة الفاضلة ورفاهية مكان العمل وعلى النحو الاتي :

اولا: العلاقة بين القيادة الفاضلة ورفاهية مكان العمل :

يمكن للقيادة الفاضلة ان تؤثر على الرفاهية المرتبطة بالعمل من خلال النيات عدة غير مباشرة لتجسيد الفضيلة ومن خلال خلق مناخ تنظيمي تسود فيه الرفاهية لانه ومن خلال سلوكيات القائد الفاضل تؤثر ايجابا على نتائج الوظيفة وتحقيق الامن الوظيفي ولتعزير الازدهار لذلك تعد شخصية القائد الفاضلة مصدرا لتحقيق الرفاه وجوانب السلامة والصحة المهنية المرتبطة بالعمل وتصرف القائد بشكل اخلاقي وفاضل يزيد من ثقة المرؤوسين وسلوكياتهم مع القائد وتحقيق امكانياتهم (Hendrikz et al 2019:955). واكد(Cameron,2011:6) بان مصطلح الفضيلة يشير الى الصفات الفردية التي يمثلها التميز الاخلاقي وتعادل قوة الشخصية كالتسامح والوفاء وتجسيد وتطبيق الفضيلة في القيادة يزيد ويعزز الازدهار وابرز النتائج وتحقيق الرفاهية وتجنب الاثار السلبية وتحقيق النتائج الاكثر قيمة من خلال الممارسات والسياسات التي ترعاها القادة وبالتالي تحقيق نتائج ايجابية . و اشار (Grimiani & Gotsis,2020:13-14) بان السلوكيات الفاضلة ترتبط بكل من الروح والتطبيق العملي للأفراد وتعمل في سياقات محددة وفق المستوى الفردي والتنظيمي وتكون الفضيلة هي السمة المميزة وتشجع على سن الفضائل من خلال الرؤية ، الثقافة ، القيادة وبالتالي تنفيذ وممارسة الفضائل يعزز من رفاهية مكان العمل من خلال صياغة القرارات ومن خلال ابعاد القيادة الفاضلة كالتعقل والعدالة والاعتدال مما يؤثر على انجاز الاهداف وتحقيق الرضا والالتزام التنظيمي وكذلك يلعب بعد الشجاعة دورا بارزا من خلال تحسين الاداء والشعور بالأمان النفسي وتهيئتهم على تحمل المخاطرة والتفكير بشكل خلاق. ويرى(Hendirks et al ., 2020:2-3) بان الاهتمام المتزايد بين الممارسين واصحاب المنظمات

بتطبيق السلوكيات الفاضلة وكطريقة ليس فقط لتجنب المواقف الضارة بل لإنشاء منظمات مزدهرة بموظفين مزدهرين من خلال شخصية القائد الفاضل ووضع رفاهية الموظفين في مقدمة نموذج اعمالهم تحقق ارتباط ايجابي بين السلوك الفاضل وازدهار الموظفين بالتالي تحقيق السعادة والرضا عن الحياة في العمل وانغماس الموظف بالعمل من خلال تهيئة المناخ التنظيمي المناسب وتحقيق الرفاه . في حين ذهب (Erkutlu & chafra,2016:370) الى ان القيادة اداة ادارية اذا تم استخدامها بشكل صحيح من خلال تعزيز العلاقات الايجابية بين الموظفين وتحسين التنظيم وزيادة اداء الخدمة وممارسة وتنفيذ الفضائل من شأنه ان يعزز ويشجع الموظفين على تولي المهام والتفكير خارج الصندوق ولحل مشاكل العمل واتخاذ القرارات الممكنة لتعزيز مصلحة الفريق والمنظمة وتطبيق مبادئ القيادة الفاضلة يخلق الرفاه في مكان العمل ويزيد من الاثار الإيجابية ويحقق انجاز الاهداف وتحسين بيئة العمل ، بالتالي يتحقق الرفاه .

ثانيا : العلاقة بين ابعاد القيادة الفاضلة ورفاهية مكان العمل :

تلعب فضيلة العدالة وممارساتها دورا بارزا ومهما في صحة الموظف ورفاهيته ونتيجة لذلك يكون لانعدام العدالة تأثير سلبي على الصحة والرفاه لان عدم تطبيق العدالة وانتشار الظلم وعدم الانصاف يؤدي الى ضغوط في العمل وزيادة الاريك في العمل بالتالي يؤثر على نتائج الوظيفة وانعدام الرضا مما يؤثر سلبا على رفاهية الموظف في مكان العمل (Huong et al ., 2016:951-952) . ويرى (Bockomy et al ., 2019:788) بان لفضيلة الشجاعة واتصاف القائد بهذه الصفة وتجسيدها في مكان العمل من شأنها ان تعزز راس المال النفسي والتأثير الايجابي من خلال ممارسات معينة كمواجهه المخاطرة وتحدي الصعاب والظروف وامتلاك الثقة والمثابرة مما يؤدي الى انجاز الاهداف والاداء العالي الايجابي . بالتالي تؤثر ايجابا على تعزيز وتحقيق الرفاهية من خلال تقليل التوتر والاجهاد والتخلي بالمرونة والتفاوض والفعالية . وذكر (Howard,2019:2) بان الشجاعة هي سلوك وسمة تمكن القائد للقيام بأعمال شجاعة بغض النظر عن المخاطرة والتحديات وارتباط الشجاعة بالنتائج التنظيمية الايجابية لاسيما في مكان العمل وقيام الافراد بتحقيق الاهداف لصالح منظماتهم او زملاءهم او حتى لأنفسهم حتى لوكانت تتصف بالمخاطرة ومن ثم شعور الموظف بالإنجاز مما يؤثر ايجابا على تحقيق الرفاه والاهداف المرجوة من خلال ممارسات وسلوكيات القائد الشجاع . وأشار (Zacher &kunzmann,2017:3-4) الى ان تطبيق وتجسيد فضيلة الحكمة او العقلانية في

مكان العمل سوف يؤدي الى عدم حدوث المشاكل ومن ضمنها التوتر والقلق الذي يصيب الموظف وتقدم حلول واجابات لمعالجة هذه المشاكل وغيرها من خلال القرار والسلوك العقلاني والحكيم من قبل القادة مما يؤثر على الانتاجية العالية وتعزيز الاداء ومن ثم تحقيق الرفاهية في مكان العمل من خلال ممارسات القائد العقلاني .

الفصل الثالث

الجانب الميداني

تمهيد

يتضمن الفصل الثالث تحليل البيانات وتفسيرها وفق اساس علمي مترابط يوضح نتائج البحث من خلال ترجمة اجابات العينة الى حقائق علمية تبين يتم عرضها من خلال اختبارات الصدق والثبات والاحصاءات الوصفية وعلاقات الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث بأبعادها : ويركز على ثلاثة مباحث وكالاتي :

المبحث الاول : : الاختبارات البنائية لمقاييس البحث

المبحث الثاني : وصف وتشخيص متغيرات البحث

المبحث الثالث : اختبار فرضيات البحث

المبحث الاول

الاختبارات البنائية لمقاييس البحث

توطئة :

يوضح هذا المبحث مجموعة من اجراءات فحص واختبار اداة جمع البيانات الرئيسية (استمارة الاستبانة) في مرحلتين الاولى قبل توزيع الاستبانة على افراد العينة وبعد توزيعها ، والغرض من هذه الاختبارات هو التأكد من صحة وصدق ثبات فقراتها ومدى ملاءمتها وانسجامها مع المنظمة المبحوثة ولهذا تعد هذه الاختبارات مطلبا رئيسا ومهما للتأكد من ان فقرات الاستبانة تعكس صورة الاهداف التي اعدت من اجلها وتعد هذه الاختبارات الخطوة الممهدة لإجراء الوصف الاحصائي واجراء اختبارات فرضيات البحث وعلى النحو الاتي :

اولا :ترميز متغيرات البحث ووصفها

الغرض من ترميز متغيرات البحث وابعادها الفرعية هو تسهيل عملية الاطلاع والقراءة والتعرف عليها بشكل مختصر من خلال عمليات اجراء اختبارات التحليل الاحصائي للبيانات المستخرجة في استمارة الاستبيان . ويوضح الجدول (٩) متغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية وترميزها حسب مصطلحاتها وعدد فقرات كل بعد

جدول (٩) وصف وترميز متغيرات البحث وابعادها

عدد الفقرات	رمز المؤشر الاحصائي	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
٤	CO	الشجاعة Courage	القيادة الفاضلة Virtuous Leadership
٤	TE	الاعتدال Temperance	
٣	JU	العدالة Justice	
٤	PR	التعقل Prudence	

٣	HU	الانسانية Humanity	رفاهية مكان العمل Workplace well-being
٩	PA	التأثير الايجابي Positive Affect	
١٢	NA	التأثير السلبي Negative Affect	
٨	FF	عامل الانجاز Factor Fulfillment	

المصدر من اعداد الباحثة .

ثانياً: اختبار الصدق (الصدق الظاهري وصدق المحتوى) لأداة القياس

يعد صدق القياس موضوعاً مهماً يهدف إلى التحقق من قياس الأدوات لما وضعت قياسه من خلال تركيزه على تفسير البيانات والنتائج المستخرجة من تجريب أداة القياس (محمد ، ٢٠١٦ : ١) . والصدق أهم خاصية من خصائص القياس إذ يشير مفهوم الصدق إلى الاستدلالات الخاصة التي تخرج بها من درجات القياس من حيث ملاءمتها ، ومعناها وفائدتها ، وتحقيق صدق القياس يعني حقيقة الأدلة التي تؤيد مثل هذه الاستدلالات ، وهو يتعلق بالهدف الذي يبنى الاختبار من أجله ، وبالقرار الذي يتخذ استناداً إلى درجاته (لقوي و زاهي ، ٢٠١٦ : ٩) . والصدق الظاهري يقيس مدى نجاح المقياس في التوافق مع النظرية التي يقترحها الباحث ويعد مؤشراً أساسياً على صدق المقياس وهو تقييم سريع إلى الدرجة التي يبدو أن المقياس صالح لما صمم من أجل قياسه ويعتمد على خبرة المحكمين (القصابي ، ٢٠٢٠ : ٥٤٣) . والصدق الظاهري هو الصدق الذي يدل على ما يبدو أن الاختبار يقيمه ظاهرياً وليس ما يقيمه الاختبار بالفعل هذا النوع من الصدق قائم على الفحص المبدئي لمحتويات الاختبار أي بالنظر إلى فقراته وكيفية صياغتها ومدى وضوحها وكذلك النظر إلى التعليمات ودقتها ثم المقارنة بالوظيفة المراد قياسها، ويعتمد الصدق الظاهري على الخبراء والاختصاصيين من ذوي الخبرة في تحديد صدق الاختبار أما صدق المحتوى فيقصد به فحص مضمون الاختبار فحصاً دقيقاً منتظماً لغرض تحديد ما إذا كان يشتمل على عينة ممثلة لميدان الموضوع الدراسي الذي يقيسه أي تحليل مواد الاختبار وفقراته لتحديد الوظائف والجوانب والمستويات الممثلة فيه ونسبة كل فيها إلى الاختبار ككل (حسن ، ٢٠٢٠ : ١-٢) . ويقوم صدق المحتوى على مدى تمثيل الاختبار أو المقياس للميادين والفروع المختلفة التي يقيسها وايضا التوازن بين الفروع

والميادين بحيث يصبح من المنطقي ان يكون الاختبار صادقا مادام يشمل جميع عناصر القدرة المطلوب قياسها (مصطفى ، ٢٠١٢ : ٢٩) .

وللتأكد من الاختبارات اعلاه عرضت الباحثة مقاييس الدراسة على المحكمين والخبراء من ذوي الاختصاص الذين قاموا بدورهم بتصحيح ما ينبغي تصحيحه من الفقرات مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من صياغات معينة في أي بعد من ابعاد القياس . وفي ضوء الآراء التي أظهرها السادة المحكمون قامت الباحثة بالتداول معهم بهدف التوصل الى الصيغة المناسبة لفقرات الاستبانة وإجراء التعديلات اللازمة ، وتعديل وصياغة بعض الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً.

ثالثا : اختبار التوزيع الطبيعي

يعد التوزيع الطبيعي الاهم في مجال الاحصاء وان صيغة هذا التوزيع نشرت لأول مرة من خلال العالم ابرهام عام ١٩٣٥ وقد اسهم الكثير من الاحصائيين في تاريخ التوزيع الطبيعي ومن ضمنهم العالم Gauss ، ومن خصائص التوزيع الطبيعي انه يأخذ شكل التوزيع الناقوسي في الرسم (حسن ، ٢٠٢٠ : ٢٠) كما يستخدم هذا الاختبار لتحديد مدى اعتدالية البيانات من حيث مدى اتباعها للتوزيع الطبيعي ام لا واجراء هذا الاختبار ضروري لتحديد الاساليب الاحصائية المناسبة . ويتم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات من خلال اختبائي (Kolmogorov-Smirnov test) ويكون للعينات الكبيرة (اكبر من او يساوي 50) واختبار (Shapiro-Wilk) للعينات الصغيرة (اقل من 50) . (ابو سكران ، ٢٠١٩ : ٢) وبما ان عينة البحث الحالي (تكون اكبر من 50) فلهذا تم استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) _ وكما يلي

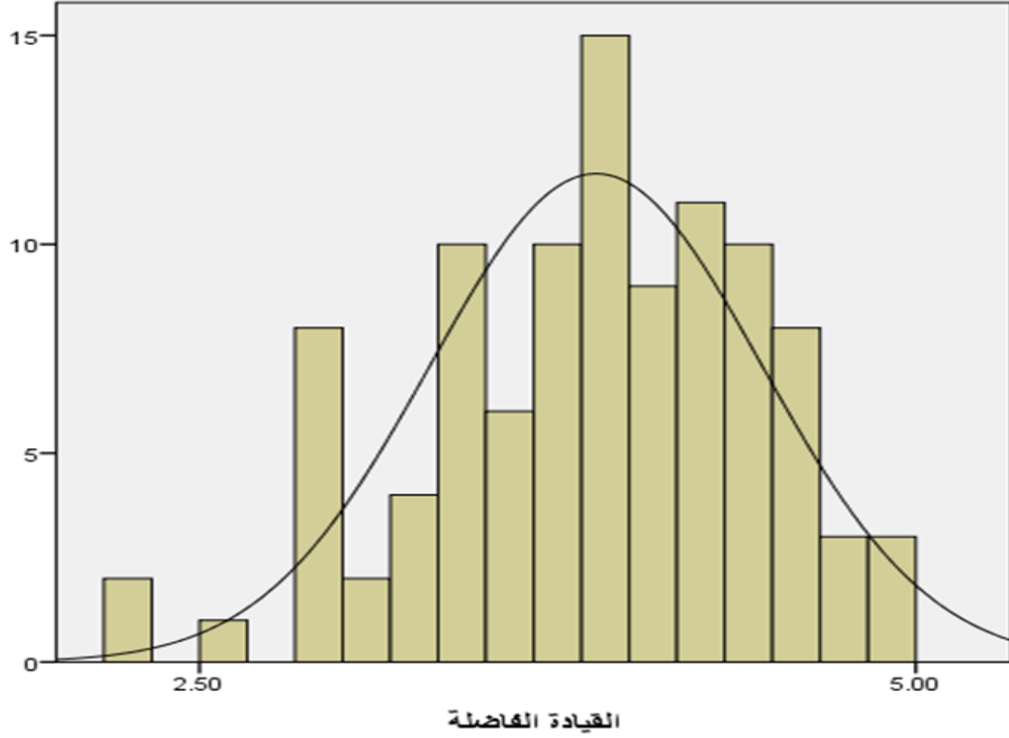
١- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الفاضلة :

لمعرفة طبيعة التوزيع الذي يخص متغير القيادة الفاضلة استخدم البحث الحالي اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) اذ تبين نتائج الاختبار في الجدول (١٠) ان مستوى المعنوية الفعلي قد بلغ (0.200) وهو اعلى من المستوى المعياري البالغ (0.05) وبذلك هو غير دال معنويا ، وهذا يعني ان معظم بيانات متغير القيادة الفاضلة تخضع للتوزيع الطبيعي الذي يعتمد على استخدام الاحصاءات المعلمية في التحليل والاختبارات . والشكل (١٣) يوضح المنحنى البياني للتوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الفاضلة .

جدول (١٠) اختبار كولموغوروف سميرونوف لمتغير القيادة الفاضلة

Test of Normality	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
القيادة الفاضلة	.069	138	.200*	.976	138	.055

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS)



الشكل (١٣) : منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة الفاضلة

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

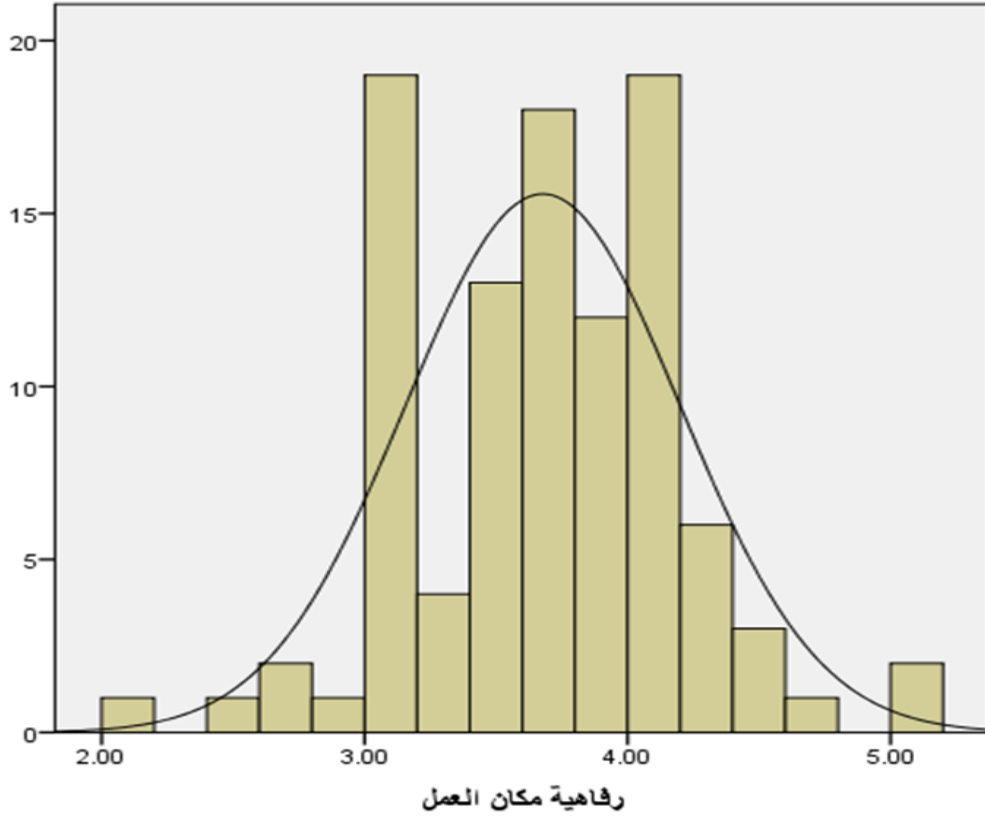
٢- اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير رفاهية مكان العمل :

لمعرفة طبيعة توزيع البيانات للمتغير التابع رفاهية مكان العمل استخدم البحث الحالي اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) اذ تظهر النتائج في الجدول (١١) ان مستوى المعنوية الفعلي بلغ (0.137) وهو اعلى من مستوى المعيارية البالغ (0.05) ومن ثم فهو غير دال معنويا ، وهذا يعني ان معظم بيانات متغير رفاهية مكان العمل تخضع للتوزيع الطبيعي ، وكما موضح بالجدول (١١) وبذلك يمكن استخدام الاحصاءات المعملية في التحليل والاختبارات . والشكل (١٤) يوضح المنحنى البياني للتوزيع الطبيعي لمتغير رفاهية مكان العمل .

جدول (١١) اختبار كولموغوروف سميير نوف لمتغير رفاهية مكان العمل

Tests of Normality	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
رفاهية مكان العمل	.078	138	.137*	.981	138	.139

المصدر : مخرجات spss



الشكل (١٤) : منحنى التوزيع الطبيعي لمتغير رفاهية مكان العمل

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

رابعاً : اختبار الصدق البنائي التوكيدي لأداة القياس

صدق البناء هو تصوير مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه ومن الجدير بالذكر ايضاح مدى التلازم بين صدق البناء وصدق المحتوى وذلك لان البناء الكلي للاختبار يعتمد اساساً على صدق وسلامة المحتوى (مصطفى ، ٢٠١٢ : ٢٩) . اذ يعد اختبار التحليل العاملي التوكيدي هو احد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية ويقصد بالتحليل العاملي التوكيدي هو التحقق من بنية النماذج المقترحة من قبل الباحثين واذا ظهرت مشاكل في توافق النموذج المقترح مع عينة بيانات الدراسة فلا بد من تحديد مصادر الخطأ في النموذج المقترح ومن ثم محاولة علاجها ، ولمطابقة ملاءمة النموذج لمجموعة من البيانات يجب الاعتماد على اوجه مختلفة مبنية على العديد من

المعايير المحددة وهذه المعايير تركز على جانبين رئيسيين أولاً: مطابقة ملاءمة النموذج بصفة عامة و مطابقة ملاءمة تقديرات معالم النموذج بانفراد (الحربي و الجيمان ، ٢٠١٧ : ١١٦) اما نمذجة المعادلة البنائية فهي مكونا رئيسيا في التحليلات الاحصائية متعددة المتغيرات وهي اطارا تحليليا لأنماط عديدة من النماذج مثل نماذج تحليل المسار وتحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي التوكيدي .(لعون و عايش ، ٢٠١٦ : ٩٧) ولتقييم النموذج الهيكلي الناتج من مخرجات التحليل العاملي التوكيدي أوصى الباحثون بضرورة التأكد من فقرتين هما :

الفقرة الاولى : تقديرات المعلمات

وهو تقدير قيم المسارات التي تربط كل من المتغيرات الكامنة مع المتغيرات غير المقاسة وعند تقييم هذه المعلمات يجب اخذ اهتمامات عدة وهي :

أ- تقديرات المعلمات تكون مجدية ومقبولة اذا تجاوزت قيمها نسبة (40%)

ب-تعتمد الدلالات الاحصائية لتقديرات المعلمات على معنوية النسبة الحرجة (C.R.) والتي تمثل المقياس الاحصائي لمعنوية تقديرات المعلمات ، اذ تكون تقديرات المعلمات معنوية اذا تجاوزت النسبة الحرجة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) واذا تجاوزت النسبة الحرجة (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) .

