



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة _ الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة Master أكاديمي، الطور الثاني
الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير
تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
بعنوان

**أثر السلوك الأخلاقي للقيادة على الالتزام التنظيمي
للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
حالة مؤسسة رغوة الجنوب - تقرت -**

من إعدادا الطالبة: سماح الرتمي
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: السبت 2016/05/21

أمام اللجنة المكونة من السادة:

(أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة) رئيسا
(أستاذة مساعدة "أ"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة) مشرفا ومقررا
(أستاذ مساعد "أ"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة) مناقشا

أ.د/عبد الرؤوف حجاج
الأستاذة / أسماء يوسف
د/بشير بن شويحة

السنة الجامعية 2015/2016



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة _ الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
الميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير
تخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
بعنوان

أثر السلوك الأخلاقي للقيادة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة مؤسسة رغوثة الجنوب - تقرت -

من إعدادا الطالبة: سماح الرتمي
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: السبت 2016/05/21

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أستاذ محاضر "أ"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة) رئيسا	أ.د/عبد الرؤوف حجاج
(أستاذة مساعدة "أ"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة) مشرفا ومقرا	الأستاذة /أسراء يوسف
(أستاذة مساعدة "أ"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة) مناقشا	د/بشير بن شويحة

السنة الجامعية 2015/2016

الإهداء

إذا كان الإهداء يعبر ولو بجزء من الوفاء فالإهداء

المعلم البشرية ومنبع العلم نبينا محمد (صلى الله عليه وسلم)

* إلى من لا يمكنني كتابة هذا الإهداء قبل ذكر اسمها وتذكر وجهها الشرع إلى من أسير بدعواتها إلى منبع الخير والبركات إلى معبد الصبر إلى من لا يكفي لوصفه مكانتها رسم كلمات فوق ورقة كلماته إلى من غانت لحي تسعد واحترقت لتضيء دربنا إلى أمي الغالية حفظها الله وأدامها تاجا على رؤوسنا .

* إلى الحصن المنيع الذي ضمنا إلى من تعب لحي نرتاح إلى من علمنا رغم انه لم يتسنى له ذلك إلى من كان الصدر العنقون والقلب الكبير إلى رمز القوة والتحدى إلى من تعجز الكلمات عن امتنان له ولا تكفيه حقه..... إلى أبي الكريم أطال الله في عمره.

* وإلى روح جدي وجدتي رحمهما الله وجدتي العزيزة يا رب طويلي في عمرها.

* إلى كل إخوتي وأخواتي كل واحد باسمه وإلى عطر المستقبل وبلمس الطفولة "العربي علاء الدين".

* إلى من عشت معهن أحلى الذكريات وأروع اللحظات وكن بمثابة أخوات لي : وأخص بالذكر فطوم، سميرة، هاجر، إكرام، أميرة، نوال.

* وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد أو حتى بكلمة ، وإلى جميع الأهل والأحباب كل باسمه

* وإلى كل دفعة تخرج ماستر تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دفعة 2016 .

* إلى هذا الصرح العلمي جامعة قاصدي مرباح ورقلة أهدي هذا البحث

* حكمة : "لن تنال ما تحب حتى تصبر على كثير مما تكره

سماح الرتمي

*



الحمد لله الذي رزقنا بالعقل والتفكير وميزنا عن الخلق أجمعين
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا وحبيبنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين...

وبعد..

يشرفني ويسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لأستاذتي ومعلمتي ومشرفتي الأستاذة
الفاضلة: أسماء يوسف، والتي قدمت لي ما تستطيع من علم ووقت وجهد لأنجز رسالتني هذه
بالشكل الذي يليق

فجزاها الله عني كل خير.

وكذلك الشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة.

كما أتقدم بالشكر لكل من علمن حرفا خلال دراستي بالجامعة من أساتذة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ عبد الرؤوف حجاج.

ولا يفوتني تقديم جزيل الشكر والامتنان لمشرفتي في مؤسسة رهوة الجنوب جمال خرايسة وكل
عمالها وبالأخص أعوان الأمن.

والله ولي التوفيق..

سماح الرثمي

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر السلوك الأخلاقي للقيادة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة تفرت، وقد استخدم الباحث الإستبانة لجمع المعلومات، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بحيث بلغ تعداد عينة الدراسة (66) عامل من أصل (226) عامل، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار المتعدد، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن هناك مستويات متوسطة من السلوك الأخلاقي للقائد والالتزام التنظيمي للعاملين في رغبة الجنوب، وأن كذلك يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي للقائد والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة ترسيخ المفاهيم الأخلاقية والتأكد من عدالة ونزاهة نظام الترقيات لما له من تأثير على الالتزام التنظيمي للعامل.

الكلمات المفتاحية: سلوك أخلاقي، قيادة، التزام تنظيمي للعاملين، مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

Abstract:

This study aimed to know the effect of ethical behavior of leader on the organizational commitment of employees in small and medium enterprises in Touggourt.

The researcher received (61) questionnaires out of a total of (66) distributed questionnaires; the data were analyzed by using the statistical package for social sciences (Spss). Depending on the means, standard deviation, correlations coefficient, multiple regression.

The study concluded with the following results:

- there are intermediate levels of ethical behavior of the leader in SMEs at this study,
- there are intermediate levels of organizational commitment of employees in SMEs at this study .
- there is a statistically significant between the moral behavior of the leader and organizational commitment of employees in SMEs at this study.

Finally, the study recommended focusing on moral values and consolidating apolitical as a foundation for the survival of the organization and success.

Keywords: Ethical behavior, Leadership, Organizational Commitment, SMEs

قائمة المحتويات

الرقم	اليــــــــــــــــان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات
VI	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الملاحق
أث	المقدمة العامة
1	الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الالتزام التنظيمي والسلوك الأخلاقي للقيادة
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية.....
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
23	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
25	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
33	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
58	الخاتمة
63	المراجع
68	الملاحق
81	الفهرس

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	المحددات السلوك الأخلاقي	1.1
42	مدى ملائمة خط الانحدار	1.2

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
20	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	1.1
26	مجتمع الدراسة.....	1.2
26	توزيع عينة الدراسة	2.2
27	توزيع أفراد الدراسة حسب متغيرات الدراسة.....	3.2
30	العبارات التي تقيس أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة	4.2
30	العبارات التي تقيس الالتزام التنظيمي	5.2
31	معامل الثبات الكلي للإستبانة	6.2
31	مقياس ليكرت الثلاثي	7.2
32	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى	8.2
33	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية توفر السلوك الأخلاقي	9.2
34	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ممارسات السلوك الأخلاقي	10.2
35	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تعزيز السلوك الأخلاقي	11.2
36	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للسلوك الأخلاقي للقيادة	12.2
37	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الالتزام العاطفي	13.2
37	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الالتزام الأخلاقي	14.2
38	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الالتزام المستمر	15.2
39	متوسطات أبعاد الالتزام التنظيمي	16.2
40	العلاقات الارتباطية بين جميع المتغيرات الدراسة	17.2
41	نتائج تحليل الانحدار لاختيار العلاقة بين المتغير المستقل السلوك الأخلاقي للقيادة والمتغير التابع الالتزام التنظيمي للعاملين	18.2
41	العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات	19.2
41	تحليل تباين خط الانحدار.....	20.2
43	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق سلوك الأخلاقي للقيادة تبعاً لمتغير الجنس.....	21.2
44	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق سلوك الأخلاقي للقيادة تبعاً لمتغير العمر.....	22.2
44	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق إدارة الجودة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.....	23.2
45	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق سلوك الأخلاقي للقيادة تبعاً لمتغير الخبرة.....	24.2
45	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق سلوك الأخلاقي للقيادة تبعاً لمتغير اسم الوظيفة..	25.2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
68	قائمة الأستاذة المحكمين للاستبيان	01
69	استمارة الاستبيان	02
73	مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS نتائج تحليل استبيان أثر السلوك الأخلاقي للقيادة على الالتزام التنظيمي للعاملين	03

المقدمة

توطئة:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما وأساسيا في التنمية الاجتماعية والاقتصادية في مختلف دول العالم، وهذا من خلال دورها في خلق فرص العمل، وارتفاع مساهمتها في القيمة المضافة وقدراتها الابتكارية، وكونها تمثل العمق الإستراتيجي للمؤسسات الكبيرة. وتعتبر هذه المؤسسات المصدر التقليدي لنمو وتطوير الاقتصاد الوطني.

وهنا تأتي ضرورة تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة لأنها خطوة أساسية في طريق تصنيع البلدان النامية، إذ تشكل جزءا هاما من عملية التصنيع الديناميكية ومصدر جديدا لاستغلال الموارد المحلية، وبما أن نجاح أي مؤسسة من هذه المؤسسات مرهون بسلوكيات قادتها ومؤسسيها، فالقيادة بما لديهم من تأثير فأنهم يقومون بدور رئيس في إرساء سلوك أخلاقي في مؤسساتهم. ولهذا حصل موضوع الأخلاقيات على اهتمام كبير في السنوات الأخيرة فالقيادة الأخلاقية أصبحت القضية العصرية في السنوات الأخيرة، فقد اكتسبت اهتمام الباحثين، والمدراء السياسيين على حد سواء، على وجه الخصوص مع زيادة القضايا غير الأخلاقية للمؤسسات.

ويرى البعض أن السبب الرئيسي الذي نتجت عنه هذه القضايا غير الأخلاقية هو فشل قيادة المؤسسات في ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتعزيزها وتأثيرها السليبي على سلوكيات العاملين والتي يعد الالتزام التنظيمي أبرزها .

ب. طرح الإشكالية الدراسة:

انطلاقا من الاهتمام المتزايد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلى ضوء أهمية السلوك الأخلاقي للقيادة في توفير الالتزام التنظيمي للعاملين وبالتالي الرفع من الأداء للمؤسسات حيث إن السلوك الأخلاقي للقيادة هو التصرف الذي يتطابق مع المعايير الاجتماعية المقبولة، ولذلك فإن السلوك الأخلاقي للقيادة هو السلوك الذي يحكم عليه بأنه جيد وعادل ويستحق الثناء كما يعد مكونا رئيسا للقيادة لنجاح الفرد كقائد في المؤسسة، وهذا من خلال شعور العاملين بالانتماء والالتصاق بالمؤسسة من خلال علاقات التبادل بين العاملين والمؤسسة.

ضمن هذا الإطار تدرج إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها على النحو التالي :

ما مدى تأثير السلوك الأخلاقي للقائد على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

ت. الأسئلة الفرعية :

وضمن هذه الإشكالية التي نحاول معالجتها نطرح التساؤلات الفرعية التالية :



- إلى أي مدى يمارس القادة في مؤسسة رغوة الجنوب تقرت سلوكيات أخلاقية ؟
- ما هو واقع الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة رغوة الجنوب تقرت ؟
- كيف يؤثر السلوك الأخلاقي للقائد على الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة رغوة الجنوب تقرت ؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة اتجاه الالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل، اسم الوظيفة)؟

ث. فرضيات البحث :

وبقصد الإجابة على هذه الأسئلة يمكننا من طرح الفرضيات التالية :

- هناك التزام تنظيمي عالي من قبل العاملين في مؤسسة رغوة الجنوب تقرت.
- يمارس القادة في مؤسسة رغوة الجنوب تقرت سلوكيات أخلاقية عالية.
- يوجد تأثير قوي لسلوك الأخلاقي للقائد على الالتزام التنظيمي في مؤسسة رغوة الجنوب تقرت.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة اتجاه الالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل، اسم الوظيفة).

ج. مبررات اختيار الموضوع : تكمن مبررات اختيار الموضوع إلى مبررات الموضوعية وأخرى شخصية.

⊙ المبررات الموضوعية: تتمثل المبررات الموضوعية فيما يلي:

- إيماننا بأهمية السلوك الأخلاقي للقيادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأثيره المعبر على الالتزام التنظيمي؛
- معرفة السلوك الأخلاقي للقيادة ودوره في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تحسيس المؤسسات بمدى أهمية السلوك الأخلاقي للقيادة وأثره على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

⊙ المبررات الشخصية: تتمثل المبررات الذاتية فيما يلي:

- الميول الشخصي للبحث في هذا الموضوع والاستطلاع في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- للموضوع علاقة مباشرة مع التخصص؛
- وعي بلقيمة والأهمية البالغة للموضوع.

ح. أهداف الدراسة :

- التعرف على طبيعة السلوك الأخلاقي للقائد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛
- الوقوف على واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛
- توضيح تأثير السلوك الأخلاقي للقيادة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

خ. أهمية الدراسة : تتجلى أهمية الدراسة في جانبين هما:

أ. الأهمية النظرية

- المساهمة في الأدب النظري حول متغيري الالتزام التنظيمي وسلوك الأخلاقي للقيادة؛
- تتمثل في تحقيق إضافة متواضعة للمكتبة وتزويدها بالمعرفة التي تتضمنها الدراسة من خلال المساهمة التي يمكن أن تضيفها دراسة السلوك الأخلاقي للقيادة وتأثيرها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ب. الأهمية التطبيقية

- إسهام البحث على مستوى التطبيقي من خلال النتائج والتوصيات التي يتوصل إليها البحث؛
- يساهم البحث في زيادة مهارات وقدرات القادة محل الدراسة؛
- يساهم في رفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وزيادة كفاءتها من خلال الالتزام التنظيمي للعاملين وسلوك الأخلاقي للقيادة.

د. حدود الدراسة: يكون نطاق الدراسة على النحو التالي :

المجال البشري: قد تمت هذه الدراسة على عينة من العاملين في مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت ولاية ورقلة.

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة رغوة الجنوب، بتقرت ولاية ورقلة.

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال 31 جانفي 2016 إلى 3 مارس 2016.

المجال الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر السلوك الأخلاقي للقيادة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت ولاية ورقلة وقد اعتمدنا على الإستبيان كأداة لجمع البيانات.

ر. مصادر تجميع البيانات:

- 1 - مصادر ثانوية: تشمل مسحا مكتيبيا للدراسات النظرية سابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- 2 - مصادر أولية: شملت تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة الدراسة بهدف تجميع البيانات المتعلقة بآراء الفئة المبحوثة.

ز. مرجعية الدراسة: تم الاعتماد على مجموعة من المراجع الأجنبية والعربية بمختلف أنواعها.

هـ. صعوبات البحث: تمثلت الصعوبات التي واجهتني أثناء القيام بهذا الدراسة فيما يلي:

1 - صعوبة وجود مؤسسة صغيرة ومتوسطة للقيام بالدراسة الحالة.

2 - صعوبة إرجاع الاستبيانات.

3 - ضيق الوقت المستغرق في إعداد المذكرة.

ز. تقسيمات الدراسة:

للتوصل إلى الأهداف المرجوة من الدراسة قسم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول الخاص بالمراجعة الأدبيات حول السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصغيرة

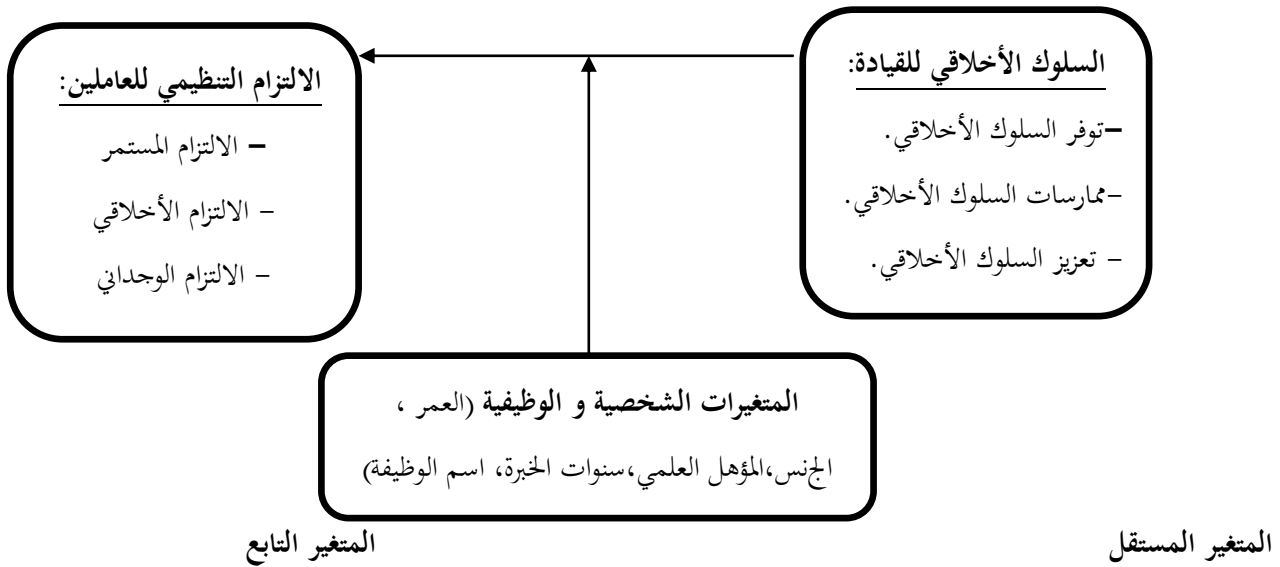
والمتوسطة، بحيث نتناول في المبحث الأول: (مفاهيم حول السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة)، ثم في المبحث الثاني : الدراسات السابقة؛

بعد الانتهاء من الفصل الأول نتطرق إلى **الفصل الثاني**: الدراسة الميدانية والذي يتضمن مبحثين : في المبحث الأول يتم التطرق

لمنهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة، وفي المبحث الثاني يتم عرض النتائج واستخراج الاستنتاجات.

و. نموذج الدراسة:



organizational commitment

The ethical behavior of the leadership

الفصل الأول : الأدبيات

النظرية والتطبيقية

حول الالتزام التنظيمي

و السلوك الأخلاقي

للقيادة

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما وأساسيا في إستراتيجيات التنمية الاقتصادية في معظم دول العالم، وتمثل جزءا كبيرا من قطاع الإنتاج في مختلف الدول سواء المتقدمة والنامية منها.

