



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
Impact factor 1.304

## العدد الحادي والعشرون / تشرين الأول 2023

أثر القيادة الأخلاقية في التقليل من نوايا دوران الموظفين  
(دراسة ميدانية على وزارة التربية وقطاعات الوزارة).

**The effect of ethical leadership in reducing employee turnover  
intentions  
(A field study on the Ministry of Education and the Ministry's  
sectors).**

إعداد د. محمد الغريب & تماضر مهدي جسام.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
الملخص.

في هذه الدراسة وهي تحت عنوان "القيادة الأخلاقية وأثرها في التقليل من نوايا دوران الموظفين" عمدت الباحثة إلى تحديد المتغير المستقل وهو القيادة الأخلاقية وخصائصه إضافة إلى المتغير التابع وهو دوران الموظفين، ومن ثم صياغة الإطار النظري الخاص بهذه المتغيرات بالاعتماد على الدراسات السابقة والنشرات الدورية والمقالات ذات الصلة بموضوع الدراسة، كما قامت الباحثة بتصميم الإستبانة مع مراعاة احتوائها على خصائص المتغيرات وصياغة فقراتها بعد عرضها على المحكمين المختصين لدراسة أثر القيادة الأخلاقية في التقليل من نوايا دوران الموظفين في وزارة التربية وقطاعاتها ومؤسساتها التربوية، ومن ثم توجيهها إلى عينة الدراسة عبر تطبيق Google Forms، وقد تكونت عينة الدراسة من 140 فرداً حيث استجاب للاستبانة 79 فرداً وتم استقصاء 8 استبانات بسبب عدم استيفائها لشروط التحليل والعمل على تحليل 71 استبانة بإدخال البيانات على برنامج spss لاستخراج النتائج والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليلها إضافة إلى اختبار الفرضيات وتأكيد صحتها أو عدمه. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية على مختلف خصائصها (الأخلاقيات الشخصية للقائد، الأخلاقيات العلائقية، الأخلاقيات الإدارية) والتقليل من نوايا دوران العمل، كما توصلت إلى عدم أثر علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ودوران العمل والمتغيرات الديمغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). الكلمات الدالة: القيادة الأخلاقية، الأخلاقيات العلائقية، الأخلاقيات الإدارية، دوران الموظفين

**Abstract.**

In this study, which is entitled "Ethical leadership and its impact on reducing the intentions of employee turnover", the researcher identified the independent variable, which is ethical leadership and its characteristics, in addition to the dependent variable, which is employee



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

## Arab Journal for Humanities and Social Sciences

turnover, and then formulated the theoretical framework for these variables based on previous studies, periodicals and articles related to the subject of the study. The researcher also designed the questionnaire, taking into account that it contains the characteristics of the variables and the formulation of its paragraphs after presenting it to the competent arbitrators to study the impact of ethical leadership in reducing the intentions of employee rotation in the Ministry of Education, its sectors and educational institutions, and then directing it to the study sample via the Google Forms application, and the study sample consisted of 140 individuals, where 79 individuals responded to the questionnaire and 8 questionnaires were surveyed because they did not meet the conditions of analysis and work on analyzing 71 questionnaires by entering data on the spss program To extract and analyze results, arithmetic averages, standard deviations, in addition to testing hypotheses and confirming their validity or lack thereof. The study found that there was a statistically significant impact between ethical leadership on its various characteristics (personal ethics of the leader, relational ethics, administrative ethics) and minimizing the intentions of work turnover, and also found that there was no statistically significant relationship between ethical leadership and work turnover and demographic variables (age, gender, educational qualification, years of experience, job title).

**Keywords: ethical leadership, relational ethics, management ethics, staff turnover**



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
الإطار العام للبحث

## المقدمة

يُعدّ العنصر البشري المورد الأهم والأساسي لأي مؤسسة، والاستثمار فيه من شأنه تطوير المؤسسة والبقاء في السوق إضافة إلى زيادة ميزتها التنافسية، فبقدر اهتمام المؤسسة بفعالية وكفاءة مواردها البشرية بقدر ما تتمكن المؤسسة من صنع الفارق الذي يمكنها من التفوق على الشركات المنافسة لها في السوق. فالمورد البشري المُستثمر جيداً ينعكس على الاستغلال الأمثل لباقي الموارد التنظيمية. ما يمنع الهدر ويخفض التكاليف ويدفع المؤسسة لتحقيق أهدافها. لذا إنّ أهم عامل يساعد المؤسسة في الوصول إلى هدفها الأساسي التي قامت من أجله هو الموارد البشرية، وطريقة تأهيلها والمحافظة عليها. وإذا كانت المؤسسة تسعى دائماً إلى الحفاظ على الموارد البشرية ولكيلا يشعر الفرد العامل عندها بالرغبة في ترك أو تغيير مكان العمل بحثاً عن مكان أفضل، يجب أن يكون للمؤسسة قائد قادر على إدارة هذا الأمر عبر التأثير بالآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وهنا تكمن أهمية الدور والنمط القيادي في زيادة الالتزام التنظيمي للموظفين، وهذا النمط يجب أن يعتمد بالأساس على الأخلاق التي تشكل ركيزة القيادة الناجحة في أي أمر من أمور الحياة.

تُشكل القيادة الأخلاقية عنصراً من عناصر الأنماط القيادية الحديثة والفعّالة، التي من شأنها توطيد وتوثيق العلاقة بين القائد والمرؤوسين، لذا فإن القائد الأخلاقي يدفع العاملين بالشعور بالولاء للمؤسسة، الناشئ من بناء الثقة والاحترام المتبادل والإحساس بالمساواة والعدل.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مشكلة البحث