الفقرة الثانية : مؤشرات مطابقة الانموذج:

تعد مؤشرات مطابقة الانموذج الموضحة في الجدول (١٢) مؤشرات معيارية يستند اليها الحكم على مدى مطابقة الانموذج الهيكلي ودقته . ويعد مؤشر الكاي سكوير (X^2) اهم مؤشرات مطابقة الانموذج فاذا كانت قيمته بالنسبة لدرجات الحرية تقع ضمن المدى المثالي فان معظم قيم مؤشرات المطابقة الاخرى ستقع ضمن المدى المثالي ايضا . ويوضح الجدول (١٢) اهم معايير الحكم على مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي .

الجدول (١٢) مؤشرات وقاعدة مطابقة انموذج التحليل العاملي التوكيدي وقاعدة القبول الخاصة بها

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
١	النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df	اقل من 5

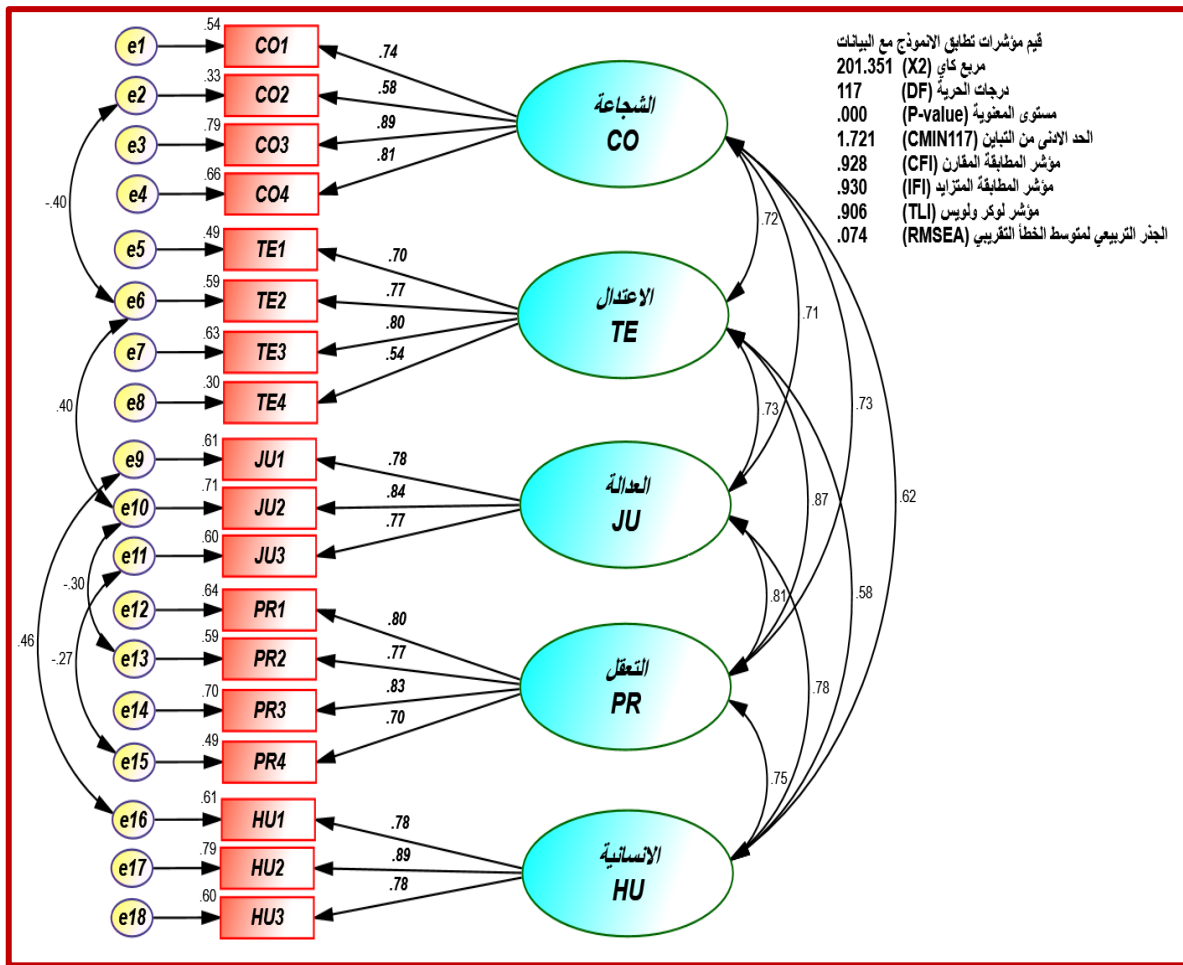
أكبر من 0.90	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	٢
أكبر من 0.90	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	٣
أكبر من 0.90	مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	٤
أقل من 0.08	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	٥

SOURCE :Afthanorhan, W. A. (2013) " *A Comparison Of Partial Least Square . Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis* " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199

ومن خلال ماتقدم كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس متغيرات البحث كالاتي :

١- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير القيادة الفاضلة :

يوضح الشكل (١٥) ان المقياس المعتمد لقياس متغير القيادة الفاضلة يتكون من (١٨) فقرة موزعة على خمسة أبعاد فرعية بواقع (٤) فقرات لبعد الشجاعة و(٤) فقرات لبعد الاعتدال و(٣) فقرات لبعد العدالة و(٤) فقرات لبعد العقلانية و(٣) فقرات لبعد الانسانية ، كما يتضح من خلال الشكل (١٥) ان جميع تقديرات المعلمة المعيارية (النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد بفقراتها قد تجاوزت النسبة المقبولة (٠.٤٠) وهذا يدل على قوة تمثيلها القياسي للبعد الذي تنتمي اليه ، وكانت جميعها نسبا معنوية لانه عند متابعة قيم النسب الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (١٣) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها . ويتضح ان مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلية وبعد اجراء خمسة مؤشرات تعديل كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وبذلك فان الانموذج الهيكلية قد حاز على مستوى عال من المطابقة. وهذا يؤكد ان متغير القيادة الفاضلة يقاس بـ(١٨) فقرة موزعة على خمس ابعاد فرعية .



الشكل (١٥) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الفاضلة

جدول (١٣) : معاملات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير القيادة الفاضلة

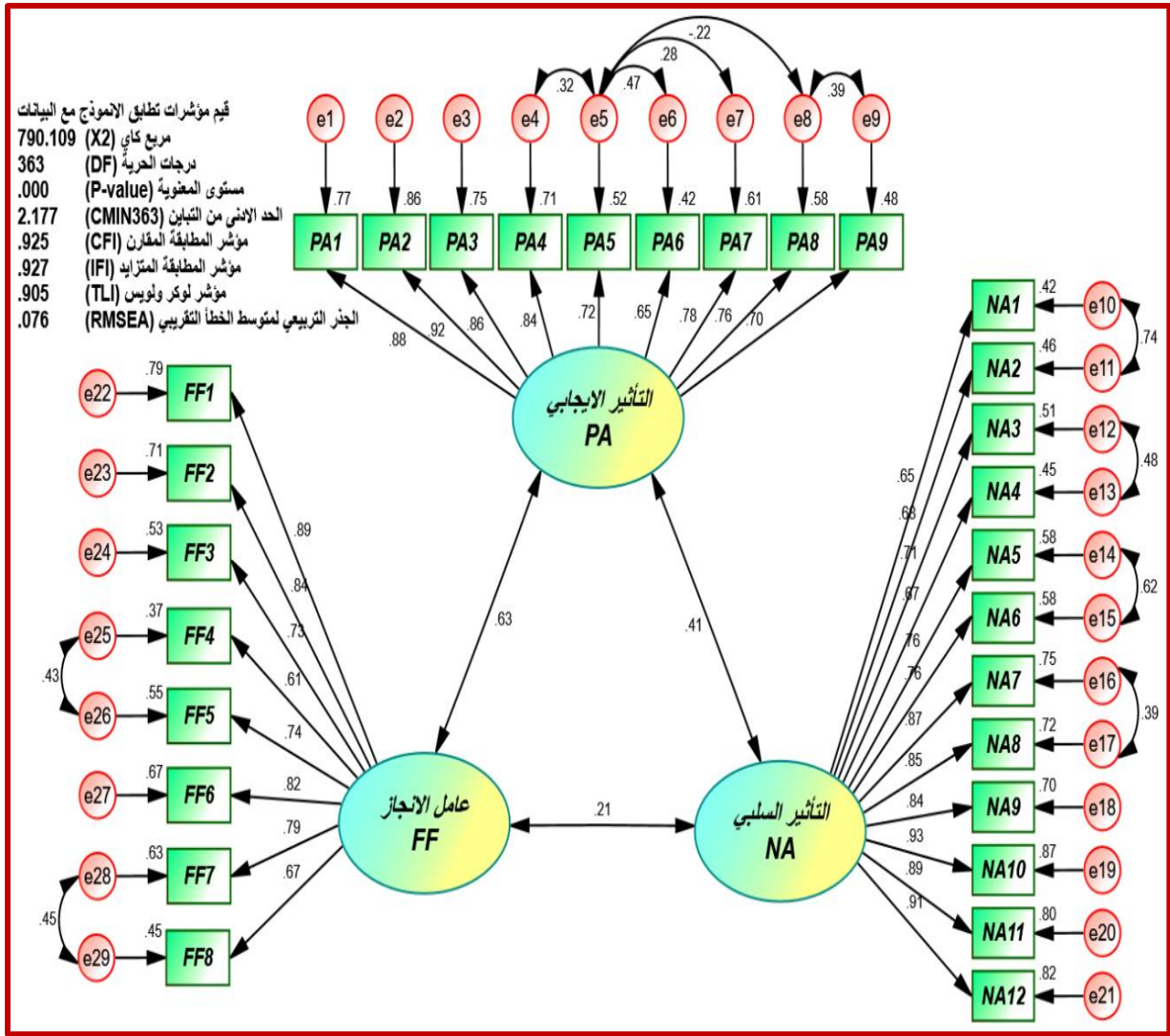
Paths	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
CO1 <--- الشجاعة	.738	1.000			
CO2 <--- الشجاعة	.575	.829	.147	5.656	***
CO3 <--- الشجاعة	.891	1.355	.158	8.603	***
CO4 <--- الشجاعة	.814	1.294	.162	7.982	***
TE1 <--- الاعتدال	.699	1.646	.323	5.098	***
TE2 <--- الاعتدال	.770	1.612	.297	5.420	***
TE3 <--- الاعتدال	.795	1.527	.278	5.492	***
TE4 <--- الاعتدال	.545	1.000			
JU1 <--- العدالة	.780	.862	.095	9.089	***
JU2 <--- العدالة	.841	1.000			
JU3 <--- العدالة	.772	.960	.108	8.889	***

PR1	<---	التعقل	.798	1.130	.134	8.403	***
PR2	<---	التعقل	.771	1.000			
PR3	<---	التعقل	.834	1.254	.142	8.848	***
PR4	<---	التعقل	.702	.999	.137	7.269	***
HU1	<---	الانسانية	.783	.957	.115	8.293	***
HU2	<---	الانسانية	.887	.940	.101	9.321	***
HU3	<---	الانسانية	.775	1.000			

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS).

٢- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس متغير رفاهية مكان العمل :

يتبين من الشكل (١٦) ان كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات ابعاد متغير رفاهية مكان العمل قد تجاوزت النسبة المعيارية لقاعدة القبول (0.40) وهذا يعني قوة تمثيلها للمقياس ، وكانت جميعها نسبا معنوية لانه عند متابعة قيم النسب الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (١٤) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها. اما مؤشرات مطابقة النموذج فقد اظهرت النتائج وبعد اجراء احدى عشر مؤشر تعديل بان جميعها مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وبذلك فان الانموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عال من المطابقة. وهذا يؤكد ان متغير رفاهية مكان العمل تقاس بثلاثة ابعاد فرعية ، اذ يقاس الاول منها ب(9) فقرات والبعد الثاني ب(12) فقرة والبعد الثالث ب(8) فقرات .



الشكل (١٦) : التحليل العاملي التوكيدي لمتغير رفاهية مكان العمل

المصدر : مخرجات برنامج Amos
 جدول (١٤) معلمات التحليل العاملي التوكيدي لمقياس رفاهية مكان العمل

Paths	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
PA1 <--- التأثير الإيجابي	.875	1.146	.095	12.068	***
PA2 <--- التأثير الإيجابي	.925	1.180	.087	13.498	***
PA3 <--- التأثير الإيجابي	.864	1.000			
PA4 <--- التأثير الإيجابي	.845	1.111	.099	11.279	***
PA5 <--- التأثير الإيجابي	.722	.849	.098	8.674	***
PA6 <--- التأثير الإيجابي	.650	.857	.115	7.470	***
PA7 <--- التأثير الإيجابي	.781	.979	.099	9.849	***
PA8 <--- التأثير الإيجابي	.762	1.050	.111	9.449	***
PA9 <--- التأثير الإيجابي	.696	1.070	.130	8.233	***
NA1 <--- التأثير السلبي	.646	.802	.104	7.750	***

NA2	<---	التأثير السلبي	.676	.837	.101	8.302	***
NA3	<---	التأثير السلبي	.715	.900	.099	9.069	***
NA4	<---	التأثير السلبي	.670	.836	.102	8.170	***
NA5	<---	التأثير السلبي	.762	.818	.081	10.126	***
NA6	<---	التأثير السلبي	.764	.813	.080	10.176	***
NA7	<---	التأثير السلبي	.866	.951	.072	13.182	***
NA8	<---	التأثير السلبي	.846	.949	.076	12.491	***
NA9	<---	التأثير السلبي	.835	.917	.075	12.144	***
NA10	<---	التأثير السلبي	.933	1.056	.066	16.046	***
NA11	<---	التأثير السلبي	.892	.963	.068	14.207	***
NA12	<---	التأثير السلبي	.906	1.000			
FF1	<---	عامل الانجاز	.891	1.026	.132	7.788	***
FF2	<---	عامل الانجاز	.844	1.040	.139	7.464	***
FF3	<---	عامل الانجاز	.727	1.038	.158	6.581	***
FF4	<---	عامل الانجاز	.608	.624	.111	5.601	***
FF5	<---	عامل الانجاز	.740	.818	.122	6.681	***
FF6	<---	عامل الانجاز	.818	1.001	.138	7.273	***
FF7	<---	عامل الانجاز	.794	1.102	.118	9.327	***
FF8	<---	عامل الانجاز	.668	1.000			

المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.23) .

خامسا: اختبار الثبات لأداة القياس

ان توافر مقاييس دقيقة وثابتة هو من الامور الضرورية جدا في القياس لان المقياس الغير ثابت لا يعطي صورة صادقة عن الوضع الراهن موضوع الاهتمام والثبات يختص بمدى الوثوق بالدرجات التي تحصل عليها من تطبيق الاختبار بمعنى ان هذه الدرجات او النتائج يجب ان لا تتأثر بالعوامل التي تعود الى اخطاء الصدفة فهو يعني دقة الاختبار او اتساقه ، فاذا حصل نفس الفرد على نفس الدرجة وما يقرب منها في نفس الاختبار او في مجموعات الاسئلة المتكافئة او المتماثلة في قياسات مختلفة فأننا نصف الاختبار او المقياس في هذه الحالة بأنه على درجة عالية من الثبات (ابو هاشم ، ٢٠٠٦ : ١). والثبات هو درجة الاتساق او الاستقرار بين مقياسين او اختبارين من نفس النوع ويمثل نظريا نسبة تباين الدرجة الحقيقية الى تباين درجة الملاحظة ويعد الاختبار احد مستلزمات الاختبار

الجيد ، تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح ، وهناك عدة اختبارات لأثبتات ثبات اداة القياس ومنها اختبار معامل كرونباخ الفا وكذلك اختبار الاتساق الداخلي (لعون و عايش ، ٢٠١٦ : ٩٤) .

اذ تبين نتائج الجدول (١٥) ان قيم معامل كرونباخ الفا تتراوح بين (0.788-0.954) لمتغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية اذ تعتبر هذه القيم مقبولة في الدراسات الوصفية لكونها قيم عالية مقارنة بقيمة الفا المعيارية التي تبلغ (0.70) وبذلك فان اداة القياس تعتبر صالحة للقياس لكونها تتصف بالدقة والثبات العالي ويبين الجدول (١٥) مؤشرات الثبات لأداة قياس البحث الحالي .

الجدول (١٥) : معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا
١	الشجاعة	0.841
٢	الاعتدال	0.788
٣	العدالة	0.839
٤	التعقل	0.855
٥	الانسانية	0.833
٦	القيادة الفاضلة	0.941
٧	التأثير الايجابي	0.929
٨	التأثير السلبي	0.938
٩	عامل الانجاز	0.917
١٠	رفاهية مكان العمل	0.954

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS)

سادسا :اختبار الاتساق الداخلي

يعتمد مبدا هذه الطريقة على مدى اتساق وحدات او بنود الاختبار مع بعضها البعض او اتساق كل فقرة وارتباطها مع الاختبار ككل بحيث تكون جميع الفقرات تدور حول السمة المراد قياسها والتي صم من اجلها الاختبار (مصطفى ، ٢٠١٢ : 37) وقد استخدم معامل الارتباط (Pearson) لمعرفة مدى الارتباط الداخلي بين الابعاد وفقراتها لمتغيرات البحث الحالي اذ تشير الارتباطات المعنوية عند مستوى معنوية (0.01) الى قوة المقياس المستخدم والعكس هو الصحيح . وفيما يلي اختبار الاتساق

الداخلي الخاص بمتغيرات الدراسة الحالية :

١- اختبار الاتساق الداخلي لمتغير القيادة الفاضلة :

يوضح الجدول (١٦) معاملات الارتباط البسيط بين متغير القيادة الفاضلة وابعادها من جهة وفقراتها من جهة اخرى والتي تتراوح بين (0.403 - 0.902) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين هذا المتغير وابعاده وفقراته التي تنتمي اليه .

٢ - اختبار الاتساق الداخلي لمتغير رفاهية مكان العمل

يوضح الجدول (١٧) معاملات الارتباط البسيط بين متغير رفاهية مكان العمل وابعادها من جهة وفقراتها من جهة اخرى والتي تتراوح بين (0.453 - 0.885) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين هذا المتغير وابعاده وفقراته التي تنتمي اليه .

جدول (١٦) : معاملات الاتساق الداخلي لمقياس القيادة الفاضلة

مستوى المعنوية	معامل ارتباط الفقرة مع البعد	معامل ارتباط الفقرة مع المتغير الرئيس	الفقرات	معامل ارتباط البعد بالمتغير الرئيس	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسة
0.01	0.802**	0.761**	Co1	0.822**	الشجاعة	القيادة الفاضلة
0.01	0.746**	0.503**	Co2			
0.01	0.902**	0.735**	Co3			
0.01	0.840**	0.713**	Co4			
0.01	0.802**	0.719**	TE1	0.826**	الاعتدال	
0.01	0.780**	0.695**	TE2			
0.01	0.808**	0.711**	TE3			
0.01	0.647**	0.403**	TE4			
0.01	0.868**	0.748**	JU1	0.857**	العدالة	
0.01	0.895**	0.779**	JU2			
0.01	0.850**	0.714**	JU3			
0.01	0.830**	0.798**	PR1	0.881**	التعقل	
0.01	0.850**	0.684**	PR2			
0.01	0.837**	0.778**	PR3			
0.01	0.788**	0.679**	PR4			

0.01	0.841**	0.721**	HU1	0.827**	الانسانية	
0.01	0.907**	0.739**	HU2			
0.01	0.861**	0.629**	HU3			

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS v. 23) .

جدول (١٧) معاملات الاتساق الداخلي لمتغير رفاهية مكان العمل

مستوى المعنوية	معامل ارتباط الفقرة مع البعد	معامل ارتباط الفقرة مع المتغير الرئيس	ال فقرات	معامل ارتباط البعد بالمتغير الرئيس	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسة
0.01	0.866**	0.772**	PA1	0.871**	التأثير الايجابي	رفاهية مكان العمل
0.01	0.885**	0.807**	PA2			
0.01	0.847**	0.692**	PA3			
0.01	0.876**	0.787**	PA4			
0.01	0.787**	0.692**	PA5			
0.01	0.733**	0.651**	PA6			
0.01	0.849**	0.730**	PA7			
0.01	0.789**	0.678**	PA8			
0.01	0.777**	0.643**	PA9			
0.01	0.779**	0.453**	NA1	0.637**	التأثير السلبي	
0.01	0.810**	0.468**	NA2			
0.01	0.829**	0.453**	NA3			
0.01	0.761**	0.517**	NA4			
0.01	0.827**	0.493**	NA5			
0.01	0.799**	0.469**	NA6			
0.01	0.850**	0.605**	NA7			
0.01	0.841**	0.577**	NA8			
0.01	0.845**	0.533**	NA9			
0.01	0.886**	0.639**	NA10			
0.01	0.858**	0.552**	NA11			
0.01	0.862**	0.591**	NA12			
0.01	0.868**	0.643**	FF1	0.804**	عامل الانجاز	
0.01	0.639**	0.692**	FF2			
0.01	0.768**	0.615**	FF3			
0.01	0.678**	0.558**	FF4			
0.01	0.784**	0.596**	FF5			
0.01	0.838**	0.639**	FF6			

0.01	0.857**	0.739**	FF7			
0.01	0.770**	0.646**	FF8			

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V. 23)

المبحث الثاني

وصف وتشخيص متغيرات البحث

توطئة

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة وتفسيرها ويركز على فقرتين رئيسيتين الاولى تتمثل بوصف وتشخيص متغير القيادة الفاضلة وابعادها الفرعية والثانية تتمثل بمتغير الرفاهية في مكان العمل بأبعادها الفرعية وعلى مستوى مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة وقد استخدمت في هذا الجانب عدة اساليب احصائية منها (الوسط الحسابي الموزون ، معامل الاختلاف ، الانحراف المعياري ، الاهمية النسبية) . وفق برنامج SPSS V.23 ; (Microsoft Excel 2010)

وسنعمد رأي (منصورى ، ٢٠٢٠ : ٦٦٤) في تحديد افضل مستوى اجابة لأفراد عينة البحث وكما موضح في الجدول (١٨) .