كما يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، حيث نتج عن ذلك أبحاث ودراسات المتعلقة بمفهوم الالتزام التنظيمي للعاملين، لما لها من علاقة بفعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة. ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها. ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى، وكل هذا من خلال توفر مبادئ السلوك الأخلاق للقيادة وأهمها: الاحترام، الخدمة، العدل، النزاهة، وبناء المجتمع... الخ. لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض لمبحثين أساسيين وهما:

❶ في المبحث الأول : سيتم التطرق إلى كل من المفاهيم المتعلقة بالالتزام التنظيمي ثم السلوك الأخلاقي وكذا القيادة الأخلاقية.

❷ والمبحث الثاني : سيتم التطرق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي والسلوك الأخلاقي والقيادة الأخلاقية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية.

تهدف الدراسة إلى إظهار العلاقة بين الالتزام التنظيمي والسلوك الأخلاقي والقيادة الأخلاقية، وفيما يلي استعراض

المتغيرات والعلاقة بينهما.

المطلب الأول: الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment).

سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي وأبعاده.

الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment).

تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، وفما يلي عرض لأهم التعاريف التي قدمت في هذا المجال:

✓ يرى بورتر (Porter, 1968) : أن الالتزام التنظيمي هو " استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة،

وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة".¹

✓ وقد عرفه كل من (porter & Smith 1970) على أنه "توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة".²

✓ و يعرف كذلك على أنه " مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمتها والإخلاص

لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها".³

ونلاحظ أن التعريف الأول عرف الالتزام التنظيمي على أنه جهد مبذول، الرغبة القوية في البقاء، القبول بالقيم

والأهداف الرئيسية للمنظمة، أما التعريف الثاني ركز على أنه توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة، أما التعريف الثالث فركز

على أنه الشعور الإيجابي اتجاه المنظمة، الالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها، الشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء

إليها.

ومن خلال التعاريف يمكن أن نعطي تعريفا شاملا للالتزام التنظيمي على أنه هو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى

الفرد إزاء تمسكه بمنظمته الإدارية والارتباط معها، والالتزام بقيمتها والافتخار بالانتماء إليها واقتناعه بأهدافها والإخلاص لها، الأمر

¹ موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة استطلاعية، جامعة البتراء، عمان الأردن، 2010 ص11.

² محمد بن غالب العوني، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص33.

³ محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، المجلد 27، العدد الثالث، 2011، ص173.

تمسكه بمنظمتها الإدارية والارتباط معها، والالتزام بقيمتها والافتخار بالانتماء إليها واقتناعه بأهدافها والإخلاص لها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة، وبذل قصارى جهده لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة، بحث يتسم هذا الشعور بالفعالية والإيجابية نحو منظمتها.

الفرع الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي.

ميز ماير والين وسميث (Meyer & Allen & Smith) بين ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي والمتمثلة في:

♦ الالتزام العاطفي والمؤثر، الوجداني (Affective Component): "التمثل بشعور الفرد بالارتباط

بمؤسساته ومعرفته بخصائص عمله".¹

وهو يعبر عن قوة رغبة العامل في الاستمرار في العمل في المنظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمتها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف ومعرفة العامل ما هو مطلوب منه من عمل والأداء.

♦ الالتزام الأخلاقي، المعياري (Normative Component): "التمثل بشعور الفرد بالانقياد الذاتي

لأهداف مؤسسته وحمية البقاء فيها وبالزامية الأخذ بالأخلاق المهنية".²

وهو يعبر عن تمسك العامل بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتج عن تأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية والأخلاقية وإحساس العامل بالبقاء في المنظمة.

♦ الالتزام المستمر (Component Continuance): "التمثل بالشعور الفرد بالقيمة الاستثمارية

لاستمراره في المؤسسة الذي يعمل فيها مقابل ما يفقده في حال ترك العمل".³

يشير إلى رغبة العامل للبقاء في العمل بالمنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل سيكون مكلفا فكلما طالت خدمة العامل في المنظمة يصبح تركه للعمل سببا في فقدان الكثير مما استثمره في حياته الوظيفية.

¹Ömer Faruk Üna, **RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ETHICAL CLIMATE: THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION DIMENSIONS (A Study in A Group of Companies in Turkey)**, Journal of WEI Business and Economics-December 2012Volume1 Number 1, Faculty of Economics and Administrative Sciences, P93.

²Nadia Bouarif, **PREDICTING ORGANIZATIONAL COMMITMENT: THEROLE OF RELIGIOSITY AND ETHICALIDEOLOGY**, **European Scientific Journal**, vol.11, No.17, 2015. P287.

³Mohammad Taheri Rouzbahani, Zeinab Soleimani, Farahnak Beyg Rezai, Fereydon Hemati, The Relationship between Ethical Leadership with the Three Dimensions of Organizational Commitment (Affective, Continuous, Normative) and Confidence in Superintendent, **Journal of Basic and Applied Scientific Research** 2013, ISSN 2090-4304, P772.

نلاحظ حسب (Meyer & Allen & Smith) ماير والين وسميث أن هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي

تؤثر فيه بحث تم تصنيفها على أساس معنوي فلذلك يجب معرفة بعض الجوانب الأولى: والمتمثلة في معرفة الفرد مدى انتماءه اتجاه منظمته، والثانية: مدى معرفة الأفراد لتحقيق ذاته من خلال تطبيق أخلاقيات المهنة، الثالثة: معرفة الولاء والوفاء الأفراد اتجاه المنظمة من خلال القيمة المضافة لها ومستوى استمراره فيها.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي.

هناك مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض مكونة الالتزام التنظيمي، إذ إن بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد، والوظيفة وتجاربه وإدراكه لظروف بيئة العمل ومن أبرز تلك العوامل ما يلي:

1. العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية : تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية، كالظروف سوق العمل وفرص الاختيار في

اتجاهات الأفراد، وبالتالي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم، خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل. فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية، وعدد فرص العمل المتاحة، وكان قرار الاختيار يتسم بالوضوح والحرية بين البدائل المتاحة، وبأقل ضغوط خارجية، وكان العمل متاح أفضل فرصة اختيار بالنسبة للفرد، كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي في بدء العمل. وعلى العكس من ذلك، فكلما كانت الأحوال تتسم بالكساد، وارتفاع مستوى البطالة، وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة، فإن ذلك يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي وأدى إلى ارتفاعه. كما أن كمية المعلومات المتاحة عن الوظيفة ودقتها، ومدى إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى داخل المنظمة أو خارجها، تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي أيضا.

وقد تبين أن مستوى الالتزام التنظيمي يكون مرتفعا عند ارتفاع معدل البطالة، وقصور المعلومات عن سوق العمل، فضلا عن انخفاض حركة الأفراد في التنقل بين أقاليم الدولة، وانخفاض فرص العمالة بها.

2. العوامل المتعلقة بخصائص الفرد: تعد خصائص الفرد من الأمور ذات الأهمية البالغة للدراسات والبحوث العلمية،

لما تعكسه من جوانب تفسيرية هامة للظواهر المدروسة. وقد أظهرت بعض الدراسات أن خصائص الفرد، من حيث السن، وطول مدة الخدمة، ومستوى التعليم والجنس، لها علاقة كبيرة بدوافع الأفراد وقيمه وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

¹ فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012، ص ص

وأظهرت بعض الدراسات وجود علاقة إرتباطية قوية، بين العمر الأفراد العاملين ودرجة التزامهم التنظيمي، وفسرت العلاقة بأن الأفراد الذين يتقدمون بالعمر لديهم درجة التزام عالية، في حين أن الأفراد الذين أعمارهم في المتوسط وما دون ذلك تكون درجة التزامهم منخفضة.

كما أظهرت بعض الدراسات أيضا وجود علاقة إرتباطية قوية بين طول مدة الخدمة والالتزام التنظيمي، وفسرت العلاقة بأن طول مدة الخدمة تؤدي إلى استثمار الأفراد للوقت والجهد في المنظمة، وتنمية العديد من العلاقات الاجتماعية داخل العمل وخارجه، فكلما زادت العلاقات الاجتماعية وزاد استثمار الوقت والجهد، جعل ذلك من صعوبة ترك العمل، وازداد إدراك الفرد لجاذبية العمل الذي يعمل فيه، والارتباط النفسي بالمنظمة، وبالتالي ارتفاع في مستوى الالتزام التنظيمي.

كما أشارت الدراسات إلى وجود علاقة إرتباطية بين مستوى التعليم والالتزام التنظيمي، إذ تبين أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد، وزادت توقعاته من المنظمة، في الوقت الذي تعجز فيه المنظمة عن توفير توقعاته، وتوافرت فرص العمل الخارجية له، أدى هذا إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي لديه. بينما كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد في مجال العمل، وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدراته، وميوله، واتجاهاته، أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لديه.

ولعل الاستنتاج الذي يمكن أن تقود إليه هذه النتيجة الذي قدم هو ضرورة أن تحرص المنظمات الإدارية على متابعة احتياجات الأفراد، والاهتمام بشؤونهم؛ من خلال معرفة ميولهم واتجاهاتهم نحو الوظيفة والمنظمة بشكل عام. وقد يختلف الأفراد الذكور عن الإناث باتجاهاتهم وميولهم ومتطلباتهم، إ تبين من دراسات عديدة عالجت موضوع الالتزام التنظيمي، أن النساء أكثر التزاما من الرجال للمنظمة، بينما تبين من دراسات أخرى، أنه ليس هناك علاقة بين متغير الجنس والالتزام التنظيمي.

وقد تكون النتيجة الأولى أكثر انطباقا على منظمات القطاع العام، وخاصة المنظمات التي تعمل بها النساء بشكل أكثر، وتكون مدفوعة بعوامل اجتماعية متعددة.

وفيما يتعلق بدوافع الأفراد وقيمهم، فكلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، وهناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة زاد الالتزام التنظيمي لديهم. كما يتأثر الالتزام التنظيمي أيضا بدافع الإنجاز، فالأفراد الذين لديهم دافع الإنجاز مرتفع، ويدركون أن أعمالهم تساعدهم على إشباع هذا الدافع، فإن درجة الالتزام التنظيمي لديهم تكون بارتفاع.

كم أن إشباع الحاجات الاجتماعية يؤثر في الالتزام التنظيمي. إذ كلما زاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد زاد ارتباطهم النفسي بالمنظمة. وتؤثر قيم الأفراد في الالتزام التنظيمي، فالأفراد الذين لديهم اعتقاد كبير لقيم العمل، ويرون أن العمل الجانب ذو الأهمية الرئيسة في حياتهم، تكون درجة الالتزام التنظيمي لديهم مرتفعة.

3. العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة : تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها، في مستوى الالتزام

التنظيمي. فتتعدد مجالات الوظيفة، والاستقلالية والتحفدي، والتغذية الراجعة، والشعور بالأهمية، والشعور بالمسؤولية، كل هذا يرتبط إيجابيا بالالتزام التنظيمي. وعندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر، ويشكل صراع الدور، أو عدم وضوح الدور، فإن ذلك يؤثر عكسيا في الالتزام التنظيمي.

هناك مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض مكونة الالتزام التنظيمي، إذ إن بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة، وبعضها يتعلق بالهيكل التنظيمي، وملكية الأفراد للمنظمة والرضا الوظيفي، وتتمثل فيما يلي:¹

4. العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية: إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين، وفي جو

عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية. فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي يقودها أفراد أكفاء، يمتلكون مهارات عالية لكسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال الإدارية، من خلال تنمية مهارات الأفراد. وتعد العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة، من أبرز العوامل، وأشدها تأثيرا في عملية الالتزام التنظيمي. فهي أساس العلاقة بين الفرد ومنظمته التي يعمل فيها. ومن أهم تلك العوامل الإشراف والقيادة، ونظام الأجور، وجماعة العمل.

فمنط القيادة يعد مدخلا رئيسا في تنمية الالتزام التنظيمي لدى الأفراد في منظمات الأعمال. إذ إنه يمثل النشاط الذي يمارسه القائد للتأثير في سلوك الآخرين، لتحقيق الأهداف، فقد عرفت القيادة بأنها نشاط متخصص يمارسه شخص للتأثير في سلوك الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف مشترك.

كما أن نظام الأجور لا يقل أهمية في التأثير في عملية الالتزام التنظيمي إذا ما اتسم بالعدالة، والتناسب مع عبء العمل، والقبول من جانب الأفراد. فهو بذلك يزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية، وبالتالي يؤثر في التزامهم التنظيمي. كما أن جماعة العمل تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي، فكلما كانت اتجاهات جماعة العمل إيجابية تجاه المنظمة، وكان هناك درجة من التماسك بين أفرادها، زاد التفاعل الاجتماعي، والشعور بالمسؤولية، وزاد بالتالي الالتزام التنظيمي لديهم.

¹ المرجع السابق، ص 84-86.

5. العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي : إن اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين

المستويات الإدارية والوظيفية functional dependence وتنظيم إجراءات العمل formalization لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي.

6. ملكية الأفراد للمنظمة : إن ملكية الأفراد للمنظمة أو لجزء منها يساعد على شعور الأفراد بالالتزام نحوها. وقد يرجع

السبب في ذلك إلى ازدياد شعور الأفراد بالمسؤولية، وإحساسهم بالاعتماد على المنظمة كمورد رزق، وبالتالي ازدياد الارتباط النفسي والإداري بالمنظمة.

7. الرضا الوظيفي: إن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مفهومان متباينان إذ إن الأول متغير حركي، يتغير بتغير خبرات

الفرد بالعمل، ويتغير خصائصه الذاتية. أما الالتزام التنظيمي فيعبر عن الاستجابة الإيجابية تجاه المنظمة بصفة عانة والارتباط بها ككل. فالمشاعر الخاصة بالالتزام التنظيمي، تنمو ببطء ولكن بثبات مع مرور الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة، بينما الرضا عن العمل يعد مقياساً أقل ثباتاً، يعكس رد فعل سريع لجوانب معينة في بيئة العمل إلى أن الرضا عن العمل يسبق الالتزام فيه. إن وضوح أهداف المنظمة، وتحديد أدوار العاملين فيها، وشعور الفرد بالهيبه والنفوذ والمكانة داخل المنظمة، والاستقلال في العمل، والرضا عنه، ودرجة التماسك والتلاحم بين العاملين، وأسلوب القيادة الديمقراطية، والمناخ الوظيفي المشجع على الإنجاز والعطاء والإبداع، ووجود الرغبة لدى الفرد في تحقيق الإنجاز والشعور به، والخدمة الطويلة في المنظمة، والمشاركة في تحقيق أهدافها، ووجود نظام حوافز جيد، وفرص الترقية المتاحة، تعد جميعها أسباباً مكونة للالتزام الوظيفي القوي، وتجعل العاملين يسلكون السلوك الإيجابي تجاه أنفسهم وتجاه منظمته على حد سواء.

إن المنظمة التي تتصف بعمق الالتزام التنظيمي لدى أفرادها، تستطيع أن تتكيف بدرجة عالية مع المتغيرات التي تحدثها

التكنولوجيا والتقدم العلمي، أو تلك التي توجد في سائر مجالات الحياة، ويتقبلها الأفراد بسهولة، ويندفعون تلقائياً للإبداع فيها، والإنجاز تحت أسوأ الظروف والحالات الطارئة التي تهدد وجودهم. لأنهم يندمجون مع المنظمة ويتقبلون أهدافها وقيمها، وتتم عملية التكيف والارتباط بالمنظمة، دون النظر إلى المغريات التي قد تجعل من الرابطة ضعفاً، يهدد الاستمرار والالتزام في تأدية الدور المنشود.

المطلب الثاني: السلوك الأخلاقي (Ethical Behavior).

إن السلوكيات الأخلاقية وآدابها تميز الإنسان عن سلوك الكائنات الأخرى في تحقيق حاجاته الطبيعية وأنها وسيلة لنجاح المنظمات عامة وحتى الأفراد في الحياة خاصة.

الفرع الأول: السلوك الأخلاقي (Ethical Behavior).

أصبحت أخلاقيات الأعمال والإدارة موضوع حيوي اليوم ويحظى باهتمام بالغ من قبل الجميع حكومات، شعوب، منظمات الأعمال، جامعات.... وغيرها. إن هذا الاهتمام ينطلق من ضرورة الالتزام بالمبادئ والقيم السلوكية الأخلاقية على الصعيد الفردي في الوظيفة أو المهني أو على الصعيد الجماعي وكذلك منظمات الأعمال، حيث أن تقوية الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق.

أولاً: مفهوم السلوك الأخلاقي (Ethical Behavior).

تعددت تعريفات السلوك الأخلاقي ونذكر منها :

◀ يرى (Schermehorn): السلوك الأخلاقي هو السلوك المقبول أخلاقياً وجيد وصحيح على خلاف من الرديء والخطأ.¹

◀ هو السلوك الذي يخضع للمبادئ والقيم الأخلاقية الصحيحة، لذلك فهو صائب وسليم.²

◀ السلوك الأخلاقي: هو السلوك الصائب والخيار السليم الملتزم بالمبادئ الأخلاقية.³

نلاحظ أن التعريف الأول قد ركز على أنه السلوك المقبول أخلاقياً ويكون جيد وصحيح في تعريف السلوك الأخلاقي، أما التعريف الثاني فقد ركز على أنه السلوك الذي يخضع للمبادئ والقيم الأخلاقية الصحيحة، فهو الصائب والسليم في تعريف السلوك الأخلاقي، أما التعريف الثالث فقد ركز على أنه السلوك الصائب والخيار السليم الملتزم بالمبادئ الأخلاقية في تعريفه.

¹ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 249.

² طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009 ص 101.

³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 82.