مما لا شك فيه أن تقدم ونجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها وتطلعاتها إنما يتوقف على نوعية العنصر البشري بها وعلى كفاءته والقيم التي يتصف بها، حيث أنه الغاية والوسيلة في تطوير المنظمات وإحداث التغييرات المطلوبة فيها. وعليه فإن العلاقة بين العاملين ومنظماتهم علاقة متبادلة تكاملية، فمصلحة المنظمة تقتضي الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء الذي تم بذل المال والجهد في سبيل اختيارهم وتدريبهم، ومصلحة الموظف تقتضي البقاء في المنظمة التي أعدته ووفرت له المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمق ولائه وانتمائه لها. وبالتالي فإن نوايا دوران الموظفين تتأثر انخفاضاً أو زيادةً نظراً لمستوى التزام الفرد بالمؤسسة أو حتى حالته النفسية وهنا يبرز دور الإدارة في المؤسسة باتخاذ الاجراءات الضرورية واللازمة لتخفيض نوايا دوران الموظفين وبناء العلاقة الوطيدة بين الطرفين، من خلال السماح للموظفين بالمشاركة في عمليات اتخاذ القرار، وتوفير المناخ الملائم للعمل، مما يؤدي إلى خلق ونمو الشعور بالولاء للمنظمة وعدم التفكير في تركها أو البحث عن مكان أفضل. من هنا وتحقيقاً لهدف دراستنا نطرح السؤال الرئيسي التالي:

ما هو مستوى توافر تطبيق القيادة الأخلاقية للشركات الخاصة في بغداد وعلاقته في نوايا دوران الموظفين؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من التساؤلات التالية:

1. ما مستوى توافر تطبيق القيادة الأخلاقية في وزارة التربية وقطاعات الوزارة؟
2. ما مستوى قدرة القادة في وزارة التربية وقطاعات الوزارة على تخفيض نوايا دوران الموظفين؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة الأخلاقية ونوايا دوران الموظفين في وزارة التربية وقطاعات الوزارة؟
4. ما التغيير في نوايا دوران الموظفين نتيجة التغيير في تطبيق القيادة الأخلاقية؟



## فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تطبيق القيادة الأخلاقية ونوايا دوران الموظفين في المؤسسات والقطاعات التربوية في العراق.

**ويتفرع منها الفرضيات التالية:**

1. يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الأخلاقيات الشخصية للقيادة ونوايا دوران الموظفين في المؤسسات والقطاعات التربوية في العراق.
2. يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الأخلاقيات الإدارية للقيادة ودوران الموظفين في المؤسسات والقطاعات التربوية في العراق.
3. يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الأخلاقيات العلائقية للقيادة ودوران الموظفين في المؤسسات والقطاعات التربوية في العراق.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول تطبيق القيادة الأخلاقية وعلاقتها بنوايا دوران الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

## أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة في كونها تهتم بالموارد البشري في وزارة التربية وقطاعات الوزارة، لأنه يعد العمود الفقري ليس فقط للمؤسسات وإنما في البيئة والمجتمع بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص، فالقائد هو الذي يؤثر في المرؤوسين والأتباع، فعندما يلتزم بالسلوك الأخلاقي سيكون لذلك تأثير إيجابي حتمي على سلوك الموظفين ونوايا دورانهم، فهو يعد القدوة التي يحتذى بها. وتتميز هذه الدراسة بطرحها لأحد المفاهيم الإدارية المهمة وهي تطبيق القيادة الأخلاقية وعلاقتها في تخفيض نوايا دوران الموظفين.



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وتكمن الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي:

1. تستمد الدراسة أهميتها النظرية في الدور الهام الذي تلعبه وزارة التربية والمؤسسات التربوية في التنمية والتطوير.
2. ندرة في الدراسات المتعلقة بالممارسات الأخلاقية للقيادة.
3. تعد مخرجات هذه الدراسة مهمة للباحثين والمهتمين بهذا المجال بشكل عام، وللمؤسسات التربوية بشكل خاص.

أما الأهمية العملية للبحث فتكمن بالنقاط التالية:

1. تستمد الدراسة أهميتها العملية في أنها طبقت على وزارة التربية في العراق والمؤسسات التربوية، والتي يلتحق بها العدد الأكبر للموظفين، ويعمل فيها عدد كبير من العاملين والإداريين.
2. أهمية الدراسة تتبع من وجود عدد من الممارسات الأخلاقية التي تستوجب التعديل والتغيير.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية
- احترام الأنظمة والقوانين

### أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف منها:

- توضيح مفهوم نوايا دوران الموظفين وأهمية القيادة الأخلاقية.
- تحديد درجة إدراك العاملين لممارسات القيادة الأخلاقية من طرف مدير المؤسسة.
- التعرف على مدى نوايا دوران الموظفين التي يتمتع بها العاملين في المؤسسة.

### الدراسات السابقة

1. دراسة تهاني صالح العنزي (٢٠١٨) بعنوان. ( القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم) هدفت الدراسة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

إلى التعرف على واقع القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وأثر متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية) في ذلك، والكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 457 معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية. واشتملت أدوات الدراسة على استبانة القيادة الأخلاقية واستبانة الرضا الوظيفي وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية ككل والأبعاد كل على حدى جاءت بدرجة كبيرة، وأن مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين والأبعاد كل على حدى جاءت بدرجة كبيرة.

2. دراسة قعودة وسلامي (٢٠٢٠) بعنوان. أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي:

دور الوساطة لنية ترك العمل -دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة

هدفت الدراسة الى

- تحديد درجة إدراك العاملين لممارسات القيادة الأخلاقية من طرف مدير المؤسسة.
- التعرف على درجة الالتزام التنظيمي التي يتمتع بها العاملين في المؤسسة.
- الكشف عن مدى وجود نية لدى العاملين في ترك المؤسسة.
- التحقق من العلاقة التي تربط القيادة الأخلاقية بأبعادها السبعة بالالتزام التنظيمي ودور الوساطة الذي تلعبه نية دوران العمل.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الإطار النظري والمنهج الإحصائي في الإطار التطبيقي وتم استهداف عينة مكونة من 75 عامل في مديرية التوزيع للغاز والكهرباء بباتنة للإجابة على استبيان الدراسة، والذي تم تحليل معطياته باستخدام برنامج spss.

توصلت الدراسة إلى أن تصورات عينة الدراسة كانت متوسطة لكل من ممارسات سلوكيات القيادة الأخلاقية، مستوى التزامهم التنظيمي ونية تركهم للعمل، كما توصلنا لوجود تأثير إيجابي لممارسات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي وتأثير سلبي على نية ترك العمل، كما أثرت



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

نية ترك العمل سلبا على الالتزام التنظيمي، في حين كان لنية ترك العمل دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها تتناول موضوع القيادة الأخلاقية وكيفية تطبيقها في وزارة التربية العراقية والقطاعات والمؤسسات التابعة لها وأثر ذلك على نوايا دوران الموظفين في هذا القطاع من خلال توزيع استبيان على المدراء والموظفين بشكل عشوائي والحصول على آرائهم بمصادقية وتحليلها للتوصل إلى النتائج المفيدة لكلا الطرفين، والاستفادة من التجربة موضوع الدراسة في القطاعات المماثلة.





## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

حدود الدراسة ومحدداتها

حدود بشرية: اقتصر مجتمع الدراسة على تأثير القيادة الأخلاقية لإدارة المؤسسات التربوية ووزارة التربية في التقليل من نوايا دوران الموظفين.  
حدود زمانية: أجريت الدراسة الحالية في الفصل المالي 2021-2022.  
حدود مكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على وزارة التربية وقطاعاتها والمؤسسات التربوية.

### الإطار النظري للبحث

#### القيادة الأخلاقية

يقوم هذا البحث على عرض الأدبيات النظرية التي تتناول القائد وصفاته والقيادة الأخلاقية.

#### تمهيد

إن الأخلاق هي مجموعة من المعايير التي تحكمها عادات المجتمع وتقاليد وقيمه، كما قال (حسن والعجمي، 2007: 208) وهي مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم السلوك البشري للأفراد والجماعات ووفقاً لبالمير (1987 بالمير)، هناك أربعة بدائل لتحديد الأخلاق تتمثل في المحفزات الدينية، والتجريبية والعقلانية والغريزية.

إذاً القيادة هي عملية تحفيز الناس لبذل قصارى جهدهم لتحقيق النتائج المرجوة من الأخلاق وإدارة الأعمال وتوجيه الأفراد في الاتجاه الصحيح واكتساب التزامهم وتحفيزهم على تحقيق أهدافهم. من هذا المنظور، ومن أجل التعرف على مفهوم القيادة، قسمت الباحثة الموضوع إلى المباحث الثلاثة التالية:

#### القيادة الأخلاقية وتعريفها

إن القيادة من المواضيع الهامة والتي استحوذت على اهتمام عدد كبير من الباحثين، لما لها من أثر على نجاح الأفراد والمؤسسات والمنظمات وبالتالي على المجتمع. خصوصاً في ظل التطورات التقنية والتكنولوجية التي تشهدها البلدان والعالم بأسره، ما أثر أيضاً على الأساليب القيادية وكان لا بد من تطويرها حتى تواكب التطور في كافة المجالات.



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

فنرى من عرف القيادة بأنها السلوك الإنساني الأهم نظراً لكونها أحد الركائز الرئيسية عند الأفراد في تعزيز الإبداع وتنميته، فلا بد من توفر القادة الكفوئين الذين يتصفون بالقدرات القيادية الضرورية للقيام بمهامهم وبالتالي رفع مستويات المؤسسات والخدمات التي تقدمها.

### أهمية القيادة

تكمّن أهمية القيادة في العنصر البشري الذي يحتل المرتبة الأولى بين العديد من العوامل الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشودة. بسبب التغيرات المستمرة في المشاعر الشخصية، ويصعب التنبؤ بسلوك وعواطف الأفراد، وكذلك التغيرات في البيئة المحيطة بالمشروع، مما سيؤدي إلى تغييرات مستمرة في السياسة. وذلك لتأمين المؤسسة الحد الأدنى من القوى العاملة المطلوبة لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها، فيجب عليها تزويد العاملين بالقيادة السليمة والحكيمة التي تستطيع حمايتهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز مهام التكليف (المغربي وآخرون، 1995). بالنسبة لهم أظهرت دراسات مختلفة أن عدد القادة صغير نسبياً لأن القيادة صفة نادرة لا يتمتع بها سوى عدد قليل من أفراد المجتمع.

### مهارات القيادة وقوة تأثيرها ومراكزها

من الضروري أن يتميز كل قائد بخصائص أو مهارات تساعده في التأثير على سلوك مرؤوسيه وتحقيق أهداف قسمهم. وتحقيق أهداف العمل وزيادة الإنتاجية من جهة والأهداف الشخصية وزيادة رضاهم من جهة أخرى.

### أولاً: مهارات القيادة

#### المهارة الفنية:

القائد ماهر في وظيفته، وفي تصرفات المرؤوسين فيما يتعلق بطبيعة العمل الذي يقومون به، ويفهم مراحلهم وعلاقاتهم ومتطلباتهم، وقادر على استخدام المعلومات التحليلية وفهم الأساليب والوسائل المتاحة لضمان الانتهاء من العمل (Frederick، 2006).



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

**المهارة الإنسانية:** وما يعنيه هو القدرة على فهم سلوك العمال وعلاقاتهم ودوافعهم، والعوامل التي تؤثر في سلوكهم، لأن معرفته بأبعاد السلوك البشري تمكنه من فهم نفسه ومرؤوسيه قبل كل شيء، وتحقيق الأهداف المشتركة (David، 2006).

### المهارة التنظيمية

يجب على القادة رؤية المنظمة من منظور نظام كامل، وفهم أهداف المنظمة وأنظمتها وخططها، والتعرف على عمل السلطة، وتنظيم العمل، وتعيين المسؤوليات، وتنسيق العمل، وفهم جميع اللوائح والأنظمة (David، 2006).

### المهارة الفكرية

ويعني أن القائد لديه القدرة على البحث والتحليل والمقارنة والتلخيص، ولديه المرونة والإعداد النفسي لقبول أفكار الآخرين، ولديه فكرة تغيير المنظمة وتطويرها حسب الأوقات والمتطلبات (Adrian، 2007).

### نظريات القيادة وأنواعها وأشكالها

#### نظرية القيادة الوظيفية

في هذه النظرية نلاحظ التركيز على ما هي المهمات التي يؤديها القائد حيث يتم الإعتماد على المعايير المتصلة بهذه المهمات، مع الاهتمام الملحوظ للطريقة التي توزع فيها المسؤوليات القيادية وشمولها لوظائف التوجيه والتنسيق والتخطيط واتخاذ القرار ولا يمكن غض النظر عن الشخصية للقائد حيث يجب أن يكون نموذجاً وقوة (العدلوني، 2000).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

نظرية القيادة الموقفية

في هذا النوع من القيادة، يكون تصرف القائد وسلوكه وفقاً لنوع الموقف وظرفه والتصرف قد يصلح في موقف ولا يصلح لآخر، وبالتالي تكون هذه النظرية محكومة لسمات القائد والأفراد والموقف (العدلوني، 2000).

