

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: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان

أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة

من إعداد الطالبة : جندلي بثينة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 22 / 05 / 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ / قواميد بوبكر	(أستاذ، جامعة ورقلة)	رئيسا
د / بن ساسي عبد الحفيظ	(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة)	مشرفا و مقرا
أ / بن شويحة بشير	(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة)	مناقشا

السنة الجامعية 2018/2017

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: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان

أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة

من إعداد الطالبة : جندلي بثينة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 22 / 05 / 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ / قواميد بوبكر	(أستاذ، جامعة ورقلة)	رئيسا
د / بن ساسي عبد الحفيظ	(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة)	مشرفا و مقرا
أ / بن شويحة بشير	(أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة)	مناقشا

السنة الجامعية 2018/2017

أهداء

أهدي هذا العمل إلى أعز ما املك في الوجود
الوالدين الكريمين "أمي" و "أبي" حفظهما الله
لنا و أطال في عمرهم وإلى رفيقي دربي زوجي
العزیز.

إلى من أرى الأمل والصفاء والبراءة في
أعينهم، إلى من ترعرعت بينهم إخوتي و
أخواتي الأعزاء وأبنائهم كل باسمه.
إلى كل رفقاء الدرب من أصدقاء و زملاء.
إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي.

جندي بثينة



الشكر

أشكر المولى العلي القدير الذي أنار لنا درب العلم و أعاننا على ما فيه من خير و منحنا القدرة على التفكير و التفاني في إنجاز هذا العمل، و قدرنا على إتمامه فألف حمد و شكر يا رب. أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم من قرب أو بعيد في إعداد هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ المشرف " بن ساسي عبد الحفيظ "

الذي لم ييخل علي بالمساعدة في إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بأسمى معاني الشكر و العرفان إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم مناقش

ة موضوع المذكرة، و حضورهم للمشاركة .

"جزاكم الله عني كل خير"



الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة اثر القيادة الاخلاقية على الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العلمية وحدة ورقلة، وقد استخدم الباحث الاستبانة للجمع المعلومات واقتصرت عملية التوزيع على اسلوب العينة العشوائية البسيطة بحيث بلغ تعداد عينة الدراسة(32) من اصل(530) عامل، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبانات عن طريق استخدام الحزمة الاحصائية (Spss) بالاعتماد على المتوسطات القياسية، الانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار المتعدد، ولخصت الدراسة الى العديد من النتائج اهمها: ان هناك مستويات متوسطة من القيادة الاخلاقية في المؤسسة مح الدراسة وان كذلك يوجد تاثير ذو دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقية الالتزام التنظيمي للعاملين ولقد اوصت الدراسة بضرورة ترسيخ المفاهيم الاخلاقية والتأكد من عدالة ونزاهة نظام الترقيات لما له تاثير على الالتزام التنظيمي للعامل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاخلاقية، التزام التنظيمي ، الاخلاق.

Résumé :THE Objective of this study is to know the impact of ethical leadership on the organizational commitment of the employees of the Algeria telecom Establishment, the researcher used the questionnaire to collect information and the distribution process was limited to the simple random sampling method.the sample of the study sample was 32 out of a factor, The data in the questionnaires were analyzed by using the one the standard averages the standard deviation the multiple regression analysis these results, there is also a statistically significant effect between the organizational commitment of the workers the study recommended the need to consolidate the moral amplitude and to ensure the fairness and integrity of the promotion system, which has an impact on the organizational commitment,

Key words. Ethical leadership, the organizational commitment. ethical

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي	
02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي
03	المطلب الأول: المطلب الأول: ماهية القيادة الأخلاقية
10	المطلب الثاني: ماهية الالتزام التنظيمي
17	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
17	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
19	المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة:
21	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
24	المطلب الأول: طريقة الدراسة
25	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة و أداة ثبات الدراسة
27	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة و تحليلها
27	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
38	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج

49	خلاصة الفصل الثاني
51	الخاتمة
55	المراجع
58	الملاحق
69	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	أوجه التشابه و الاختلاف بين دراستنا و الدراسات السابقة	(1.1)
24	توزيع أفراد عينة الدراسة	(1.2)
25	درجات الموافقة حسب مقياس ليكرث الثلاثي	(2.2)
25	طريقة توزيع المتوسطات حسب مقياس ليكرث الثلاثي (likert Scale)	(3.2)
26	العبارات التي تقيس ابعاد القيادة أخلاقية	(4.2)
26	العبارات التي تقيس أبعاد الالتزام التنظيمي	(5.2)
27	نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة	(6.2)
28	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(7.2)
28	توزيع أفراد العينة حسب السن	(8.2)
29	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(9.2)
30	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	(10.2)
31	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	(11.2)
32	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (توافر السلوك أخلاقي)	(12.2)
33	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل (ممارسات السلوك الاخلاقي)	(13.2)
34	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل تعزيز السلوك الأخلاقي	(14.2)

35	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير التابع بعد الالتزام الشعوري	(15.2)
36	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المتغيرات التابع بعد الالتزام المعيارى	(16.2)
38	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المتغير التابع لبعده الالتزام المستمر	(17.2)
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاده المتغير المستقل القيادة الأخلاقية	(18.2)
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاده المتغير التابع للالتزام التنظيمى	(19.2)
41	الارتباط الخطى بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع	(20.2)
42	الارتباط الخطى بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع للالتزام التنظيمى	(21.2)
43	الارتباط الخطى بين القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمى	(22.2)
44	قيم معاملات خط الانحدار النموذج 1	(23.2)
44	قيم معاملات خط الانحدار النموذج 2	(24-2)
45	تحليل الانحدار الخطى للمتغير المستقل	(25-2)
45	تحليل الانحدار الخطى للمتغير المستقل	(26-2)
46	قيم معاملات خط الانحدار النموذج رقم 03	(27-2)
46	تحليل الانحدار المتعدد التدرىجى	(28-2)
46	تحليل الانحدار المتعدد التدرىجى	(29-2)
47	تحليل الانحدار المتعدد التدرىجى	(30-2)
47	تحليل التباين الاحادى لمتغير الجنس	(31-2)
48	تحليل التباين الاحادى لمتغير الجنس	(32-2)
48	تحليل التباين الأحادى لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع	(33-2)
48	تحليل التباين الأحادى لاختبار لمتغير المستوى التعليمى	(34-2)
49	تحليل التباين الأحادى لاختبار لمتغير الخبرة بين اجابات العمال	(35-2)
49	التباين الاحادى لمتغير الوظيفة بين اجابات العمال	(36-2)

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	(1.1)
28	توزيع افراد العينة حسب الجنس	(1.2)
29	توزيع افراد العينة حسب السن	(2.2)
30	توزيع افراد العينة حسب مستوى التعليمي	(3.2)
31	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	(4.2)
32	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	(5.2)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
60-58	إستمارة الإستبيان	01
60	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	02
68-61	نتائج التحليل الإحصائي spss	03

مقدمة

1 توطئة:

العنصر البشري أهم مورد بين موارد المؤسسة وهو العنصر الاساسي لتحريك كافة عناصر الانتاج الاخرى والقوة المحركة لتنفيذ جميع السياسات والبرامج والاستراتيجيات بصفة عامة ، ومن هذا المنطلق اصبح ينظر الى مؤسسات الافراد في الوقت الحاضر باعتبارها ادارة من الادارات الهامة في مؤسسات وظيفية رئيسية من ضمن وظائفها الاساسية.

تزداد تحديات التي يواجهها الانسان يوم بعد يوم وخاصة في ظل تقدم التكنولوجيا والثورة المعلوماتية وصراع القيم في ظل العولمة الجديدة مما يوجب على مؤسسات ان تواجه هذه التحديات باعداد القيادات الناجحة القادرة على التغيير والابتكار ولديها القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في المواقف المناسبة ان الاخلاق ركيزة اساسية لسعادة الانسان ، وتعد المبادئ الاخلاقية اداة للقائد في عمله لتكون سلوكا وصفة اصيلة في ممارسته الادارية ، فاهمة الادارة تعود الى دورها في عملية الادارة الذاتية وتوجيه السلوك للقائد في المؤسسة وتحقيق المبادئ الاخلاقية كالعدل والمساواة والامانة في المعاملة مع الموظفين .