جدول (١٨) تصنيف فئات الوصف الاحصائية

المستوى	الفئة	تسلسل الفئة
منخفض جدا	1.80-1	١
منخفض	2.60-1.81	٢
معتدل	3.40-2.16	٣
مرتفع	4.20-3.41	٤
مرتفع جدا	5.00-4.21	٥

المصدر : من اعداد الباحثة بتصرف من (منصورى ، ٢٠٢٠ : ٦٦٤)

اولا . وصف وتشخيص متغير القيادة الفاضلة :

يشمل الوصف الاحصائي لمتغير القيادة الفاضلة مرحلتين الاولى الوصف والتشخيص الاحصائي لأبعاد المتغير وفقراته تفصيليا اما المرحلة الثانية فتتضمن الوصف الاحصائي للمتغير وابعاده الفرعية اجماليا وكما يلي

١. بعد الشجاعة :

يظهر الجدول (١٩) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعء الشجاعة الذي يتمثل بأربعة مؤشرات ميدانية (CO1- CO4) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.760) والانحراف المعياري

(0.722) ومعامل الاختلاف النسبي (19.20%) والاهمية النسبية (75.20%)، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة تهتم الى حد جيد بتطبيق ممارسات الشجاعة وهذا يشير الى اهمية الشجاعة لدى مسؤولي اقسام المستشفى وضرورة اتباعها لمواجهة التحديات ومن خلال تشجيع الافراد على تحمل المسؤولية من خلال اتصافهم بالشجاعة وامكانية تعزيزها .

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (يتصرف بمبادرات مستمرة حتى في مواجهه المخاطرة.) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.951) وبانحراف معياري بلغ (0.801) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (20.27%) وبأهمية نسبية بلغت (79.02%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة . ويدل هذا على ان مسؤولي الاقسام والوحدات تهتم باتخاذ مبادرات مستمرة في مواجهه المخاطرة والتحديات والاستعداد لأي طارئ واتخاذ التدابير اللازمة من اجل تفادي الوقوع في المخاطر .

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (يتبنى مشروعا طويل الأمد ومفيدا على الرغم من ألمخاطرة بسمعه الشخصية .) على اقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (3.637) وبانحراف معياري بلغ (0.899) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (24.71%) وبأهمية نسبية بلغت (72.75%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

جدول (١٩) الاحصاءات الوصفية لبعد الشجاعة

الاهمية النسبية %	مستوى الفقرات	ترتيب الفقرات	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
79.02	مرتفع	١	20.27	0.801	3.951	يتصرف بمبادرات مستمرة حتى في مواجهه المخاطرة
74.90	مرتفع	٢	23.07	0.864	3.745	يتحدث عن مسائل الظلم والقناعة الشخصية على الرغم من المخاطرة برد فعل عنيف .
72.75	مرتفع	٤	24.71	0.899	3.637	يتبنى مشروعا طويل الأمد ومفيدا على الرغم من ألمخاطرة بسمعه الشخصية

٣	مرتفع	74.12	25.36	0.940	3.706	يقود تغييرا جوهريا على الرغم من انه ينطوي على توضيحات ومخاطر شخصية
	مرتفع	75.20	19.20	0.722	3.760	المعدل العام لبعيد الشجاعة

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

٢. بعد الاعتدال :

يظهر الجدول (٢٠) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعيد الاعتدال الذي يتمثل بأربعة مؤشرات ميدانية (TE1 - TE4) حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.855) والانحراف المعياري (0.642) ومعامل الاختلاف النسبي (16.66%) والاهمية النسبية (77.11%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة تسعى الى الاهتمام بهذا البعد من خلال إنصاف القائد في ممارسة او اتخاذ قراراته والتصرف بشكل يخدم جميع العاملين حتى لو كان على حسابه الشخصي واعطاء الاولوية للمصالح التنظيمية قبل التفكير بمصلحته الشخصية وذلك يؤدي الى التزام الافراد بالعمل وتعزيز الجانب النفسي الايجابي لشعورهم بتطبيق الاعتدال وعدم التمييز بين الافراد .

وقد حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (يعطي الاولوية للمصالح التنظيمية على المصالح الذاتية) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (4.010) وبانحراف معياري بلغ (0.751) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (18.73%) وبأهمية نسبية بلغت (80.20%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة . وهذا يؤكد بان المنظمة المبحوثة من مسؤولي الاقسام والوحدات تهتم بصورة واضحة بإعطاء الاولوية للمصالح التنظيمية واخذها بنظر الاعتبار وتفضيلها على المصالح الذاتية من اجل تحقيق الاهداف العامة للمنظمة للحصول على درجة مرتفعة من النتائج التي ترغب المنظمة بالوصول اليها من خلال اعطاء الاولوية والاهتمام بالمصالح التنظيمية بصورة عامة .في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (يقلل من أهمية النجاحات الشخصية لتجنب إزعاج الآخرين لأقل نجاحا) على اقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (3.598) وبانحراف معياري بلغ (0.936) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (26.02%) وبأهمية نسبية بلغت (71.96%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب

اجابات افراد العينة .

جدول (٢٠) الاحصاءات الوصفية لبعد الاعتدال

الاهمية النسبية %	مستوى الفقرات	ترتيب الفقرات	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
77.25	مرتفع	٣	23.62	0.912	3.863	يتجنب الانغماس في رغباته على حساب الآخرين .
79.02	مرتفع	٢	20.27	0.801	3.951	يتصرف بشكل غير أناني حتى عندما تكون هناك فرص لتحقيق اقصى قدر ممكن من تحقيق الذات .
80.20	مرتفع	١	18.73	0.751	4.010	يعطي الاولوية للمصالح التنظيمية على المصالح الذاتية .
71.96	مرتفع	٤	26.02	0.936	3.598	يقلل من أهمية النجاحات الشخصية لتجنب إزعاج الآخرين الأقل نجاحا .
77.11	مرتفع		16.66	0.642	3.855	المعدل العام لبعد الاعتدال

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel)

٣. بعد العدالة

يظهر الجدول (٢١) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعد العدالة الذي يتمثل بثلاثة مؤشرات ميدانية (JU1 –JU3) حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.889) والانحراف المعياري (0.720) ومعامل الاختلاف النسبي (18.50%) والاهمية النسبية (77.78%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة تسعى الى الاهتمام بهذا البعد من خلال تعامل مسؤولي الاقسام والوحدات بكل عدالة واحترام حقوق الآخرين وعدم التحيز لشخص دون آخر واتخاذ قرارات عادلة فيما يخص العاملين .

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (يحترم المصالح والحقوق عند توزيع المسؤوليات) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.941) وبانحراف معياري بلغ (0.830) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (21.07%) وبأهمية نسبية بلغت (78.82%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة . وهذا يؤكد بان المنظمة المبحوثة المتمثلة بمسؤولي الوحدات تهتم وتراعي

مصالح وحقوق الافراد عند توزيع المسؤوليات بشكل عادل وعدم التحيز لشخص دون اخر عند توزيع المهام والمسؤوليات. في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (يخصص الموارد أقيمة بطريقة عادلة) على اقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (3.814) وبانحراف معياري بلغ (0.780) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (20.45%) وبأهمية نسبية بلغت (76.27%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

جدول (٢١) الاحصاء الوصفي لبعء العدالة

ترتيب الفقرات	مستوى الفقرات	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
3	مرتفع	76.27	20.45	0.780	3.814	يخصص الموارد أقيمة بطريقة عادلة
1	مرتفع	78.82	21.07	0.830	3.941	يحترم المصالح والحقوق الفردية عند توزيع المسؤوليات .
2	مرتفع	78.24	22.21	0.869	3.912	يحل النزاعات بطريقة عادلة وموضوعية .
	مرتفع	77.78	18.50	0.720	3.889	المعدل العام لبعء العدالة

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel)

٤- بعد التعقل :

يظهر الجدول (٢٢) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعء العدالة الذي يتمثل بأربعة مؤشرات ميدانية (PR1 –PR4) حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.929) والانحراف المعياري (0.684) ومعامل الاختلاف النسبي (17.42%) والاهمية النسبية (78.58%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة تسعى الى الاهتمام بهذا البعد من خلال سعي القادة والمسؤولين في الملاكات الى تطبيق اساليب ممارسة التفكير المنطقي السليم واصدار الاحكام بشكل صحيح وبكل عقلانية واختيار ألحق وتحقيق الاهداف بكل كفاءة وفعالية بما يضمن رضا العاملين وعملهم بكفاءة وفعالية .

وقد حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (يمارس التفكير المنطقي في اتخاذ القرار بشأن مسارات العمل .) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (4.069) وبانحراف معياري بلغ (0.824)

الفصل الثالث عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (20.24%) وبأهمية نسبية بلغت (81.37%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً جداً على هذه الفقرة . وهذا يشير إلى اهتمام المسؤولين بممارسة التفكير المنطقي السليم والواضح في اتخاذ اي قرار يخص الافراد او المنظمة بشكل عام وممارسة بعد الاعتدال بشكل واضح .

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (يستخدم فقط الموارد اللازمة للاستجابة لمتطلبات أي موقف معين .) على اقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (3.775) وبانحراف معياري بلغ (0.819) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (21.71%) وبأهمية نسبية بلغت (75.49%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

جدول (٢٢) الاحصاءات الوصفية لبعده التعقل

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الفقرات	ترتيب الفقرات
يمارس التفكير المنطقي في اتخاذ القرار بشأن مسارات العمل .	4.069	0.824	20.24	81.37	مرتفع	١
يقوم بتقييم المتطلبات التي تتطلبها أي حالة معينة بكفاءة وفاعلية .	4.000	0.758	18.95	80.00	مرتفع	٢
يأخذ بنظر الاعتبار معظم المواقف عند إصدار الأحكام .	3.873	0.875	22.60	77.45	مرتفع	٣
يستخدم فقط الموارد اللازمة للاستجابة لمتطلبات أي موقف معين .	3.775	0.819	21.71	75.49	مرتفع	٤
المعدل العام لبعده التعقل	3.929	0.684	17.42	78.58	مرتفع	

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel)

٥- الانسانية :

يظهر الجدول (٢٣) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعده الانسانية الذي يتمثل بثلاث مؤشرات ميدانية (HU1 –HU3) حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.987) والانحراف المعياري (0.671) ومعامل الاختلاف النسبي (16.84%) والاهمية النسبية (79.74%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان مرتفعاً مما يؤكد ان مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة

الفصل الثالث عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

تسعى الى الاهتمام بالآخرين والاعتناء بهم والتعاطف معهم وإرضاءهم بكل انسانية وتكوين العلاقات الشخصية معهم لتفادي الفجوة بين الادارة والعاملين وبالتالي زيادة الاداء والرضا وتحقيق الاهداف بما يضمن الوصول الى النتائج المرغوب بها من خلال تعزيز وتطبيق ممارسات الانسانية من خلال المسؤولين والقادة .

وقد حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (بيدي اهتماما ورعاية للملاكات الصحية) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (4.049) وبانحراف معياري بلغ (0.695) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (17.16%) وبأهمية نسبية بلغت (80.98%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً جداً على هذه الفقرة . وهذا يعني ان مسؤولي المنظمة المبحوثة تهتم بالملاكات الصحية وتراعيهم من خلال وتبني سياسات من قبل مسؤولي الاقسام والوحدات واعداد برامج خاصة للاهتمام ورعاية الملاكات الصحية .

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (يعرب عن قلقه من المشاكل التي تواجه الملاكات الصحية) على اقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (3.882) وبانحراف معياري بلغ (0.836) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (21.53%) وبأهمية نسبية بلغت (77.65%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة .

جدول (٢٣) الاحصاءات الوصفية لبعيد الانسانية

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	مستوى الفقرات	ترتيب الفقرات
بيدي اهتماما وتعاطفا بشأن احتياجات الملاكات الصحية	4.029	0.789	19.59	80.59	مرتفع	٢
بيدي اهتماما ورعاية للملاكات الصحية .	4.049	0.695	17.16	80.98	مرتفع	١
يعرب عن قلقه من المشاكل التي تواجه الملاكات الصحية.	3.882	0.836	21.53	77.65	مرتفع	٣
المعدل العام لبعيد الانسانية	3.987	0.671	16.84	79.74	مرتفع	—

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel)

ثانيا : وصف وتشخيص متغير القيادة الفاضلة اجماليا :

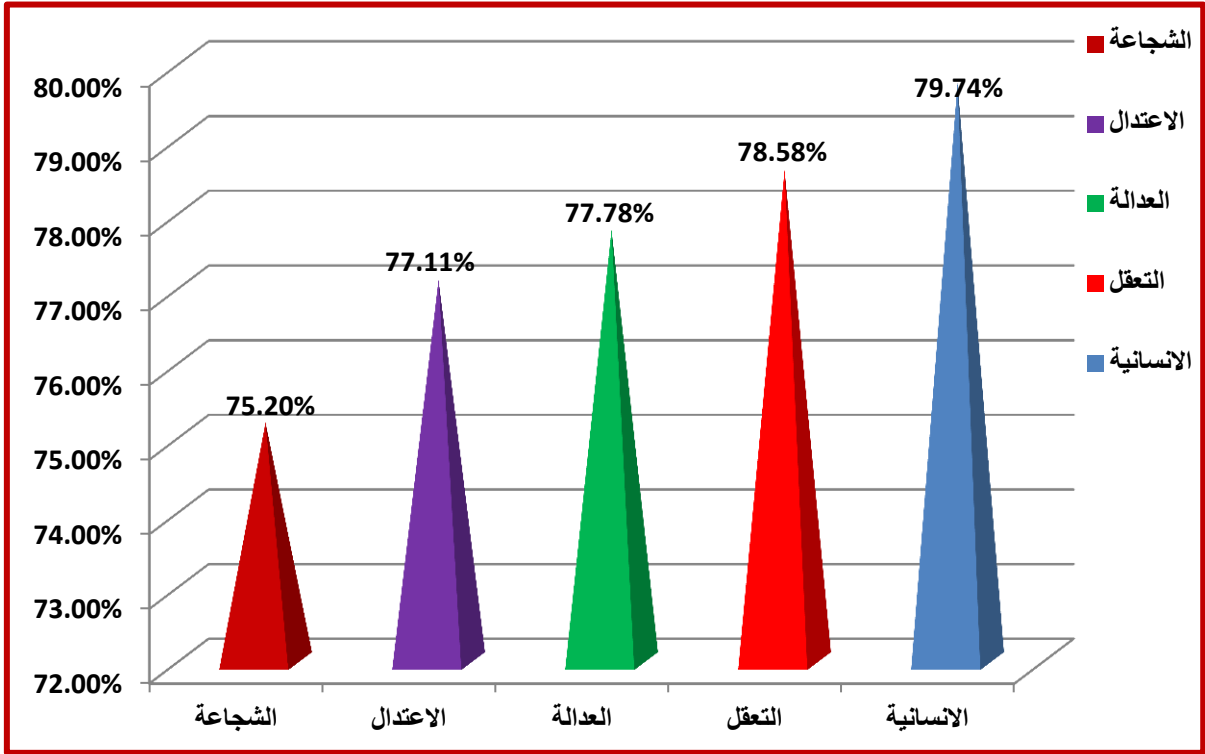
يوضح الجدول (٢٤) الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الفاضلة وابعادها الفرعية اجماليا بوسط حسابي (3.884) وقيمة الانحراف المعياري له (0.580) ومعامل اختلاف قدره (14.93%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (77.68%) وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى اهمية مرتفع حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى مرتفع من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود فقرات القيادة الفاضلة ميدانياً. وهذا يشير الى ان مستشفى الكفيل التخصصي تهتم بصورة واضحة بالقيادة الفاضلة على مستوى الشجاعة والاعتدال والعدالة والتعقل والانسانية وهذا يعزز الاداء الكلي للأفراد ويأتي بنتائج ايجابية على صعيد المنظمة والافراد من خلال اساليب المسؤولين والقادة وتعاملهم مع الافراد بما يضمن وجود ممارسات تنظيمية ايجابية .اما بالنسبة الى الترتيب العام لأبعاد متغير القيادة الفاضلة ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة بهذه الابعاد ، فقد جاء ترتيبها كما يلي (الانسانية ، التعقل ، العدالة ، الاعتدال ، الشجاعة) على التوالي.

جدول (٢٤) الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة الفاضلة اجماليا :

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الفرقات	ترتيب الفرقات
الشجاعة	3.760	0.722	19.20	75.20	مرتفع	٥
الاعتدال	3.855	0.642	16.66	77.11	مرتفع	٤
العدالة	3.889	0.720	18.50	77.78	مرتفع	٣
التعقل	3.929	0.684	17.42	78.58	مرتفع	٢
الانسانية	3.987	0.671	16.84	79.74	مرتفع	١
القيادة الفاضلة	3.884	0.580	14.93	77.68	مرتفع	

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel)

وبهدف تمثيل مستوى اهمية أبعاد القيادة الفاضلة بيانياً على مستوى المستشفى عينة الدراسة، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم الاهمية النسبية والشكل (١٧) يوضح ذلك :



الشكل (١٧) : التمثيل البياني لأبعاد القيادة الفاضلة

المصدر : مخرجات برنامج مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel)

ثالثاً : وصف وتشخيص متغير رفاهية مكان العمل :

و يتألف من ثلاثة ابعاد فرعية و كالاتي :

١. بعد التأثير الايجابي :

يظهر الجدول (٢٥) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعء التأثير الايجابي الذي يتمثل بتسعة مؤشرات ميدانية (PA1-PA9) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.854) والانحراف المعياري (0.715) ومعامل الاختلاف النسبي (18.55%) والاهمية النسبية (77.08%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان مرتفعاً وهذا يشير الى ان عينة الدراسة من مسؤولي الاقسام توفر كل مستلزمات السعادة والرضا للعاملين لضمان الشعور الجيد لديهم من خلال البيئة التي يسود فيها المتعة والانصاف وتلبية الاحتياجات المادية والنفسية وبالتالي تحقيق التأثير الايجابي لخلق المشاعر الجيدة وتعزيز الرضا الوظيفي في العمل .

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (يجعلني عملي أشعر بالفخر) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (4.088) وبانحراف معياري بلغ (0.810) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (19.80%)

وبأهمية نسبية بلغت (81.76%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة . وهذا بدوره يؤكد بان ممارسات القادة والمسؤولين وتوفير البيئة المناسبة وشعورهم بالرضا يجعلهم يشعرون بالفخر في عملهم . في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (يجعلني عملي اشعر بالفرح) على اقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (3.716) وبانحراف معياري بلغ (0.849) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (22.84%) وبأهمية نسبية بلغت (74.31%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة

جدول (٢٥) الاحصاءات الوصفية لبعء التأثير الايجابي

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الفرقات	ترتيب الفرقات
يجعلني عملي أشعر بالسعادة	3.794	0.871	22.96	75.88	مرتفع	٦
يجعلني عملي اشعر بالفرح	3.716	0.849	22.84	74.31	مرتفع	٩
يجعلني عملي أشعر بالبهجة	3.735	0.770	20.61	74.71	مرتفع	٧
يجعلني عملي أشعر بالحماس	3.873	0.875	22.60	77.45	مرتفع	٣
يجعلني عملي أشعر بالفخر	4.088	0.810	19.80	81.76	مرتفع	١
يجعلني عملي أشعر بالرضا	4.039	0.878	21.73	80.78	مرتفع	٢
يجعلني عملي أشعر بالرغبة	3.863	0.833	21.56	77.25	مرتفع	٤
يجعلني عملي أشعر بالهدوء	3.735	0.922	24.68	74.71	مرتفع	٨
يجعلني عملي أشعر بالنشاط	3.843	1.022	26.59	76.86	مرتفع	٥
المعدل العام لبعء التأثير الايجابي	3.854	0.715	18.55	77.08	مرتفع	-

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel) .

٢-التأثير السلبي :

يظهر الجدول (٢٦) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعء التأثير السلبي الذي يتمثل باثنى عشر مؤشر ميداني (NA1-NA12) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.221) والانحراف المعياري (0.660) ومعامل الاختلاف النسبي (20.49%) والاهمية النسبية (64.41%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان مرتفعاً وهذا يشير الى ان عينة الدراسة من مسؤولي

الفصل الثالث عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

الاقسام في مستشفى الكفيل التخصصي يسعون الى التقليل من الاحداث الموضوعية في بيئة العمل والتي ينظر اليها على أنها ألتحدي من قبل معظم الموظفين ويشمل الإجهاد والتوتر في العمل وأحداث العمل ألسلبية أي عوامل الإجهاد ألتى تصيب الموظفين.

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (أشعر بالغضب من عملي) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (3.275) وبانحراف معياري بلغ (0.747) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (22.80%) وبأهمية نسبية بلغت (65.49%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان معتدلا على هذه الفقرة . وهذا بدوره يؤكد بان ممارسات القادة والمسؤولين قد تشعر العاملين بالغضب بنسبة معتدلة قد يكون بسبب التوتر والاجهاد بالعمل وعدم الرضا عن العمل . لذا على المسؤولين توفير البيئة المناسبة وخلق المناخ الايجابي للتقليل من الغضب اثناء العمل .