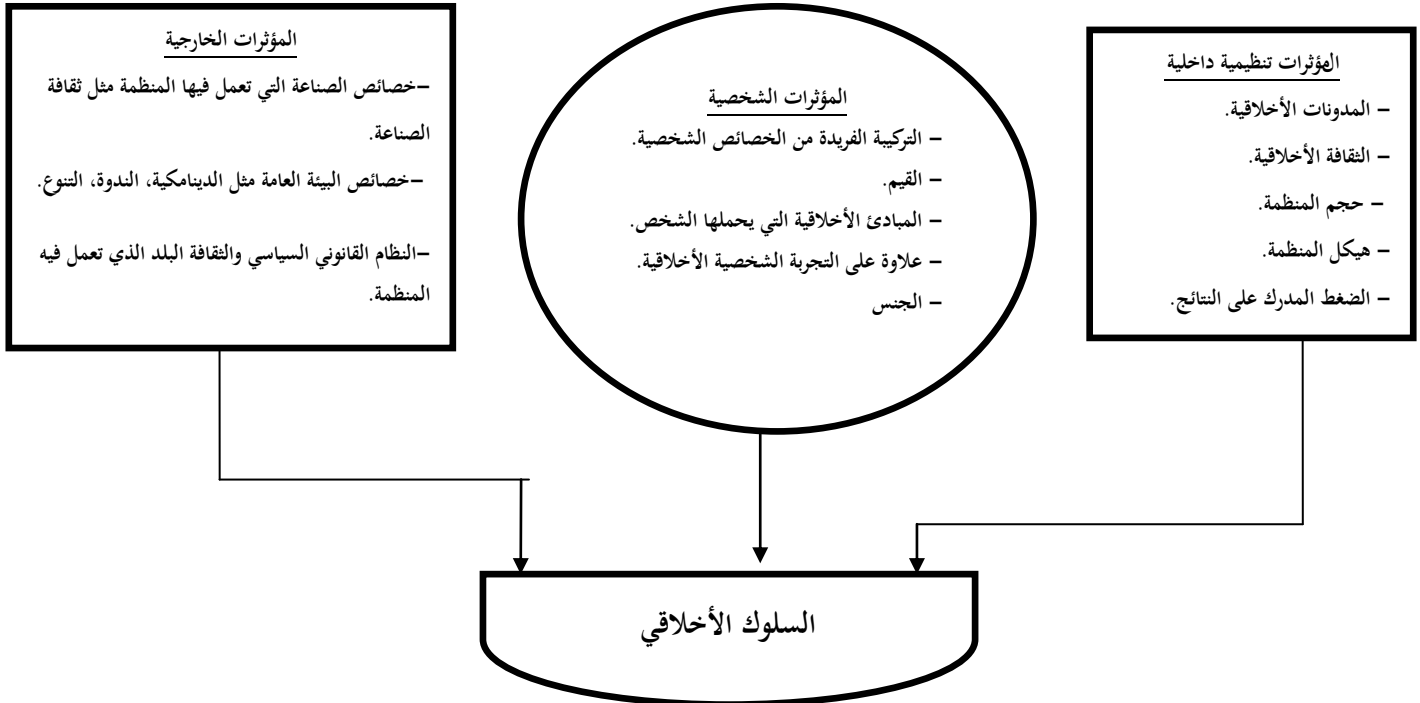
ومن خلال التعاريف التي قدمت يمكن أن نعطي تعريفا شاملا لسلوك الأخلاقي على أنه السلوك المقبول أخلاقيا والجيد والصحيح، والذي يخضع لمجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية وقواعد العمل النزيه والشفاف، لغرض التمييز بين ما هو صائب وسليم وما هو خاطئ في قرارات والتصرفات.

ثانيا: محددات السلوك الأخلاقي.

أشار (Kreitner & Kinicki, 2007) بأن السلوك الأخلاقي واللاأخلاقي هو نتاج تركيبة معقدة من

المؤثرات: الخصائص الشخصية، ومؤثرات تنظيمية الداخلية والخارجية، ويمكن توضيح هذه المحددات بالشكل التالي:

الشكل (1:1): يوضح المحددات السلوك الأخلاقي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على، جواد محسن راضي، عبد الله كاظم، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة

اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية جامعة القادسية قسم إدارة الأعمال السنة السابعة، العدد 21،

2010، ص 108-109.

✚ المؤثرات الشخصية: وتشمل التركيبة الفريدة من خصائص الشخصية، القيم، المبادئ الأخلاقية التي يحملها الشخص،

علاوة على التجربة الشخصية الأخلاقية، وتشكل التجربة الشخصية في هذا المجال عندما يكافئ عن سلوك محدد أو

يعاقب على السلوكيات أخرى، سوف تتولد لديه نزعة الشخصية نحو السلوك أخلاقيا أو لا أخلاقيا.

ويلعب الجنس دورا مهما أيضا في تفسير السلوك الأخلاقي، إذ أن هناك اعتقادا على نطاق واسع بأن الرجال والنساء لديهم اتجاهات أخلاقية مختلفة نحو السلوك التنظيمي.

المؤثرات التنظيمية الداخلية : وهي العوامل التنظيمية التي تعد كمؤشرات للسلوك الأخلاقي للمنظمة وتتضمن ستة

عوامل أساسية هي: حجم المنظمة، وإستراتيجيتها، وهيكلها التنظيمي، وثقافتها التنظيمية، والضغط المدرك على النتائج، ومجموعة القوانين الأخلاقية، البحوث أشارت بأن المنظمات كبيرة الحجم أكثر احتمالا بأن تتصرف بشكل لا أخلاقي، البحوث أشارت أيضا بأن المدراء المحتمل جدا أن يتصرفوا بشكل لا أخلاقي في المنظمات التي تتبنى الهيكل اللامركزي، كما أشارت دراسات عديدة بأن المدراء قد يتصرفوا بشكل لا أخلاقي في حالة وجود إدراك بالضغط على النتائج، على وجه الخصوص عندما يكافئ الأشخاص على إنجازهم لأهدافهم.

العوامل الخارجية: وتتكون هذه العوامل من خصائص الصناعة التي تعمل فيها المنظمة مثل ثقافة الصناعة، أو

خصائص البيئة العامة مثل الديناميكية، والندرة، والتنوع، وتتضمن أيضا النظام القانوني والسياسي والثقافة البلد الذي تعمل فيه المنظمة.

نلاحظ أن هذه العوامل تعمل بشكل متكامل و متبادل لأن هناك علاقة تفاعلية بين هذه العوامل لأن البيئة التي تحيط

بالمنظمة (المحيط الخارجي) تؤثر وتتأثر على المنظمة (المحيط الداخلي) بشكل مباشر وغير مباشر، وهذه الأخير تؤثر وتتأثر على

شخصية الفرد داخل المنظمة فعل المنظمة تجنب العوامل اللاأخلاقية الخارجية وتحديد العوامل الأخلاقية الداخلية كمؤشر للسلوك

الأخلاقي مما ينعكس على اتجاهات شخصية الفرد الأخلاقية أو اللاأخلاقية .

الفرع الثاني: القيادة الأخلاقية.

إن الأخلاق موضوع مركزي بالنسبة للقيادة، فالقادة بما لديهم من تأثير فأفهم يقومون بدور رئيس في إرساء المناخ الأخلاقي في منظماتهم، وبالتالي فإن القيادة لها بعدا أخلاقيا وتحمل مستوى أكبر من المسؤولية الأخلاقية.

أولاً: مفهوم القيادة الأخلاقية.

تعددت المفاهيم العلماء للقيادة الأخلاقية ومن بينها أهم التعاريف ما يلي:

- ◆ فهي كما يراها هيفيتز(Heifetz): تعبر عن مساعدة القادة للعاملين على مواجهة الصراع وإحداث التغييرات بالتركيز على القيم من خلال بيئة يسودها الاستقرار والثقة والرعاية.¹
- ◆ يرى بيرنز (Burns) : القيادة الأخلاقية تؤكد على حاجات الأتباع وقيمهم وأخلاقهم وتحمل مسؤولية الأعلى ومساعدة العاملين في مواجهة الصراع ولا بد من فهم الدوافع الشخصية لدى العاملين.²
- ◆ أشار (هاوس 2006) : بأن القيادة الأخلاقية استخدام السلطة لمساعدة التابعين في التعامل مع القيم المتصارعة التي تظهر في بيئة العمل، بالشكل الذي يساهم في الرفع مستوى الأخلاق لديهم.³

نلاحظ أن التعريف الأول قد ركز في تعريف القيادة الأخلاقية على أنها مساعدة القادة للعاملين على مواجهة الصراع

وإحداث التغييرات بالتركيز على القيم من خلال بيئة يسودها الاستقرار والثقة والرعاية، أما التعريف الثاني فقد ركز على أنها حاجات الأتباع وقيمهم وأخلاقهم وتحمل مسؤولية الأعلى ومساعدة العاملين في مواجهة الصراع ولا بد من فهم الدوافع الشخصية لدى العاملين، أما التعريف الثالث فقد ركز على أنها استخدام السلطة لمساعدة التابعين في التعامل مع القيم المتصارعة التي تظهر في بيئة العمل، بالشكل الذي يساهم في الرفع مستوى الأخلاق لديهم، من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن القيادة الأخلاقية هي عبارة عن الاهتمام بمصالح العاملين والتعاطف معهم وتقديم العناية والرعاية لهم وتحمل مسؤولية الأعلى ومساعدة العاملين على مواجهة الصراع وإحداث التغييرات بالتركيز على القيم من خلال بيئة يسودها الاستقرار والثقة والرعاية والتعاطف بالشكل الذي يساهم في الرفع مستوى الأخلاق لديهم.

¹ رائدة هاني محمود العرايضة، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، غير منشورة، في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2012، ص 4.

² نفس المرجع والصفحة السابقة

³ جواد محسن راضي، عبد الله كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 111.

ثانيا: أبعاد القيادة الأخلاقية.

وتتمثل في ما يلي ¹:

✓ **توافر السلوك الأخلاقي:** يعد توافر السلوك الأخلاقي مكونا رئيسا للقيادة، فقد أشار (Morgan, 1993) إلى

السلوك الأخلاقي ضروريا لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، وإن النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة.

ويؤكد (هاوس، 2006) بأن القائد الإداري ينبغي أن يوجه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية: الاحترام، والنزاهة، والعدالة، والأمانة والاحترام يتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشرا، وتستلزم العدالة أن يضع القائد قضايا العدالة محورا لتخاذ قراراته، وعند توزيع المكافآت أو توجه العقوبات.

أما بالنسبة للصدق، فإن القائد الأخلاقي بحاجة إلى أن يكون صادقا، إذ أن عدم الأمانة شكل من أشكال الكذب، وعدم الأمانة تخر العديد من النتائج المفروضة، وأولها خلق عد الثقة بالقائد ويؤكد (Karakose & Kocabas, 2009) أن القائد يجب أن يتمسك بالقيم الأخلاقية مثل: الإخلاص، والنزاهة، والعدالة، والاحترام، والتسامح، والشجاعة، والجدارة بالثقة.

✓ **ممارسات السلوك الأخلاقي:** أشار (Daft, 2004) بأن العاملين يتعلمون القيم، والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، ولذلك ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز، والشعارات، والخطابات، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات، ويؤكد (Ponnu & Tennako, 2009) : بأن

القائد يمكن أن يوضح السلوك الأخلاقي علميا عندما يفعل ما هو صحيح، وعادل، وجيد أخلاقيا، إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، وفي منظمته، أما أهم مكونات التي يتميز سلوكيات وممارسات القائد الأخلاقي هي: يتجنب الأذى الآخرين، ويحترم حقوق الآخرين، وأن لا يكون مخادعا أو كذابا، وأن يلتزم بما يتعهد به، ويطيع القوانين الأذى، ويساعد الآخرين في احتياجاتهم، وعادل، ويعزز هذه الضروريات لدى الآخرين.

¹ المرجع السابق، ص ص 111-112.

✓ تعزيز السلوك الأخلاقي : يمكن للمدراء تعزيز سلوك الأخلاق من خلال الآتي (Kreitner & Kinicki,

2007):

*التصرف أخلاقيا: القائد الذي يمكن أن يكون نموذجا قويا للدور هو الذي تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطى

رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي؛

*مراقبة العاملين ومعاقبة الذين ينتعدون عن السلوكيات الأخلاقية؛

*تطوير مدونات أخلاقية قيمة؛

*توفير التدريب الأخلاقي؛

*توفير نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.

المطلب الثالث العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي.

تعددت واختلفت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي، وفيما يلي

عرض لبعض هذه الآراء :

1 -حسب وجهة نظر الباحثين (جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن) : تأثير أخلاقيات القيادة على الالتزام التنظيمي

وهذا يظهر من خلال أن القيادة الأخلاقية للمدير لها آثار مباشرة على الثقة التنظيمية، ثقة المشرف والالتزام التنظيمي.

2 -أما حسب¹ So-yun choi.. فإنه يرى أن: القيادة الأخلاقية لها تأثير كبيرا وإيجابيا على مستوى الالتزام التنظيمي

للعاملين، وكذا وجود تأثير لأبعاد السلوك الأخلاقي للقائد على مستوى الالتزام التنظيمي ، و تعد القيادة الأخلاقية

عاملا هاما يؤثر على الالتزام التنظيمي.

ومنه نستنتج أن العلاقة بين توافر السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي هي علاقة إيجابية، كما أن العلاقة بين ممارسات

السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي هي علاقة إيجابية، وأن علاقة بين تعزيز السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي هي علاقة

إيجابية.

¹ So-yun choi. **The Effects. Ethical leadership on Social worker's .Trust in organization on organizational commitment.** Department of Social Welfare, Namseoul University, Korea, Advanced Science and Technology Letters Vol.57 (Business 2014), pp.23-26

ومنه إن علاقة الارتباط بين توافر السلوك الأخلاقي للقيادة وبعد الالتزام التنظيمي يمكن أن يفسر بالقول أن شعور الفرد بعدالة نظام الحوافز داخل المنظمة، وإعطاء القائد أسبقية عالية للقيم الأخلاقية، والحرية في التعبير عن الآراء، ولدت دافعا كبيرا لدى العاملين على بذل جهود كبيرة لإنجاح المنظمة، وقبولهم لأي عمل أو مهمة من أجل استمرار العمل في المنظمة، وشعورهم بالفخر لانتمائهم إلى المنظمة تعد بنظرهم من أفضل المنظمات، ولكن هذا القول يجب أن لا يبعدها عن حقيقة مفادها أن المنظمة ينتشر فيها مظاهر الفساد الإداري والمالي، فضلا عن أن بعض العاملين يشعرون بأن المنظمة لا تلتزم بوعدتها التي قطعتها لهم، مما يعد خرقا للسلوك الأخلاقي.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.

سنحاول في هذا المبحث التعرض لأهم الدراسات (العربية والأجنبية) التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة، وقد تم عرض هذه الدراسات وفق تتبع زمني من الأقدم إلى الأحدث، ثم بعد ذلك التعقيب على هذه الدراسات وإبراز أهم نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، ونختتم المبحث بالتعرض لأهم جوانب الاستفادة من هذه الدراسات السابقة وما أضافته إلى الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة.

الفرع الأول: الدراسات العربية.

1. دراسة جود محسن راضي، عبد الله كاظم حسن(2011) بعنوان " العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام

التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية جامعة القادسية قسم إدارة

الأعمال السنة السابعة، العدد 21، 2011".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد سلوك القيادة الأخلاقية الثلاث (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي لعينة من تدريس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي في الالتزام التنظيمي) حيث تم توزيع الاستبيان على 34 تدريسي الكلية، وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها: يتمتع عميد الكلية بمستوى متوسط القوة من أخلاقيات العمل إذا أنه يتصرف على نحو أخلاقي، فضلا عن كونه يعزز من سلوكيات الأخلاقية، ووجود تأثير لأبعاد السلوك الأخلاقي للقائد على مستوى الالتزام التنظيمي للتدريسيين.

1. دراسة شياع علي الجميلي (2012) بعنوان "العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لأداء العاملين

في معهد التقني الأنبار " مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية العراقية، المجلد التاسع، 2012".

جاءت هذه الدراسة بهدف تحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر على الالتزام التنظيمي وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر الالتزام التنظيمي) حيث تم توزيع الاستبيان

على 250 منتسب التدريس والفنيين والإداريين بالمعهد التقني وتم اختيار عينة للدراسة 50 منتسب وتم الاعتماد على برنامج (spss) لمعالجة البيانات وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها: تتجه عينة البحث إيجابيا نحو الالتزام التنظيمي.

2. دراسة رؤى رشيد سعيد آل قاسم (2012) بعنوان " أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية

دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.

قامت هذه الدراسة ببحث أثر الالتزام التنظيمي في جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصارف الأردنية وفقا للمتغيرات

الشخصية و الوظيفية التالية (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، الالتزام

العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) حيث تم توزيع 240 إستبانة لعينة عشوائية من الطبقة الإدارية الوسطي في تلك

المصارف وتم الاعتماد على برنامج (spss) لمعالجة البيانات وتم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها: وجود أثر واضح وعالي

للالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعياري)، إن شعور الموظف بالانتماء إلى البنك يعكس لديه إيجابيا في الالتزام في

سياسات البنك العليا.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية.

1. دراسة Rouzbahani et al (2013) بعنوان **The Relationship between Ethical Leadership**

with the Three Dimensions of Organizational Commitment (Affective,

Continuous, Normative) and Confidence in Superintendent مجلة الأساسية والتطبيقية بحث

علمي تطبيق ورقة. الخيال العلمي. احتياط، 3 (6) 771-776، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية مع ثلاثة أبعاد الالتزام التنظيمي (الوجدانية والمستمر،

والمعيارية) والصفات المسؤولة عن الثقة وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات التي وزعت على 93 شخص من أصل

132 لموظفي مكتب التأمين في مدينة الأهواز حيث تم استخدام (spss) لمعالجة البيانات وتشير النتائج إلى أن بلغ معدل

سييرمان بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي 0.936 وارتباط مهم مع الثقة ب99 %، وجود علاقة قوية جدا بين هذه

المتغيرين.