فالقيادة الاخلاقية حصلت على اهتمام كبير في السنوات الاخيرة مع زيادة القضايا الغير اخلاقية والسبب الرئيسي الذي نتجت عنه هاته القضايا هو فشل قيادة المنظمات في ممارسة سلوكيات الاخلاقية وتأثيرها السلبي على سلوكيات العاملين والتي يعد الالتزام التنظيمي ابرزها.

وتعد مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العلمية بورقلة احدى المؤسسات الرائدة في الجزائر التي تهدف الى تحقيق النم والاستمرارية في مجال نشاطها ولكي تصل هذه المؤسسة الى اهدافها المسطرة وجب على القائد ان تكون لديه القدرة على لاستغلال الامثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الاداء وذلك من خلال التزام المديرين بمبادئ القيادة الاخلاقية التي تتلائم مع الاوضاع الداخلية والخارجية لمؤسسته.

على ضوء ماسبق جاءت هذه الدراسة لمعرفة اثر القيادة الاخلاقية للقائد على الالتزام التنظيمي في المؤسسات ،وعليه يمكن طرح الاشكالية الدراسة في التسؤل الرئيسي التالي :

ما مدى تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية وحدة ورقلة ؟

من خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح أسئلة فرعية الآتية :

1- ما هو واقع القيادة الاخلاقية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العلمية بورقلة ؟

ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العلمية بورقلة ؟

2- ماهي طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العلمية بورقلة ؟

3- هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيم تعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية ؟

الفرضيات:

الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع للقيادة الأخلاقية حسب وجهة نظر العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العلمية بورقلة.

الفرضية الثانية : الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العلمية بورقلة ذو مستوى مرتفع .

الفرضية الثالثة: هناك علاقة طردية و لا عكسية بين القائد الأخلاقي والالتزام التنظيمي حسب وجهة نظر العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العلمية بورقلة .

الفرضية الرابعة : اختلافات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية.

مبررات اختيار الموضوع :

تكمن المبررات اختار الموضوع إلى مبررات الموضوعية وأخرى شخصية

المبررات الموضوعية تتمثل المبررات الموضوعية فيما يلي

- معرفة القيادة الأخلاقية ودورها في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

تحسين المؤسسات بمدى أهمية القيادة الأخلاقية وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى العاملين

المبررات الشخصية تتمثل المبررات الذاتية فيما يلي :

-الميل الشخصي للبحث في هذا الموضوع

-للموضوع علاقة مباشرة مع التخصص

-الوعي بالقيمة والأهمية البالغة للموضوع

* أهداف الدراسة:

- ال تعرف على طبيعة القيادة الأخلاقية بمؤسسة اتصالات الجزائر
- الوقوف على واقع الالتزام التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
- لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

* أهمية الدراسة

- الساهمة في الأدب النظري حول متغيري القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي
- إسهام البحث على مستوى التطبيقي من خلال النتائج والتوصيات التي يتوصل إليها الباحث
- يساهم في رفع أداء المؤسسة محل الدراسة وزيادة كفاءتها من خلال الالتزام التنظيمي للعاملين وسلوك أخلاقي للقيادة

* حدود الدراسة يكون نطاق الدراسة على النحو التالي :