نظرية القيادة الخصائصية

ترتكز النظرية الخصائصية على شخصية القائد وصفاته وتتسم بكونها ديمقراطية وترتكز على معايير للسمات إما جسمية أو معرفية أو اجتماعية أو انفعالية أو شكلية (العدلوني، 2000).

نظرية القيادة التفاعلية

في هذا النوع من القيادة يتم التفاعل بين القائد والأفراد والمواقف المحيطة أيضاً، حيث تكون القيادة نتيجة للتفاعل بين سمات القائد ومكونات الموقف والخصائص التابعة للمنظمة، فتتمحور قدرة القائد على التفاعل فيما بينها حتى الوصول إلى النجاح والفعالية (العدلوني، 2000).

صفات القائد ووظائف القيادة والسلوك القيادي

تمكّن صفات القائد ووظائفه القيادية وسلوكياته القيادية من تنفيذ عملية القيادة. ولتحديد هذه الصفات، من الضروري توضيح وظائف القيادة وسلوكيات القيادة، لأن الوظائف القيادية والسلوكيات القيادية هي صفات مرتبطة بالقيادة، على النحو التالي (Kotter، 2007):

صفات القائد

قد تختلف الصفات المطلوبة من القائد في المواقف المختلفة، ولكن البحث والتحليل للقيادة المؤثرين حدد بعض الخصائص العامة للقادة الفعالين، كما يعرفها جون أداير الذي عدد القدرات التالية (Chandler، 2007):



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- شغوف بإنجاز أمور تتعلق بالآخرين.
- تحلى بالثقة والإيمان بنفسك بطريقة يشعر بها الآخرون (ولكن لا يجب المبالغة في الثقة، حيث يمكن أن تؤدي إلى الغطرسة).
- التقيد بمعايير عالية من الاحترام، وليس بالضرورة الشعبية.
- رعاية الفرد والنظر في مشاعر الآخرين.
- كن متواضعا، وعلى استعداد للاستماع إلى انتقادات الآخرين، لا متعجرف أو متهور.
- **وظائف القيادة والسلوك القيادي**
- من الضروري أن يتمتع القائد بالأداء ومعايير السلوك التالية (Bruce، 1996):

### **التخطيط**

تخطيط أهداف طويلة الأجل وخطوات مؤقتة لتحقيق الهدف النهائي. اعتمادًا على أسلوب القيادة، يمكن أن تكون عملية التخطيط تشاركية أو حصرية للقائد. وقد يكون لدى المرؤوسين وصاية. وقد تتضمن فقط جوانب معينة من الخطة، مثل اقتراح الوسائل التي يحقق بها الفني أهدافه (السامرائي، 2012).

### **المسؤولية عن التنفيذ**

بالإضافة إلى تحديد الأهداف وصياغة السياسات، يتابع القادة أيضًا خطوات التنفيذ من خلال الإشراف المباشر على عملية التنفيذ أو تفويض سلطة الإشراف والتنفيذ لبعض المرؤوسين، ولا يتصل القادة من مسؤولياتهم (السامرائي، 2012).

### **توزيع الأنوار وتنظيم العلاقات**

تحديد الأدوار لكل عضو من أعضاء الفريق بطريقة محددة توضح مسؤولياته والصلاحيات المقابلة بطريقة تمنع اختلاط الأدوار وتكرارها وتؤدي إلى تكامل العمل (السامرائي، 2012).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات

يتمتع القادة بالقدرة على التحكم في العمل والتأكد من أن الجهود تخدم الأهداف، وبالتالي توفير الزخم اللازم لأنشطة العمل ومعاينة الانحرافات عن خطوط العمل وإعادة تنظيم المسارات (Ann، 2007).

## دوران الموظفين

### مفاهيم حول نقل الموظفين:

يمكن رؤية التغيير في التسلسل الهرمي للوظائف عندما ينتقل الأشخاص إلى أعلى سلم في شركتهم. وقد ينتقل شخص ما من مشرف الفريق إلى مشرف فريق المشروع، أو من المدير التنفيذي إلى المدير العام. وهذه ليست سوى عدد قليل من التحولات العديدة التي شوهدت في عالم الأعمال.

### تعريف نقل الموظف

من أجل الحفاظ على استمرارية نشاطها في عملية التوظيف، يحتاج أصحاب العمل إلى نقل الموظفين بين المواقع. وهذا أمر بالغ الأهمية بشكل خاص عند فتح موقع جديد أو ملء منصب شاغر أو تحسين مهنة الموظف الحالي. فهناك العديد من الأسباب التي تجعل الشركات تختار نقل الموظفين، بعضها مرتبط بالتطوير الوظيفي، بينما يساعد البعض الآخر المؤسسة التعليمية في التنافس مع أصحاب العمل الآخرين للحصول على أفضل الموظفين. ويسمح نقل الموظفين لأصحاب العمل باستثمار مواهبهم بأفضل طريقة ممكنة وزيادة الإنتاجية والإيرادات (بن سالي، 2018).

### ثانياً: مفهوم الدوران الوظيفي وأشكاله.

من المهم التفريق بين مصطلحي التناوب الوظيفي والدوران الوظيفي إذ أن التناوب الوظيفي مشابهة لمفهوم تغيير الوظائف.



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تستخدم مؤسسات العصر الحديث التناوب كطريقة إدارية. يستخدمونها للتطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي. وتتيح هذه الطريقة الفرصة للعاملين لممارسة أكثر من وظيفة داخل المنظمة. كما يمكن أن يكون التناوب طوعياً أو إلزامياً، ويمكن للعمال ترك الوظيفة بشكل دائم أو دخول وظيفة جديدة في المنظمة. والتناوب هو مصطلح إداري يشير إلى حركة العمال في المنظمة. فيمكن أن يكون الدخول أو الخروج إجباري أو طوعي. وبشكل أساسي، من السهل أن نفهم عندما يتم التناوب على نقل الموظفين من موقع إلى آخر داخل المنظمة وفقاً لخطة من الإدارة (بن سالي وآخرون، 2018).