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (يجعني عملي اشعر بالانزعاج) على اقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (3.177) وبانحراف معياري بلغ (0.861) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (27.10%) وبأهمية نسبية بلغت (63.53%) ، اذن حسب اجابات الافراد بنسبة معتدلة هذا يؤكد بان الافراد بنسبة معتدلة يشعرون بالانزعاج من عملهم لذا على المسؤولين في مستشفى الكفيل التخصصي ان يوفروا كل متطلبات الرفاهية وخلق المناخ الايجابي وذلك لعدم شعور العاملين بالانزعاج ورضاهم وشعورهم بالراحة في عملهم مما يؤثر ايجابا على خلق نتائج ايجابية

جدول (٢٦) الاحصاءات الوصفية لبعء التأثير السلبي

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الفقرات	ترتيب الفقرات
يجعني عملي أشعر بالحزن	3.216	0.863	26.84	64.31	معتدل	٦
يجعني عملي اشعر بالانزعاج	3.177	0.861	27.10	63.53	معتدل	١٢
يجعني عملي أشعر بالاكئاب	3.255	0.875	26.89	65.10	معتدل	٢
يجعني عملي أشعر بالتوتر	3.196	0.868	27.15	63.92	معتدل	٧
أشعر بالغضب من عملي	3.275	0.747	22.80	65.49	معتدل	١
أشعر بالانفعال من عملي	3.216	0.740	23.00	64.31	معتدل	١٠
أشعر بالإحباط في عملي	3.245	0.763	23.53	64.90	معتدل	٣

٩	معتدل	63.73	24.48	0.780	3.186	يجعلني عملي أشعر بنفاذ صبري
٤	معتدل	64.90	23.53	0.763	3.245	يجعلني عملي أشعر بالضيق
٨	معتدل	64.12	24.57	0.788	3.206	يجعلني عملي أشعر بالقلق
٥	معتدل	64.90	23.12	0.750	3.245	يجعلني عملي أشعر بالاضطراب
١١	معتدل	63.73	24.08	0.767	3.186	يجعلني عملي أشعر بالملل
-	معتدل	64.41	20.49	0.660	3.221	المعدل العام لبعء التأثير السلبي

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel)

٣- بعد عامل الانجاز :

يظهر الجدول (٢٧) نتائج الاحصاءات الوصفية لبعء عامل الانجاز الذي يتمثل بثمانية مؤشرات ميدانية (FF1-FF8) ، حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون الكلي لهذا البعد (3.958) والانحراف المعياري (0.654) ومعامل الاختلاف النسبي (16.53%) والاهمية النسبية (79.17%) ، وهذا يدل على ان اتفاق افراد العينة على هذا البعد كان مرتفعاً وهذا يشير الى ان عينة الدراسة من مسؤولي الاقسام تسعى الى تشجيع وتحفيز الافراد على تحقيق وانجاز الأهداف المتعلقة بكفاءة وإتقان الأداء وتطوير وتحسين مهارات الفرد ومعارفه وانجاز الاهداف بشكل افضل وتحقيق النتائج المرجوة وتجنب النتائج السلبية وتطوير المهارات التي تشجع الفرد على استكشاف جوانب مهمة . من خلال تحقيق الرفاهية في العمل وتعزيزها وبالتالي يؤثر على الافراد واداءهم العالي .

وقد حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (في عملي ، أحقق نتائج أعتبرها ذات قيمة) على اعلى متوسط حسابي موزون اذ بلغ (4.137) وبانحراف معياري بلغ (0.718) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (17.36%) وبأهمية نسبية بلغت (82.75%) ، وهذا يدل على ان مستوى الاجابات كان مرتفعاً على هذه الفقرة . وهذا بدوره يؤكد بان ممارسات القادة والمسؤولين وتوفير البيئة المناسبة تعمل على تحفيز الافراد على تحقيق نتائج يعتبرونها ذات قيمة وابرز اداءهم العالي من خلال خلق كل مستلزمات الرفاهية في العمل وهذا بدوره يعكس تحقيق نتائج ايجابية وذات قيمة بصورة واضحة للوصول الى تحقيق الاهداف .في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (في عملي ، أشرك في أنشطة تجسد مهاراتي) على اقل متوسط حسابي موزون حيث بلغ (3.755) وبانحراف معياري بلغ

(0.927) وبمعامل اختلاف نسبي بلغ (24.70%) وبأهمية نسبية بلغت (75.10%) ، وعلى الرغم من ان هذه الفقرة قد حصلت على اقل الاوساط الحسابية الا انها مازالت تتمتع بمستوى اجابات مرتفع حسب اجابات افراد العينة

جدول (٢٧) الاحصاءات الوصفية لبعده عامل الانجاز

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الفقرات	ترتيب الفقرات
في عملي ، أحقق إمكاناتي	4.069	0.748	18.39	81.37	مرتفع	٢
في عملي ، أقوم بتطوير قدراتي التي أشعر بأهميتها	3.951	0.801	20.27	79.02	مرتفع	٥
في عملي ، أشترك في أنشطة تجسد مهاراتي	3.755	0.927	24.70	75.10	مرتفع	٨
في عملي ، تغلبت على التحديات التي واجهتني	4.010	0.667	16.64	80.20	مرتفع	٤
في عملي ، أحقق نتائج أعتبرها ذات قيمة.	4.137	0.718	17.36	82.75	مرتفع	١
في عملي ، أحرز تقدماً ملحوظاً في الأهداف التي حددتها لحياتي.	4.039	0.795	19.68	80.78	مرتفع	٣
في عملي ، أفعل ما أحب فعله حقاً.	3.863	0.901	23.34	77.25	مرتفع	٦
في عملي ، أعبر عن أفضل ما في داخلي.	3.843	0.972	25.30	76.86	مرتفع	٧
المعدل العام لبعده عامل الانجاز	3.958	0.654	16.53	79.17	مرتفع	-

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel)

رابعا :وصف وتشخيص متغير رفاهية مكان العمل اجماليا

يوضح الجدول (٢٨) الاحصاءات الوصفية لمتغير رفاهية مكان العمل وابعادها الفرعية اجماليا بوسط حسابي (3.678) وقيمة الانحراف المعياري له (0.523) ومعامل اختلاف قدره (14.22%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (73.55%) وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى اهمية مرتفع حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى مرتفع من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود فقرات رفاهية مكان العمل ميدانياً. وهذا يشير الى ان مستشفى الكفيل التخصصي تهتم بصورة واضحة بالرفاهية في مكان العمل من ناحية التأثير الايجابي والتأثير

الفصل الثالث..... عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

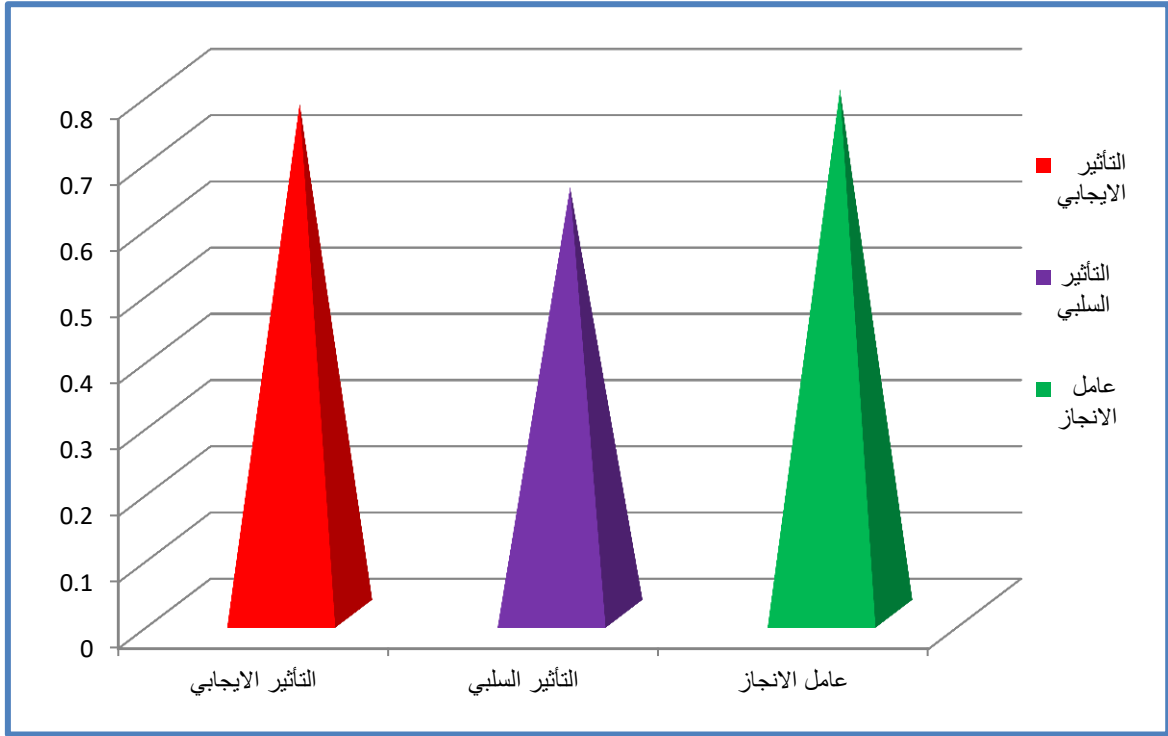
السلبى وعامل الانجاز وتحقيق ما يلزم تحقيقه لتجنب والتقليل من التأثير السلبى ونتائج السلبى على المنظمة بصورة عامة . وهذا يعزز الاداء الكلى للأفراد ويأتي بنتائج ايجابية على صعيد المنظمة والافراد من خلال استخدام برامج العافية والرفاهية في مكان العمل بما انجاز الاهداف وتحقيقها بكل كفاءة واخلاص اما بالنسبة الى الترتيب العام لأبعاد متغير رفاهية مكان العمل ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة بهذه الابعاد ، فقد جاء ترتيبها كما يلي (عامل الانجاز ، التأثير الايجابي ، التأثير السلبى) على التوالي .

جدول (٢٨) الاحصاءات الوصفية لمتغير رفاهية مكان العمل اجمالياً

الفرقات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	مستوى الفرقات	ترتيب الفرقات
التأثير الايجابي	3.854	0.715	18.55	77.08	مرتفع	٢
التأثير السلبى	3.221	0.660	20.49	64.41	معتدل	٣
عامل الانجاز	3.958	0.654	16.53	79.17	مرتفع	١
المعدل العام لبعده رفاهية مكان العمل	3.678	0.523	14.22	73.55	مرتفع	-

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel)

وبهدف تمثيل مستوى اهمية أبعاد رفاهية مكان العمل بيانياً على مستوى المستشفى عينة الدراسة، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم الاهمية النسبية والشكل (١٨) يوضح ذلك



الشكل (١٨) : التمثيل البياني لأبعاد رفاة مكان العمل

المصدر : مخرجات برنامج مخرجات برامج (SPSS V.23 ; Microsoft Excel)

المبحث الثالث

اختبار فرضيات البحث

توطئة

سيتناول المبحث الحالي اختبار فرضيات البحث الحالي بما تحويه من فرضيات ارتباط وتأثير على مستوى المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية وقد تم الاعتماد على مجموعة من الادوات المعلمية الدقيقة لإجراء عملية اختبار الفرضيات ، وبذلك يشتمل هذا المبحث على فقرتين رئيسيتين الاولى لاختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة اما الفقرة الثانية لاختبار فرضيات التأثير بين متغيراتها وابعادها الفرعية ، وعلى النحو الاتي :

اولاً / اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

الفرضية الرئيسية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الفاضلة بأبعدها ورفاهية مكان العمل)

استخدم الدراسة الحالي اختبار معاملات الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الفاضلة) بأبعدها الفرعية (الشجاعة ، الاعتدال العدالة ، التعقل ، والانسانية) والمتغير التابع (رفاهية مكان العمل) . ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه ، سيتم اعتماد الرأي القائل بتقسيمه الى ثلاث فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (٢٩) .

الجدول (٢٩) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	قيم معامل الارتباط	مستوى علاقة الارتباط
1	اقل من 0.10	علاقة ارتباط ضعيفة
2	من 0.10 - 0.30	علاقة ارتباط متوسطة
3	اكثر من 0.30	علاقة ارتباط قوية

Source: Rovetta, A. (2020). Raiders of the lost correlation: a guide on using Pearson and

spearman coefficients to detect hidden correlations in Medical Sciences. Cureus, 12(11).p.6

ويظهر الجدول (٣٠) معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات البحث الحالي ويشير الى نوع الاختبار (2-tailed) ، اضافة الى شموله على مختصر (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية

معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير أن تظهر قيمها ، فإذا ظهرت العلامة (***) على معامل الارتباط فإنّ هذا يدل على معنوية معامل الارتباط عند مستوى (٠.٠١) ودرجة ثقة (٩٩%) ، فيما تدل العلامة (*) على معنويته عند مستوى (٠.٠٥) وبدرجة ثقة (٩٥%) .

جدول (٣٠) قيم مصفوفة الارتباط بين القيادة الفاضلة بأبعادها ورفاهية مكان العمل

المتغيرات		CO الشجاعة	TE الاعتدال	JU العدالة	PR التعقل	HU الانسانية	القيادة الفاضلة
رفاهية مكان العمل	Pearson Correlation	.579**	.588**	.645**	.589**	.548**	.700**
	Sig. (2- tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	138	138	138	138	138	138

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V. 23)

تشير نتائج الجدول (٣٠) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير القيادة الفاضلة ورفاهية مكان العمل ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**700) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١) وبدرجة ثقة (٩٩%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه العلاقة بان مسؤولي مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة في حال تبنيهم ممارسات القيادة الفاضلة من خلال تطبيق وترسيخ الشجاعة والاعتدال والعدالة والتعقل والانسانية من حيث الاهتمام بالأفراد وتهيئة كل متطلبات القيادة الناجحة وبذلك يضمن تحقيق وتعزيز رفاهية مكان العمل وتهيئة المناخ المناسب لضمان نتائج ممتازة من خلال الرفاه الذي يتحقق من خلال تعامل القادة والمسؤولين مع الافراد .

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى.

ويتفرع من فرضية الارتباط الرئيسية خمس فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

أ-اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الشجاعة

ورفاهية مكان العمل)

أظهرت نتائج الجدول (٣٠) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وموجبة بين بعد الشجاعة ورفاهية مكان العمل ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**.579) عند مستوى معنوية (١%) أي بدرجة ثقة (٩٩%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان الشجاعة التي يتصف بها المسؤولين في مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة وتطبيقها بشكل صحيح وحث الافراد على تحقيق الاهداف من خلال تحدي الظروف الطارئة ومواجهتها واتخاذ القرارات الصعبة في سبيل تحقيق ما تطمح اليه المنظمة من شأنه ان يعزز الرفاهية في العمل وشعور الافراد العاملين بالرضا من خلال ممارسات تطبيق الشجاعة في المنظمة المبحوثة . واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاعتدال ورفاهية مكان العمل).

أظهرت نتائج الجدول (٣٠) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وموجبة بين بعد الاعتدال ورفاهية مكان العمل اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**.588) عند مستوى معنوية (١%) أي بدرجة ثقة (٩٩%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

ويمكن تفسير هذه العلاقة من خلال سلوكيات القادة المعتدلة ، وإنصاف القائد في ممارسة او اتخاذ قراراته والتصرف بشكل يخدم جميع العاملين حتى لو كان على حسابه الشخصي واعطاء الاولوية للمصالح التنظيمية قبل التفكير بمصلحته الشخصية وكذلك عدم التصرف بشكل اناني هذا من شأنه يعزز ويقوم رفاه العاملين في مكان العمل وتحقيقها في المنظمة المبحوثة.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد العدالة ورفاهية مكان العمل).

أظهرت نتائج الجدول (٣٠) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وموجبة بين بعد العدالة ورفاهية

مكان العمل ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.645^{**}) عند مستوى معنوية (١%) أي بدرجة ثقة (٩٩%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان اهتمام القادة والمسؤولين في مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة بممارسات وسلوكيات العدالة من خلال التعامل مع الآخرين واحترام حقوقهم والتعامل معهم بكل عدالة بدون اي تحيز لعامل دون آخر وتوزيع المهام والمسؤوليات بصورة عادلة وعدم اتخاذ قرارات تضر فئة معينة هذا من شأنه يعزز رفاهية مكان العمل وتحقيقها من خلال تطبيق العدالة مع الجميع ومن دون تحيز في المنظمة المبحوثة .

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى

د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعقل و رفاهية مكان العمل)

أظهرت نتائج الجدول (٣٠) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وموجبة بين بعد التعقل ورفاهية مكان العمل ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.589^{**}) عند مستوى معنوية (١%) أي بدرجة ثقة (٩٩%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان العلاقة الايجابية بين المسؤولين في مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة تطبق وتمارس فضيلة التعقل من خلال ممارسة التفكير المنطقي السليم واصدار الاحكام بشكل صحيح وبكل عقلانية واختيار ألحق وتحقيق الاهداف بكل كفاءة وفعالية وبأخذ بنظر الاعتبار معظم المواقف عند إصدار الأحكام التي تخص العاملين او المنظمة بشكل عام وهذا بدوره يعزز ويساهم في تحقيق الرفاهية والراحة والرضا الوظيفي في المنظمة المبحوثة عينة الدراسة .

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى

هـ- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الانسانية و رفاهية مكان العمل)

أظهرت نتائج الجدول (٣٠) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وموجبة بين بعد الانسانية ورفاهية مكان العمل ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.548^{**}) عند مستوى معنوية (١%) أي

بدرجة ثقة (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بان العلاقة الايجابية بين المسؤولين في مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة تطبق وتمارس وتهتم في فضيلة الانسانية من خلال الاهتمام بالآخرين والاعتناء بهم والتعاطف معهم وإرضاءهم بكل انسانية وتكوين العلاقات الشخصية و يبدي اهتماما وتعاطفا بشأن احتياجات الملاكات الصحية وهذا بدوره يمكن ان يحقق رفاهية مكان العمل وشعورهم بالرضا والراحة في عملهم في المنظمة المبحوثة عينة الدراسة .

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

ثانياً / اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث :

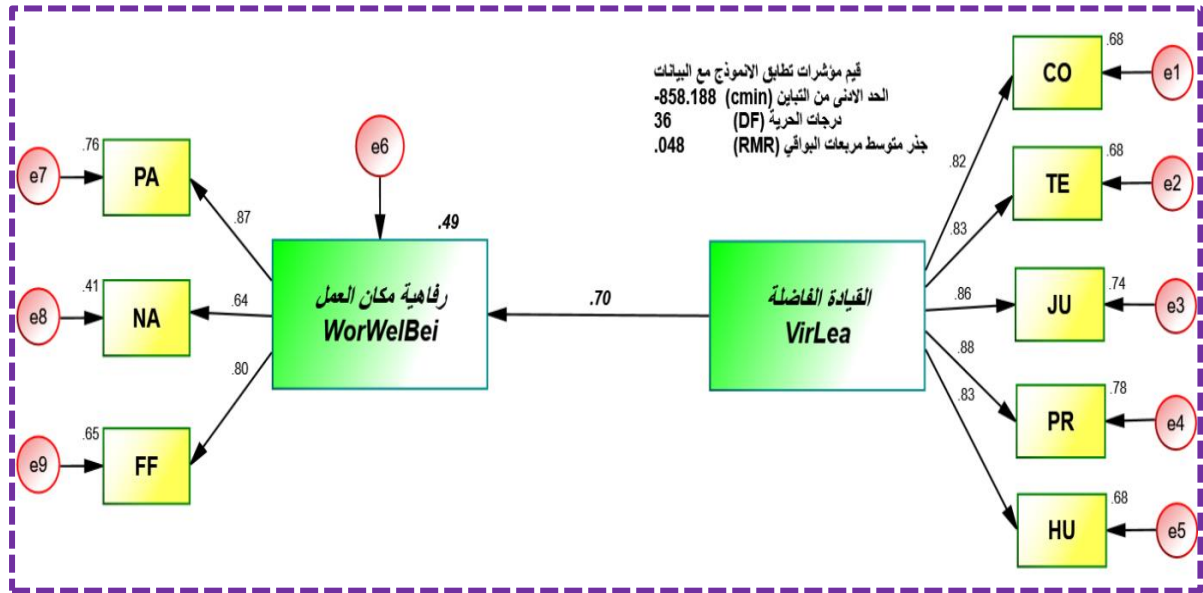
تعتمد منهجية النمذجة الهيكلية (SEM) على تمثيل الظاهرة المدروسة والعلاقات فيما بين متغيراتها من خلال نموذج يحاكيها في الواقع ، ليبسطها ويسهلها رمزياً من خلال التمثيل البياني ليساعد على حسن التصور كأساس لصنع القرار المناسب لذلك فان نموذج المعادلة الهيكلية يساهم في توضيح العلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة كما يمكن من دراسة المسار الكامل للعلاقات والارتباطات بين مجموعة من المتغيرات لظاهرة او اكثر في تمثيل path Diagram ويمثل تصويراً للنموذج الخطي العام الذي يشمل الانحدار المتعدد كما انه ترجمة لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات (صحراوي و بو صلب ، ٢٠١٦ : ٦٢) وكما يلي :

اختبار فرضية التأثير الرئيسية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الفاضلة بأبعادها في رفاهية مكان العمل)

يوضح الشكل (١٩) وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لمتغير القيادة الفاضلة في رفاهية مكان العمل اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.048) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.70) وهذا يعني ان متغير القيادة الفاضلة يؤثر في متغير

رفاهية مكان العمل بنسبة (70%) على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة . وهذا يعني هذه القيمة معنوية لان قيمة النسبة الحرجة الظاهرة في الجدول (٣١) بلغت (9.863) عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (١٩) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (٠.49) وهذا يعني بأن متغير القيادة الفاضلة قادر على تفسير ما نسبته (49%) من التغيرات التي تطرأ على رفاهية مكان العمل في مستشفى الكفيل عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (51%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتائج بأن اهتمام القادة والمسؤولين في مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة بالسلوكيات وابعاد القيادة الفاضلة وتطبيق الشجاعة والاعتدال والعدالة والتعقل والانسانية وفسح المجال لهم لإبراز مهاراتهم وتقديرهم وتحفيزهم على اتخاذ قرارات شجاعة وانصافهم في توزيع المسؤوليات وعدم التحيز لشخص دون اخر واتخاذ قرارات عقلانية وحكيمة من شأنه ان يعزز ويقوم العلاقة بين القادة والمسؤولين والافراد العاملين من خلال الرغبة الشديدة في العمل والتطوير وابرز الامكانيات بالتالي تحقيق رفاهية مكان العمل .