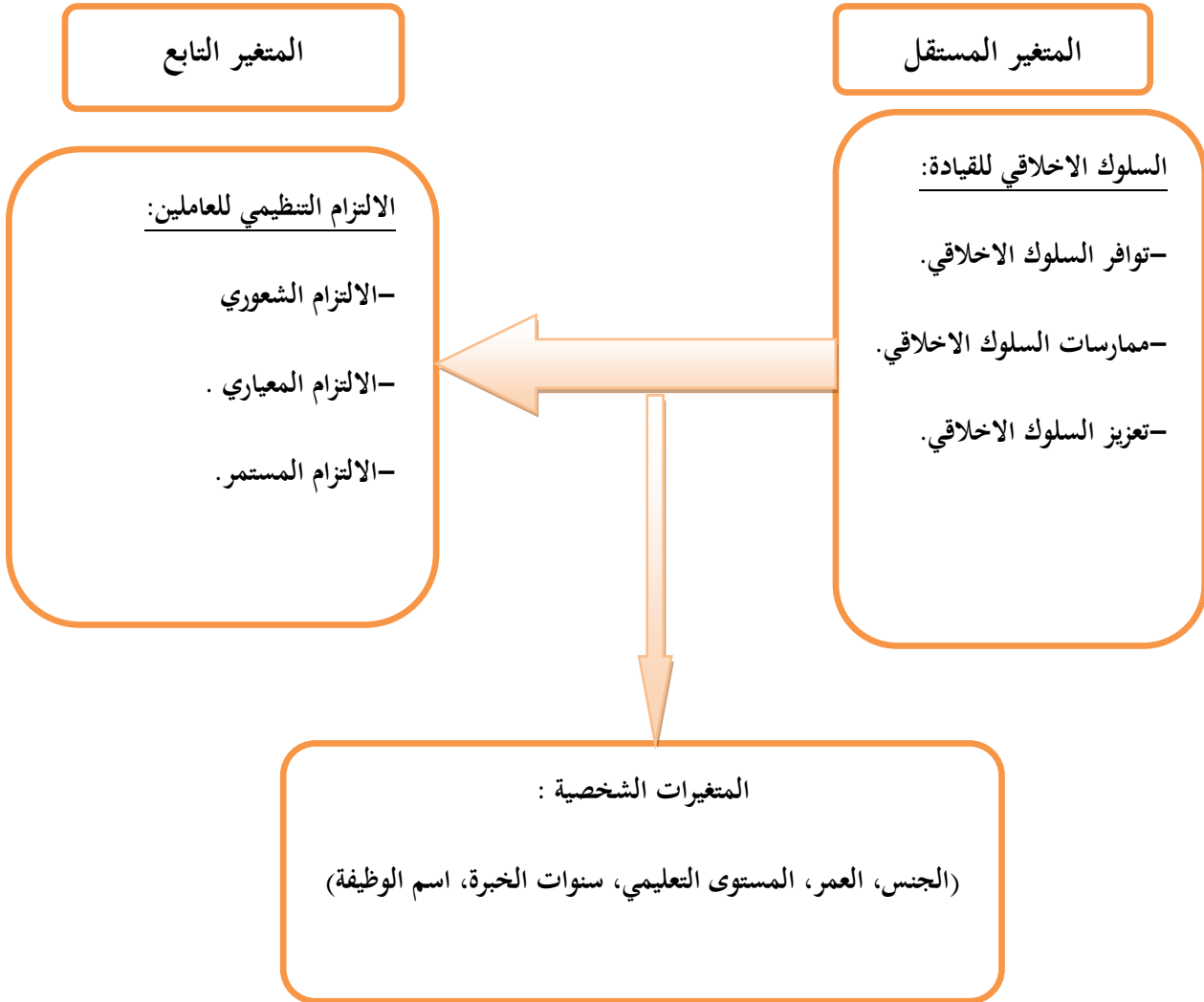
- مجال البشري : قد تمت هذه الدراسة على عينة من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال 15 مارس 2018 إلى 11 ابريل 2018
- الحدود المكانية أجريت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العلمية وحدة ورقلة
- المجال الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على معرفة اثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة وقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات
- مصدر تجميع البيانات

- مصادر ثانوية: تشمل مسحا مكتبيا للدراسات النظرية سابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة
- مصادر أولية: شملت تصميم استبانته وتوزيعها على عينة الدراسة بهدف تجميع البيانات المتعلقة بآراء الفئة المبعوثة رجعية الدراسة: تم الاعتماد على مجموعة من المراجع الأجنبية والعربية بمختلف أنواعها
- صعوبات البحث تمثلت الصعوبات التي واجهتني أثناء القيام بهذا الدراسة فيما يلي
- 1/ تحفظ بعض المستجوبين عن الاجابة خاصة فيما يخص موضوع القيادة الاخلاقية.
- 2/ صعوبة إرجاع الاستبيانات .