2. دراسة (Peggy G. Siegel) (2013) بعنوان **Ethical Leadership and Organizational**

Commitment in the Canadian Armed Forces: An analysis of perceived supervisor ethical leadership as a predictor of organizational commitment in a Canadian

Armed Forces sample. مشروع بحث مقدم إلى إدارة جامعة سانت ماري، هاليفاكس، نوفاسكوتيا في تحقيق

جزء من متطلبات على درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى حددت الدراسة الحالية لتحديد السوابق وعواقب المشرف القيادة الأخلاقية وبصفة خاصة

الالتزام التنظيمي نتيجة المشرف القيادة الأخلاقية. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات التي وزعت على عينة تتألف

من أفراد الجيش القوات المسلحة الكندية (N = 468). حيث تشير النتائج إلى تم العثور على المشرف ينظر القيادة الأخلاقية

لتكون مرتبطة مباشرة وبشكل إيجابي مع الوجدانية الموظف والالتزام المعياري، وليس المترابطة مع التزام استمرار الموظف. كذلك، تم

العثور على أي اختلاف في التصورات المشرف القيادة الأخلاقية للأفراد العسكريين الإناث مقارنة بالأفراد العسكريين الذكور. ولم

تدعم الفرضيات التي المستوى التعليمي الموظف أن تكون ذات صلة إيجابية في تصورات القيادة الأخلاقية وأن عمر الموظف ورتبته

أن معتدلة العلاقة بين ينظر المشرف القيادة الأخلاقية والموظف الالتزام العاطفي.

3. دراسة (Sharma & Dudej) (2013) بعنوان **Business ethics in SMEs: an empirical study**

of selected units of Haryana مقال في مجلة دورية الثقافة الهندية وإدارة الأعمال المجلد 7 العدد الثالث،

2013، في هاريانا وزارة التجارة جامعة كوروكشرا الهند.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التصور والممارسات المتعلقة بأخلاقيات العمل التجارية من المشاريع الصغيرة والشركات

المتوسطة الحجم في سياق الداخلية والخارجية العمليات التجارية للشركة في هاريانا، الهند، وتحاول أيضا فهم عمليات صنع القرار

من أصحاب/ مدراء هذه الوحدة، وقد تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان والتي وزعت على 117 وحدة المشاريع الصغيرة

والمتوسطة من ولاية هاريانا حيث تم استخدام برنامج (spss) لمعالجة البيانات وتشير النتائج إلى أن أخلاقيات العمل لا يزال في

مرحلة الأم في هذه الوحدات، والأخلاق الشخصية من أصحاب / مدراء توجيه عملية اتخاذ القرارات الخاصة به.

4. دراسة Umar Draz & Ali (2015) بعنوان **Impact of Organizational Climate on Job**

Satisfaction and Organizational Commitment in Education Sector of Pakistan

المجلة الأمريكية للأنظمة المتنقلة والتطبيقات والخدمات المجلد. 1، العدد الثاني، 2015 كلية التجارة جامعة البنجاب
لأهور باكستان.

هدفت هذه الدراسة إلى مراقبة أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان والتي وزعت على 179 معلمة ومعلما من الكليات والجامعات المختلفة في ولاية البنجاب باكستان حيث تم استخدام تحليل الانحدار والإحصاء الوصفي لشرح الاختلافات في الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي وتشير النتائج إلى أن المناخ التنظيمي له تأثير كبير على الرضا الوظيفي وكذا على الالتزام التنظيمي.

5. دراسة Khan et al (2015) بعنوان **Understanding the Relationship between**

Organization Commitment in Pakistan SME's Manufacturing Sector with

Employees Citizenship Attitude ورقة المعلومات وإدارة المعرفة المجلد 5، العدد الثاني، 2015، جامعة

جو مال، قسم إدارة الأعمال باكستان.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين الموظفين الالتزام (المعيارية والعاطفية ومستمر) وصفاتهم سلوك المواطن (الروح الرياضية، مجاملة، سيفيك الفضيلة والوعي والإيثار) في قطاع التصنيع الشركات الصغيرة والمتوسطة. لهذا الغرض كان الحصول على البيانات من الصناعات التحويلية الصغيرة والمتوسطة في القطاع **kpk** في إسلام آباد، وقد تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان والتي وزعت على أفراد العينة 396 من أصل 500 استبيانات باكستان حيث تم استخدام برنامج (**spss**) لمعالجة البيانات وتشير النتائج إلى علاقة إيجابية بين كل الصفات من الموظفين و**OCB** الالتزام بها. لكن السمة المدنية بموجب **OCB** الموظفين ترتبط بقوة مع العاطفية الالتزام والروح الرياضية لديهم علاقة الأسبوع. لكن السمة وعي الموظفين ترتبط **OCB** بقوة مع الالتزام العاطفي، في حين أن الروح الرياضية والمدنية الفضيلة لها علاقة الأسبوع.

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

سنحاول من خلال هذا المطلب مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية واستخراج أوجه الشبه والاختلاف بينها.

الفرع الأول: أوجه الشبه.

تكمن في أن جميع الدراسات اعتمدت على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وهناك دراسة جمعت بين المتغيرين.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف.

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الزمن والمكان، العينة، نوع القطاع والمتغيرات والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (1.1) : يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	
تمت هذه الدراسات في عدة دول عربية أجنبية وكانت في السنوات التالية : 2011، 2012، 2013، 2015.	تمت الدراسة في مدينة تقرت في شركة رغوثة الجنوب بالجزائر بالمنطقة الصناعية في تقرت لولاية ورقلة في 2016.	من حيث المكان و الزمن
تناولت الدراسات السابقة عينة مختلفة من أكبر أو أصغر من عينة الدراسة الحالية .	تناولت الدراسة 216 عامل في عينة محل الدراسة.	من حيث العينة
تنوعت الدراسات السابقة من ناحية نوع القطاع كانت في القطاع العام و الخاص.	كانت هذه الدراسة في القطاع الصناعي الخاص و المتمثلة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.	من حيث نوع القطاع
تناولت دراسة السابقة متغيرات مختلفة منها: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مبادئ وقواعد السلوك الأخلاقي... الخ.	هدفت الدراسة إلى إبراز علاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي للعاملين في م ص وم.	من حيث المتغيرات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة

فرضيات الدراسة وكذا:

- أسهمت في تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية إثرائها؛
- التعرف على منهجيات الدراسات السابقة، مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة؛
- ساهمت وبشكل كبير في تصميم استمارة الاستبيان، من خلال الجانب النظري واستمارات استبيانات الدراسات السابقة؛
- المساعدة في الاطلاع على الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات وتحديد الأساليب المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
- الاهتمام لبعض المراجع والمصادر والبحوث التي لم يتسن للباحث الإطلاع عليها من قبل.

خلاصة الفصل.

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الالتزام التنظيمي والتعرف على أبعاده المتمثل في (الالتزام العاطفي

والمؤثر، الوجداني، الالتزام الأخلاقي، المعياري، الالتزام المستمر) .

وما يمكن استنتاجه: أن المنظمات التي تلتزم بالسلوك الأخلاقي لا بد توفر فيها الأخلاق الفردية (النزاهة، الكرامة،

الاحترام، روح الإيحاء بالثقة العدالة عند المعاملة للآخرين، التصرف الأخلاقي...)، القيادة الأخلاقية (تنمية القيم الأخلاقية في

المنظمة، بث ونقل القيم والممارسات الأخلاقية، مكافآت العاملين ذوي السلوك الأخلاقي...) بيئة المنظمة وأنظمتها الأخلاقية

(الثقافة المنظمة، الشفافية، الجوانب الأخلاقية، التزام الأخلاقي...)، ومنه توجد علاقة وأثر لأبعاد سلوك القيادة الأخلاقية (توافر

السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) على الالتزام التنظيمي، وهذا ما سنحاول التأكد منه

من خلال دراستنا الميدانية التي سنقوم بها على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في مدينة تقرت.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد ما تناولنا في الفصل الأول من الدراسة أهم المفاهيم النظرية المرتبطة بالالتزام التنظيمي والسلوك الأخلاقي للقيادة، وكذا أهم الدراسات السابقة في هذا المجال، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع وتوضيح الرؤية حول مجمل ما يتعلق بالموضوع في مؤسسة رغبة الجنوب تقرت المصنفة ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مبرزين في ذلك واقع الالتزام التنظيمي ومدى وجود تأثير للالتزام التنظيمي على السلوك الأخلاقي للقيادة في المؤسسة محل الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- ◆ في المبحث الأول : يتم التطرق إلى منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة.
- ◆ أما في المبحث الثاني : فسيتم التطرق إلى عرض النتائج والتوصل للاستنتاجات.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق والنتائج، وستتعرف على الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة وسبب اختيارها وكذا مجال إجراء الدراسة.

المطلب الأول : طريقة الدراسة

بغرض التعرف على أثر السلوك الأخلاقي للقيادة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سيتم الاعتماد على البيانات اللازمة، وبعد ذلك تبويبها وتحليلها عن طريق إدخالها إلى برنامج الإحصائي (SPSS) النسخة 17، ومن خلال هذا سيتم التوصل إلى النتائج المرجوة.

الفرع الأول : منهج الدراسة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج ولأهداف الموضوع، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها. وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث يتم الاعتماد على المناهج التالية:

أ. **المنهج الوصفي التحليلي:** الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم

التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

ب. **المنهج الاستقصائي:** لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة

بموضوع البحث ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة.

ت. **المنهج الإحصائي :** الذي يمكننا من اختيار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل

البيانات.

الفرع الثاني : مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

تهدف الدراسة إلى توضيح تأثير السلوك الأخلاقي للقيادة على الالتزام التنظيمي ومن أجل تطبيق هذه الدراسة قمنا بتحديد مجتمع الدراسة و الذي تمثل في مجموع العاملين بالمؤسسة رغوة الجنوب تقرت ورقلة وحسب معيار حجم العمالة تصنف المؤسسة إلى مؤسسة متوسطة لأن حجم العمالة بما هو 226 عامل.

مجتمع الدراسة : ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة والموضحة في الجدول أدناه.

الجدول (1.2) : يوضح مجتمع الدراسة

اسم المؤسسة	تاريخ التأسيس	تاريخ بداية النشاط	نوع المؤسسة	ملكية	عدد العامل	رأس المال
رغوة الجنوب	1984/01/01	1985/01/01	مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة	خاصة	226	110000000.00-دج

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

عينة الدراسة:

قام الباحث بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 66 عامل من أصل 226 عامل وهو مجموع عدد العمال بالمؤسسات محل الدراسة (رغوة الجنوب)، حيث تم توزيع 66 إستبانة على العاملين بالمؤسسة رغوة الجنوب، وتم استرجاع 61 استبيان أي ما يعادل نسبة 92.42%، وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع ب 5 إستبانة أي ما يعادل بنسبة 7.58 % أما فيما يخص الاستبيانات غير صالحة لتحليل فكانت 0 إستبانة أي ما يعادل 0 % والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول (2.2) : توزيع عينة الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	غير المسترجعة	غير صالحة للتحليل	النهائي
عدد	66	61	05	00	61
النسبة %	100 %	92.42 %	7.58 %	00 %	92.42 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على توزيع الاستبيان

الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة

تتميز عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها في ما يلي:

جدول (3.2): يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفترة	المتغير	الرقم
%29.51	18	ذكر	الجنس	1
%70.49	43	أنثى		
%100	61	المجموع		
%3.28	2	أقل من 30 سنة	العمر	2
%65.57	40	من 30 إلى 39 سنة		
%27.87	17	من 40 إلى 49 سنة		
%3.28	2	50 سنة فأكثر		
%100	61	المجموع		
%49.18	30	متوسط	المستوى التعليمي	3
%37.70	23	ثانوي		
%11.47	7	مهني		
%1.65	1	جامعي		
%100	61	المجموع		
%4.92	3	أقل من 5 سنوات	مستوى الخبرة	4
%68.85	42	من 5 إلى 10 سنوات		
%26.23	16	أكثر من 10 سنوات		
%100	61	المجموع		

اسم الوظيفة	إطار	8	13.11%
	عامل تقني	6	9.84%
	أخرى	47	77.05%
	المجموع	61	100%

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss.

يظهر من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة كانوا من الإناث (70.49%) في حين بلغت نسبة الذكور (29.51%) من مجموع أفراد العينة، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط وطبيعة نظام العمل التي أجريت فيه الدراسة الذي يتطلب تواجد الإناث أكثر من تواجد الذكور.

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد تحصلت الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 39 سنة) أعلى نسبة بواقع (65.57%) يلي ذلك الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة (27.87%) وتاليها الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة (3.28%) كما تاليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (3.28%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية لأن هاتين الفئتين العمريتين المتتاليتين تسعيان أكثر من غيرها للبحث عن المعرفة وإثبات الكفاءة من خلال التجاوب الكبير في الإجابة على عبارات الاستبيان.

وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (49.18%) من المستوى المتوسط ونسبة (37.70%) من مستوى الثانوي ونسبة (11.47%) من المستوى المهني، المتواجد حيث فقط (1.65%) لهم مستوى تعليم جامعي، وهذا دليل على أن مؤسسة رغو الجنوب لا تعطيها أولوية إلى المستوى التعليمي بل للخبرة وهذا راجع لطبيعة القطاع.

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة كانت النسب المئوية متفاوتة، حيث تحصلت فئة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) أعلى نسبة بواقع (68.85%) يلي ذلك فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (26.23%) وتليها الفئة (أقل من 5 سنوات) بأقل نسبة (4.92%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية لنمو المؤسسة المتزايد وتوظيفها للكفاءات الشابة والاستثمار فيها فمن خلال جهودها وطاقاتها تحقق المؤسسة المزيد التقدم والازدهار بالإضافة إلى بارتفاع معدلات الدوران الوظيفي.

وفيما يتعلق بمتغير اسم الوظيفة كانت النسب المئوية متفاوتة، حيث تحصلت وظيفة (أخرى) أعلى نسبة بواقع (77.05%) يلي ذلك وظيفة (إطار) بنسبة (13.11%) وتليها وظيفة (تقني) بأقل نسبة (9.84%) من أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على أن المؤسسة من وظائفها الأساسية والمهمة هي وظائف أخرى (السكرتارية، مصلحة الإنتاج، مصلحة البيع....) وتعتمد عليها بشكل كبير على عكس وظيفة إطار والتقني.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

1. أداة الدراسة.

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة (جود محسن راضي، عبد الله كاظم حسن(2011)، شياع علي الجميلي (2012)، رؤى رشيد سعيد آل قاسم (2012)، Mohammad Taheri Rouzbahani, Zeinab Soleimanian Farahnak Beyg Rezai, Fereydon Umar Hemati (2013)، Peggy G. Siegel (2013)، Tejinder Sharma, Manisha Dudej (2013)، Bakhtiar Khan , Naveed Saif،(2015) Rizwan Qaiser Danish Draz, Hafiz Yasir Ali Muh.Saqib Khan , Khattak (2015)) في مجال السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي، وقد تم إعداد إستبانة وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق) وقد قسمت الإستبانة إلى ثلاثة أجزاء تتمثل في :

الجزء الأول : ويتضمن هذا الجزء المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الخبرة، اسم الوظيفة)

الجزء الثاني : ويتضمن المتغير المستقل وهو السلوك الأخلاقي للقيادة وشمل هذا الجزء (28) عبارة مقسمة وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي.

الجزء الثالث: ويتضمن المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي للعاملين بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام الأخلاقي، الالتزام المستمر) وشملت هذه الأبعاد (24) عبارة، موزعة لكل بعد 8 عبارات قسمت وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي.

الجدول (4.2) : العبارات التي تقيس أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة

رقم العبارة	البعد
(9-1)	توافر السلوك الأخلاقي
(18-10)	ممارسات السلوك الأخلاقي
(28-19)	تعزير السلوك الأخلاقي

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا معطيات الدراسة.

الجدول (5.2) : العبارات التي تقيس الالتزام التنظيمي.

رقم العبارة	البعد
(8-1)	الالتزام العاطفي
(16-9)	الالتزام الأخلاقي
(24-17)	الالتزام المستمر

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا معطيات الدراسة.

2. صدق أداة الدراسة.

يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر وفي إطار حرص الباحث على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الإستبانة، قام الباحث بعرضه على مجموعة من المحكمين تألفت من 11 مختص في مجال وأسماء المحكمين في الملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ما يستلزم من المقترحات المتقدمة، وبعد ذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

3. ثبات أداة الدراسة

يعتبر الثبات أن الاختيار يؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكراره وقام الباحث بالتأكيد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الفاكرونباخ الذي يوضح الجدول الموالي:

الجدول (6.2): معامل الثبات الكلي للإستبانة.

معامل الثبات الفاكرونباخ	عدد العبارات	المحاور
0.942	52	السلوك الأخلاقي للقيادة على الالتزام التنظيمي

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss.

من خلال رقم (6.2) يمكن أن نلاحظ قيمة الفاكرونباخ تقدر بـ 0.942 وهي أكبر من 0.62، أي قيمة الثبات الكلية للإستبانة هي 0.942 وهي تعبر عن إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الإستبيان مرة أخرى أو بعبارة أخرى، في حالة ما إذ قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد وفي نفس الظروف فإن 94 % من أفراد العينة المدروسة تكون نفس الإجابة.

📊 الأساليب الإحصائية المستخدمة : للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 17 للتوصل إلى ما يلي :

- 1- معامل الفاكرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
- 2- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- 3- مصفوفة الارتباطات سبيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 4- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
- 5- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
- 6- كما استخدم الباحث مقياس ليكارت الثلاثي التالي في محوري دراسته.

الجدول (7.2) : يوضح مقياس ليكارت الثلاثي.

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

المصدر : من إعداد الطالبة.

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد:

$$\text{المدى (RANGE)} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة} = 3 - 1 = 2$$

- تم قسمت المدى على عدد الفئات $0.66 = 3/2$ وبعد لك يضاف (0.66) إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كتالي:

الجدول (8.2) : يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
قليل	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثاني : النتائج والمناقشة.

سنحاول في هذا المبحث تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، من أجل تثبيت أو نفي صحة هذه الفرضيات ومن ثم عرض النتائج التي تما التوصل إليها والتوصيات التي يوصي بها.

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة.

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تما التوصل إليها:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى : يمارس القادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة (رغبة الجنوب

تقرت) سلوكيات أخلاقية عالية.