شكل (١٩) تأثير متغير القيادة الفاضلة في رفاهية مكان العمل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (٣١) مسارات ومعلمات اختبار تأثير القيادة الفاضلة في رفاهية مكان العمل

Paths	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
رفاهية مكان العمل <--- القيادة الفاضلة	.700	.631	.064	9.863	***
CO <--- القيادة الفاضلة	.822	1.023	.070	14.529	***
TE <--- القيادة الفاضلة	.826	.915	.062	14.739	***
JU <--- القيادة الفاضلة	.857	1.064	.064	16.739	***
PR <--- القيادة الفاضلة	.881	1.040	.055	18.761	***
HU <--- القيادة الفاضلة	.827	.958	.065	14.812	***
PA <--- رفاهية مكان العمل	.871	1.190	.067	17.776	***
FF <--- رفاهية مكان العمل	.804	1.006	.074	13.574	***
NA <--- رفاهية مكان العمل	.637	.804	.097	8.304	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

ويتفرع من فرضية التأثير الرئيسة خمس فرضيات فرعية تتمثل بالاتي :

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الشجاعة في رفاهية مكان العمل)

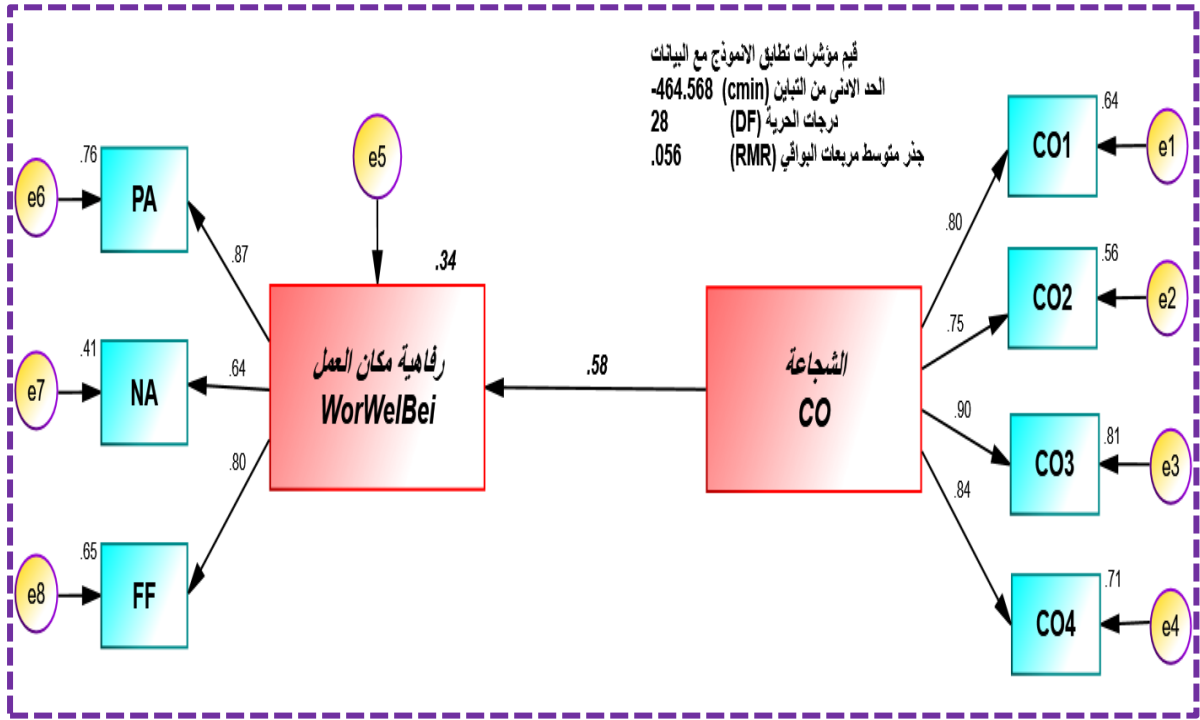
يوضح الشكل (١٩) وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لبعد الشجاعة في رفاهية مكان العمل ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.056) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (٠.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.58) وهذا يعني ان بعد الشجاعة يؤثر في متغير رفاهية مكان العمل بنسبة (٥٨%) على مستوى مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة .. وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول () البالغة (7.145) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (١٩) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (٠.34) وهذا يعني بأن بعد الاستماع لدى المدراء قادر على تفسير ما نسبته (34%) من التغيرات التي تطرأ على رفاهية مكان العمل في المستشفى عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (٦٦%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

الفصل الثالث..... عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

ويكن تفسير هذه النتائج بأن اهتمام القادة والمسؤولين في المستشفى الاهلي عينة الدراسة ببعده الشجاعة من خلال مبادرات القائد وعدم تخوفه من اتخاذ القرارات حتى لو كانت تضر بمصلحته الشخصية ومواجهه الظروف والتحديات التي تمر بالمنظمة بدون خوف او تردد وبكل شجاعة وجرأة حيث يتبنى مشروعا طويل الأمد ومفيدا على الرغم من المخاطرة بسمعته الشخصية يمكن ان يحقق رفاهية مكان العمل.

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى



شكل (٢٠) تأثير بعد الشجاعة في رفاهية مكان العمل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (٣٢) مسارات ومعلمات اختبار تأثير الشجاعة في رفاهية مكان العمل

المسارات	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
رفاهية مكان العمل <--- الشجاعة	.579	.420	.059	7.145	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

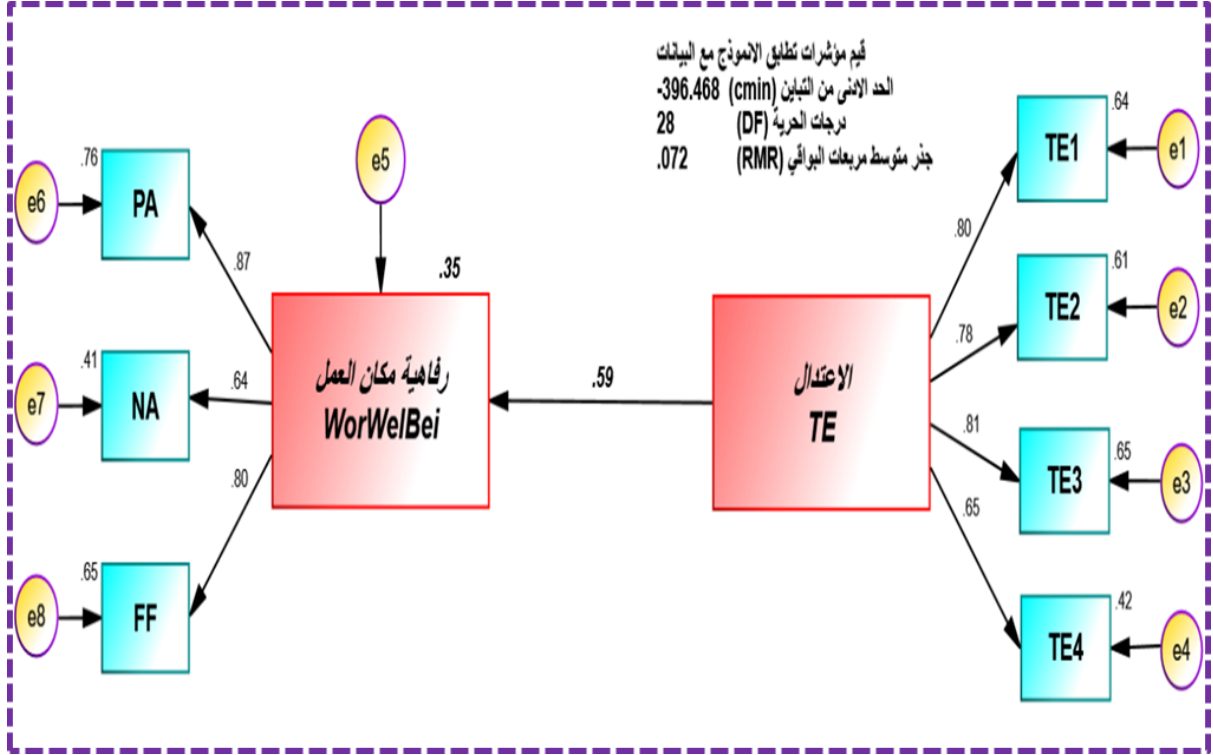
ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاعتدال في رفاهية مكان العمل)

يوضح الشكل (٢١) وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لبعد الاعتدال في رفاهية مكان العمل ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة ($RMR=0.072$) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (٠.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.59) وهذا يعني ان بعد الاعتدال يؤثر في متغير رفاهية مكان العمل بنسبة (٥٩%) على مستشفى الكفيل الاهلية عينة الدراسة .. وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٣٣) البالغة (7.302) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (٢١) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (٠.35) وهذا يعني بأن بعد الاعتدال قادر على تفسير ما نسبته (35%) من التغيرات التي تطرأ على رفاهية مكان العمل في مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (٦٥%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن اهتمام المسؤولين في مستشفى الكفيل الاهلية عينة الدراسة بممارسة الاعتدال والتقدير للأفراد العاملين و يتصرف بشكل غير أناني حتى عندما تكون هناك فرص لتحقيق اقصى قدر ممكن من تحقيق الذات ويعطي الاولوية للمصالح التنظيمية على المصالح الذاتية . هذا من شأنه يؤثر على خلق مناخ ايجابي مناسب للإنتاجية وبالتالي تحقيق رفاهية مكان العمل .

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.



شكل (٢١) تأثير بعد الاعتدال في رفاهية مكان العمل

جدول (٣٣) مسارات ومعلمات اختبار تأثير الاعتدال في رفاهية مكان العمل

المسارات		S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
رفاهية مكان العمل	<---	الاعتدال	.588	.478	.066	7.302 ***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

ج-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعده العدالة في رفاهية مكان العمل)

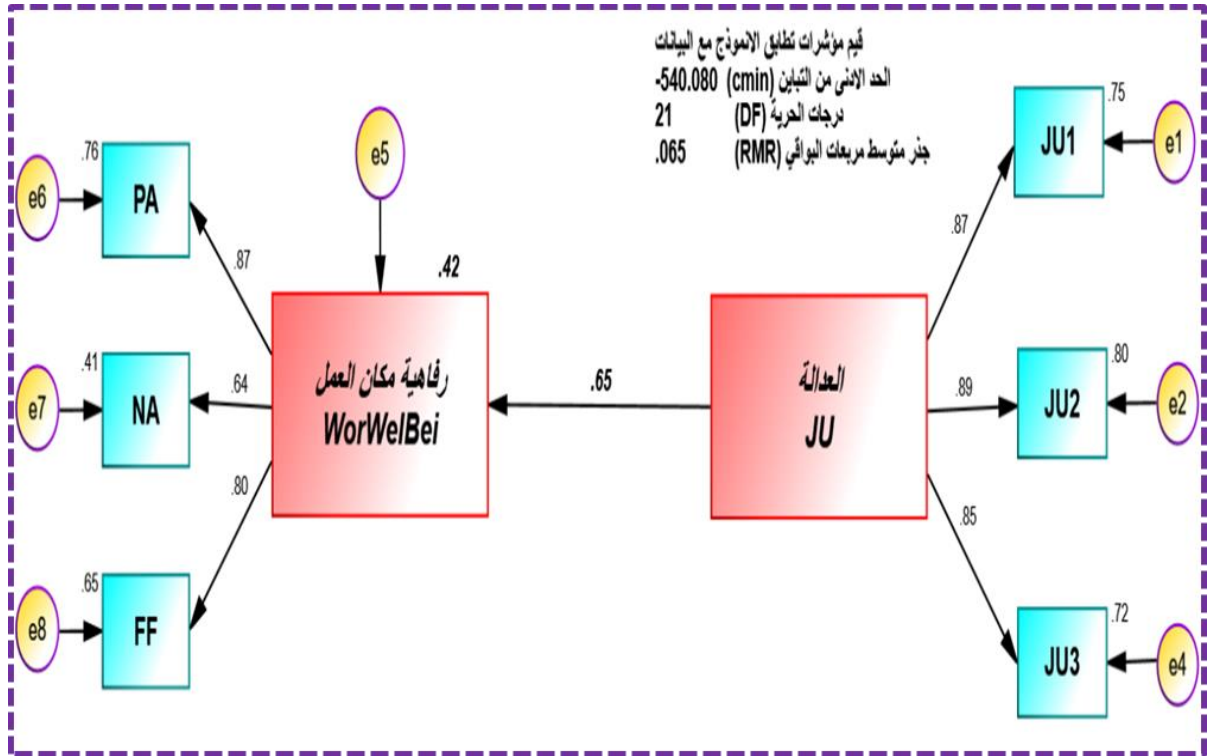
يوضح الشكل (٢٢) وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لبعده العدالة في رفاهية مكان العمل ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة (RMR=0.065) وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (٠.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.65) وهذا يعني ان بعد العدالة يؤثر في متغير رفاهية مكان العمل بنسبة (٦٥%) على مستوى مستشفى الكفيل الاهلية عينة الدراسة .. وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٣٤) البالغة (٨.٤٩٣) قيمة معنوية عند

مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (٢٢) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (٠.42) وهذا يعني بأن بعد العدالة قادر على تفسير ما نسبته (42%) من التغيرات التي تطرأ على رفاهية مكان العمل في مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (58%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن اهتمام المسؤولين في مستشفى الكفيل الاهلية عينة الدراسة بممارسة سلوكيات العدالة وتطبيقها و احترام المصالح والحقوق الفردية عند توزيع المسؤوليات يؤدي الى خلق الرضا والولاء والاخلاص بالعمل وتحقيق السعادة في العمل وبالتالي تحقيق رفاهية مكان العمل .

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة .



شكل (٢٢) تأثير بعد العدالة في رفاهية مكان العمل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (٣٤) مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعد العدالة في رفاهية مكان العمل

المسارات		S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
رفاهية مكان العمل	<--- العدالة	.646	.469	.055	8.493	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

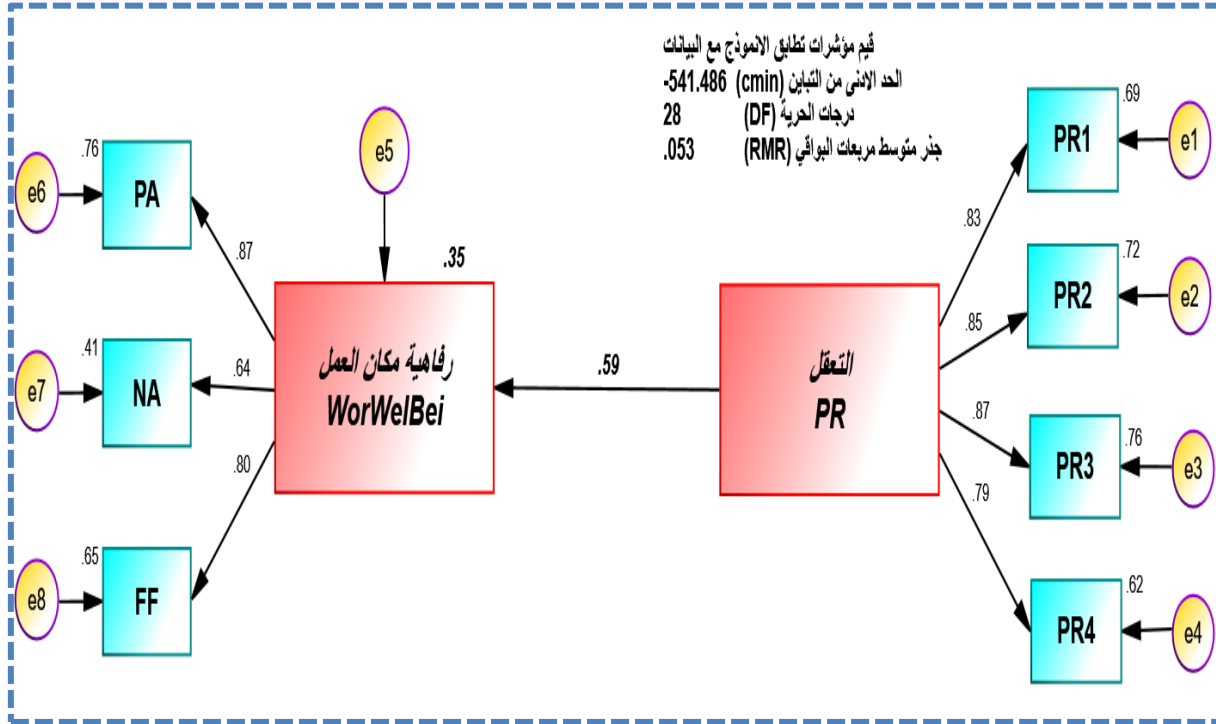
د- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التعقل في رفاهية مكان العمل)

يوضح الشكل (٢٣) وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لبعء التعقل في رفاهية مكان العمل ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة $RMR=(0.053)$ وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (٠.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.59) وهذا يعني ان بعد التعقل يؤثر في متغير رفاهية مكان العمل بنسبة (59%) على مستوى مستشفى الكفيل الاهلية عينة الدراسة .. وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٣٥) البالغة (7.324) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (٢٣) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (٠.35) وهذا يعني بأن بعد التعقل قادر على تفسير ما نسبته (35%) من التغيرات التي تطرأ على رفاهية مكان العمل في مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (65%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن اهتمام المسؤولين في مستشفى الكفيل الاهلية عينة الدراسة بممارسة سلوكيات التعقل وتطبيقه في اتخاذ القرارات العقلانية و تطبيقها و يمارس التفكير المنطقي في اتخاذ القرار بشأن مسارات العمل ويقوم بتقييم المتطلبات التي تتطلبها أي حالة معينة بكفاءة وفاعلية يؤدي الى خلق حالة ايجابية وتأثير ايجابي وتحقيق الامكانيات وتطويرها وبالتالي تحقيق رفاهية مكان العمل وشعور العاملين بالأمان في مكان العمل .

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة .



شكل (٢٣) تأثير بعد التعقل في رفاهية مكان العمل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (٣٥) مسارات ومعلومات اختبار تأثير بعد التعقل في رفاهية مكان العمل

المسارات	S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
رفاهية مكان العمل <--- التعقل	.589	.450	.061	7.324	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

هـ - اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الإنسانية في رفاهية مكان العمل)

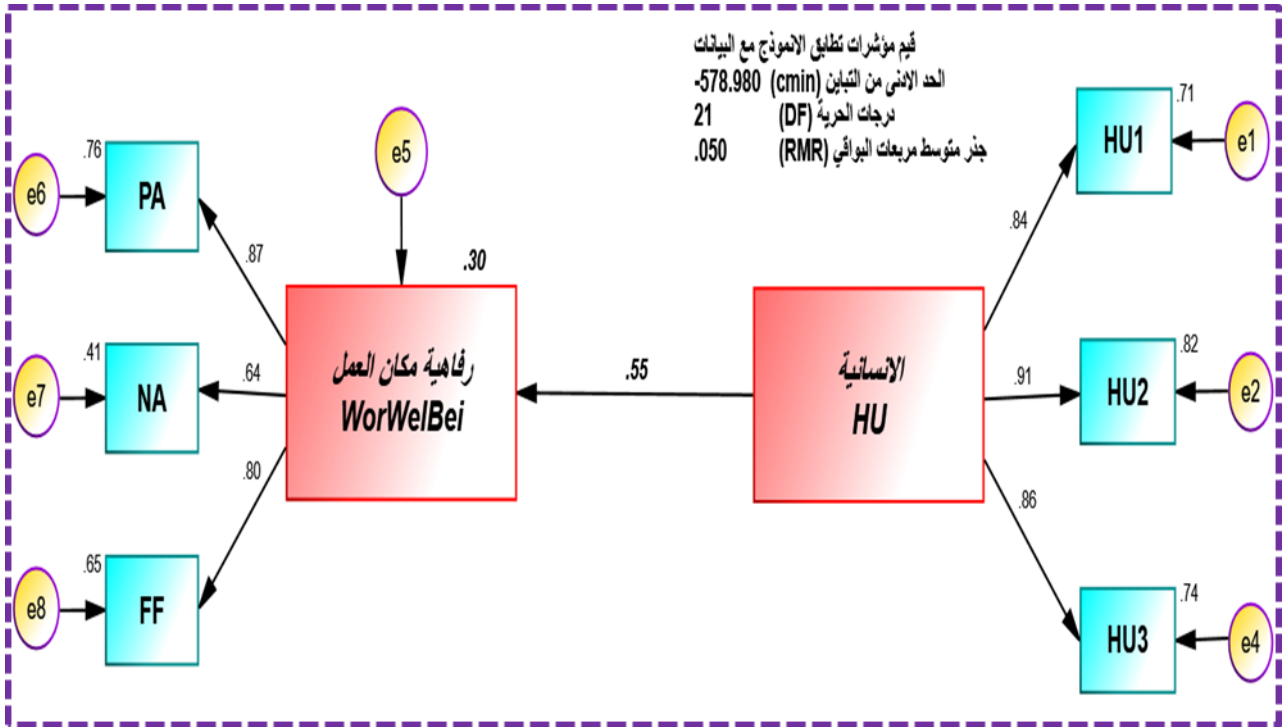
يوضح الشكل (٢٤) وجود تأثير ايجابي ذي دلالة معنوية لبعد الإنسانية في رفاهية مكان العمل ، اذ نلاحظ ان نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها ، فقد بلغت قيمة $RMR=0.050$ وهي اقل من المدى المقبول الخاص بها البالغ (0.08). كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.55) وهذا يعني ان بعد الإنسانية يؤثر في متغير رفاهية مكان العمل بنسبة (٥٥%) على مستوى مستشفى الكفيل الاهلية عينة الدراسة .. وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٣٦) البالغة (6.585) قيمة معنوية عند

مستوى معنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (٢٤) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (٠.30) وهذا يعني بأن بعد الانسانية قادر على تفسير ما نسبته (30%) من التغيرات التي تطرأ على رفاهية مكان العمل في مستشفى الكفيل التخصصي عينة الدراسة أما النسبة المتبقية والبالغة (70%) فتعود لمتغيرات أخرى غير داخلة في أنموذج الدراسة.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المسؤولين في مستشفى الكفيل الاهلية عينة الدراسة يراعون ويهتمون بالجانب الانساني من خلال اهتمامهم وتعاطفهم بشأن احتياجات الملاكات الصحية . والتعامل معهم بكل رحمة وانسانية وهذا بدوره يشعروهم بالطمأنينة والاحترام والتقدير وعدم تخوفهم من ابداء رأيهم وهذا يؤدي الى تعزيز رفاهم في مكان العمل .