### أشكال الدوران الوظيفي:

يمكن للناس تحديد طريقتين مختلفتين لتبديل الوظائف (بن سالي، 2018).

دوران الوظائف الخارجية وهو انتقال العمال من مؤسسة إلى أخرى من خلال الاستقالة أو الفصل المؤقت أو الفصل بسبب عدم الكفاءة أو الإعاقة. ويمكن أن يشير أيضاً إلى الموظفين الجدد الذين ينضمون إلى مؤسسة موجودة. وهذه الحركة خطيرة للغاية على كل من المؤسسة وسير العمل داخلها.

### ثالثاً: معدل دوران العمل:

إن القلق بشأن دوران الموظفين أمر شائع بين الشركات من جميع الأحجام. ومع ذلك، ماذا يعني هذا الدوران وكيف يمكن إيقافه؟

يتطلب تبديل الوظائف من الشركات تغطية تكلفة تعيين الموظفين الجدد وتدريبهم. هذا يضيف إلى تكاليف رواتب التوظيف والإعداد، بالإضافة إلى الوقت المستغرق لملء الوظيفة. ويشير تحليل أجراه محللون ماليون إلى أن تبديل الوظائف يكلف الشركات حوالي 20% من رواتبها (بوظو، 2014).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

**سادساً: طرائق تخفيض دوران العمل:**

يمكن أن تساعد هذه الخطوات في تحسين كيفية تعامل المدرسة مع عمليات التوظيف والإدارة والاستيعاب (فارس، 2010).

**التوظيف**

يوفر العمل مصدراً للدخل. غالباً ما يترك الموظفون وظائفهم لأسباب خارجة عن إرادتهم. أحد الأسباب الرئيسية لمغادرتهم هو أنهم لا يتوافقون جيداً مع ثقافة المؤسسة التعليمية أو رسالتها أو قيمها. هذا هو السبب في أنه من الأهمية بمكان توظيف الأشخاص الذين يتماشون مع ثقافة المؤسسة التعليمية ورسالتها وقيمها عندما يكون ذلك ممكناً (الظاهري، 2007).

**المشاركة**

تُظهر الأبحاث أن الموظفين الجدد الذين يشاركون في برنامج تأهيل جيد التصميم لديهم احتمالية أكبر بنسبة 58% للبقاء في الشركة لمدة تزيد عن 3 سنوات. وذلك لأن هذه البرامج تزيد من المشاركة وتجعل الموظفين يشعرون بأنهم جزء من الفريق (المغربي، 2018).

**الإدارة:**

كشف استطلاع للرأي أجرته مؤسسة غالوب عام 2008 أن 75% من الأشخاص الذين تركوا وظائفهم لديهم دوافع كان ينبغي على المشرفين توقعها، لكنها لم تكن كذلك (دودين، 2015).

**الراتب:**

لاقى موضوع الرواتب اهتمام الباحثين في مجال تحديد أسباب ترك الموظفين لأعمالهم أو طلب الانتقال إلى وظائف أخرى، فغالباً ما يكون سبب ترك الموظفين للمناصب التي يشغلونها عدم رضاهم عن المرتبات التي يحصلون عليها، واعتبارها مجحفة في حقهم مقارنة مع ما يبذلونه من مجهود في العمل، وهذا ما توصلت إليه أغلب الدراسات التي تناولت هذا الموضوع (المغربي، 2016).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

**الإطار العملي للبحث**

**منهج الدراسة:**

بعد القيام بالإطلاع على الدراسات السابقة التي بينها وبين الدراسة الحالية علاقة من ناحية المتغيرات للتعرف على أثر القيادة الأخلاقية في التقليل من نوايا دوران الموظفين تم اعتماد منهج الوصف والتحليل بهدف الحصول على المعلومات ذات الصلة بالمشكلة واستخلاص النتائج

**طرق جمع البيانات:**

تحتاج الباحثة في البحث العلمي إلى نوعين من البيانات، الأولية والثانوية، وتختص البيانات الأولية بما تم الحصول عليه من الدراسة الميدانية عبر جمع اجابات أفراد العينة في المدارس العراقية.

أما البيانات الثانوية فهي ما التي حصلت عليها الباحثة في الإطار النظري بعد الاستعانة بالدراسات السابقة والمقالات العلمية والكتب ذات الصلة.

**مجتمع وعينة الدراسة**

شمل مجتمع الدراسة مجموعة من المدارس في محافظة بغداد في العراق للعام 2023، حيث وجهت الباحثة الاستبانة إلى عينة تم سحبها عشوائياً وهي تتصف بأنها عينة ميسرة نظراً لتوزيعها عبر غوغل فورمز، وتشمل مجموعة من المعلمين في المدارس بهدف تقييم الأداء الإداري والتأكد من تطبيق القيادة الأخلاقية، فقد تكون مجتمع الدراسة من 140 فرداً حيث استجاب للاستبانة 79 فرداً وتم استقصاء 8 نماذج بسبب عدم استيفاءه لشروط التحليل والعمل على تحليل 71 استبانة.

**أداة الدراسة:**

قامت الباحثة بتصميم استبانة كأداة للدراسة ومن ثم عرضها على المحكم المختص (ملحق رقم 2)، والعمل على التعديلات المطلوبة، واستخلاص النموذج المعتقد حيث احتوت الاستبانة على محاور لكل متغير مستقل (ممارسة المدير للقيادة الأخلاقية، الأخلاقيات الإنسانية، أخلاقيات



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

العدالة للقيادة، أخلاقيات التسامح للقيادة، أخلاقيات الانتماء القيادية، أخلاقيات الأمانة

القيادية)، إضافة إلى محور خاص بالمتغير التابع أي دوران العمل.

### فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين تطبيق القيادة الأخلاقية ونوايا دوران الموظفين في المؤسسات والقطاعات التربوية في العراق.