تقسيمات الدراسة

للتوصل الى الاهداف المرجوة من الدراسة قسم البحث الى فصلين ؛
الفصل الاول : الخاص بالمراجعة الادبيات حول القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر , بحيث نتناول في هذا المبحث الاول : المفاهيم حول القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بوحدة ورقلة
بعد الانتهاء من الفصل الاول نتطرق الى الفصل الثاني : الدراسة الميدانية والذي يتضمن مبحثين : في المبحث الاول يتم التطرق لمنهجية الدراسة والادوات المستخدمة في الدراسة ، وفي المبحث الثاني يتم عرض النتائج واستخراج الاستنتاجات .

الشكل (1-1) نموذج الدراسة Modèle d'étude :



الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة
الأخلاقية و الالتزام التنظيمي

تمهيد:

القيادة الأخلاقية أصبحت القضية الساخنة في السنوات الأخيرة، فقد اكتسبت اهتمام الأكاديمين والمدراء والسياسيين على حد سواء وعلى وجه الخصوص مع زيادة القضايا غير الأخلاقية لكبرى الشركات العالمية ان السبب الرئيسي الذي نتجت عنه هذه القضايا غير الأخلاقية هو فشل قيادة المنظمات في ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتعزيزها وتأثيرها السلبي على سلوكيات العاملين والتي يعد الالتزام التنظيمي ابرزها وعليه سنتطرق هذا الفصل الى مايلي :

المبحث الأول: عموميات حول القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة للموضوع.

المبحث الأول : الأدبيات النظرية

سنتطرق في هذا المبحث إلى إبراز العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي من خلال عرض لأهم المفاهيم الأساسية الخاصة بالقيادة الأخلاقية، وكذلك التطرق إلى المفاهيم الخاصة بالالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: ماهية القيادة الأخلاقية

سيتم التعرض في هذا المطلب إلى تعريف القيادة الأخلاقية، وأهميتها ومبادئها وكذلك التطرق إلى أبعادها.

أولاً: مفهوم الأخلاق:

يمثل المدخل الأخلاقي إستراتيجية فعل مسبق مهمة إلى ابعدها من الحد الأدنى من المعايير المفروضة بالقوانين واللوائح الحكومية. وهو قائم على افتراض يثير بان أعضاء المنظمة يكونوا موجهين بشيء ما هو أكبر من المصالح الاقتصادية وان القيم الشخصية والاجتماعية يجب ان توجه أفعال المنظمة وان القرارات والأفعال اليومية بلا فراد في مختلف المستويات التنظيمية بإمكانها اعتماد رسالة تدعو إلى عدم الإضرار ويمكن تعريف الأخلاق بأنها دراسة القضايا والخيارات الأخلاقية وتحديد الخطأ مقابل الصحيح الجديد مقابل الشئ الصحيح.

وعبر عنها بان مبادئ وقواعد تحدد السلوك المقبول أخلاقيا الذي يميز الصحيح عن الخطأ وبالتالي فان الأخلاق هي قيم ومعتقدات وقواعد أخلاقية حاكمة لطريق بالطريقة التي ينبغي أن يتصرف بها المهتمين بالمنظمة احدهم إزاء الآخر

ثانياً: القيادة:

تعريفات عربية لأخلاق كما يلي:

يعرفها كنعان القيادة بالقول أنها العمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهداف معينة¹

ويعرفها سالم القحطاني بأنها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم مهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة

وتعريفات عربية لأخلاق:

يعرضها باس BASS القيادة بأنها "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب .

¹ احمد بن الكبير، القيادة الاخلاقية من منظور اسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، مكتبة الملك فهد، الرياض الطبعة 1، 2016، ص84

ويرى ليكرتث أن القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على الشخص او جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى على درجة من الكفاية من اجل تحقيق الأهداف المرسومة ومن خلال التحريفات السابقة لمن تلخيص تعريف شامل للقيادة "سمات وقدرات فائقة

تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفى محدد"¹

الفرع الأول: تعريف وأهمية القيادة الأخلاقية

1-تعريف القيادة الأخلاقية

يعد مفهوم القيادة الأخلاقية مفهوما حديثا نسبيا في أدبيات القيادة ، وتعني القيادة الأخلاقية بمراعاة, المبادئ والقيم الأخلاقية أثناء مراحل العملية القيادية وبعدها، وللمزيد من المعرفة حول مفهوم القيادة الأخلاقية، سنتطرق لمجموعة من التعريفات كما يلي:

التعريف الأول: يعرفها بروان وآخرون بأنها تجسيد السلوك المناسب معياريا بالتصرفات الفردية وفي العلاقات الشخصية وتنمية هذا السلوك لدى العاملين بالاتصالات ثنائية الاتجاه لتعزيز القرار.