وبناءً على ما تقدم يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة .



شكل (٢٤) تأثير بعد الانسانية في رفاهية مكان العمل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

جدول (٣٦) مسارات ومعلمات اختبار تأثير بعد الانسانية في رفاهية مكان العمل

المسارات		S.R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
رفاهية مكان العمل	<--- الانسانية	.552	.427	.065	6.585	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V. 23)

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

تمهيد

يعتبر هذا الفصل هو حصيلة الجهد المبذول في اعداد البحث من خلال ما توصل اليه الباحث من اسس فكرية ونظرية وكذلك ما توصل اليه بعد تحليل البيانات تحليلا ميدانيا وبشكل علمي رصين لإخراج النتائج فتم وضع الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية وفق ما تم التوصل اليه ، وسيتناول هذا الفصل مبحثين هما :

المبحث الاول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات المستقبلية

المبحث الاول

الاستنتاجات

توطئة

يتضمن هذا المبحث الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري ويتضمن الاهمية الفكرية ونتاج الباحثة الذي توصلت اليه من خلال اطلاعها وتدوينها الجانب الفكري وكذلك يتضمن الاستنتاجات عن الجانب العملي وما توصلت اليه الباحثة من خلال اجراءات التحليل الاحصائي اذ تعكس هذه الاستنتاجات جانبا من الجهود المبذولة في اعداد الدراسة الحالية وكما يلي :

اولا : الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري :

١- ان النظر الى القيادة الفاضلة بصورة عامة في المنظمات ومعرفة اهميتها على مستوى القادة والمسؤولين ومدى تأثيرهم على الافراد يعد امر اساسي ويعطي صورة واضحة لدى الافراد بانهم مقدرين ومحترمين ويستطيعون ابداء اراءهم من دون خوف او تردد من خلال الابعاد الفرعية للقيادة الفاضلة وتطبيقها في المنظمات وتشمل (الشجاعة ، الاعتدال ، العدالة ، التعقل ، الانسانية) وبالتالي كسب ثقة الافراد العاملين ورضاهم عن العمل وتطبيق الفضائل في المنظمات يعد امر اساسي لا بد منه للحصول على النتائج التي تسعى اليها المنظمات وبالتالي تحقيق الرفاهية من خلال ممارسات القائد الفاضل على صعيد جميع المنظمات .

٢- يعد توفير البيئة المناسبة وتحقيق الرفاهية في مكان العمل وخلق المناخ التنظيمي الجيد المناسب من الامور الجوهرية والاساسية وتهيئة البيئة العملية من حيث توفير كل وسائل الراحة التي تتصف بالجودة سواء كانت وسائل مادية او معنوية كأسلوب القيادة والمسؤولين مع الافراد مما يسمح للأفراد الانجاز الهادف وتحقيق الامكانيات وتطوير المهارات والابتكار والابداع كذلك توفير الجو المناسب للعمل يمنع او يقلل من الآثار السلبية اثناء العمل كالضغوط النفسية والقلق والتوتر والاجهاد وعدم الراحة في مكان العمل مما ينعكس على تحقيق الاهداف المرجوة وهذا بدوره يؤثر على رفاه العاملين وبالتالي يؤثر على انتاجية وربحية المنظمة .

الفصل الرابع.....الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

ثانيا : الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي :

١ - - حصل متغير القيادة الفاضلة على درجة مرتفعة من الاهمية النسبية وبلغت (77.68) حسب اجابات افراد العينة ، وهذا يدل على تبني مستشفى الكفيل التخصصي اساليب القيادة الفاضلة واهميتها ودورها في تحقيق رفاهية مكان العمل استنادا لأبعاد هذا المتغير واهميته في تحقيق ذلك وكما يلي :

أ- حاز بعد الانسانية من حيث الاهمية النسبية على المرتبة الاولى وبنسبة مرتفعة بلغت (79.74) وهذا يشير الى اهتمام المنظمة المبحوثة بممارسة الانسانية في القيادة من خلال اساليب الانسانية والرحمة في اتخاذ القرارات والوقوف مع العاملين بكل انسانيه وهذا بدوره يؤدي الى رفاهية مكان العمل .

ب - حصل بعد التعقل على المرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية وبنسبة مرتفعة اذ بلغت (78.58) وهذا يشير الى اهتمام المنظمة مستشفى الكفيل التخصصي بفضيلة التعقل واتخاذ قرارات عقلانية ويمارسون التفكير المنطقي بشأن العمل وهذا بدوره يعزز رفاهية مكان العمل .

ج- حاز بعد العدالة من حيث الاهمية النسبية على المرتبة الثالثة وبنسبة مرتفعة حيث بلغت (77.78) وهذا يدل على تبني المنظمة لممارسات العدالة وتطبيقها في المنظمة المبحوثة من خلال اتخاذ قرارات عادلة ومنصفة بعيدة عن التحيز لشخص دون اخر يجعلهم راضين عن عملهم وهذا بدوره ينعكس على تحقيق نتائج ايجابية وبالتالي ينعكس علا رفاه العاملين في مكان عملهم .

د - حاز بعد الاعتدال على المرتبة الرابعة من حيث الاهمية النسبية وبنسبة مرتفعة اذ بلغت (77.11) وهذا يؤكد اهتمام المنظمة المبحوثة في اعتدال قراراتها وسلوكها بشكل عام مع الافراد العاملين بما يضمن رضا العاملين وهذا بدوره يحقق رفاهية مكان العمل .

هـ - حاز بعد الشجاعة على المرتبة الخامسة من حيث الاهمية النسبية وبنسبة مرتفعة اذ بلغت (75. 20) وهذا يشيرالى اهتمام المنظمة المبحوثة بفضيلة الشجاعة من دون خوف او تردد ومواجهة الظروف والتحديات التي تمر بالمنظمة وبكل شجاعة وهذا بدوره يحقق رفاهية مكان العمل .

٢- حصل متغير رفاهية مكان العمل على من حث الاهمية النسبية على درجة عالية وحسب اجابات افراد العينة اذ بلغت (73.55) وهذا يؤكد اهتمام المنظمة المبحوثة في رفاهية مكان العمل لجذب

الفصل الرابع.....الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

رضا العاملين وتحقيق الولاء والانسجام في العمل بما يضمن تحقيق النتائج المرجوة من خلال ابعادها الفرعية وكما يلي :

أ - حاز بعد عامل الانجاز على المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية على درجة مرتفعة وحسب اجابات افراد العينة اذ بلغت (79.17) وهذا يؤكد اهتمام المنظمة المبحوثة برفاهية مكان العمل وبالتالي تحقق وانجاز الاهداف بكفاءة واتقان وتطوير وتحسين مهارات الافراد وتجنب النتائج السلبية وتطوير المهارات التي تشجع على استكشاف جوانب مهمة .

ب _ حاز بعد التأثير الايجابي على المرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية على نسبة مرتفعة وحسب اجابات افراد العينة اذ بلغت (77.08) وهذا يشير الى سعي مستشفى الكفيل واهتمامها في خلق مناخ تنظيمي ايجابي والمساعدة في خلق المشاعر الايجابية ورضا الافراد عن العمل وتنمية العلاقات الايجابية .

ج - حاز بعد التأثير السلبي على المرتبة الثالثة على نسبة معتدلة حسب اجابات افراد العينة اذ بلغت (64.41) اذ تشير هذه النسبة الى وجود بعض المعوقات التي تؤثر سلبا على رفاهية مكان العمل كان تكون الاجهاد او التوتر في العمل واحداث العمل السلبية التي يمكن ان تصيب العاملين .

٣- توصلت نتائج الاختبارات الاحصائية الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل القيادة الفاضلة مع المتغير التابع الرفاهية في مكان العمل وهذا يؤكد ان في حالة الاهتمام من قبل مستشفى الكفيل التخصصي في تطبيق ممارسات القيادة الفاضلة في التعامل مع الافراد ينتج عن ذلك رفاهية مكان العمل .

٤- اتضح من اختبار الفرضيات وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير القيادة الفاضلة في رفاهية مكان العمل وهذا يشير الى اهتمام المستشفى بتطبيق سلوكيات القيادة الفاضلة لجذب العاملين الكفاء ويحقق الرضا الوظيفي وبالتالي ينعكس في رفاهية العاملين .

٥- توصلت نتائج الاختبارات الاحصائية الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للأبعاد الفرعية لمتغير القيادة الفاضلة في رفاهية مكان العمل وهذا يؤكد ان في حالة الاهتمام من قبل مستشفى الكفيل

الفصل الرابع.....الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

التخصصي في تطبيق ممارسات القيادة الفاضلة في التعامل مع الافراد ينتج عن ذلك رفاهية في مكان العمل اذ تمثلت اقوى علاقات التأثير ببعد العدالة ومن ثم بعد التعقل ومن ثم بعد الاعتدال ومن ثم بعد الشجاعة ومن ثم بعد الانسانية .

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات المستقبلية

توطئة

يتضمن هذا المبحث مجموعة من التوصيات والمقترحات المستقبلية الى كل من القادة والمسؤولين والادارة بشكل عام تم وضع هذه التوصيات والمقترحات بالاستناد الى الاستنتاجات التي توصلت اليها الباحثة والتي يمكن اخذاها بنظر الاعتبار وتطبيقها من قبل مستشفى الكفيل التخصصي وكما يلي :

١- نظرا لأهمية وحداثة الموضوع توصي الباحثة المنظمة المبحوثة بالاهتمام بتطبيق سلوكيات القيادة الفاضلة لإتاحة وتعزيز الرفاهية في العمل بما يضمن نتائج ايجابية عديدة تتعلق بالتزام المنتسبين في العمل وتعزيز ولائهم وانتمائهم الوظيفي .

٢- نوصي المنظمة المبحوثة باخذ وتطبيق سلوكيات القيادة الفاضلة باعتبارها اساليب قيادية حديثة من اجل الحفاظ على العاملين الكفؤين وكذلك استقطاب العاملين الذين يتمتعون بمهارات وامكانيات تعزز من تحقيق الاهداف من اجل الحصول على الرفاهية في العمل ويتحقق ذلك ممن خلال تطبيق عدة وصايا تقوم بها المنظمة المبحوثة كالاتي :

أ- الاهتمام بسلوكيات الشجاعة وتطبيقها في العمل لان الشجاعة تؤدي الى نجاح الاعمال وتحقيق الاهداف وتضمن بيئة ايجابية ومناخات داعمة للعمل .

ب- الاهتمام والحرص على تطبيق وممارسة الاعتدال لأنه يضمن الحفاظ على الكفاءات من خلال القرارات والسلوكيات المعتدلة .

ج- الاهتمام والاخذ بنظر الاعتبار ممارسة العدالة بما يضمن حقوق الافراد والتصرف بطريقة عادلة ومنصفة بعيدة عن التحيز .

د- الاهتمام والحرص بالتعامل مع الافراد العاملين بكل تعقل ومنطقية واتخاذ قرارات حكيمة وعقلانية لاتها تؤثر على رفاهية العاملين.

هـ- الاهتمام بالممارسات الانسانية والتعامل المرن مع الاخرين بكل رحمة وانسانية والاهتمام بالمشاكل

الفصل الرابع.....الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

الشخصية للعاملين لأنه من شأنه ان يضمن رفاهية العاملين .

٣- نوصي مستشفى الكفيل التخصصي بتوفير المناخ المناسب وتهيئة البنى التحتية المناسبة من خلال توفير المعدات المادية المتطورة من اجهزة تدفئة ومن اضاءة كافية ومن اجهزة تواصل مع الزبائن وكل ادوات التطوير التي تسهم في ابداع العاملين بما يضمن تحقيق الرفاهية في مكان العمل .

٤- ضرورة الاهتمام ومكافاة العاملين المهرة والكفؤين سواء مكافاة مادية او معنوية كالترقية او الاشادة بالعامل الكفوء امام الاخرين او باعتماد كتب الشكر والتقدير وهذا من شأنه ان يعظم دور الادارة ويؤثر على رفاهية العاملين في مكان العمل .

٥- ضرورة الاهتمام والحرص والاخذ بنظر الاعتبار ابعاد رفاهية مكان العمل لكونها تحقق رضا العاملين وبالتالي تحقيق الانتاجية العالية من خلال الاتي :

أ- الاهتمام ببعده التأثير الايجابي الذي يؤدي الى الانتاجية والارباح المرتفعة لما له دور في خلق عامل نفسي ايجابي لدى العاملين وشعورهم بالرفاه .

ب - الاهتمام ببعده التأثير السلبي من خلال تقليل او منع مسببات الاجهاد والتوتر والقلق والحزن والاضطراب لأنه ينعكس بشكل سلبي على النتائج لعدم شعور العاملين بالرفاه .

ج - الاهتمام بالبيئة الداخلية للعمل لتحقيق عامل الانجاز وتحقيق الافراد لإمكانياتهم وترسيخ مهاراتهم وابداعهم في العمل بما يضمن شعورهم بالرفاه داخل مكان العمل .

٦- اقامة دورات وندوات تدريبية بالتنسيق مع المتخصصين من اساتذة الجامعات في متغيرات الدراسة وكيفية ممارستها بالطريقة الصحيحة وتطبيق الشجاعة والاعتدال والعدالة والتعقل والانسانية بما يعزز رفاهية مكان العمل .

٧- اقامة ورش عمل ميدانية خاصة بزيادة الوعي لدى المسؤولين وكيفية تعاملهم مع الافراد بما يضمن نجاح المنظمة المبحوثة وتحقيق اهدافها ويعزز الرفاهية في العمل لان تعامل القادة والمسؤولين مع العاملين بطريقة جيدة يعزز من امكانياتهم وقدراتهم وكذلك يعزز الاخلاص والولاء التنظيمي والبقاء في العمل لساعات طويلة وتقليل دوران العمل وعدم التغيب باستمرار بما يضمن رفاهم في العمل .

الفصل الرابع.....الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

٨- تشجيع القادة على اعداد الابحاث كالدراستات التي تهدف الى تطوير سلوكيات القيادة الفاضلة وكيفية تكيف الاطر النظرية الخاصة بالموضوع للواقع الميداني في المستشفى عينة الدراسة ، والسعي الى تنظيم الندوات كالحلقات النقاشية الخاصة بمتغيرات الدراسة بهدف زيادة معرفة القادة بتفاصيلها وتدعيم خبرتهم في هذا المجال.

ثانيا : المقترحات المستقبلية :

- ١- اجراء دراسة مقارنة للمتغيرات الرئيسة في بيئة اعمال اخرى .
- ٢- اجراء دراسة تأثير القيادة الابوية في تحقيق رفاهية مكان العمل .
- ٣- اجراء دراسة تتضمن سلوكيات القيادة الفاضلة وتأثيرها في التميز المؤسسي .
- ٤- اجراء دراسة تأثير القيادة الفاضلة في جودة حياة العمل .
- ٥- اجراء دراسة تتضمن امكانية تحقيق رفاهية مكان العمل في ظل راس المال الفكري الاخضر .
- ٦- اجراء دراسة تتضمن تأثير رفاهية مكان العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري للعاملين .

المراجع والمصادر



قائمة المصادر

أولاً : القرآن الكريم :

ثانياً : المصادر العربية

أ_ الرسائل والاطاريح :

١. الجبوري ، زينب محمد ، (القيادة الفاضلة ودورها في تحسين الصحة المالية من خلال التوافق الاستراتيجي) ٢٠١٨، رسالة ماجستير، دراسة تحليلية لآراء عينة في كلية المستقبل الجامعة ، مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد _ جامعة الكوفة .
٢. خوري، نسرین (٢٠١٩). الرفاه النفسي لدى مرتفعي و منخفضي الشعور بالوحدة النفسية من المتقاعدین المصابین بارتفاع ضغط الدم. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة لمين دباغين سطيف ، الجمهورية الجزائرية ، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم النفس والصحة .

ب:المجلات والدوريات

١. ابو سكران ، محمد نعيم ، ٢٠١٩ . (اختبارات t باستخدام برنامج spss) الجامعة الاسلامية ، كلية التربية ، قسم الاحصاء التربوي .
٢. ابو هاشم ، حسن السيد محمد . ٢٠٠٦ (الخصائص السيكومترية لادوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام spss) جامعة الملك سعود ، كلية التربية .
٣. الحربي ، خليل بن عبد الرحمن و الجغيمان ، عبد الله بن محمد . ٢٠١٧، (التكامل بين التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي في بناء اداة القياس الخصائص السلوكية لترشيح الطلبة الموهوبين) جامعة الملك فيصل ، مجلة رسالة التربية وعلم النفس .
٤. حسن ، سرور كريم ، ٢٠٢٠ . (صدق الاختبار) الجامعة المستنصرية ، كلية التربية الاساسية ، قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة .
٥. حسن ، علي عبد الزهرة . ٢٠٢٠، (التوزيعات المستمرة المهمة في المجال الحيوي) التوزيع الطبيعي ، مربع كاي) كلية الادارة والاقتصاد ، قسم الاحصاء .

٦. حمادة ، حمزة ، ٢٠١٤. منهج البحث في الوسط الجامعي ، قراءة في مناهج البحث جامعة الوادي .
٧. خرنوب ،فتون ، ٢٠١٦ ، (الرفاهية النفسية وعلاقتها بالذكاء الانفعالي والتفاؤل) دراسة ميدانية لدى عينة من طلبة كلية التربية ، جامعة دمشق ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس ، المجلد ١٤- العدد الاول .
٨. خطاب ، أنعام السيد فهميم و مرزوق ، عبد العزيز علي ، ٢٠٢٠،(اثر رفاهية العاملين على الاداء الوظيفي للعاملين) دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة المصرية محافظة شرم الشيخ ،المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية التجارية ،كلية التجارة ،جامعة دمياط ،المجلد الاول _ العدد الثاني .
٩. در ، محمد . ٢٠١٦ . اهم مناهج البحث وعينات البحث العلمي وادوات البحث العلمي ،مجلة الحكمة للدراسات التربوية ، الجزائر، جامعة عمار ثلجي ، المجلد ٩ العدد ٩ ص 309-325
١٠. رخا ، سليمان عاطف وعامر ، سالي محمد ، ٢٠٢١ ، (اثر الوحدة في مكان العمل على رفاهية الموظف ونوايا الدوران الوظيفي الدور المعدل لروحانيات مكان العمل) دراسة تطبيقية على اعضاء هيئة التدريس بالجامعات في مصر، مجلة البحوث المالية والتجارية ، المجلد ٢٢- العدد الثاني.
١١. رشيد ، زيد ، ٢٠٢٠ (الصدق البنائي مجلة نفسانيات تونس ٢٠١٧)المجلة العربية نفسانيات ، العدد ٤٨ . ٤٩) .
١٢. السامرائي ،خالد احمد . (٢٠١٠). منهج البحث العلمي عندالحسن ابن الهيثم ،مجلة التراث العلمي العربي . كلية التربية للبنات ، جامعة بغداد.
١٣. الصاوي ،محمود والغرابي ،زينب ، ٢٠٢١ ، (دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الرفاه النفسي) للعاملين بالبنوك الوطنية الاماراتية وبحث تطبيقي في البنوك الوطنية الاماراتية ، المجلة العربية للإدارة ، كلية المدينة الجامعية ، المجلد ٤١ _ عدد خاص .
١٤. عبد الشكور ، هاني محمد جلال ، ٢٠٢٠ (تأثير روحانية مكان العمل على رفاهية العاملين وسلوك مشاركة المعرفة ونية البقاء في العمل) ، دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق ، شرم الشيخ ،جمهورية مصر العربية ، المجلة العربية للإدارة و مجلد ٤ العدد ٢
١٥. القصابي ، خليفة بن احمد حميد ، ٢٠٢٠ . (تحليل الفقرات في بناء المقاييس النفسية)

للصدق الظاهري ، صدق الفقرات ، الصدق العاملي) المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية ،
جامعة نزوى ، سلطنة عمان .

١٦ . الكرعوي ، محمد ثابت والكلابي مظفر جواد، ٢٠١٩ (الدور الاستراتيجي للقيادة الفاضلة في
تعزيز الامتنان الوظيفي) ، دراسة تطبيقية للعاملين في محافظة بابل ، مجلة كلية الادارة
والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والمالية ، المجلد ١١ _ العدد ٣ .