للتأكد من صحة هذه الفرضية أو عدمها، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور السلوك الأخلاقي للقيادة.

السلوك الأخلاقي للقيادة.

السلوك الأخلاقي للقيادة قسمته لأبعاد هي (توفر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي وتعزيز السلوك الأخلاقي)

البعد الأول : توفر السلوك الأخلاقي.

الجدول رقم (9.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية توفر السلوك الأخلاقي.

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	تعطي المؤسسة أسبقية عالمية للقيم الأخلاقية	2.15	0.91	6	متوسط
02	تسمح المؤسسة للعمال بالتعبير عن مقترحاتهم وآرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف	1.89	0.91	8	متوسط
03	تقييم المؤسسة للقاءات تحت الزبائن على الالتزام بالسلوك الأخلاقي	2.41	0.84	1	مرتفع
04	رئيسي المباشر ينبغي أن يواجه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية الاحترام،	2.28	0.88	3	متوسط

الفصل الثاني:.....الدراسة الميدانية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
05	النزاهة، العدالة... رئيسي المباشر يصغي إلى آراء العمال	2.08	0.91	7	متوسط
06	رئيسي المباشر يركز على تحقيق أفضل مصالح العمال	1.87	0.90	9	متوسط
07	رئيسي المباشر يتخذ قرارات عادلة ومتوازنة	2.21	0.80	4	متوسط
08	رئيسي المباشر يمكن الوثوق به	2.31	0.87	2	متوسط
09	رئيسي المباشر يناقش أخلاق أو قيم المؤسسة مع العمال	2.16	0.88	5	متوسط
	المتوسط العام	2.15	0.99	-	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss.

البعد الثاني : الممارسات السلوك الأخلاقي.

الجدول رقم (10.2) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ممارسات السلوك الأخلاقي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
10	يعد رئيسي المباشر نموذجاً فيما يتعلق بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية	2.48	0.70	3	مرتفع
11	رئيسي المباشر يتصرف معي بتصرفات أخلاقية	2.51	0.74	1	مرتفع
12	رئيسي المباشر يراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية	2.34	0.72	2	مرتفع
13	العامل يتعلم القيم والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوك رئيسيه المباشر	2.34	0.77	8	متوسط
14	رئيسي المباشر يستخدم الرموز والشعارات والخطابات ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية	2.36	0.75	6	مرتفع
15	يفعل رئيسي المباشر ما هو صحيح دوماً وعادل وحيد أخلاقياً	2.34	0.81	7	متوسط

متوسط	9	0.71	2.16	رئيسي المباشر يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المؤسسة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي	16
مرتفع	4	0.65	2.44	رئيسي المباشر يحترم حقوق الآخرين	17
مرتفع	5	0.73	2.38	رئيسي المباشر يتجنب أذى الآخرين	18
مرتفع	-	0.73	2.39	المتوسط العام	

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss.

البعد الثالث : تعزيز السلوك الأخلاقي.

الجدول رقم (11.2) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تعزيز السلوك الأخلاقي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
19	يشجع عمال الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم	2.05	0.96	8	متوسط
20	رئيسي المباشر يساعد الآخرين في احتياجاتهم	2.05	0.85	9	متوسط
21	رئيسي المباشر يعزز في ممارسة السلوك الأخلاقي لدى الآخرين	2.26	0.77	3	متوسط
22	رئيسي المباشر يلتزم ويتعهد بالعمل الأخلاقي والصحيح دوما	2.25	0.81	4	متوسط
23	رئيسي المباشر يعاقب العمال الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية	2.33	0.83	2	متوسط
24	رئيسي المباشر عندما يتخذ القرارات سيسأل دائما ما الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله	1.92	0.88	10	متوسط
25	رئيسي المباشر يحدد النجاح ليس فقط بالنتائج ولكن بطريقة الحصول عليها	2.18	0.87	6	متوسط
26	رئيسي المباشر يراقب العاملين ومعاينة الذين يتعدون عن السلوكيات الأخلاقية	2.48	0.79	1	مرتفع
27	نظام المكافآت المطبق في المؤسسة يعزز السلوك الأخلاقي	2.08	0.88	7	متوسط

الفصل الثاني:.....الدراسة الميدانية

متوسط	5	0.89	2.20	يتوفر في المؤسسة دليل أخلاقيات العمل	28
متوسط	-	0.85	1.95	المتوسط العام	

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss.

وبناء على ما ورد في الجداول السابقة فإن أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تكون وفق الترتيب الآتي:

الجدول رقم (12.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للسلوك الأخلاقي للقيادة.

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
19	بعد توفر السلوك الأخلاقي	2.15	0.99	2	متوسط
20	بعد ممارسات السلوك الأخلاقي	2.39	0.73	1	مرتفع
21	بعد تعزيز السلوك الأخلاقي	1.95	0.85	3	متوسط
	المتوسط العام	2.24	0.64		متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية : هناك التزام تنظيمي عالي من قبل العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة (رغوة الجنوب تقرت).

لإثبات أو نفي هذه الفرضية، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لمحور الالتزام التنظيمي، وذلك وفقا للأبعاد المكونة له وهي الالتزام العاطفي، الالتزام الأخلاقي، الالتزام المستمر.

البعد الأول : الالتزام العاطفي.

الجدول رقم (13.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الالتزام العاطفي.

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط الإجابة
01	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بانتمائي للمؤسسة التي تعمل فيها.	2.30	0.80	2	متوسط
02	أقوم بالأعمال المؤكدة لي على أكمل وجه لمعرفتي لخصائص عملي	2.66	0.75	1	مرتفع
03	أرغب في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة	2.23	0.86	4	متوسط
04	ترى بأن قيمك وأهدافك تتوافق مع قيم وأهداف المؤسسة	2.20	0.81	6	متوسط
05	أعتبر أن الحديث عن المؤسسة خارج نطاق العمل ممتع	1.90	0.81	8	متوسط
06	أعتبر أن مشاكل المؤسسة هي مشاكلني الخاصة	2.21	0.82	5	متوسط
07	أعتبر نفسي أوني عضو فعال داخل المؤسسة	2.25	0.81	3	متوسط
08	لا أرغب بالعمل في مؤسسات أخرى	2.16	0.86	7	متوسط
	المتوسط الكلي	2.24	0.82	-	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج SPSS.

البعد الثاني : الالتزام الأخلاقي.

الجدول رقم (14.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الالتزام الأخلاقي.

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط الإجابة
09	أعتبر التزاماتي نحو المؤسسة هو التزام أخلاقي	2.61	0.69	1	مرتفع
10	لا أفكر في مغادرة مؤسستي حتى إذا حصلت على عرض أفضل من مؤسسات أخرى.	2.25	0.85	2	متوسط

متوسط	3	0.67	2.18	أشعر بالانقياد الذاتي لأهداف مؤسستي	11
متوسط	5	0.87	2.02	أشعر بأني ملتزم بالبقاء في مؤسستي	12
متوسط	6	0.86	1.92	أتلقى الدعم من مؤسستي	13
متوسط	8	0.85	1.69	أشارك في عملية رسم سياسات و أهداف المؤسسة	14
متوسط	7	0.79	1.90	أعتبر أنه ليس من الضروري أن أظهر ولائي الدائم للمؤسسة	15
متوسط	4	0.85	2.05	أعتبر أن التنقل من مؤسستي لأخرى عملاً غير أخلاقي	16
متوسط	-	0.80	2.08	المتوسط الكلي	

المصدر : من إعداد الطالبة وفقاً لمخرجات البرنامج spss.

البعد الثالث : الالتزام المستمر.

الجدول رقم (15.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الالتزام المستمر.

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	متوسط الإجابة
17	أستمر في المؤسسة حتى لو توفرت فرصة أفضل للعمل في مؤسسة أخرى	2.08	0.88	7	متوسط
18	لديك الرغبة القوية في البقاء في مؤسستي	2.13	0.90	6	متوسط
19	تركي العمل في هذه المؤسسة يكلفني الكثير	2.02	0.88	8	متوسط
20	لا أرغب في التضحية بعملتي في هذه المؤسسة	2.38	0.66	5	مرتفع
21	لديك الرغبة في المساهمة في نجاح مؤسستي التي تعمل فيها	2.57	0.62	1	مرتفع
22	أنت مستعد لبذل جهد أكثر من المتوقع لاستمرار هذه المؤسسة	2.56	0.62	2	مرتفع
23	أنت مستعد للقيام بأي مهمة من أجل استمرار هذه المؤسسة	2.48	0.74	3	مرتفع

الفصل الثاني:.....الدراسة الميدانية

				المؤسسة .
مرتفع	4	0.80	2.39	عملي في المؤسسة جاء بسبب اضطراري للعمل فقط.
متوسط	-	0.76	2.33	المتوسط الكلي

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss.

وبناء على ما ورد في الجداول السابقة فإن أبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تكون

وفق الترتيب الآتي:

جدول رقم (16.2): متوسطات أبعاد الالتزام التنظيمي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
01	الالتزام العاطفي	2.24	0.82	2	متوسط
02	الالتزام الأخلاقي	2.08	0.80	2	متوسط
03	الالتزام المستمر	2.33	0.76	2	متوسط
	المتوسط العام لأبعاد الالتزام التنظيمي	2.22	0.45	-	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات البرنامج spss.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي للقائد والالتزام التنظيمي للعاملين

في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

أولا : العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة : يوضح الجدول التالي العلاقات الارتباطية بين جميع المتغيرات :

جدول رقم (17.2): يوضح الجدول العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

Corrélations

	المتغير المستقل سلوك الأخلاقي للقيادة	المتغير التابع :الالتزام التنظيمي	أولاً: الالتزام العاطفي (المؤثر والوجداني)	ثانياً: الالتزام الأخلاقي (المعياري)	ثالثاً: الالتزام المستمر		
Rho de Spearman	المتغير المستقل: سلوك الأخلاقي للقيادة	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1.000 .000 61	.503** .000 61	.412** .001 61	.831** .000 61	.532** .000 61
	المتغير التابع: الالتزام التنظيمي	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	.503** .000 61	1.000 .000 61	.815** .000 61	.375** .003 61	.823** .000 61
	أولاً: الالتزام العاطفي (المؤثر والوجداني)	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	.412** .001 61	.815** .000 61	1.000 .000 61	.166 .200 61	.483** .000 61
	ثانياً: الالتزام الأخلاقي (المعياري)	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	.831** .000 61	.375** .003 61	.166 .200 61	1.000 .000 61	.481** .000 61
	ثالثاً: الالتزام المستمر	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	.532** .000 61	.823** .000 61	.483** .000 61	.481** .000 61	1.000 .000 61

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

ثانياً : اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الإرتباطية :

اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الإرتباطية: ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات

الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هي (السلوك الأخلاقي للقيادة) والمتغيرات التابعة هو (الالتزام

العاطفي، الالتزام الأخلاقي، الالتزام المستمر) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

جدول رقم (18.2): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل السلوك الأخلاقي للقيادة

والمتغير التابع الالتزام التنظيمي للعاملين.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.606 ^a	.367	.357	.36337

a. Valeurs prédites : (constantes), mx

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss * دال عند مستوى (0.05)

ثالثا : اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات :

الجدول التالي يوضح قيمة معامل تضخم التباين وقيمة التباين المسموح به لكل متغير من المتغيرات المستقلة :

جدول رقم (19.2) : العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.875	.233		3.749	.000
Mx	.598	.102	.606	5.853	.000

a. Variable dépendante : my

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار **a** ميل خط الانحدار بالنسبة لسلوك الأخلاق للقيادة وميل خط

الانحدار بالنسبة للالتزام التنظيمي للعاملين وفق المعادلة التالية $Y=a+cx$ ومنه معادلة خط الانحدار هي $y=0.875+0.598x$.

وعند دراسة قسم **Sig** نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من **0.05** وتحقق الفرضية البديلة **H1** ونستنتج أن أهم

الأساليب المؤثرة على تطبيق السلوك الأخلاقي للقيادة هي الالتزام التنظيمي للعاملين.

رابعا : تباين خط الانحدار :

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص

على أن "خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة" :

جدول رقم (20-2) : يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4.523	1	4.523	34.254	.000 ^a
Résidu	7.790	59	.132		
Total	12.313	60			

a. Valeurs prédites : (constantes), mx

b. Variable dépendante : my

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول السابق نجد ما يلي :

-مجموع مربعات الانحدار يساوي **4.523** ومجموع مربعات البواقي هو **7.790** ومجموع المربعات الكلي يساوي **12.313**؛

-درجة حرية الانحدار هي **1** ودرجة حرية البواقي هي **59**؛

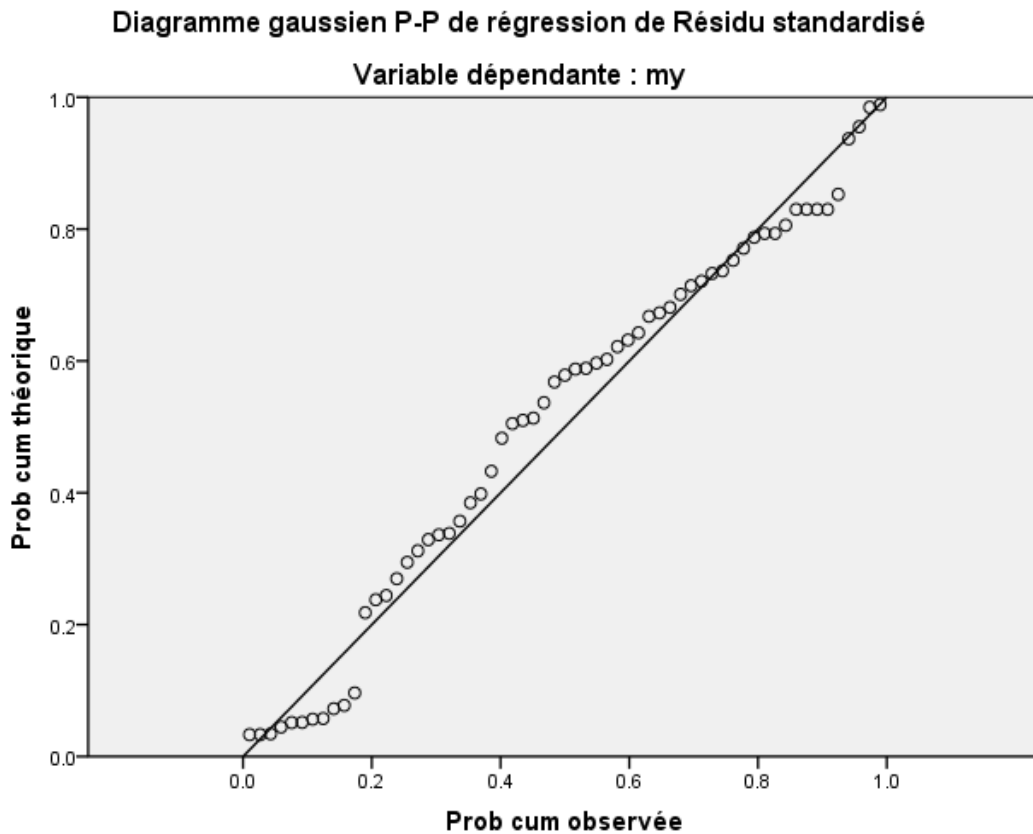
-معدل مربعات الانحدار هو **4.523** ومعدل مربعات البواقي هو **0.132**؛

-قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو **34.254**؛

-مستوى دلالة الاختبار **0.000** أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية **0.05** فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات

والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (1-2) : يوضح مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

خامسا : اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين حول مستوى السلوك الأخلاقي وفي

مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين:

حيث الفرضية الرئيسة الرابعة هي : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تصور

أفراد عينة الدراسة حول مستوى السلوك الأخلاقي وفي مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل، اسم الوظيفة).

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

الفرضية الفرعية الأولى : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نظرة العاملين حول مستوى السلوك الأخلاقي وفي مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تبعا لمتغير الجنس.

الجدول الموالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين حول مستوى السلوك الأخلاقي وفي مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تبعا لمتغير الجنس :

جدول رقم (2-21) : يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات نظرة العاملين حول مستوى السلوك الأخلاقي وفي مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تبعا لمتغير الجنس.

ANOVA

My

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.032	1	.032	.154	.696
Intra-groupes	12.281	59	.208		
Total	12.313	60			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الفرضية الفرعية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نظرة

العاملين حول مستوى السلوك الأخلاقي وفي مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تبعا لمتغير العمر.

الجدول الموالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين حول مستوى السلوك الأخلاقي وفي مستوى الالتزام

التنظيمي للعاملين تبعا لمتغير العمر :

جدول رقم (2-22): يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات نظرة العاملين لتطبيق حول مستوى السلوك الأخلاقي وفي مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تبعاً لمتغير العمر.

ANOVA

My

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.274	3	.091	.433	.730
Intra-groupes	12.038	57	.211		
Total	12.313	60			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نظرة

العاملين حول مستوى السلوك الأخلاقي وفي مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول الموالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين حول مستوى السلوك الأخلاقي وفي مستوى الالتزام

التنظيمي للعاملين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (2-23) : يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات نظرة العاملين حول مستوى السلوك الأخلاقي

وفي مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

ANOVA

My

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.011	3	.337	1.699	.177
Intra-groupes	11.302	57	.198		
Total	12.313	60			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نظرة

العاملين حول مستوى السلوك الأخلاقي وفي مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تبعاً لمتغير الخبرة.

الجدول الموالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين حول مستوى السلوك الأخلاقي وفي مستوى الالتزام

التنظيمي للعاملين تبعاً لمتغير الخبرة:

جدول رقم (2-24) : يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات نظرة العاملين حول مستوى السلوك الأخلاقي

وفي مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تبعاً لمتغير الخبرة.

ANOVA

My

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.243	2	.121	.583	.561
Intra-groupes	12.070	58	.208		
Total	12.313	60			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الفرضية الفرعية الخامسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات نظرة

العاملين حول مستوى السلوك الأخلاقي وفي مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تبعاً لمتغير اسم الوظيفة.