التعريف الثاني: يرى ريسك وآخرون بان القيادة الأخلاقية في تلك التي تحترم حقوق وكرامة الآخرين وتتميز بأربعة أبعاد أساسية مقبولة على المستوى العام وهي : النزاهة ، الايثار ، التشجيع والتحفيز الجماعي

التعريف الثالث: عرض فوكس وآخرون وجهة نظر المركز الوطني الأمر يكون الأخلاق في مجال الرعاية الصحية التي ترى أن القيادة الأخلاقية هي مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يقوم بها القادة الإداريون لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية داخل المنظمات من خلال الالتزام بالسلوكيات الاخلاقية ودعم الأنشطة التي تشجع السلوكيات الاخلاقية وتنتقد السلوكيات اللاأخلاقية²

التعريف الرابع: أما جرير ليف فقد نظر الى القيادة الاخلاقية من زاوية ما أسماه بالقائد الخادم حيث يعين عليه معاونتهم والاهتمام بمصالحهم والتعاطف معهم.³

التعريف الخامس: عرف محمد أكرم القيادة الأخلاقية بأنها عملية تأثير يمارسها القادة الإداريون لحث الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية مثل : المصداقية , الأمانة , العدالة , الإيثار , الرحمة بالإضافة إلى تشجيع مثل هذه السلوكيات عن طريق مناقشة القضايا الأخلاقية , اتخاذ

¹ احمد بن الكبير، القيادة الاخلاقية من منظور اسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، مرجع سابق، ص85.

² احمد بن عبد الكبير، نفس المرجع ، ص 87 .

³ احمد بن عبد الكبير، نفس المرجع، ص 87 .

القرارات الأخلاقية ودعم المعايير الأخلاقية قاصدين بذلك تعديل و تحسين و تعزيز السلوكيات الأخلاقية في العمل.¹

التعريف السادس: عرفها جاسم الياسين بأنها : " ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة أثناء تفاعله مع غير من أفراد الجماعة , فهي عملية سلوكية و هي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه و مؤثر علاوة على كونه مركز قوة ".²

التعريف السابع: وعرفها العتيبي بأنها مجموعة السلوكيات و الأفعال التي يقوم بها القائد اتجاه مرؤوسيه مستخدما في ذلك الوسائل و سبل ملائمة و التي تمكن من خلالها إكساب المرؤوسين الفضائل الأعلامية التي تجعل منه إنسانا صالحا نافعا لمجتمعه ووطنه.³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها: سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفى محدد بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية و القانونية و المصالح المختلفة ."

2- أهمية القيادة الأخلاقية

- توجيه سلوك الأعضاء الجدد الملتحقين في المهنة.
- تنظيم العلاقة بين أفراد المهنة و بينهم و بين من يتعاملون معهم أديبا و قانونيا , بحيث توفر الحماية للأفراد من تعسف الآخرين أو اعتداءاتهم من جهة , و توفر الحماية للآخرين من قصور أفراد المهنة.
- تحديد معايير الكفاءة و الفعالية في تنفيذ الخدمة.
- تحديد إطار مهني عام لمتطلبات الدخول في المهنة من جهة و إطار فكري و حضاري لأنماط السلوك المتوقعة و المقبولة لدى الملتحقين في المهنة من نمية روح الالتزام و الولاء المهني لدى أفراد المؤسسة⁴

¹ محمد سليمان محمد اكريم، سلوكيات القيادة الاخلاقية وعلاقتها بمدى الحوكمة في المؤسسات الليبية المجلة العلمية كالاقتصاد و التجارة د-2-

ص 26.