جدول 28 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمتغير القيادة الأخلاقية ومتغير دوران العمل

| الدلالة الإحصائية | القيمة الاحتمالية | قيمة F | تأثير دوران العمل في المؤسسات وفقاً لمتغير القيادة الأخلاقية |
|-------------------|-------------------|--------|--------------------------------------------------------------|
| دال إحصائياً      | 0.001             | 25.644 | وفقاً لخصائص القيادة الأخلاقية كافة                          |

المصدر: من إعداد الباحثة

بحسب الجدول أعلاه يتبين أن الفرضية الرئيسية صحيحة من حيث تأثير متغير القيادة الأخلاقية على معدل دوران العمل في المؤسسات حيث كانت قيمة F 25.644 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.001 وبالتالي فهي دالة إحصائياً

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الأخلاقيات الشخصية

للقيادة ونوايا دوران الموظفين في المؤسسات والقطاعات التربوية في العراق.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
جدول 29 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لخصائص القيادة الأخلاقية ومحور دوران العمل

| Model Summary                                         |           |          |                         |                      |                                 |                     |
|-------------------------------------------------------|-----------|----------|-------------------------|----------------------|---------------------------------|---------------------|
| مستوى الدلالة<br>Sig. F<br>Change                     | df2       | df1      | المحسوبة<br>F<br>Change | Adjusted R<br>Square | معامل<br>التحديد<br>R<br>Square | معامل الارتباط<br>R |
| <b>0.015</b>                                          | <b>69</b> | <b>1</b> | <b>6.272</b>            | <b>0.070</b>         | <b>0.083</b>                    | <b>.289a</b>        |
| a. Predictors: (Constant), الأخلاقيات الشخصية للقيادة |           |          |                         |                      |                                 |                     |

المصدر: من إعداد الباحثة

يتبين من الجدول رقم 29 أن قيمة معامل الارتباط R تساوي **0.289** وأن معامل التحديد R Square تساوي **0.083** ما يدل على أن المتغير المستقل الأخلاقيات الشخصية للقيادة يغير ما مقداره 8% من التغير الحاصل في المتغير التابع أي دوران العمل والنسبة المتبقية تعود للمتغيرات الأخرى عند مستوى الدلالة **0.015** وهو أقل من 0.05 وبالتالي نستنتج صحة الفرضية المطروحة

جدول 30 نتائج تحليل التباين ANOVA المتعدد لخصائص القيادة الأخلاقية ومحور دوران العمل

| ANOVA <sup>a</sup>                                    |              |                |                       |                   |                |
|-------------------------------------------------------|--------------|----------------|-----------------------|-------------------|----------------|
| Sig.                                                  | F            | Mean<br>Square | درجات<br>df<br>الحرية | مجموع<br>المربعات | مصدر التباين   |
| <b>.015<sup>b</sup></b>                               | <b>6.272</b> | <b>1.599</b>   | <b>1</b>              | <b>1.599</b>      | بين المجموعات  |
|                                                       |              | <b>0.255</b>   | <b>69</b>             | <b>17.594</b>     | داخل المجموعات |
|                                                       |              |                | <b>70</b>             | <b>19.194</b>     | التباين الكلي  |
| a. Dependent Variable: دوران العمل                    |              |                |                       |                   |                |
| b. Predictors: (Constant), الأخلاقيات الشخصية للقيادة |              |                |                       |                   |                |

المصدر: من إعداد الباحثة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

بعد الحصول على نتائج تحليل ANOVA تبين أن F تساوي 6.272 وأن مستوى الدلالة يساوي 0.015 وهي أقل من 0.05 ما يدل على صحة الفرضية المطروحة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين الأخلاقيات الشخصية للقيادة ونوايا دوران الموظفين في المؤسسات والقطاعات التربوية في العراق.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  بين الأخلاقيات الإدارية للقيادة ودوران الموظفين في المؤسسات والقطاعات التربوية في العراق.

جدول 31 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لخصائص الأخلاقيات الإدارية للقيادة ومحور دوران العمل

| Model Summary                                          |     |     |                   |                   |                        |                   |
|--------------------------------------------------------|-----|-----|-------------------|-------------------|------------------------|-------------------|
| مستوى الدلالة Sig. F Change                            | df2 | df1 | المحسوبة F Change | Adjusted R Square | معامل التحديد R Square | معامل الارتباط R  |
| 0.000                                                  | 69  | 1   | 33.370            | 0.316             | 0.326                  | .571 <sup>a</sup> |
| a. Predictors: (Constant), الأخلاقيات الإدارية للقيادة |     |     |                   |                   |                        |                   |

المصدر: من إعداد الباحثة

يتبين من الجدول رقم 31 أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 0.326 وأن معامل التحديد R Square تساوي 0.316 ما يدل على أن المتغير المستقل الأخلاقيات الإدارية للقيادة يغير ما مقداره 31% من التغير الحاصل في المتغير التابع أي دوران العمل والنسبة المتبقية تعود للمتغيرات الأخرى عند مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي نستنتج صحة الفرضية المطروحة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول 32 نتائج تحليل التباين ANOVA المتعدد لخصائص الأخلاقيات الإدارية للقيادة ومحور دوران العمل

| ANOVA <sup>a</sup>                                     |        |             |              |                |                |
|--------------------------------------------------------|--------|-------------|--------------|----------------|----------------|
| Sig.                                                   | F      | Mean Square | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين   |
| .000b                                                  | 33.370 | 6.257       | 1            | 6.257          | بين المجموعات  |
|                                                        |        | 0.187       | 69           | 12.937         | داخل المجموعات |
|                                                        |        |             | 70           | 19.194         | التباين الكلي  |
| a. Dependent Variable: دوران العمل                     |        |             |              |                |                |
| b. Predictors: (Constant), الأخلاقيات الإدارية للقيادة |        |             |              |                |                |

المصدر: من إعداد الباحثة

بعد الحصول على نتائج تحليل ANOVA تبين أن F تساوي 33.370 وأن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يدل على صحة الفرضية المطروحة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الأخلاقيات الإدارية للقيادة ودوران الموظفين في المؤسسات والقطاعات التربوية في العراق.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الأخلاقيات العلائقية للقيادة ودوران الموظفين في المؤسسات والقطاعات التربوية في العراق.