الجدول الموالي يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين حول مستوى السلوك الأخلاقي وفي مستوى الالتزام

التنظيمي للعاملين تبعاً لمتغير اسم الوظيفة :

جدول رقم (2-25) : يوضح نتيجة تحليل التباين الأحادي بين متوسطات نظرة العاملين حول مستوى السلوك الأخلاقي

وفي مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تبعاً لمتغير اسم الوظيفة.

ANOVA

My

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.129	2	.564	2.927	.061
Intra-groupes	11.184	58	.193		
Total	12.313	60			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة (المناقشة).

1. تحليل نتائج اختبار فرضية: يمارس القادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل (رغبة الجنوب تقرت)

الدراسة سلوكيات أخلاقية عالية.

التحليل رقم (1): متوسطات لإجابات أفراد العينة لبعده المتوسطات توفر السلوك الأخلاقي.

يتضح من الجدول رقم (9.2) أن بعد توفر السلوك الأخلاقي السائد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.15) وانحراف معياري (0.88) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تقييم المؤسسة للقاءات تحت الزبائن على الالتزام بالسلوك الأخلاقي " بمتوسط حسابي بلغ (2.41) وانحراف معياري بلغ (0.84) ثم تاليها عبارة " رئيسي المباشر يمكن الوثوق به " بمتوسط حسابي بلغ (2.31) وانحراف معياري بلغ (0.87) ثم تاليها العبارة " رئيسي المباشر ينبغي أن يواجه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية الاحترام، النزاهة، العدالة... " بمتوسط حسابي بلغ (2.28) وانحراف معياري بلغ (0.88) ثم تاليها العبارة " رئيسي المباشر يتخذ قرارات عادلة ومتوازنة " بمتوسط حسابي بلغ (2.21) وانحراف معياري بلغ (0.80) ثم تاليها العبارة " رئيسي المباشر يناقش أخلاق أو قيم المؤسسة مع العمال " بمتوسط حسابي بلغ (2.16) وانحراف معياري بلغ (0.88) ثم تاليها العبارة " تعطي المؤسسة أسبقية عالية للقيم الأخلاقية " بمتوسط حسابي بلغ (2.15) وانحراف معياري بلغ (0.91) ثم تاليها العبارة " رئيسي المباشر يصغي إلى آراء العمال " بمتوسط حسابي بلغ (2.08) وانحراف معياري بلغ (0.91) ثم تاليها العبارة " تسمح المؤسسة للعمال بالتعبير عن مقترحاتهم وآرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف " بمتوسط حسابي بلغ (1.89) وانحراف معياري بلغ (0.91) ثم تاليها العبارة " رئيسي المباشر يركز على تحقيق أفضل مصالح العمال " بمتوسط حسابي بلغ (1.87) وانحراف معياري بلغ (0.90) وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون بمستوى متوسط عن توافر السلوك الأخلاقي للقيادة وأيضا عدم اهتمام قائد المؤسسة محل الدراسة بالوعود والتي قطعها للعمال، فضلا عن انتشار بعض المظاهر الفساد الإداري والمالي في المؤسسة وإغضائه عنها.

التحليل رقم (2): متوسطات لإجابات أفراد العينة لبعده المتوسطات ممارسات السلوك الأخلاقي.

يتضح من الجدول رقم (10.2) أن بعد ممارسات السلوك الأخلاقي السائد بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (0.73) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " رئيسي المباشر يتصرف معي بتصرفات أخلاقية " بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري بلغ (0.74) ثم تاليها العبارة " رئيسي المباشر يراعي قواعد

السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية " بمتوسط حسابي بلغ (2.48) وبانحراف معياري بلغ (0.72) ثم تاليها العبارة " يعد رئيسي المباشر نموذجاً فيما يتعلق بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية " بمتوسط حسابي بلغ (2.48) وبانحراف معياري بلغ (0.70) ثم تاليها العبارة " رئيسي المباشر يحترم حقوق الآخرين " بمتوسط حسابي بلغ (2.44) وبانحراف معياري بلغ (0.65) ثم تاليها العبارة " رئيسي المباشر يتجنب أذى الآخرين " بمتوسط حسابي بلغ (2.38) وبانحراف معياري بلغ (0.73) ثم تاليها العبارة " رئيسي المباشر يستخدم الرموز والشعارات والخطابات ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية " بمتوسط حسابي بلغ (2.36) وبانحراف معياري بلغ (0.75) ثم تاليها العبارة " يفعل رئيسي المباشر ما هو صحيح دوماً وعادل وجيد أخلاقياً " بمتوسط حسابي بلغ (2.34) وبانحراف معياري بلغ (0.81) ثم تاليها العبارة " العامل يتعلم القيم والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوك رئيسيه المباشر " بمتوسط حسابي بلغ (2.34) وبانحراف معياري بلغ (0.77) ثم تاليها العبارة " رئيسي المباشر يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المؤسسة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي " بمتوسط حسابي بلغ (2.16) وبانحراف معياري بلغ (0.71) . مما يعني أن جميع عمال في المؤسسة محل الدراسة يشعرون بمستوى مرتفع عن ممارسات السلوك الأخلاقي للقائد ويتمتع بمستوى مرتفع من الثقة في المؤسسة محل الدراسة، ويناقش قيم وأخلاق المؤسسة مع العمال، علاوة على كونه كنموذج للدور في المؤسسة.

التحليل رقم (3): متوسطات لإجابات أفراد العينة لبعده المتوسطات تعزيز السلوك الأخلاقي.

يتضح من الجدول رقم (11.2) أن بعد تعزيز السلوك الأخلاقي السائد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (1.95) وبانحراف معياري (0.85) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " رئيسي المباشر يراقب العاملين ومعاقبة الذين يتعدون عن السلوكيات الأخلاقية " بمتوسط حسابي (2.48) وبانحراف معياري بلغ (0.79) ثم تاليها العبارة " رئيسي المباشر يعاقب العمال الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية " بمتوسط حسابي بلغ (2.33) وبانحراف معياري بلغ (0.83) ثم تاليها العبارة " رئيسي المباشر يعزز في ممارسة السلوك الأخلاقي لدى الآخرين " بمتوسط حسابي بلغ (2.26) وبانحراف معياري بلغ (0.77) ثم تاليها العبارة " رئيسي المباشر يلتزم ويتعهد بالعمل الأخلاقي والصحيح دوماً " بمتوسط حسابي بلغ (2.25) وبانحراف معياري بلغ (0.81) ثم تاليها العبارة " يتوفر في المؤسسة دليل أخلاقيات العمل " بمتوسط حسابي بلغ (2.20) وبانحراف معياري بلغ (0.89) ثم تاليها العبارة " رئيسي المباشر يحدد النجاح ليس فقط بالنتائج ولكن بطريقة الحصول عليها " بمتوسط حسابي بلغ (2.18) وبانحراف معياري بلغ (0.87) ثم تاليها العبارة " نظام المكافآت المطبق في المؤسسة يعزز السلوك

الأخلاقي " بمتوسط حسابي بلغ (2.08) وبانحراف معياري بلغ (0.88) ثم تاليها العبارة " يشجع عمال الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم " بمتوسط حسابي بلغ (2.05) وبانحراف معياري بلغ (0.96) ثم تاليها العبارة " رئيسي المباشر يساعد الآخرين في احتياجاتهم " بمتوسط حسابي بلغ (2.05) وبانحراف معياري بلغ (0.85) ثم تاليها العبارة " رئيسي المباشر عندما يتخذ القرارات سيسأل دائما ما الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله " بمتوسط حسابي بلغ (1.92) وبانحراف معياري بلغ (0.88) وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون بمستوى متوسط عن تعزيز السلوك الأخلاقي من قبل للقائد المؤسسة محل الدراسة ويحاول أن يحدد النجاح ليس النتائج فقط ولكن بالوسائل والطرق الأخلاقية لتحقيق النتائج المحددة لنجاح، فضلا عن أنه يسأل عن الأشياء الصحيحة التي ينبغي عملها قبل اتخاذ القرار.

التحليل رقم (4): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للبعد السلوك الأخلاقي للقيادة. بناء على النتائج التي يوضحها لجدول (12.2) فإن مؤسسة رغوة الجنوب بمدينة تقرت ولاية ورقلة يشعرون عاملها بالسلوك الأخلاقي للقيادة يشمل على ممارسات السلوك الأخلاقي بمستوى مرتفع، أما توفر السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي بمستوى متوسط.

أما المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور السلوك الأخلاقي للقيادة بجميع أبعاده وعباراته بشكل عام كان (2.24) وهو مستوى متوسط وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى أنه يمارس القادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل (رغوة الجنوب تقرت) الدراسة سلوكيات أخلاقية عالية.

2. تحليل فرضية: هناك الالتزام تنظيمي عالي من قبل العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

(رغوة الجنوب تقرت).

التحليل رقم (5): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للبعد الالتزام العاطفي. يتضح من الجدول رقم (13.2) أن بعد الالتزام العاطفي بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (2.24) وبانحراف معياري بلغ (0.82) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " أقوم بالأعمال الموكلة لي على أكمل وجه لمعرفتي لخصائص عملي " بمتوسط حسابي بلغ (2.66) وبانحراف معياري بلغ (0.75) ثم تاليها العبارة " أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بانتمائي للمؤسسة التي تعمل فيها. " بمتوسط حسابي بلغ (2.30) وبانحراف معياري بلغ (0.80) ثم تاليها العبارة " أعتبر نفسي أي عضو فعال داخل المؤسسة " بمتوسط حسابي بلغ (2.25) وبانحراف معياري بلغ (0.81) ثم تاليها

العبارة " أرغب في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة " بمتوسط حسابي بلغ (2.23) وبانحراف معياري بلغ (0.86) ثم تاليها العبارة " أعتبر أن مشاكل المؤسسة هي مشاكل كلي الخاصة " بمتوسط حسابي بلغ (2.21) وبانحراف معياري بلغ (0.82) ثم تاليها العبارة " ترى بأن قيمك وأهدافك تتوافق مع قيم وأهداف المؤسسة " بمتوسط حسابي بلغ (2.20) وبانحراف معياري بلغ (0.81) ثم تاليها العبارة " لا أرغب بالعمل في مؤسسات أخرى " بمتوسط حسابي بلغ (2.16) وبانحراف معياري بلغ (0.86) ثم تاليها العبارة " أعتبر أن الحديث عن المؤسسة خارج النطاق العمل ممتع " بمتوسط حسابي بلغ (1.90) وبانحراف معياري بلغ (0.81)، وهذا يدل على أن العمال في المؤسسة محل الدراسة يشعرون بمستوى متوسط عن التزام العاطفي وهذا يدل على أن العمال يرغبون ببذل جهود كبيرة لأجل ضمان نجاح المؤسسة.

التحليل رقم (6): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للبعد الالتزام الأخلاقي.

يتضح من الجدول رقم (14.2) أن بعد الالتزام المستمر بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (2.08) وبانحراف معياري بلغ (0.80) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " أعتبر التزامي نحو المؤسسة هو التزام أخلاقي " بمتوسط حسابي بلغ (2.61) وبانحراف معياري بلغ (0.69) ثم تاليها العبارة " لا أفكر في مغادرة مؤسستي حتى إذا حصلت على عرض أفضل من مؤسسات أخرى. " بمتوسط حسابي بلغ (2.25) وبانحراف معياري بلغ (0.85) ثم تاليها العبارة " أشعر بالانقياد الذاتي لأهداف مؤسستي " بمتوسط حسابي بلغ (2.18) وبانحراف معياري بلغ (0.67) ثم تاليها العبارة " أعتبر أن التنقل من مؤسستي لأخرى عملا غير أخلاقي " بمتوسط حسابي بلغ (2.05) وبانحراف معياري بلغ (0.85) ثم تاليها العبارة " أشعر بأني ملتزم بالبقاء في مؤسستي " بمتوسط حسابي بلغ (2.02) وبانحراف معياري بلغ (0.87) ثم تاليها العبارة " أتلقى الدعم من مؤسستي " بمتوسط حسابي بلغ (1.92) وبانحراف معياري بلغ (0.86) ثم تاليها العبارة " أعتبر أنه ليس من الضروري أن أظهر ولائي الدائم للمؤسسة " بمتوسط حسابي بلغ (1.90) وبانحراف معياري بلغ (0.79) ثم تاليها العبارة " أشارك في عملية رسم سياسات و أهداف المؤسسة " بمتوسط حسابي بلغ (1.69) وبانحراف معياري بلغ (0.85)، وهذا يدل على أن العمال في المؤسسة محل الدراسة يشعرون بمستوى متوسط عن التزام الأخلاقي وأيضا شعور أغلب العمال في المؤسسة بأن المؤسسة إحدى المؤسسات الناجحة.

التحليل رقم (7): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للبعد الالتزام المستمر.

يتضح من الجدول رقم (15.2) أن بعد الالتزام المستمر بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (2.33) وبانحراف معياري بلغ (0.76) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " لديك الرغبة في المساهمة في نجاح مؤسستي التي تعمل فيها " بمتوسط حسابي بلغ (2.57) وبانحراف معياري بلغ (0.62) ثم تاليها العبارة " أنت مستعد لبذل جهد أكثر من المتوقع لاستمرار هذه المؤسسة " بمتوسط حسابي بلغ (2.56) وبانحراف معياري بلغ (0.62) ثم تاليها العبارة " أنت مستعد للقيام بأي مهمة من أجل استمرار هذه المؤسسة . " بمتوسط حسابي بلغ (2.48) وبانحراف معياري بلغ (0.74) ثم تاليها العبارة " عملي في المؤسسة جاء بسبب اضطراري للعمل فقط " بمتوسط حسابي بلغ (2.39) وبانحراف معياري بلغ (0.80) ثم تاليها العبارة " لا أرغب في التضحية بعملتي في هذه المؤسسة " بمتوسط حسابي بلغ (2.38) وبانحراف معياري بلغ (0.66) ثم تاليها العبارة " لديك الرغبة القوية في البقاء في مؤسستي " بمتوسط حسابي بلغ (2.13) وبانحراف معياري بلغ (0.90) ثم تاليها العبارة " أستمر في المؤسسة حتى لو توفرت فرصة أفضل للعمل في مؤسسة أخرى " بمتوسط حسابي بلغ (2.08) وبانحراف معياري بلغ (0.88) ثم تاليها العبارة " تركي العمل في هذه المؤسسة يكلفني الكثير " بمتوسط حسابي بلغ (2.02) وبانحراف معياري بلغ (0.90)، وهذا يدل على أن العمال مؤسسة محل الدراسة يشعرون بمستوى مرتفعة عن التزام المستمر وكما يشير هذا بأن أغلب العمال بأنهم يرغبون في قبول أي مهنة وأي عمل لأجل استمرار العمل في المؤسسة.

التحليل رقم (8): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة للبعد الالتزام التنظيمي.

بناء على النتائج التي يوضحها لجدول (16.2) فإن مؤسسة رغوّة الجنوب بمدينة تقرت ولاية ورقلة يشعرون عمالها بالالتزام تنظيمي يشمل على الالتزام العاطفي، الالتزام الأخلاقي، الالتزام المستمر بمستوى متوسط .

أما المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الالتزام التنظيمي للعاملين بجميع أبعاده وعباراته بشكل عام كان (2.22) وهو مستوى متوسط وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية أنه هناك الالتزام تنظيمي عالي من قبل العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة (رغوّة الجنوب تقرت).

3. تحليل فرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي للقائد والالتزام التنظيمي للعاملين في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

التحليل رقم (9): نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل السلوك الأخلاقي للقيادة والمتغير التابع الالتزام التنظيمي للعاملين.

أجري تحليل الانحدار الخطي وكانت النتائج تحليل التباين كما بينها الجدول رقم (18.2) ، حيث أن مستوى الدلالة (f) البالغة (0.000) أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمدة وهذا يوجب قبول الفرضية التي تنص على يؤثر السلوك الأخلاقي للقيادة على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة بمدينة تقرت ولاية ورقلة، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط (R=0.606)، والعلاقة الطردية لأن المعامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت (R²=0.367) وهي قوة تفسيرية قوية نسبيا مما يعني أن بعد من أبعاد المتغيرات المستقل (السلوك الأخلاقي للقيادة) تفسر ما مقدره (36.7 %) من المتغيرات التابعة (الالتزام التنظيمي للعاملين)، والباقي يرجع لعوامل الأخرى.

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن العلاقة المتغير المستقل (السلوك الأخلاقي للقيادة (X)) بالمتغير التابع (الالتزام التنظيمي للعاملين (Y)) كالآتي:

$$Y=0.875+0.598x$$

حيث: x: السلوك الأخلاقي للقيادة.

التحليل رقم (10): العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

يبين الجدول (19.2) العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة حيث يبين أنه توجد علاقة إرتباطية قوية بأن أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي للعاملين عند مستوى دلالة (0.05).

4. تحليل فرضية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى السلوك

الأخلاقي وفي مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى

التعليمي، سنوات الخبرة في العمل، اسم الوظيفة).

التحليل رقم (11): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين حول مستوى السلوك الأخلاقي وفي

مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تبعا لمتغير الجنس.

توضح نتائج الجدول رقم (21.2) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لسلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب **0.696** وهو أكبر من **0.05** مستوى الدلالة المعتمد.

التحليل رقم (12): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين حول مستوى السلوك الأخلاقي وفي مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تبعاً لمتغير العمر.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (22.2) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لسلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب **0.730** وهو أكبر من **0.05** مستوى الدلالة المعتمد.

التحليل رقم (13): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين حول مستوى السلوك الأخلاقي وفي مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (23.2) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لسلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب **0.177** وهو أكبر من **0.05** مستوى الدلالة المعتمد.

التحليل رقم (14): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين حول مستوى السلوك الأخلاقي وفي مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تبعاً لمتغير الخبرة.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (24.2) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لسلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب **0.561** وهو أكبر من **0.05** مستوى الدلالة المعتمد.

التحليل رقم (15): يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات نظرة العاملين حول مستوى السلوك الأخلاقي وفي مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تبعاً لمتغير اسم الوظيفة.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (25.2) أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لسلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي

للعاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (0.061) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.