² احمد بن عبد الكبير، المرجع السابق، ص 84 مرجع سابق

³ نجم عبود نجم، القيادة وادارة الابتكار دار صفاء للنشر وتوزيع عمان، الطبعة 1، 2012، ص 136

⁴ نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق ، ص 136

الفرع الثاني: مبادئ وخصائص القيادة الأخلاقية

1- مبادئ القيادة الأخلاقية

القيادة الاخلاقية عملية تثير على الافراد للعمل من خلال المبادئ والقيم التي تبناها ضمن معايير السلوك الاخلاقي وان المبادئ والتطبيقات العلمية للقيادة الاخلاقية تتمثل في المبادئ الخمسة التي تمكن ارجاعها الى ارسطو وهي:¹

ـ احترام الاخرين: مبدا اداري هام له دور كبير في إعطاء الافراد واخلاصهم لقيادتهم ومسؤوليتهم يقول المثل "اعطوا الاحترام لكي تكسبوا الاحترام" فاذا سقط الاحترام سقط معه كل شيء، وهو قيمة انسانية هامة ومن سمات الشخص الذي يمتلك الاخلاق والسلوك السوي وقد اعطاها الاسلام مكانة كبيرة ويتضمن الاحترام تقدير افكار الاخرين واحترامهم باعتبارهم بشرا والمقصود ه ان يعامل القائد مرؤوسية على انهم بشر جديرون بالاحترام لدانهم اهدافهم الشخصية المستقلة، وعدم معاملتهم كوسائل لاهداف او لغايات شخصية بل هم جزء من الاهداف خدمة الاخرين: مبدا الخدمة مثال لمذهب الايثار والايثار هو " السلوك الذي يبرز تفصيل المصلحة العامة للجماعة على المصلحة الفردية الخاصة ،والقادة الذين يخدمون غيرهم يؤثرون الاخرين على انفسهم ، فهم يضعون رفاهية اتباعهم في موضع الصدارة في خططهم ،وفي بيئة العمل المساهمة في الصالح الاكبر للاخرين وحيث يشارك القادة الاخلاقيون في مبدا الخدمة فانه يجب عليهم ان يكونوا محور لاتباعهم كما يجبان يضعوا مصالح الاخرين في صدارة اعمالهم وان يتصرفوا بطريقة تتحقق النفع للجميع ويتجلى هذا المبدأ من خلال الاهتمام بالاخرين .

- الصدق والامانة : ان اداء العمل باتقان والاخلاص فيه هو امانة واجبة على العامل والمسؤول يغض النظر عن موقفه ومركزه الوظيفي واتقان العمل والاخلاص فيه تعود منفعة على الجميع من خلال زيارة النتائج وتحقيق المزيد من المنفعة سواء كانت مادية ام معنوية لذلك يحتاج القائد الاخلاقي ان يكون صادقا مع نفسه ومع الاخرين واهمية ذلك ان نستوعبها بوضوح اكثر حين نتأمل عكس الصدق اي عدم الامانة وهذه الاخيرة تقوم الى انعدام الثقة فعندما لا يكون القائد صادقا فان الاخرين لا يرونه جديرا بالاعتمادية والموثوقية ويقل احترامهم له وبذلك يقل تأثيره عليهم.

- كما جاء في قوله واذا تعالى {حكمتم بين الناس ان تحكموا بالعدل} فهي صفة هامة لاغنى عنها للقائد وذلك من خلال معاملة الاخرين بالعدل والانصاف (الانصاف هو اعطاء الاخرين ما لهم واخذ ما عليهم، ودون تمييز بينهم لان في ذلك طمانينة لنفوسهم واستقرارهم في اعمالهم وفيها احترام وتوفير لهم وهي من الاسس

¹ جواد محسن راضي ، عبد الله كاظم، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختيارية في كلية الإدارة والاقتصادية والإدارية، مجلة العزى العلوم الاقتصادية، العدد الواحد العشرون والسنة السابعة، جامعة الكوفة العراق، 2011، ص 109