جدول 33 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لخصائص الأخلاقيات العلائقية للقيادة ومحور دوران العمل

| Model Summary                                           |     |     |            |                   |                 |                  |
|---------------------------------------------------------|-----|-----|------------|-------------------|-----------------|------------------|
| Sig. مستوى الدلالة                                      | df2 | df1 | F المحسوبة | Adjusted R Square | R معامل التحديد | R معامل الارتباط |
| Change F                                                |     |     | Change     |                   | Square          |                  |
| 0.000                                                   | 69  | 1   | 16.187     | 0.178             | 0.190           | .436a            |
| a. Predictors: (Constant), الأخلاقيات العلائقية للقيادة |     |     |            |                   |                 |                  |

المصدر: من إعداد الباحثة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يتبين من الجدول رقم 33 أن قيمة معامل الارتباط  $R$  تساوي **0.190** وأن معامل التحديد  $R^2$  تساوي **0.178** ما يدل على أن المتغير المستقل الأخلاقيات العلائقية للقيادة يغير ما مقداره 17% من التغير الحاصل في المتغير التابع أي دوران العمل والنسبة المتبقية تعود للمتغيرات الأخرى عند مستوى الدلالة **0.000** وهو أقل من 0.05 وبالتالي نستنتج صحة الفرضية المطروحة

جدول 34 نتائج تحليل التباين ANOVA المتعدد لخصائص الأخلاقيات العلائقية للقيادة ومحور دوران العمل

| ANOVA <sup>a</sup>                                      |        |             |              |                |                |
|---------------------------------------------------------|--------|-------------|--------------|----------------|----------------|
| Sig.                                                    | F      | Mean Square | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين   |
| .000b                                                   | 16.187 | 3.647       | 1            | 3.647          | بين المجموعات  |
|                                                         |        | 0.225       | 69           | 15.547         | داخل المجموعات |
|                                                         |        |             | 70           | 19.194         | التباين الكلي  |
| a. Dependent Variable: دوران العمل                      |        |             |              |                |                |
| b. Predictors: (Constant), الأخلاقيات العلائقية للقيادة |        |             |              |                |                |

المصدر: من إعداد الباحثة

بعد الحصول على نتائج تحليل ANOVA تبين أن  $F$  تساوي **16.187** وأن مستوى الدلالة يساوي **0.000** وهي أقل من 0.05 ما يدل على صحة الفرضية المطروحة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين الأخلاقيات العلائقية للقيادة ودوران الموظفين في المؤسسات والقطاعات التربوية في العراق.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق القيادة الأخلاقية وعلاقتها بنوايا دوران الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
جدول 35 نتائج تحليل التباين ANOVA المتعدد لخصائص القيادة الأخلاقية ومتغير العمر

| ANOVA <sup>a</sup>                           |              |              |           |                |                |
|----------------------------------------------|--------------|--------------|-----------|----------------|----------------|
| Sig.                                         | F            | Mean Square  | df        | Sum of Squares | مصدر التباين   |
| <b>.537b</b>                                 | <b>0.385</b> | <b>0.559</b> | <b>1</b>  | <b>0.559</b>   | بين المجموعات  |
|                                              |              | <b>1.452</b> | <b>69</b> | <b>100.174</b> | داخل المجموعات |
|                                              |              |              | <b>70</b> | <b>100.732</b> | التباين الكلي  |
| a. Dependent Variable: العمر:                |              |              |           |                |                |
| b. Predictors: (Constant), القيادة الأخلاقية |              |              |           |                |                |

المصدر: من إعداد الباحثة

بعد الحصول على نتائج تحليل ANOVA تبين أن F تساوي **0.385** وأن مستوى الدلالة يساوي **0.537** وهي أعلى من 0.05 ما يدل على رفض الفرضية المطروحة  
جدول 36 نتائج تحليل التباين ANOVA المتعدد لخصائص القيادة الأخلاقية ومتغير الجنس

| ANOVA <sup>a</sup>                           |              |              |           |                |                |
|----------------------------------------------|--------------|--------------|-----------|----------------|----------------|
| Sig.                                         | F            | Mean Square  | df        | Sum of Squares | مصدر التباين   |
| <b>.548b</b>                                 | <b>0.364</b> | <b>0.092</b> | <b>1</b>  | <b>0.092</b>   | بين المجموعات  |
|                                              |              | <b>0.253</b> | <b>69</b> | <b>17.485</b>  | داخل المجموعات |
|                                              |              |              | <b>70</b> | <b>17.577</b>  | التباين الكلي  |
| a. Dependent Variable: الجنس:                |              |              |           |                |                |
| b. Predictors: (Constant), القيادة الأخلاقية |              |              |           |                |                |

المصدر: من إعداد الباحثة

بعد الحصول على نتائج تحليل ANOVA تبين أن F تساوي **0.364** وأن مستوى الدلالة يساوي **0.548** وهي أعلى من 0.05 ما يدل على رفض الفرضية المطروحة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول 37 نتائج تحليل التباين ANOVA المتعدد لخصائص القيادة الأخلاقية ومتغير المؤهلات العلمية

| ANOVA <sup>a</sup>                           |       |             |    |                |                |
|----------------------------------------------|-------|-------------|----|----------------|----------------|
| Sig.                                         | F     | Mean Square | df | Sum of Squares | مصدر التباين   |
| .224b                                        | 1.502 | 1.788       | 1  | 1.788          | بين المجموعات  |
|                                              |       | 1.190       | 69 | 82.127         | داخل المجموعات |
|                                              |       |             | 70 | 83.915         | التباين الكلي  |
| a. Dependent Variable: المؤهلات العلمية:     |       |             |    |                |                |
| b. Predictors: (Constant), القيادة الاخلاقية |       |             |    |                |                |

المصدر: من إعداد الباحثة

بعد الحصول على نتائج تحليل ANOVA تبين أن F تساوي 1.502 وأن مستوى الدلالة يساوي 0.224 وهي أعلى من 0.05 ما يدل على رفض الفرضية المطروحة

جدول 38 نتائج تحليل التباين ANOVA المتعدد لخصائص القيادة الأخلاقية ومتغير المسمى الوظيفي

| ANOVA <sup>a</sup>                           |       |             |    |                |                |
|----------------------------------------------|-------|-------------|----|----------------|----------------|
| Sig.                                         | F     | Mean Square | df | Sum of Squares | مصدر التباين   |
| .559b                                        | 0.346 | 0.577       | 1  | 0.577          | بين المجموعات  |
|                                              |       | 1.669       | 69 | 115.142        | داخل المجموعات |
|                                              |       |             | 70 | 115.718        | التباين الكلي  |
| a. Dependent Variable: المسمى الوظيفي:       |       |             |    |                |                |
| b. Predictors: (Constant), القيادة الاخلاقية |       |             |    |                |                |