١٧ . لعون ، عطية و عايش ، صباح . ٢٠١٦ . (استخدام التحليل العاملي الاستكشافي
والتوكيدي في تقنين المقاييس النفسية والتربوية) مجلة العلوم النفسية والتربوية ، العدد ٢ .

١٨ . لقوقي ، الهاشمي و بن زاهي ، منصور ، ٢٠١٦ . (بينات الصدق والثبات لمقياس
المهارات الاجتماعية المصور لطفل التربية التحضيرية) ، مجلة العلوم النفسية والتربوية ،
جامعة ورقلة .

١٩ . محمد ، يزن سالم ، ٢٠١٩ (دور سمعة المنظمة في العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار
التنظيمي) دراسة استقصائية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مرقد الامام الحسين وكربلاء
المقدسة ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد ١٥ _ العدد ٦٠ .

٢٠ . محمود ، سوميه شكري محمد . ٢٠١٩ . (الاخطاء الشائعة في اجراءات التحقق في ثبات
وصدق ادوات القياس المستخدمة في البحوث التربوية العربية) ، ادارة البحوث والنشر العلمي
(المجلة العلمية) كلية التربية ، جامعة المنيا (مصر) مجلد ٣٥ ، العدد السابع .

٢١ . محمود ، محمد ابراهيم ، ٢٠١٦ ، (صدق المحتوى في البحوث التربوية : الواقع والتطوير) ،
مجلة البحث في التربية وعلم النفس .

٢٢ . مشرور، محمد الامين ، بوثلجة ، حسين ، ٢٠٢٠ (أثر الرفاهية في مكان العمل على
الصحة العامة للموارد البشرية)، دراسة ميدانية على عينة من الممرضين العاملين بالمؤسسات
العمومية الاستشفائية لولاية معسكر، الجزائر ، مجلة الوقاية والارغنونيا ، جامعة الجزائر ،
المجلد ٨ ، العدد ١ .

٢٣ . مصطفى ،سمية صالح حمادي ، ٢٠١٢ . (مقارنة بعض الاساليب الاحصائية المستخدمة في
ثبات وصدق الاستبانة) (تطبيق في العلوم الانسانية) بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول
على درجة البكالوريوس ، كلية العلوم ، قسم الاحصاء .

٢٤ . منصورى سميرة . (٢٠٢٠) الفرضيات الاحصائية واساليب اختبارها في البحوث الاجتماعية .
المجلة العربية والدراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية . جامعة سكيكدة . المجلد ١٢ .

العدد ١ ص ٦٦٤.

٢٥. الهلسة ، رولي هاني و الرواضية وليد عبد ، (٢٠٢٠) اثر القيادة الفاضلة في التميز المؤسسي كما يراه اعضاء هيئة التدريس بجامعة مؤتة ، بحث ميداني ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، المجلد ٣٥ رقم ٥

ج-شبكة الانترنت العالمية :

١-العزماني ، عز الدين ، ٢٠١٤ ، (اخلاقيات الفضيلة والازمة الاستمولوجية) قسم الفلسفة والعلوم الانسانية ، موقع مؤمنون بلا حدود ، للدراسات والابحاث ، [https\ www.momino un](https://www.momino.un\article\2171.com) . . com \ article\ 2171

٢- د. زمكل ، فؤاد ، ٢٠١٨ . نيزة تعريفية عن القيادة الفاضلة ، مجلة اقتصاد الدول ، [https:// www . eltktisad . com / news/ show/376611/](https://www.eltktisad.com/news/show/376611/)

٣ - عفراء بكري . ٢٠٢١ . المنهج الوصفي التحليلي للبحث ، [http// sotor. Com/](http://sotor.Com/) مجلة سطور.

٤ - السعدي ، الغول السعدي . ٢٠١٨ . العينات وانوعها ، [http:// www . psyco. Info.com](http://www.psyco.info.com)

ثالثا - المصادر الاجنبية :

A books:

1. Ainley, K. (2017). "Virtue ethics." London School of Economics k.a.ainley@lse.ac.uk, For publication in the Oxford Research Encyclopaedia of International Studies (Oxford University Press and the International Studies Association,..
2. Cudd, A. E., & Lee, W. C. (Eds.). (2016)". Citizenship and Immigration-Borders, Migration and Political Membership in a Global Age" (Vol. 6). Springer.
3. Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). "Character strengths and

- virtues: A handbook and classification"** (Vol. 1). Oxford University Press .
4. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (Eds.). (2018)". **The Oxford handbook of organizational citizenship behavior"**. Oxford University Press..-
 5. Wren-Lewis, S. K. J. (2014). **How can we successfully measure well-being through measuring happiness?**. University of Leeds.

B-TheSis And Disseration:

1. Beirão, S. (2019) **Servant leadership: the distinctive virtue of Ignatian education.**
2. Chu, I. (2018). **MacIntyrean virtue ethics and institutional logics: a case study in the Confucian context of SMEs in Taiwan** (Doctoral dissertation, Durham University).
3. Dokes, D. R. (2017). **Virtuous leadership for increased business growth (Doctoral dissertation,** Walden University..
4. Hendrikz, K. (2017). **The development of a principled leadership scale (Doctoral dissertation, Stellenbosch:** Stellenbosch University.
5. Hessel, I. L. D. (2013)."**Developing a Virtuous Aspect of Leadership"**: A Case Study of The Virtues Project's Approach to Leadership Development (Master's thesis)
6. Jafari, P., & Bidarian, S. (2012). **The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior.** Procedia-Social and Behavioral Sciences, 47, 1815-1820..
7. Kaufman, B. R. (2014). **The role of leader support for safety within the leader justice-safety performance relationship.** Old Dominion University..
8. Keller, C. J. (2016). **Courage, psychological well-being, and somatic symptoms (Doctoral dissertation, Seattle Pacific University** .(-

9. Kenney, M. (2016). **A Historical Analysis, Critical Interpretation, and Contemporary Application of the Virtue of Temperance** (Doctoral dissertation, Durham University)
10. Kobuck, S. L. (2015). **Moral courage: A requirement for ethical decision making in nursing home leadership (Doctoral dissertation, Duquesne University.**
11. Mattson, R. M. (2019). **Aristotle and Habituation: Is Virtue Really Attainable Without God's Help. .-**
12. Scott, A. L. (2015). **Intersections of Culture and Well-Being in the Workplace Environment** (Doctoral dissertation, University of Minnesota.
13. Standish, C. (2020). **Wisdom and Leadership: Do wise people perform more efficiently.**[§]
14. Wang, Q. I. (2011). **A conceptual and empirical investigation of leader virtues and virtuous leadership (Doctoral dissertation.**

C: Journals, periodicals

1. Adams, M. S. (2019). **Utopian Civic Virtue: Bakunin, Kropotkin, and anarchism's republican inheritance.** *Political Research Exchange*, 1(1), 1-27.
2. Adewale, A. (2020). **"A model of virtuous leadership in Africa: Case study of a Nigerian firm"**. *Journal of business ethics*, 161(4), 749-762.
3. Afthanorhan, W. A. (2013) " **A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis** " *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT)* Vol 2, Iss 5 , P. 19
4. Aguiling, M. A., & Racelis, A. (2021). **Virtuous Leadership for the New**

Normal: Identifying Leadership Virtues in a Philippine Leadership Program. *Philippine Academy of Management*, 4(1), 23-34.

5. Ahmad, N., & Hassan, H. (2018)". **Leadership and followership in organizational impact humanity in government sector"**. In MATEC Web of Conferences (Vol. 150, p. 05098). EDP Sciences.
6. AlHalaseh, R. H., & Al-Rawadyeh, W. E.(2020), **"The Impact of Virtuous Leadership in Organizational Excellence as Perceived by the Academic Staff at Mutah University"**.
7. Amos, B., & Klimoski, R. J. (2014)." **Courage: Making teamwork work well"**. *Group & Organization Management*, 39(1), 110-128.
8. Anderson, C., Kraus, M. W., Galinsky, A. D., & Keltner, D. (2012). **"The local-ladder effect: Social status and subjective well-being"**. *Psychological science*, 23(7), 764-771.
9. Armaou, M., Konstantinidis, S., & Blake, H. (2020). **"The effectiveness of digital interventions for psychological well-being in the workplace: A systematic review protocol"**. *International journal of* 91
10. Avey, J. B., Luthans, F., Hannah, S. T., Sweetman, D., & Peterson, C. (2012). **"Impact of employees' character strengths of wisdom on stress and creative performance"**. *Human Resource Management Journal*, 22(2), 165-181.
11. Avramchuk, A. S. (2017)." **The conceptual relationship between workplace well-being, corporate social responsibility, and healthcare costs"**. *International Management Review*, 13(2), 24-31.
12. Baccarani, C., Mascherpa, V., & Minozzo, M. (2013). **"Zen and well-being at the workplace"**. *The TQM journal*.
13. Bartels, A. L., Peterson, S. J., & Reina, C. S. (2019)." **Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace well-being scale"**. *PLoS One*, 14(4),

e0215957..

14. Bauman, D. C. (2018). "**Plato on virtuous leadership: An ancient model for modern business**". Business Ethics Quarterly, 28(3), 251-274.
15. Biggio, G., & Cortese, C. (2013). "**Well-being in the workplace through interaction between individual characteristics and organizational context**". International journal of qualitative studies on health and well-being, 8(1), 19823..
16. Bioy, X. (2015). "**The use of the notion of humanity in French law**". Journal international de bioethique et d'ethique des sciences, 26(3), 245-260.
17. Blumenthal, J. A., & Bakina, D. A. (2016). "**Judicial Wisdom: An Introductory Empirical Account**". Ct. Rev., 52, 72..
18. Bockorny, K., & Youssef-Morgan, C. M. (2019). "**Entrepreneurs' courage, psychological capital, and life satisfaction**". Frontiers in psychology, 10, 789.
19. Bruckner, M. (2013). "**The virtue in bankruptcy**". Loy. U. Chi. LJ, 45, 233.120.
20. Bruno, L. F. (2015). "**Nooleadership or Virtuous Leadership and Its Impact on Organizational Performance**".
21. Bryson, A., & Ilmakunnas, P. (2012). "**Wellbeing in the workplace: the impact of modern management**" (No. 356). Centre for Economic Performance, LSE.
22. Büchi, M., Festic, N., & Latzer, M. (2019). "**Digital overuse and subjective well-being in a digitized society**". Social Media+ Society, 5(4), 2056305119886031.
23. Budur, T. (2018). "**The impact of Al-Ghazali's virtues on organizational commitment and performance: A case Study at**

- private education institutions in Kurdistan Region of Iraq**.
Icabep, Erbil-Iraq, 2, p21.
24. Caldwell, C., Hasan, Z., & Smith, S. (2015). "**Virtuous leadership—insights for the 21st century**". Journal of Management Development.
25. Calvard, T. S., & Sang, K. J. (2017). "**Complementing psychological approaches to employee well-being with a socio-structural perspective on violence in the workplace: An alternative research agenda**". The International Journal of Human Resource Management, 28(16), 2256-2274.
26. Calvert, A. (2018). Dare to care." **A philosophical discussion about the virtue of courage among care home managers**". Disputatio philosophica: International journal on philosophy and religion, 20(1), 25-44.
27. Cameron, K. (2011). "**Responsible leadership as virtuous leadership**". In Responsible leadership (pp. 25-35). Springer, Dordrecht.
28. Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). "**Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management**". Journal of Business Research, 116, 183-187.
29. Chua, R. M. (2019). "**Aquinas on temperance. New Blackfriars**", 100(1085), 5-21.
30. Cropanzano, R., Rupp, D. E., Thornton-Lugo, M. A., & Shao, R. (2018). **Organizational Justice and Organizational. The Oxford handbook of organizational citizenship behavior**, 255
31. Crossan, M., Mazutis, D., & Seijts, G. (2013). "**In search of virtue: The role of virtues, values and character strengths in ethical**

- decision making**". Journal of Business Ethics, 113(4), 567-581.
32. Crossan, M., Mazutis, D., Seijts, G., & Gandz, J. (2015). "**Developing leadership character in business programs**". Academy of Management Learning & Education, 12(2), 285-305.
33. Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). "**What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences**". Journal of Happiness Studies, 13(4), 659-684.
34. Dawson, D. (2018). "**Measuring individuals' virtues in business**". Journal of Business Ethics, 147(4), 793-805.
35. Day, D. V., & Antonakis, J. (2013). **The future of leadership. The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development**, 221-235.
36. Demir, A. (2017). "**Importance of data analysis on achieving the organizational goals during the short term strategic plan**": Case of service quality and students' satisfaction level at Ishik University. International Journal of Social Sciences & Educational Studies, 3(3), 110-121..
37. Demo, G., & Paschoal, T. (2016). "**Well-being at work scale: Exploratory and confirmatory validation in the USA**". Paidéia (Ribeirão Preto), 26, 35-43.
38. Der Kinderen, S., Valk, A., Khapova, S. N., & Tims, M. (2020). "**Facilitating eudaimonic well-being in mental health care organizations: The role of servant leadership and workplace civility climate**". *International journal of environmental research and public health*, 17(4), 1173.
39. Dijkstra, M. T., van Dierendonck, D., Evers, A., & De Dreu, C. K. (2005). "**Conflict and well-being at work: The moderating role of**

personality. *Journal of Managerial Psychology*

40. Disabato, D. J., Goodman, F. R., Kashdan, T. B., Short, J. L., & Jarden, A. (2016). Different types of well-being? A cross-cultural examination of hedonic and eudaimonic well-being. *Psychological assessment*, 28(5), 471.-
41. Erdil, O., & Ertosun, Ö. G. (2011). "The relationship between social climate and loneliness in the workplace and effects on employee well-being". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 505-525.
42. Fagundes, D. (2016). "Buying happiness: property, acquisition, and subjective well-being". *Wm. & Mary L. Rev.*, 58, 185176-
43. Fernández-González, M. J. (2019). "At the Heart of Virtue Growth": 'Self-of-virtue' and 'Virtue identity'.
44. Flynn, G. (2008). "The virtuous manager: A vision for leadership in business. In Leadership and business ethics" (pp. 39-56). Springer, Dordrecht.
45. Garg, N. (2017). "Workplace spirituality and employee well-being: An empirical exploration". *Journal of Human Values*, 23(2), 129-147.
46. Ghorbani, R., & Khormaie, F. (2019). "Relationship between Big Five Personality Traits and Virtue of Wisdom": The Mediating Role of Patience. *Health, Spirituality and Medical Ethics*, 6(1), 11-17.
47. Giraldo, L. F. G., López, A. A., Sepúlveda-Aguirre, J., & Sarmiento, A. S. (2017) Justice in Aristotle: a virtue for the perfection of the socio-legal nature of man and its incidence in the experimentation with animals"..
48. Goodman, F. R., Disabato, D. J., Kashdan, T. B., & Kauffman, S. B.

- (2018). **Measuring well-being: A comparison of subjective well-being and PERMA**. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 321-332.
- 49.Grimani, A., & Gotsis, G. (2020). "**Fostering inclusive organizations through virtuous leadership**". In *The Routledge Companion to Inclusive Leadership* (pp. 78-98). Routledge. -..
- 50.Gumel, B. I., & Gillies, B . (2017). "**Review of Reading Materials**".
- 51.Guzy, A. (2015). "**Honors Composition: Humanity beyond the Humanities**". *Journal of the National Collegiate Honors Council*, 16(1), 37-42.
- 52.Gzerw, A. (2019). "**Diagnosing well-being in work context– eudemonic well-being in the workplace questionnaire**". *Current Psychology*, 38(2), 331-346. -environmental research and public health, 17(1), 255..
- 53.Hackett, R. D., & Wang, G. (2012). "**Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues**". *Management Decision*.
- 54.Hähn, N., Essah, E., & Blanusa, T. (2020). "**Biophilic design and office planting**": a case study of effects on perceived health, well-being and performance metrics in the workplace. *Intelligent Buildings International*, 1-20.
- 55.Haider, T., Kassim, R. N. M., & Raju, V. (2019) "**Unlocking the Virtues Leadership Trait: Conceptual Framework towards Managerial Efficiency**".
- 56.Haque, A. (2021). "**The COVID-19 pandemic and the role of responsible leadership in health care**": thinking beyond employee well-being and organisational sustainability. *Leadership in Health*

Services.

57. Harackiewicz, J. M., & Hulleman, C. S. (2010). "**The importance of interest: The role of achievement goals and task values in promoting the development of interest**". *Social and personality psychology compass*, 4(1), 42-52.
58. Hartfiel, N., Havenhand, J., Khalsa, S. B., Clarke, G., & Krayner, A. (2011). "**The effectiveness of yoga for the improvement of well-being and resilience to stress in the workplace**". *Scandinavian journal of work, environment & health*, 70-76.
59. Hartley, J. (2018). "**Ten propositions about public leadership**". *International Journal of Public Leadership*..
60. Hendriks, M., Burger, M., Rijsenbilt, A., Pleeging, E., & Commandeur, H. (2020). "**Virtuous Leadership and Employee Flourishing: The Mediating Role of Work Engagement**". Manuscripto não publicado.
61. Hendrikz, K., & Engelbrecht, A. S. (2019). "**The principled leadership scale: An integration of value-based leadership**". *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-10..
62. Herdi, H., Kartadinata, S., & Taufiq, A. (2019). "**Factors affecting the wisdom of counselors: perceptions of Indonesian pre-service counselors**". *Jurnal Kajian Bimbingan dan Konseling*, 4(4), 122-133..
63. Hessel, I. L. D. (2013). "**Developing a Virtuous Aspect of Leadership**": A Case Study of The Virtues Project's Approach to Leadership Development (Master's thesis).
64. Howard, M. C. (2019). "**Applying the approach/avoidance framework to understand the relationships between social courage, workplace outcomes, and well-being outcomes**". *The*

Journal of Positive Psychology, 14(6), 734-748.

65. <https://www.linkedin.com/pulse/key-principles-leadership-cameron-m-thompson>(2018)- The Key Principles of Leadership.
66. <https://www.linkedin.com/pulse/what-virtuous-leadership-cameron-m-thompson> (,2016) , What is Virtuous Leadership.
67. Huong, L., Zheng, C., & Fujimoto, Y. (2016). "**Inclusion, organisational justice and employee well-being**". International Journal of Manpower.
68. Huynh, A. C., Oakes, H., Shay, G. R., & McGregor, I. (2017). The **wisdom in virtue: Pursuit of virtue predicts wise reasoning about personal conflicts**. *Psychological science*, 28(12), 1848-1856.
69. Jacklin-Jarvis, C., & Potter, K. (2017). "**Collaborative public leadership: does problem context matter**".
70. Jansen, A., & Samuel, M. O. (2014). "**Achievement of organisational goals and motivation of middle level managers within the context of the two-factor theory**". Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(16), 53-53.
71. Jebb, A. T., Morrison, M., Tay, L., & Diener, E. (2020). "**Subjective well-being around the world: trends and predictors across the life span**". *Psychological science*, 31(3), 293-305.
72. Jena, L. K., Singh, S. K., Pradhan, R. K., Panigrahy, N. P., & Kesari, L. "**Self-efficacy and workplace well-being**": moderating role of sustainability practices.
73. Johanes, P., & Thille, C. (2019). **The heart of educational data infrastructures= Conscious humanity and scientific responsibility, not infinite data and limitless experimentation**. *British Journal of Educational*

Technology, 50(6), 2959-2973.