التحليل رقم (16): اختبار العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة

يتضح من جدول (17.2) الارتباطات السابق بأن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة لتوفير الالتزام التنظيمي في مؤسسة رغبة الجنوب تقرت كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين للالتزام التنظيمي ككل (60.6%) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل للسلوك الأخلاقي للقيادة في علاقتها بتوفير الالتزام التنظيمي حيث كانت أقوى العلاقات مع البعد التابع (الالتزام التنظيمي) بنسبة (50.3%) مع السلوك الأخلاقي للقيادة. وهذا دليل قاطع على أن السلوك الأخلاقي للقيادة مهمة جدا جداً في بقاء الالتزام التنظيمي، كم لاحظنا أن أضعف هذه العلاقات كانت مع المتغير المستقل الالتزام العاطفي بنسبة (41.2%) ولاحظنا أن أعلى هذه العلاقات كانت مع المتغير المستقل الالتزام الأخلاقي بنسبة (83.1%).

ربط النتائج بالفرضيات:

اختبار صحة الفرضية الأولى:

أثبتت الدراسة أنه هناك السلوك الأخلاقي للقيادة في السائد بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة من خلال

حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من السلوك الأخلاقي للقيادة، وهذا يعززه المتوسط حسابي الإجمالي الذي كانت

قيمتها (2.24) وهو مستوى متوسط وهذه النتائج تتفق مع دراسة (جواد محسن راضي، عبد الله كاظم محسن، 2011).

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى نسبياً والتي تنص على "بممارسة القادة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل (رغبة الجنوب

تقرت) الدراسة سلوكيات أخلاقية عالية".

اختبار صحة الفرضية الثانية:

أثبتت الدراسة أنه هناك الالتزام تنظيمي عالي من قبل العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة (رغبة

الجنوب تقرت). من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من السلوك الأخلاقي للقيادة، وهذا يعززه المتوسط

حسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2.22) وهو مستوى متوسط وهذه النتائج تتفق مع دراسة (جواد محسن راضي، عبد

الله كاظم محسن، 2011).

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية نسبيا والتي تنص على " هناك الالتزام تنظيمي عالي من قبل العاملين في

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة (رغوة الجنوب تقرت)".

اختبار صحة الفرضية الثالثة:

أثبتت الدراسة أنه هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي للقائد والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة (رغوة الجنوب تقرت)، من خلال حساب تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل السلوك الأخلاقي للقيادة والمتغير التابع الالتزام التنظيمي للعاملين، عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05)، ويعزز هذا بقيمة ارتباط (R=0.606) والعلاقة هي طردية لأن إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية فقد بلغت (R²=0.367) وهي قوة تفسيرية قوية نسبيا مما يعني أن أبعاد متغير المستقل (السلوك الأخلاقي للقيادة) تفسره ما مقداره (36.7 %) من المتغير التابع (الالتزام

التنظيمي للعاملين) والباقي يرجع لعوامل أخرى، وهذه النتائج تتفق مع نتائج الدراسة (Mohammad Taheri

((2013)Rouzbahani, Zeinab Soleimanian, Farahnak Beyg Rezai, Fereydon Hemati

والدراسة (Peggy G. Siegel) (2013)).

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة نسبيا والتي تنص على " هناك الالتزام تنظيمي عالي من قبل العاملين في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة (رغوة الجنوب تقرت)".

اختبار صحة الفرضية الرابعة:

أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى السلوك الأخلاقي

وفي مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في

العمل، اسم الوظيفة) وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لسلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام

التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (0.696) وهو

أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لسلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام

التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (0.730) وهو

أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لسلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام

التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (0.177) وهو

أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لسلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (0.561) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لسلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (0.061) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.

وهذا ما لا يؤكد صحة الفرضية الرابعة بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى السلوك الأخلاقي وفي مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل، اسم الوظيفة).

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع وبعد السلوك الأخلاقي للقيادة وأثره على الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة رغبة الجنوب بمدينة تقرت ولاية ورقلة، وذلك من خلال تحليل الاستبيان باستعمال أساليب إحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، تباين...) وتوصلنا إلى معرفة أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة ومدى تأثيره على بعد الالتزام التنظيمي للعاملين.

الخاتمة

السلوك الأخلاقي للقائد هو مجموعة من القواعد، القيم، المبادئ، المعايير، التي يجب على العامل الالتزام والتقيد بها كونه يعتبر من أهم العناصر التي تحقق نجاح للمؤسسة في البيئة التي تنشط فيها ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المسطرة وذلك من خلال الالتزام التنظيمي للعاملين العالي في المؤسسة مما يعتبر أحد أهداف الإنسانية الذي تسعى المنظمات لبلوغه لما له من أثر فعال في استقرار العمال فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، ولعل نقطة البداية في تحقيق التزام العاملين هو فهم العوامل التي تساعد في تعزيز شعور العاملين نحو العمل، وهو ما دفعنا إلى طرح الإشكالية التالية: **لما مدى تأثير السلوك الأخلاقي للقائد على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟**، والتي سعينا من خلال هذه الدراسة الإجابة عنها، حيث تبرز هذه الدراسة أبعاد السلوك الأخلاقي للقائد ومدى تأثيره على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وهي مؤسسة رغو الجنوب، حيث تعتبر هذه الدراسة في منطلقها دراسة إحصائية وصفية للسلوك الأخلاقي للقائد السائد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من حيث التعرف على أهم أبعاده وكذا مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين فيها وهي دراسة تأثيرية وارتباطية كونها تكتشف عن مدى وجود علاقة بين السلوك الأخلاقي للقائد والالتزام التنظيمي.

ومن خلال هذه المحاور تم طرح فرضيات لهذه الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة الإحصائية التي اعتمدت في تحليلها على مجموعة من المؤشرات والأساليب الإحصائية المتمثلة في (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية، ومعامل الارتباط...)، بأن السلوك الأخلاقي للقيادة السائد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يتميز بتوفر السلوك الأخلاقي، وممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي للقائد، ولكن ما يعاب عن هذا السلوك الأخلاقي عدم التمسك به والافتقار به والعمل به بشكل جيد أو ما يلائم مع معايير والقواعد اللازمة في هذه المؤسسة.

أما الجانب الثاني من الدراسة فهو يتعلق بالالتزام التنظيمي للعاملين فقد جاءت نتائجه متوسطة، أما الدراسة الارتباطية بين أبعاد السلوك الأخلاقي للقائد وأثره على الالتزام التنظيمي للعاملين فقد بينت أنه كلما زاد السلوك الأخلاقي للقيادة كلما زاد مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال توافر السلوك الأخلاقي، وكذا ممارسات السلوك الأخلاقي، وأيضا تعزيز السلوك الأخلاقي، أما فيما يخص نتائج الدراسة فقد تبين أنه توجد علاقة قوية إيجابية وطردية بين السلوك الأخلاقي للقائد والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى: أثبتت الدراسة أنه هناك مستويات متوسطة من السلوك الأخلاقي للقائد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل

الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد السلوك الأخلاقي للقائد، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2.24) وهو مستوى متوسط نسبة إلى الفئة التي تنتمي إليها عن طريق مدى توافر عبارات المقياس.

الفرضية الثانية: أثبتت الدراسة أنه هناك مستويات متوسطة من الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل

الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2.22) وهو مستوى متوسط نسبة إلى الفئة التي تنتمي إليها عن طريق مدى توافر عبارات المقياس.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي للقائد والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة محل الدراسة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05)، ويعزز هذا بقيمة ارتباط (0.606) وعلاقة هي طردية لأن

إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية فقد بلغت ($R^2=0.367$) وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً مما يعني أن أبعاد متغير المستقل

(السلوك الأخلاقي للقيادة) تفسره ما مقداره (36.7%) من المتغير التابع (الالتزام التنظيمي للعاملين) والباقي يرجع لعوامل أخرى.

الفرضية الرابعة: توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لسلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي

للعاملين محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (0.696) هو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة

المعتمد، وأن متغير العمر كان مستوى الدلالة المحسوب (0.730) هو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وكذا متغير

المستوى التعليمي كان مستوى الدلالة المحسوب (0.177) هو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وأيضاً متغير الخبرة كان

مستوى الدلالة المحسوب (0.561) هو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وإن متغير اسم الوظيفة كان مستوى الدلالة

المحسوب (0.730) هو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد.

كما أثبتت الدراسة النتائج التالية:

- أثبتت الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى إلى أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة

وهي توافر السلوك الأخلاقي، تعزير السلوك الأخلاقي.

- أثبتت الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى إلى أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة وهي

ممارسات السلوك الأخلاقي.

التوصيات:

كخلاصة لما جاءت به هذه الدراسة: يقدم الباحث جملة من التوصيات والاقتراحات بهدف المساهمة في تتمين وتعزيز السلوك الأخلاقي للقيادة في المؤسسة محل الدراسة وكذا الرفع وزيادة من مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وتتلخص التوصيات في ما يلي:

- 1) ينبغي على القائد ترسيخ المفاهيم الأخلاقية والتأكد على عدالة والنزاهة النظام الترقية، والتخلص من مظاهر الفساد الإداري والمالي المتوفر في المؤسسة محل الدراسة، وإعطاء أسبقية عالية للقيم الأخلاقية في العمل الإداري، والسماح للعاملين بالتغيير آراءهم، وإقامة ندوات ولقاءات على الالتزام بالسلوك الأخلاقي؛
- 2) من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن (36.7 %) من التغييرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي للعاملين ترجع إلى أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة والباقي ترجع إلى عوامل أخرى، لذا نوصي بإجراء دراسات تمكن التعرف على باقي العوامل الأخرى؛
- 3) تعميق وعي القائد المؤسسة بأهمية السلوك الأخلاقي، لما له من دور بارز في رفع درجة الالتزام التنظيمي للعاملين، من خلال إيجاد آليات المناسبة كإصدار الأدلة ومدونات الأخلاقية تؤكد على أهمية السلوك الأخلاق فضلا عن زيادة الملصقات و اللوحات التي تتضمن معايير السلوك الأخلاقي وقوانينها والعقوبات التي يتعرض لها العامل عن انتهاكه للمعايير الأخلاقية؛
- 4) إصدار المدونات الأخلاقية للمؤسسة ونشرها في الأوساط إدارات وأقسام وورشات كل المؤسسة كمساهمة فاعلة لنشر الوعي الأخلاقي وضرورة الابتعاد عن أي مظهر من مظاهر السلوك اللأخلاقي؛
- 5) ضرورة تبني ثقافة تنظيمية تؤكد على القيم والمعايير الأخلاقية ونشرها داخل المؤسسة بشكل الذي يجعل القيم الأخلاقية في أعلى سلم القيم التنظيمية.

أفاق المستقبلية للبحث:

- ◆ أثر السلوك الأخلاقي للقيادة على سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ◆ علاقة السلوك الأخلاقي للقيادة بالولاء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ◆ دور السلوك الأخلاقي للقيادة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ◆ علاقة الالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ◆ الالتزام التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة

المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب

1. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
2. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
3. طاهر محسن منصور الغالي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
4. فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012.

ب. البحوث الجامعية

1. رائدة هاني محمود العرايضة، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسات سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، غير منشورة، في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، 2012.
2. رؤى رشيد سعيد آل قاسم ، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، عمان الأردن، 2012.
3. محمد بن غالب العوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

ج. وقائع التظاهرات العلمية

1. جود محسن راضي، عبد الله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة و الاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية جامعة القدس، قسم إدارة الأعمال السنة السابعة، العدد 21، 2011.
2. شياح علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي (دراسة تحليلية لأداء العاملين في معهد التقني الأنبار، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية العراقية، المجلد التاسع، 2012".
3. محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، المجلد 27، العدد الثالث، 2011.
4. موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة استطلاعية، جامعة البيرا، عمان الأردن، 2010.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Mohammad Taheri Rouzbahani, Zeinab Soleimani, Farahnak Beyg Rezai, Fereydon Hemati, **The Relationship between Ethical Leadership with the Three Dimensions of Organizational Commitment (Affective, Continuous, Normative) and Confidence in Superintendent**, Journal of Basic and Applied, Scientific Research, ISSN 2090-4304, J. Basic. Appl. Sci. Res., 3(6)771-776, 2013, Text Road Publication.
2. Nadia Bouarif, **PREDICTING ORGANIZATIONAL COMMITMENT: THEROLE OF RELIGIOSITYAND ETHICALIDEOLOGY**, European Scientific Journal, vol.11, No.17, 2015.
3. Naveed Saif ,Bakhtiar Khan Khattak , Muh.Saqib Khan ,**Understanding the Relationship between Organization Commitment in Pakistan SME's Manufacturing Sector with Employees Citizenshi Attitude**, Information and Knowledge Management ISSN 2224-5758 (Paper) ISSN 2224-896X (Online) Vol.5, No.2, 2015.
4. Ömer Faruk Üna, **RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ETHICAL CLIMATE: THE MEDIATING ROLE OF**

- JOB SATISFACTION DIMENSIONS (A Study in A Group of Companies in Turkey)**, Journal of WEI Business and Economics-December 2012Volume1 Number 1, Faculty of Economics and Administrative Sciences.
5. Peggy G. Siegel , **Ethical Leadership and Organizational Commitment in the Canadian Armed Forces: An analysis of perceived supervisor ethical leadership as a predictor of organizational commitment in a Canadian Armed Forces sample**, A Management Research Project Submitted to Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Business Administration, November, 2013, Halifax, Nova Scotia.
6. Rizwan Qaiser Danish, Umar Draz, Hafiz Yasir Ali, **Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Education Sector of Pakistan**, American Journal of Mobile Systems, Applications and Services, Vol. 1, No. 2, 2015.
7. So-yun choi. **The Effects. Ethical leadership on Social worker's .Trust in organization on organizational commitment**, Department of Social Welfare, Namseoul University, Korea, Advanced Science and Technology Letters Vol.57 (Business 2014).
8. Tejinder Sharma, Manisha Dudej, **Business ethics in SMEs: an empirical study of selected units of Haryana**, **Int. J. Indian Culture and Business Management**, Vol. 7, No. 3, 2013.

قائمة

الملاحق

الملحق (01) : قائمة الأستاذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	الحاج عرابة	أستاذ محاضر - أ-	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
02	عبد الرحيم بوخلخال	أستاذ مساعد - أ-	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
03	خالد رجم	أستاذ مساعد - أ-	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-
04	بشير بن شويحة	أستاذ مساعد - أ-	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
05	عبد اللطيف أولاد حيمودة	أستاذ مساعد - أ-	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
06	حكيم بن جرورة	أستاذ محاضر - ب-	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
07	حورية بالأطرش	أستاذة مساعدة - أ-	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
08	نور الدين مزهودة	أستاذ مساعد - أ-	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
09	محمد قوجيل	أستاذ مساعد - أ-	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
10	رشيد مناصرية	أستاذ محاضر - أ-	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
11	حجاج عبد الرؤوف	أستاذ محاضر - ب-	جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

المصدر: من إعداد الطالبة

الملحق (02) : استثمارة الاستبيان



جامعة قاصدي مرياح - ورقلة.

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

البريد الإلكتروني: samah.retmi@gmail.com

استثمارة الاستبيان

أخي الموظف، أختي الموظفة.

تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعنوان:
"أثر السلوك الأخلاقي للقيادة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة رغبة

الجنوب تقرت"

يشرفني مشاركتكم في هذا البحث العلمي من خلال مساهمتكم في هذا الاستبيان، فيرجى الإجابة على جمع العبارات بكل أمانة ودقة، والرجاء عدم ترك أي عبارة بدون إجابة كما نعلمكم أننا سوف نستخدم هذه البيانات لأغراض البحث العلمي مع الاحتفاظ بسريتها التامة، ونشكركم مسبقا على تعاونكم.

تعرف بعض المصطلحات

الالتزام التنظيمي: هو "توجه يتسم بالفعالية والإيجابية نحو المنظمة".

الالتزام العاطفي والمؤثر، الوجداني (Affective Component): "التمثل بشعور الفرد بالارتباط بمؤسساته ومعرفته

بخصائص عمله".

الالتزام الأخلاقي، المعياري (Normative Component) : "التمثل بشعور الفرد بالانقياد الذاتي لأهداف مؤسسته وحتمية البقاء فيها وبالزامية الأخذ بالأخلاق المهنية".

الالتزام المستمر (Component Continuance): "التمثل بالشعور الفرد بالقيمة الاستثمارية لاستمراره في المؤسسة الذي يعمل فيها مقابل ما يفقده في حال ترك العمل".

القيادة الأخلاقية: فهي كما يراها هيفيتز(Heifetz): تعبر عن مساعدة القادة للعاملين على مواجهة الصراع وإحداث التغييرات بالتركيز على القيم من خلال بيئة يسودها الاستقرار والثقة والرعاية.

السلوك الأخلاقي: هو السلوك الذي يخضع للمبادئ والقيم الأخلاقية الصحيحة، لذلك فهو صائب وسليم.
ضع علامة (X) أمام الخيار المناسب ل حالتك:

أولا : البيانات الشخصية:

الجنس : ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49 سنة 50 سنة فأكثر

المستوى التعليمي: متوسط ثانوي مهني جامعي

سنوات الخبرة في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

اسم الوظيفة: إطار عامل تقني أخرى

يرجى ضع علامة (X) أمام الخيار العبارة التي تعكس رأيكم بشفافية ونزاهة حول الفقرات التالية:

ثانيا: أبعاد سلوك الأخلاقي للقيادة

الرقم	البيانات	غير موافق	محايد	موافق
1	تعطي المؤسسة أسبقية عالمية للقيم الأخلاقية			
2	تسمح المؤسسة للعمال بالتعبير عن مقترحاتهم وآرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف			
3	تقييم المؤسسة للقاءات تحت الزبائن على الالتزام بالسلوك الأخلاقي			
4	رئيسي المباشر ينبغي أن يواجه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية الاحترام، النزاهة، العدالة...			