المصدر: من إعداد الباحثة

بعد الحصول على نتائج تحليل ANOVA تبين أن F تساوي 0.346 وأن مستوى الدلالة يساوي 0.559 وهي أعلى من 0.05 ما يدل على رفض الفرضية المطروحة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول 39 نتائج تحليل التباين ANOVA المتعدد لخصائص القيادة الأخلاقية ومتغير سنوات الخبرة

| ANOVA <sup>a</sup>                           |              |              |           |                |                |
|----------------------------------------------|--------------|--------------|-----------|----------------|----------------|
| Sig.                                         | F            | Mean Square  | df        | Sum of Squares | مصدر التباين   |
| <b>.313b</b>                                 | <b>1.032</b> | <b>2.119</b> | <b>1</b>  | <b>2.119</b>   | بين المجموعات  |
|                                              |              | <b>2.054</b> | <b>69</b> | <b>141.712</b> | داخل المجموعات |
|                                              |              |              | <b>70</b> | <b>143.831</b> | التباين الكلي  |
| a. Dependent Variable: عدد سنوات الخبرة      |              |              |           |                |                |
| b. Predictors: (Constant), القيادة الأخلاقية |              |              |           |                |                |

المصدر: من إعداد الباحثة

بعد الحصول على نتائج تحليل ANOVA تبين أن  $F$  تساوي **1.032** وأن مستوى الدلالة يساوي **0.313** وهي أعلى من 0.05 ما يدل على رفض الفرضية المطروحة

واعتماداً على ما سبق فإننا نرفض الفرضية القائلة توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق القيادة الأخلاقية وعلاقتها بنوايا دوران الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

بل نقول لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تطبيق القيادة الأخلاقية وعلاقتها بنوايا دوران الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

النتائج :

توصلنا في هذه الدراسة إلى أن أكثر ما يمكن أن يؤثر في القيادة الإدارية ويزيد من إبداعها وتألقها هو أخلاقيات القادة بصفة شخصية، جنباً إلى جنب مع تأثير الأخلاقيات الإدارية والعلائقية وإن بنسب أقل.

كما بينت الدراسة الأثر الكبير والأساسي للصفات الأخلاقية والتصرفات ذات الصلة إضافة إلى الممارسات الإدارية بمستوى عال من الأخلاق على دوران الموظفين وإحساسهم بالطمأنينة



## المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

والأمان وبالتالي عدم لجوئهم للبحث عن بدائل أو وظائف أخرى تؤمن لهم ما سبق من حاجات فردية.

أظهرت الدراسة اهتمام القطاع التربوي في العراق باتصاف المدراء والموظفين فيه بالأخلاقيات القيادية سواء على المستوى الشخصي أو الإداري أو العلائقي ما ينعكس على أداء الموظفين والطلاب على حد سواء.

كما بينت الدراسة أن لا علاقة للمتغيرات الديمغرافية في القيادة الأخلاقية وخصائصها ودوران العمل، فإن ميزات الأخلاق في العمل والقيادة لا تحتاج إلى جنس محدد أو عمر معين أو حتى مستوى عال من الشهادات وسنوات الخبرة، إنما هو بحاجة إلى تقويم للسلوك ناتج أولاً عن البيئة المجتمعية للفرد ويساعد على تعزيزها القانون المنظم للعلاقات في العمل والقيادة.

### التوصيات:

بالاستناد إلى ما تقدم فقد توصلت الباحثة إلى وضع بعض التوصيات كما يلي:

سعي الإدارات بشكل جاد لتعظيم المنافسة ودعمها نظراً لعلاقتها ببحث الموظفين على تقديم الأفضل لديهم ما يساعد على رفع مستوى القطاع التربوي في العراق.

تطوير القيادة الأخلاقية وتعزيزها بشكل دائم وعدم التوقف عند حد معين للانتقال بالمجتمع إلى مجتمع متعلم وراق في التصرفات الأخلاقية.

الحث على احترام القيم والأخلاق الحميدة من قبل العاملين والطلاب على حد سواء، لأن ذلك من شأنه بث طبقة من المتعلمين ذوي الأخلاق الحميدة، وينعكس ذلك على وظائفهم في المستقبل.

تعزيز التعاون والثقة والعلاقات الحسنة فيما بين العاملين ببعضهم البعض من جهة وبين الأساتذة والطلاب من جهة ثانية.



## المراجع

- العطوي، عامر علي حسين (2013). العلاقة بين الانغراز الوظيفي ونوايا دوران العمل الاختياري في سياق بعض العوامل الموقفية. دراسة تحليلية لآراء أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية.
- بن عيسى، أحمد محمد. أبا زيد، رياض أحمد (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة العلوم الأردنية.
- حيدر، عصام. ناصر، فداء (2014). أثر انتهاك العقد النفسي في نية ترك العمل دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة السورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
- الهاجري، سالم. العنزي، أحمد (2015). مستوى الثقة برئيس القسم وأثره على رغبة المعلم بالانتقال من المدرسة، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- السامرائي، برهان الدين حسين (2012). دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- نصر الدين، قعودة. أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي: دور الوساطة لنية ترك العمل، دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء ببتانة. مجلة الاستراتيجية والتنمية
- درادكة، أمجد، والمطيري، هدى (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- الشيخ، أماني (2017) الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي بالمصارف التجارية بولاية الخرطوم، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- لعون، عطيه وعائش، صباح. (2016). استخدام التحليل العاملي والاستكشاف والتوكيدي في تقنين المقاييس النفسية والتربوية. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، 3(2)، 105 - 192.
- العنزي، تهاني صالح (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم.
- بن الزاوي، حليلة (2018). أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل بالمؤسسات الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادي والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- العنزي، تهاني صالح (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم.
- بعد الهادي، عبير حسن محمود محمد (2020). أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. جامعة قناة السويس. كلية التجارة بالإسماعيلية.

المراجع الأجنبية:

- Yalmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 10(02), 3249–3953.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D., & De Hoogh, A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية  
Arab Journal for Humanities and Social Sciences  
validation of a multidimensional measure. The Leadership

Quarterly, 22, 51-69.

- Kalshoven, K., Den Hartog, D., & De Hoogh, A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. The Leadership Quarterly, 22, 51-69.