74. Joo, (2018), **"In Search of a Prototype of Virtuous Leadership in East Asia"**. international conference of academy of Human, university of pennsylvania.
75. Karakas, F., & Sarigollu, E. (2013). **"The role of leadership in creating virtuous and compassionate organizations: Narratives of benevolent leadership in an Anatolian tiger"**. *Journal of Business Ethics*, 113(4), 663-678.
76. Kern, M., Heissler, C., & Zapf, D. (2020). **"Social job stressors can foster employee well-being: Introducing the concept of social challenge stressors"**. *Journal of Business and Psychology*, 1-22.
77. Kinsella, E. L., Ritchie, T. D., & Igou, E. R. (2017). **"On the bravery and courage of heroes: considering gender"**. *Heroism Science*, 2(1), 4.
78. Kooij, D. T., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G., & Dikkers, J. S. (2013). **"How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age"**. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18-35.
79. Kowalski, T. H., & Loretto, W. (2017). **"Well-being and HRM in the changing workplace"**.
80. Kutsyuruba, B., Klinger, D. A., & Hussain, A. (2015). **"Relationships among school climate, school safety, and student achievement and well-being: a review of the literature"**. *Review of Education*, 3(2), 103-135.
81. Lee, S., McHale, S. M., Crouter, A. C., Kelly, E. L., Buxton, O. M., & Almeida, D. M. (2017). **"Perceived time adequacy improves daily well-being: Day-to-day linkages and the effects of a"**

- workplace intervention**". Community, work & family, 20(5), 500-522.
- 82.Li, C. (2008, January)." **Where does Confucian virtuous leadership stand?**". In Proceedings of the Xxii World Congress of Philosophy (Vol. 9, pp. 35-45.).
- 83.Lim, M. M., Jørgensen, P. S., & Wyborn, C. A. (2018). **"Reframing the sustainable development goals to achieve sustainable development in the anthropocene—A systems approach"**. Ecology and Society, 23(3).
- 84.Longpré, C., Dubois, C. A., & Nguemeleu, E. T. (2014)." **Associations between level of services integration and nurses' workplace well-being**". BMC nursing, 13(1), 1-12. ..
- 85.Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S., & Harms, P. D. (2013). **"Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship PsyCap and health PsyCap"**. Journal of leadership & organizational studies, 20(1), 118-133.
- 86.Magsino, M. A. (2012)." **An Inquiry into Platonic Thought on Temperance"**. Synergeia, 4(1), 1-1.
- 87.Manz, C. C., Anand, V., Joshi, M., & Manz, K. P. (2008)." **Emerging paradoxes in executive leadership: A theoretical interpretation of the tensions between corruption and virtuous values**". The Leadership Quarterly, 19(3), 385-392.
- 88.Melchar, D. E., & Bosco, S. M. (2010). **"Achieving high organization performance through servant leadership"**.
- 89.Ménard, J., & Brunet, L. (2011)." **Authenticity and well-being in the workplace: A mediation model**". Journal of Managerial Psychology.
- 90.Meyer, S. C., & Hünefeld, L. (2018). **"Challenging cognitive**

- demands at work, related working conditions, and employee well-being**". International journal of environmental research and public health, 15(12), 2911.
- 91.Mogle, J. A., Hill, N., & McDermott, C. (2017)." **Subjective memory in a national sample: Predicting psychological well-being**". Gerontology, 63(5), 460-468.
- 92.Mundia, L. (2019)." **Satisfaction with work-related achievements in Brunei public and private sector employees**". Cogent Business & Management, 6(1), 1664191.
- 93.Muqodas, I., Kartadinata, S., Nurihsan, J., Dahlan, T., Yusuf, S., & Imaddudin, A. (2019). "**Psychological well-being: A preliminary study of guidance and counseling services development of preservice teachers in Indonesia**". In International Conference on Educational Psychology and Pedagogy, "Diversity in Education"(ICEPP 2019) (pp. 56-60.
- 94.Murray-Harvey, R. (2010)." **Relationship influences on students' academic achievement, psychological health and well-being at school**". Educational and Child Psychology, 27(1), 104.
- 95.Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). "**The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field**". Journal of business ethics, 90(2), 157-170...
- 96.Neve, J. E., Diener, E., Tay, L., & Xuereb, C. (2013). **The objective benefits of subjective well-being**. World happiness report.
- 97.Newman, D. B., Tay, L., & Diener, E. (2014)." **Leisure and subjective well-being: A model of psychological mechanisms as mediating factors**". Journal of Happiness Studies, 15(3), 555-578.
- 98.Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R., & Martin, A. (2019). "**We**

- don't need more leaders–We need more good leaders"**.
Advancing a virtues-based approach to leader (ship) development.
The Leadership Quarterly, 101312..
99. Newstead, T., Macklin, R., Dawkins, S., & Martin, A. (2018). "**What is virtue? Advancing the conceptualization of virtue to inform positive organizational inquiry"**". *Academy of Management Perspectives*, 32(4), 443-457..
100. Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). **Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis.** *Work & Stress*, 31(2), 101-120.
101. Niemiec, R. M., & Clyman, J. (2009). "**Temperance: The quiet virtue finds a home"**". *PsycCRITIQUES*, 54, 46.
102. Ogbujah,(2014) Leadership: **Blight to the Appreciation of Common Humanity of Mankind**.. *Reasach on humanities and social sciences, university of Science and technology ,VOL ,(4) ,NO ,(23)..*
103. Ottmann Jean-Yves. (2015) **Bien-être et mal-être au travail dans les métiers scientifiques**, Thèse de doctorat et sciences de gestion, Université Paris Dauphine, France.
104. Palanski, M. E., Cullen, K. L., Gentry, W. A., & Nichols, C. M. (2015). "**Virtuous leadership: Exploring the effects of leader courage and behavioral integrity on leader performance and image"**". *Journal of Business Ethics*, 132(2), 297-310.
105. Pearce, C. L., Waldman, D. A., & Csikszentmihalyi, M. (2008). "**Virtuous leadership: A theoretical model and research agenda. In The Virtuous Organization"**: Insights from Some of the World's Leading Management Thinkers (pp. 211-230.)...(

106. Perez, O. (2014). "**Regulatory decision-making in the context of uncertain standards: the concept of courage**". Völkerrechtsblog.
107. Preston-Roedder, R. (2013). "**Faith in humanity**". Philosophy and Phenomenological Research, 87(3), 664-687..
108. Rahmani, P. (2011). "**The relationship between self-esteem, achievement goals and academic achievement among the primary school students**". Procedia-Social and Behavioral Sciences, 29, 803-808.
109. Raibley, J. R. (2012). "**Happiness is not well-being**". Journal Happiness Studies, 13(6), 1105-1129.
110. Rao, M., Bertotti, M., Dan-Ogosi, I., Coakley, C., Lin, X., & Lwembe, S. "**Workplace Well-being in the Chinese Business Community in London**": Views and Experiences.
111. Reingold, R., Baratz, L., & Abuatzira, C. (2013). "**Conformity and compliance as moral acts**": The case of teachers in Jewish religious state schools in Israel. The International Journal of Education for Diversities, 2, 41-61.
112. Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010). "**Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. Consulting Psychology**" Journal: Practice and Research, 62(4), 235.
113. Rocha, J. (2017). "**Oppositional Courage: The Martial Courage of Refusing to Fight**". Essays in Philosophy, 18(2), 245-263.
114. Rovetta, A. (2020). "**Raiders of the lost correlation: a guide on using Pearson and spearman coefficients to detect hidden correlations in Medical Sciences**". Cureus, 12(11).p.6

115. Santos, E. (2019). **"Introducing the Workplace Well-Being Program Implementation Model"**: A Model to Inform the Establishment of Organizational Well-Being Programs.
116. Saultz, J. (2016). **"Professional virtue"**. Fam Med, 48(7), 509-510.
117. Scheibe, S., & Zacher, H. (2013). **"A lifespan perspective on emotion regulation, stress, and well-being in the workplace. In The role of emotion and emotion regulation in job stress and well being"**. Emerald Group Publishing Limited.
118. Schulte, P. A., Guerin, R. J., Schill, A. L., Bhattacharya, A., Cunningham, T. R., Pandalai, S. P., ... & Stephenson, C. M. (2015). **"Considerations for incorporating "well-being" in public policy for workers and workplaces"**. American journal of public health, 105(8), e31-e44.
119. Schulte, P., & Vainio, H. (2010). **"Well-being at work—overview and perspective"**. Scandinavian journal of work, environment & health, 422-429.
120. Seijts, G. H., & Gandz, J. (2018). **"Transformational change and leader character"**. Business Horizons, 61(2), 239-249.
121. Shami,A,m,(2015), **"The Impact Organizational Justice and Leader Member Exchange Relationship (LMX): Moderating Role of Political Skills"**. European journal of Business and management,vol,7 N,7,. .
122. Siegler, R. B. V. (2014). **"Measuring national well-being-exploring the well-being"** of children in the UK, 2014.
123. Silva, M. R., & Caetano, A. (2016). **"Organizational justice across cultures: A systematic review of four decades of research and some directions for the future"**. Social Justice Research,

29(3), 257-287.

124. Silvester, J., & Konstantinou, E. (2010). "**Lighting, well-being and work performance**": A review of the literature-
125. Singh, S. K., Pradhan, R. K., Panigrahy, N. P., & Jena, L. K. (2019). "**Self-efficacy and workplace well-being: moderating role of sustainability practices**". *Benchmarking: An International Journal*.
126. Sommet, N., & Elliot, A. J. (2016). "**Achievement Goal**". Encyclopedia of personality and individual differences.
127. Spicker, P. (2012). "**Leadership**": a perniciously vague concept". *International Journal of Public Sector Management*.
128. Stichter, M. (2016). "**Practical skills and practical wisdom in virtue. Australasian**". *Journal of Philosophy*, 94(3), 435-448..
129. Stiehl, E., Jones-Jack, N. H., Baron, S., & Muramatsu, N. (2019). "**Worker well-being in the United States**": Finding variation across job categories. *Preventive medicine reports*, 13, 5-10.
130. Stoia, E. (2016). "**Happiness and well-being at work.**"
131. Stone, A. A., Schwartz, J. E., Broderick, J. E., & Deaton, A. (2010). A "**snapshot of the age distribution of psychological well-being in the United States**". *Proceedings of the National Academy of sciences*, 107(22), 9985-9990.
132. Summers, E. M., Morris, R. C., & Bhutani, G. E. (2020). "**A measure to assess the workplace well-being of psychological practitioners**". *Clinical psychology & psychotherapy*, 27(1),
133. Tangen, K. I. (2015). "**The Need for Temperance: On Organizational Leadership and Temperance**". *Scandinavian Journal for Leadership and Theology*, 2.
134. Thun, B., & Kevin Kelloway, E. (2011). "**Virtuous leaders: Assessing character strengths in the workplace**". *Canadian*

Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 28(3), 270-283.

135. Tóth, Á., Wisse, B., & Faragó, K. (2018). "**The impact of goal attainment and goal importance on satisfaction with life—a polynomial regression and response surface analysis**". *Mentálhigiéné És Pszichoszomatika*, 19(1), 80-101.
136. Tov, W. (2018). **Well-being concepts and components**. Singapore Management University In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers. DOI:nobascholar.com
137. Tsoukas, H. (2018). "**Strategy and virtue: Developing strategy-as-practice through virtue ethics**". *Strategic Organization*, 16(3), 323-351.
138. Vigani, D. (2016). **Construing character: Virtue as a cognitive-affective processing system**. City University of New York.
139. Vivenza, G. (2010). "**Justice as a Virtue—Justice as a Principle in Adam Smith's Thought**".
140. Wang, G., & Hackett, R. D. (2016). "**Conceptualization and measurement of virtuous leadership**": Doing well by doing good. *Journal of Business Ethics*, 137(2), 321-345.
141. Ward, A. (2010). "**Justice as economics in Aristotle's Nicomachean ethics**". *Canadian Political Science Review*, 4(1), 1-11.
142. Weinstein, E. (2018). "**The social media see-saw: Positive and negative influences on adolescents' affective well-being**". *New Media & Society*, 20(10), 3597-3623.
143. Wilson, A. T., & Miller, C. B. (2018). "**Virtue epistemology and developing intellectual virtue. In The Routledge**". *Handbook*

of Virtue Epistemology (pp. 483-495). Routledge...

144. Wiltshire, E. D. (2011)". **VIRTUAL CONFERENCE ON MORAL LEADERSHIP: The Classic Virtues in Organizational Leadership Temperance and Organizational Leadership"**: Control Yourself before Trying to Control Others .
145. Yoo, G., & Lee, S. (2018)." **It doesn't end there: workplace bullying, work-to-family conflict, and employee well-being in Korea**". International journal of environmental research and public health, 15(7), 1548.
146. Zacher, H. **"Wisdom in the Workplace Hanes"** (2017) Zacher & Ute Kunzmann Leipzig University. .
147. Zelenski, J. M., Sobocko, K., & Whelan, A. D. C. (2013). **"Introversion, solitude, and subjective well-being"**. The handbook of solitude: Psychological perspectives on social isolation, social withdrawal, and being alone, 184-201.
148. Zhao, H., & Liu, W. (2020). **"Managerial coaching and subordinates' workplace well-being: A moderated mediation study"**. Human Resource Management Journal, 30(2), 293-311..

الملاحق

الملاحق

ملحق (١)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الادارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال / الدراسات العليا
برنامج الماجستير

استمارة استبيان

(القيادة الفاضلة وتأثيرها في رفاهية مكان العمل)

السلام عليكم ورحمة الله وبعد :

في إطار التحضير لإعداد رسالة الماجستير قسم إدارة أعمال على مستوى كلية الادارة والاقتصاد .جامعة كربلاء .نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله إلى معرفة آراء عينة من الملاكات الصحية في مستشفى الكفيل التخصصي .حول موضوع ،(القيادة الفاضلة وتأثيرها في رفاهية مكان العمل) إجاباتكم عليه بشكل دقيق يعد خدمة للبحث العلمي وله الاثر الكبير في النتائج التي سنتوصل اليها وسيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية تامة ولن نستخدمها إلا لأغراض البحث حصراً ولا حاجة لذكر الاسم والتوقيع

ولكم منا فائق الشكر والتقدير

اعداد

اشراف

فاطمة جليل بريسم

الاستاذ المساعد الدكتور

قسم ادارة الاعمال

٢٠٢١

حسين حريجة غالي الحسناوي

المحور الأول / المعلومات العامة لعينة البحث

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

أ- النوع الاجتماعي:

أنثى

ذكر

ب- الفئة العمرية:

50-41

40-31

30 سنة فأقل

61 سنة فأكثر

60-51

ج- المؤهل العلمي :

عليا

بكالوريوس

دبلوم

د- مدة الخدمة الفعلية:

اكثر من عشر سنوات

10_5

اقل من 5 سنوات

المحور الثاني /الفقرات المتعلقة بمتغيرات البحث

أولاً: القيادة الفاضلة : وهي التزام القائد بأبرز المبادئ والمعايير التي تنعكس في اتخاذ القرار القائم على القيم الاخلاقية كأساس لمشاركة التابعين فيها على الرغم من الاختلافات الثقافية والمعايير المعمول بها ، وبالتالي فان توليد والتزام القادة بسلوكيات العمل الفاضلة يكون محفز لهم في اتخاذ القرارات القائمة على الشجاعة والاعتدال والعدالة والتعقل والانسانية وتتضمن الآتي من الأبعاد

١ الشجاعة : مبادرات القائد وعدم تخوفه من اتخاذ القرارات حتى لو كانت تضر بمصلحته الشخصية ومواجهه الظروف والتحديات التي تمر بالمنظمة بدون خوف او تردد وبكل شجاعة وجرأة. وتتضمن الفقرات التالية :

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
١	يتصرف بمبادرات مستمرة حتى في مواجهه المخاطرة.					
٢	يتحدث عن مسائل الظلم والقناعات الشخصية على الرغم من المخاطرة برد فعل عنيف .					
٣	يتبنى مشروعا طويل الأمد ومفيدا على الرغم من ألمخاطرة بسمعته الشخصية .					
٤	يقود تغييرا جوهريا على الرغم من انه ينطوي على تضحيات ومخاطر شخصية .					

٢_ الاعتدال :إنصاف القائد في ممارسة او اتخاذ قراراته والتصرف بشكل يخدم جميع العاملين حتى لو كان على حسابه الشخصي واعطاء الاولوية للمصالح التنظيمية قبل التفكير بمصلحته الشخصية ،.وتتضمن الفقرات التالية :

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
٥	يتجنب الانغماس في رغباته على حساب الآخرين .					

					يتصرف بشكل غير أناني حتى عندما تكون هناك فرص لتحقيق أقصى قدر ممكن من تحقيق الذات .	٦
					يعطي الأولوية للمصالح التنظيمية على المصالح الذاتية .	٧
					يقلل من أهمية النجاحات الشخصية لتجنب إزعاج الآخرين الأقل نجاحا .	٨

٣_العدالة : هي الاعتبار الواجب اخذه بالحسبان عند التعامل مع الآخرين واحترام حقوقهم والتعامل معهم بكل عدالة بدون اي تحيز لعامل دون آخر وتوزيع المهام والمسؤوليات بصورة عادلة . وتتضمن الفقرات التالية :

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
	مسؤولي المباشر في العمل:					
٩	يخصص الموارد القيمة بطريقة عادلة					
١٠	يحترم المصالح والحقوق الفردية عند توزيع المسؤوليات .					
١١	يحل النزاعات بطريقة عادلة وموضوعية .					

٤_التفعل : ممارسة التفكير المنطقي السليم واصدار الاحكام بشكل صحيح وبكل عقلانية واختيار ألحق وتحقيق الاهداف بكل كفاءة وفعالية . وتتضمن الفقرات التالية :

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
	مسؤولي المباشر في العمل:					
١٢	يمارس التفكير المنطقي في اتخاذ القرار بشأن مسارات العمل .					
١٣	يقوم بتقييم المتطلبات التي تتطلبها أي حالة معينة بكفاءة وفاعلية .					
١٤	يأخذ بنظر الاعتبار معظم المواقف عند إصدار الأحكام .					

١٥	يستخدم فقط الموارد اللازمة للاستجابة لمتطلبات أي موقف معين .				
----	--	--	--	--	--

٥ - **الأنسانية** "الاهتمام بالآخرين والاعتناء بهم والتعاطف معهم وإرضاءهم بكل انسانية وتكوين

العلاقات الشخصية معهم لتفادي الفجوة بين الادارة والعاملين .

وتتضمن الفقرات التالية :

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	مسؤولي المباشر في العمل :					
١٦	ييدي اهتماما وتعاطفا بشأن احتياجات الملاكات الصحية .					
١٧	ييدي اهتماما ورعاية للملاكات الصحية .					
١٨	يعرب عن قلقه من المشاكل التي تواجه الملاكات الصحية . .					

ثانيا: **رفاهية مكان العمل** : توفر كل مستلزمات السعادة والرضا للعاملين لضمان الشعور الجيد

لديهم من خلال البيئة التي يسود فيها المتعة والانصاف وتلبية الاحتياجات المادية والنفسية

.وتتضمن الابعاد الآتية :

التأثير الإيجابي : هو أنتشار المشاعر الإيجابية والحالات المزاجية الجيدة ورضا الفرد عن الحياة في

العمل وتنمية العلاقات الإيجابية وكذلك حالات الرضا الوظيفي .وتتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١٩	يجعلني عملي أشعر بالسعادة					
٢٠	يجعلني عملي اشعر بالفرح					
٢١	يجعلني عملي أشعر بالبهجة					
٢٢	يجعلني عملي أشعر بالحماس					
٢٣	يجعلني عملي أشعر بالفخر					

					يجعلني عملي أشعر بالرضا	٢٤
					يجعلني عملي أشعر بالرغبة	٢٥
					يجعلني عملي أشعر بالهدوء	٢٦
					يجعلني عملي أشعر بالنشاط	٢٧

٢- **ألتاثير ألسلبى**: الاحداث الموضوعية فى بيئة العمل والتي ينظر أليها على أنها ألتحدى من قبل

معظم أالموظفين ويشمل الإجهاد والتوتر فى العمل وأحداث العمل ألسلبية أى عوامل الإجهاد ألتى

تصيب أالموظفين .ويتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٢٨	يجعلني عملي أشعر بالحزن					
٢٩	يجعلني عملي اشعر بالانزعاج					
٣٠	يجعلني عملي أشعر بالاكئاب					
٣١	يجعلني عملي أشعر بالتوتر					
٣٢	أشعر بالغضب من عملي					
٣٣	أشعر بالانفعال من عملي					
٣٤	أشعر بالإحباط فى عملي					
٣٥	يجعلني عملي أشعر بنفاذ صبري					
٣٦	يجعلني عملي أشعر بالضيق					
٣٧	يجعلني عملي أشعر بالقلق					
٣٨	يجعلني عملي اشعر بالاضطراب					
٣٩	يجعلني عملي أشعر بالملل					

٣- **عامل الانجاز**: تحقيق وانجاز الأهداف المتعلقة بكفاءة وإتقان الأداء وتطوير وتحسين مهارات

الفرد ومعارفه وانجاز الاهداف بشكل افضل وتحقيق النتائج المرجوة وتجنب النتائج السلبية وتطوير

المهارات التي تشجع الفرد على استكشاف جوانب مهمة .ويتضمن الفقرات الآتية :

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٤٠	في عملي ، أحقق إمكانياتي					
٤١	في عملي ، أقوم بتطوير قدراتي التي أشعر بأهميتها					
٤٢	في عملي ، أشارك في أنشطة تجسد مهاراتي					
٤٣	في عملي ، تغلبت على التحديات التي واجهتني					
٤٤	في عملي ، أحقق نتائج أعتبرها ذات قيمة.					
٤٥	في عملي ، أحرز تقدماً ملحوظاً في الأهداف التي حددتها لحياتي.					
٤٦	في عملي ، أفعل ما أحب فعله حقاً.					
٤٧	في عملي ، أعبر عن أفضل ما في داخلي.					

الملحق (2)

اسماء السادة المحكمين

الاسم واللقب العلمي	الاختصاص	مكان العمل
أ.د. أحسان دهش جلاب	ادارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة القادسية
أ.د. أكرم محسن الياسري	أدارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
أ.د. فؤاد حمودي العطار	أدارة تسويق	كلية الادارة والاقتصاد /جامعة كربلاء
أ.د. ميثاق هاتف الفتلاوي	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
أ.د. محمود فهد عبد علي	ادارة العمليات والانتاج	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
أ.م.د. حاكم احسوني الميالي	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	كلية الادرة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
أ.م.د. هديل كاظم سعيد	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة
أ.م. د. رافد الحدراوي	ادارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد /جامعة بغداد
أ.م. د. صالح مهدي الحسناوي	أدارة موارد بشرية	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة كربلاء
أ.م. د. يزن سالم محمد	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

تم ترتيب اسماء السادة المحكمين بالاعتماد على اللقب العلمي

Abstracted

The current research aims to show the effect of virtuous leadership in promoting the well-being of the workplace within the spatial research sample represented by the Al-Kafeel Specialized Hospital in the Holy Karbala Governorate. In order to achieve this goal, the independent variable, virtuous leadership, was measured with five sub-dimensions (courage, temperance, justice, prudence, and humanity). The research sample was (138) members of the administrative staff working in the different departments of the hospital. In order to reach the results, the descriptive analytical approach was used and data was collected by adopting the questionnaire as a basic tool for data collection. Several statistical methods were used, represented by the normal distribution test, confirmatory factor analysis, descriptive statistics, simple correlation analysis, and structural equation modeling based on the ready-made programs SPSS V. 23 ; Amos V . 23 ; Excel 16)) The researcher reached a set of conclusions, the most prominent of which is the existence of a significant effect of virtuous leadership on the well-being of the workplace. About work and the application of virtues at work is essential to obtain .positive results and achieve well-being, satisfaction and commitment at work

Keywords: virtuous leadership, workplace well-being

**Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Kerbala
College of Administration and Economics
Department of Business Administration**



***Virtuous Leadership and its Impact on
Workplace Well-being***

**An analytical survey research of the a sample opinions of
workers in Al-Kafeel Specialized Hospital**

**A Thesis Submitted To The Council of College of
Administration And Economics , University of Kerbala as A
Partial Fulfillment of Requirements for Master Degree in
Business Administration Sciences**

By

Fatima jalil bresam

Supervised by Assist. Prof. Dr

Hussein Hurajah Al Hasnawi

2021