			رئيسي المباشر يصغي إلى آراء العمال	5
			رئيسي المباشر يركز على تحقيق أفضل مصالح العمال	6
			رئيسي المباشر يتخذ قرارات عادلة ومتوازنة	7
			رئيسي المباشر يمكن الوثوق به	8
			رئيسي المباشر يناقش أخلاق أو قيم المؤسسة مع العمال	9
			يعد رئيسي المباشر نموذجاً فيما يتعلق بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية	10
			رئيسي المباشر يتصرف معي بتصرفات أخلاقية	11
			رئيسي المباشر يراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية	12
			العامل يتعلم القيم والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوك رئيسيه المباشر	13
			رئيسي المباشر يستخدم الرموز والشعارات والخطابات ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية	14
			يفعل رئيسي المباشر ما هو صحيح دوماً وعادل وجيد أخلاقياً	15
			رئيسي المباشر يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المؤسسة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي	16
			رئيسي المباشر يحترم حقوق الآخرين	17
			رئيسي المباشر يتجنب أذى الآخرين	18
			يشجع عمال الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم	19
			رئيسي المباشر يساعد الآخرين في احتياجاتهم	20
			رئيسي المباشر يعزز في ممارسة السلوك الأخلاقي لدى الآخرين	21
			رئيسي المباشر يلتزم ويتعهد بالعمل الأخلاقي والصحيح دوماً	22
			رئيسي المباشر يعاقب العمال الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية	23
			رئيسي المباشر عندما يتخذ القرارات سيسأل دائماً ما الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله	24
			رئيسي المباشر يحدد النجاح ليس فقط بالنتائج ولكن بطريقة الحصول عليها	25
			رئيسي المباشر يراقب العاملين ومعاقبة الذين يتعدون عن السلوكيات الأخلاقية	26
			نظام المكافآت المطبق في المؤسسة يعزز السلوك الأخلاقي	27
			يتوفر في المؤسسة دليل أخلاقيات العمل	28

ثالثا: أبعاد الالتزام التنظيمي:

الرقم	البيانات	غير موافق	محايد	موافق
أولاً: الالتزام العاطفي (المؤثر والوجداني)				
1	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بانتمائي للمؤسسة التي تعمل فيها.			
2	أقوم بالأعمال المؤكدة لي على أكمل وجه معرفتي لخصائص عملي			
3	أرغب في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة			
4	ترى بأن قيمك وأهدافك تتوافق مع قيم وأهداف المؤسسة			
5	أعتبر أن الحديث عن المؤسسة خارج النطاق العمل ممتع			
6	أعتبر أن مشاكل المؤسسة هي مشاكلني الخاصة			
7	أعتبر نفسي أني عضو فعال داخل المؤسسة			
8	لا أرغب بالعمل في مؤسسات أخرى			
ثانياً: الالتزام الأخلاقي (المعياري)				
9	أعتبر التزاماتي نحو المؤسسة هو التزام أخلاقي			
10	لا أفكر في مغادرة مؤسستي حتى إذا حصلت على عرض أفضل من مؤسسات أخرى.			
11	أشعر بالانقياد الذاتي لأهداف مؤسستي			
12	أشعر بأني ملتزم بالبقاء في مؤسستي			
13	أتلقي الدعم من مؤسستي			
14	أشارك في عملية رسم سياسات و أهداف المؤسسة			
15	أعتبر أنه ليس من الضروري أن أظهر ولائي الدائم للمؤسسة			
16	أعتبر أن التنقل من مؤسستي لأخرى عملاً غير أخلاقي			
ثالثاً: الالتزام المستمر				
17	أستمر في المؤسسة حتى لو توفرت فرصة أفضل للعمل في مؤسسة أخرى			
18	لديك الرغبة القوية في البقاء في مؤسستي			
19	تركي العمل في هذه المؤسسة يكلفني الكثير			
20	لا أرغب في التضحية بعملي في هذه المؤسسة			
21	لديك الرغبة في المساهمة في نجاح مؤسستي التي تعمل فيها			
22	أنت مستعد لبذل جهد أكثر من المتوقع لاستمرار هذه المؤسسة			

			أنت مستعد للقيام بأي مهمة من أجل استمرار هذه المؤسسة .	23
			عملي في المؤسسة جاء بسبب اضطراري للعمل فقط.	24

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الملحق (03) : مخرجات البرنامج الإحصائي **SPSS** نتائج تحليل استبيان أثر السلوك الأخلاقي للقيادة على

الالتزام التنظيمي للعاملين

معامل اتساق ألفا كرونبيخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.942	52

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	17	27.9	27.9	27.9
	2.00	44	72.1	72.1	100.0
Total		61	100.0	100.0	

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	2	3.3	3.3	3.3
	2.00	40	65.6	65.6	68.9
	3.00	17	27.9	27.9	96.7
	4.00	2	3.3	3.3	100.0
Total		61	100.0	100.0	

المستوى

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1.00	30	49.2	49.2	49.2
	2.00	24	39.3	39.3	88.5
	3.00	6	9.8	9.8	98.4
	4.00	1	1.6	1.6	100.0
Total		61	100.0	100.0	

الخيرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	1.00	3	4.9	4.9	4.9
	2.00	28	45.9	45.9	50.8
	3.00	30	49.2	49.2	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

الوظيفة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide	1.00	8	13.1	13.1	13.1
	2.00	6	9.8	9.8	23.0
	3.00	47	77.0	77.0	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
X1	61	2.1475	.90987
X2	61	1.8852	.91466
x3	61	2.4098	.84414
x4	61	2.2787	.87809
x5	61	2.0820	.91824
x6	61	1.8689	.90324
x7	61	2.2131	.79822
x8	61	2.3115	.86681
x9	61	2.1639	.87902
x10	61	2.4754	.69777
x11	61	2.5082	.74438
x12	61	2.4754	.72126
x13	61	2.3443	.77212
x14	61	2.3607	.75350
x15	61	2.3443	.81415
x16	61	2.1639	.71134
x17	61	2.4426	.64613
x18	61	2.3770	.73403
x19	61	2.0492	.95614
x20	61	2.0492	.84511
x21	61	2.2623	.77248
x22	61	2.2459	.80944

x23	61	2.3279	.83109
x24	61	1.9180	.88119
x25	61	2.1803	.86618
x26	61	2.4754	.78754
x27	61	2.0820	.88119
x28	61	2.1967	.89106
y1	61	2.2951	.80300
y2	61	2.6557	.75023
y3	61	2.2295	.86397
y4	61	2.1967	.81281
y5	61	1.9016	.81045
y6	61	2.2131	.81884
y7	61	2.2459	.80944
y8	61	2.1639	.85985
y9	61	2.6066	.68990
y10	61	2.2459	.84962
y11	61	2.1803	.67102
y12	61	2.0164	.86587
y13	61	1.9180	.86207
y14	61	1.6885	.84737
y15	61	1.9016	.78962
y16	61	2.0492	.84511
y17	61	2.0820	.88119
y18	61	2.1311	.90324
y19	61	2.0164	.88491
y20	61	2.3770	.66242
y21	61	2.5738	.61803
y22	61	2.5574	.61980
y23	61	2.4754	.74401
y24	61	2.3934	.80164
Mx	61	2.2371	.45895
My	61	2.2131	.45301
N valide (listwise)	61		

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة (0.05) حيث المتغيرات المستقلة هي (السلوك الأخلاقي للقيادة) والمتغير التابع هو (الالتزام التنظيمي للعاملين) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.606 ^a	.367	.357	.36337

a. Valeurs prédites : (constantes), mx

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4.523	1	4.523	34.254	.000 ^a
Résidu	7.790	59	.132		
Total	12.313	60			

a. Valeurs prédites : (constantes), mx

b. Variable dépendante : my

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.875	.233		3.749	.000
mx	.598	.102	.606	5.853	.000

a. Variable dépendante : my

Histogramme

Variable dépendante : my

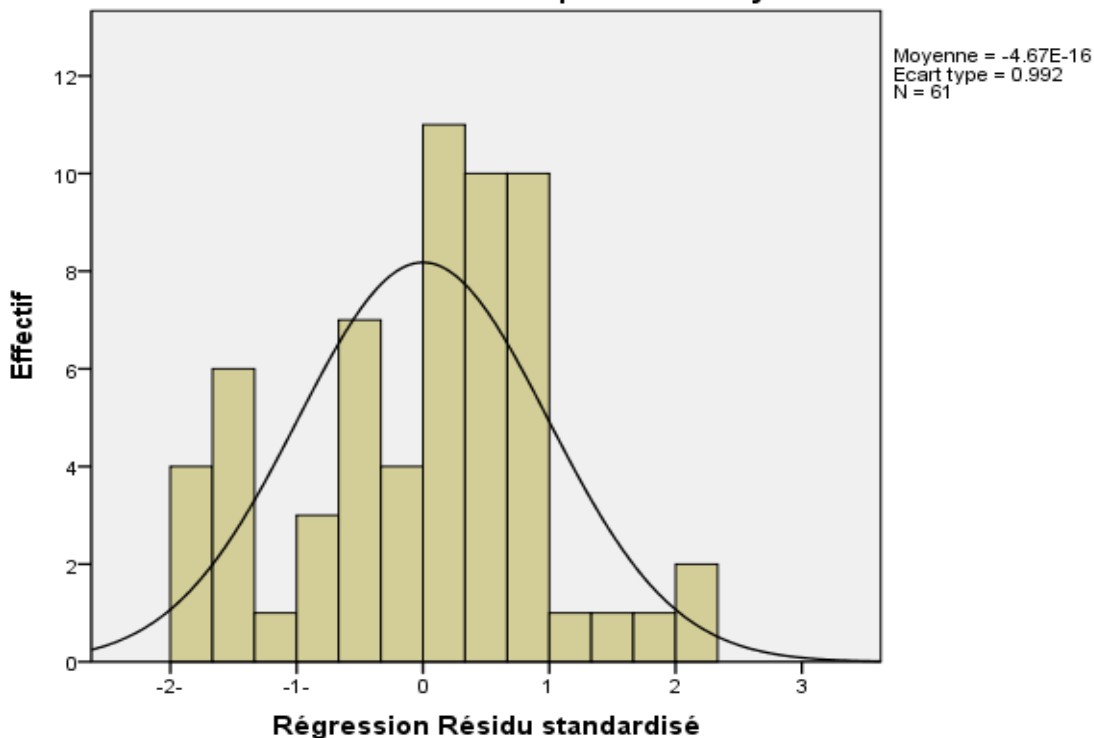
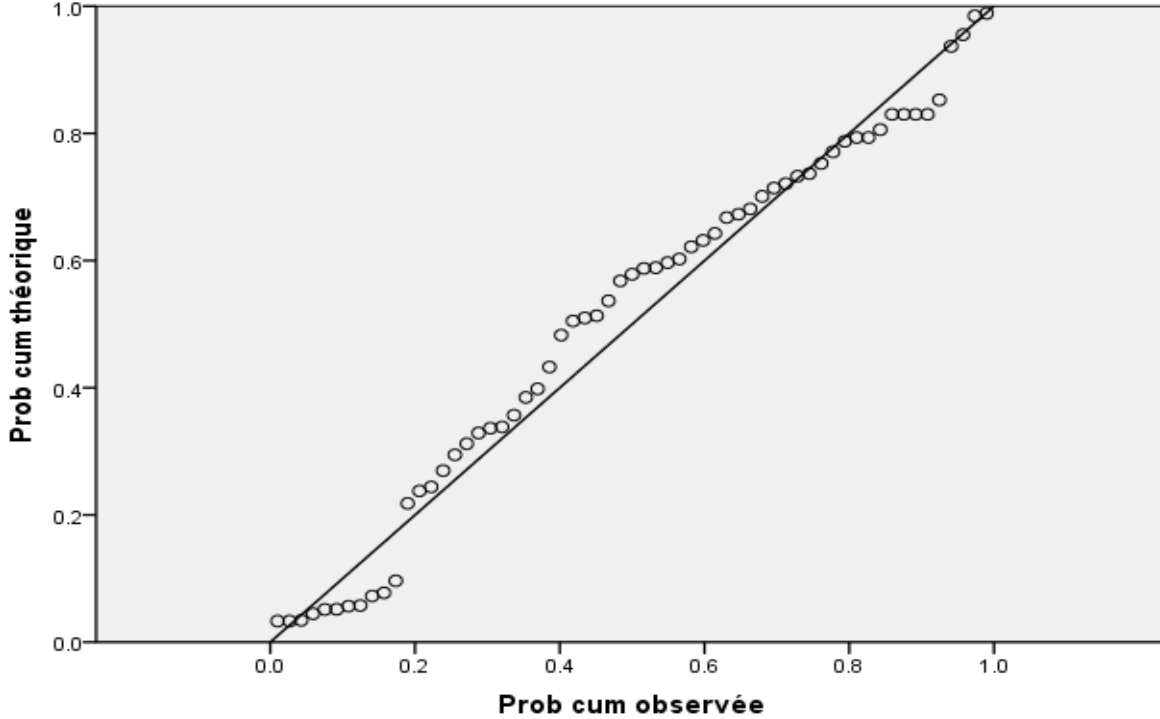


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé
Variable dépendante : my



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي
تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
أولا علاقة الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للجنس.

ANOVA

My

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.032	1	.032	.154	.696
Intra-groupes	12.281	59	.208		
Total	12.313	60			

ثانيا علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر.

ANOVA

My

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.274	3	.091	.433	.730
Intra-groupes	12.038	57	.211		
Total	12.313	60			

ثالثا علاقة بالمستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى.

ANOVA

My

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.011	3	.337	1.699	.177
Intra-groupes	11.302	57	.198		
Total	12.313	60			

رابعا علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال.

ANOVA

My

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.243	2	.121	.583	.561
Intra-groupes	12.070	58	.208		
Total	12.313	60			

خامسا علاقة بالوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال.

ANOVA

My

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.129	2	.564	2.927	.061
Intra-groupes	11.184	58	.193		
Total	12.313	60			

Corrélations

	المتغير المستقل سلوك: الأخلاقي للقيادة	المتغير التابع الالتزام: التنظيمي	أولاً: الالتزام العاطفي (المؤثر والوجدان ي)	ثانياً: الالتزام الأخلاقي (المعياري)	ثالثاً: الالتزام المستمر		
Rho de Spearman	المتغير المستقل: سلوك الأخلاقي للقيادة	Coefficient de corrélacion Sig. (bilatérale) N	1.000 .000 61	.503** .000 61	.412** .001 61	.831** .000 61	.532** .000 61
	المتغير التابع: الالتزام التنظيمي	Coefficient de corrélacion Sig. (bilatérale) N	.503** .000 61	1.000 .000 61	.815** .000 61	.375** .003 61	.823** .000 61
	أولاً: الالتزام العاطفي (المؤثر والوجداني)	Coefficient de corrélacion Sig. (bilatérale) N	.412** .001 61	.815** .000 61	1.000 .000 61	.166 .200 61	.483** .000 61
	ثانياً: الالتزام الأخلاقي (المعياري)	Coefficient de corrélacion Sig. (bilatérale) N	.831** .000 61	.375** .003 61	.166 .200 61	1.000 .000 61	.481** .000 61
	ثالثاً: الالتزام المستمر	Coefficient de corrélacion Sig. (bilatérale) N	.532** .000 61	.823** .000 61	.483** .000 61	.481** .000 61	1.000 .000 61

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الفقه رس

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة
1	الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الالتزام التنظيمي والسلوك الأخلاقي للقيادة
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية
3	المطلب الأول : الالتزام التنظيمي
3	الفرع الأول : مفهوم الالتزام التنظيمي
4	الفرع الثاني : أبعاد الالتزام التنظيمي
5	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي
9	المطلب الثاني : السلوك الأخلاقي للقيادة
9	الفرع الأول : السلوك الأخلاقي
9	أولاً : مفهوم السلوك الأخلاقي
10	ثانياً : محددات السلوك الأخلاقي
12	الفرع الثاني : القيادة الأخلاقية
12	أولاً : مفهوم القيادة الأخلاقية
13	ثانياً : أبعاد القيادة الأخلاقية
14	المطلب الثالث : العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي
16	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية
16	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)

فهرس المحتويات

16	الفرع الأول : الدراسات السابقة العربية
17	الفرع الثاني : الدراسات السابقة الأجنبية
19	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
19	الفرع الأول: أوجه الشبه
20	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف
21	المطلب الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
22	خلاصة الفصل
23	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
24	تمهيد
25	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
25	المطلب الأول: طريقة الدراسة
25	الفرع الأول : منهج الدراسة
26	الفرع الثاني : مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
27	الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة
29	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
33	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
33	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
33	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
33	البعد الأول : توفر السلوك الأخلاقي
34	البعد الثاني : الممارسات السلوك الأخلاقي
35	البعد الثالث : تعزيز السلوك الأخلاقي
36	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
37	البعد الأول: الالتزام العاطفي
37	البعد الثاني: الالتزام الأخلاقي
38	البعد الثالث: الالتزام المستمر
39	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

فهرس المحتويات

39	أولا : العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة
40	ثانيا : اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية
41	ثالثا : اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات
41	رابعا: تبين خط الانحدار
43	خامسا : اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات نظرة العاملين لتطبيق السلوك الأخلاقي للقيادة
46	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة (المناقشة)
46	تحليل نتائج اختبار فرضية: يمارس القادة في المؤسسة رغبة الجنوب تقرت سلوكيات أخلاقية عالية.....
48	تحليل فرضية: هناك الالتزام تنظيمي عالي من قبل العاملين في المؤسسة رغبة الجنوب تقرت
51	تحليل فرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي للقائد والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة رغبة الجنوب تقرت
51	تحليل فروض توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى السلوك الأخلاقي وفي مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في العمل، اسم الوظيفة)
53	ربط النتائج بالفرضيات
53	اختبار صحة الفرضية الأولى
53	اختبار صحة الفرضية الثانية
54	اختبار صحة الفرضية الثالثة
54	اختبار صحة الفرضية الرابعة
56	خلاصة الفصل
58	الخاتمة
63	المراجع
68	الملاحق
28	الفهرس