والمبادئ الهامة التي تركزت عليها اللادارة الحديثة لذلك فمن واجب القائد الاخلاقي ان يضع العدالة محور اتخاذ قرارته ويتفرغ عن هذا المبدأ القيم الفرعية التالية : الاستقامة، المراقبة والمحاسبة ، الاحسان ، العفو الشكر ، التواضع ...الخباء المجتمع مع الاخرين: يسعى القادة الاخلاقيون على ايجاد مجتمع داخل المؤسسة التي يعملون بها ودورهم يكمن في قيادة الطريق نحو انشاء مجتمع عن طريق تغيرات مدروسة لايجاد ومكان ينتمي اليه الموظفون فهم العاملون معا بشكل جيد ضمن فرق يعملون على بناء مجتمع داخل المنظمة يعملون على تاسيس علاقات عمل ايجابية يسعون للعمل مع الخرين اكثر من العمل بشكل فردي يشجعون العاملين على العمل معا وليس التنافس ضد بعضهم البعض.¹

2- خصائص القائد الأخلاقي

هناك خصائص كثيرة تميز القائد بالقيم عن غيره من القادة ومن أهمها ما يلي :

- **الرؤية الأخلاقية** : إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية إستراتيجية فيمتلك القادة الأخلاقي رؤية إستراتيجية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الإستراتيجية فيضفي البعد الأخلاقي و ألقيمي إلى خيارات الإستراتيجية و تعتبر معيارا أو مقياسا مميزا لما يريد أن يصل إليه سواء في الأهداف أو الأساليب أو الوسائل .
- **امتلاك القيم الأخلاقية** : و التي تتسم بأنها ذات بعدين أساسيين : الأول يتمثل في كونها قيما أخلاقية تصلح لأن تكون مرشدة للقرارات و السلوكيات في كل الأوقات و الظروف فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف , الثاني يتمثل في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها الشركة في مجال عملها فلمنافسة العادلة و الشريفة قيمة أخلاقية في العلاقة بين المنافسين .
- إذ يمتلك القائد بالقيم الحسي الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة و المهام اليومية ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع أفراد.
- **وجود مقاييس أخلاقية واضحة** : فالقائد يبين و ينشأ قواعد أو معايير أخلاقية توضح ما هو الصحيح من الخاطئ , و بموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك
- **العلاقات الأخلاقية المتميزة** : يكون للقائد بالقيم علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الأطراف سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية من زبائن و موردين أو منافسين و غيرهم و هي تعمل ببناء سمة ممتازة.²

¹ جواد محسن راضي ، عبد الله كاظم، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختيارية في كلية الإدارة والاقتصادية والإدارية، مرجع سابق، ص 110.

² تحسين احمد طراولة، الفلسفة الأخلاقية و علم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الامنية، مكتبة الملك فهد الرياض ، الطبعة 1، 2011، ص 75.

الفرع الثالث: مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية

هناك عدد من المصادر الأساسية لأخلاق القائد التي يعتمد عليه في تكوين مبادئه و قيمة أخلاقية في عمله، ومن هذه المصادر ما يأتي :

- **المصدر الديني** : يعد المصدر الديني من أهم المصادر الأخلاقية التي تنظم معاملات الناس و أعمالهم ، لقد أرسى الدين الإسلامي أعظم القواعد الأخلاقية التي تضبط المهن و الوظائف المتنوعة و تستمد أخلاقيات الأعمال من الدين الإسلامي.

- **المصدر الاجتماعي** : فأخلاقيات القيادة تتأثر بعادات و تقاليد و أخلاق المجتمع و أعرافه،لذا هناك علاقة قوية بين أخلاقيات الأعمال و بين المجتمع و عاداته و تقاليده.

- **المصدر الاقتصادي** : يركز هذا المصدر اهتمامه على الظروف الاقتصادية للقائد فالقائد الذي يعيش في ظروف اقتصادية مقبولة تتوقع منه أخلاقيات رفيعة و التزام أكيد بقواعد و أسس الوظيفة ، أما إذا كان وضعه الاقتصادي متدنيا لا يمكنه الوفاء بالتزاماته ، فيتوقع منه الانحراف مما يسيء إلى مهنته.

- **المصدر الفكري** : إن القائد يتأثر بمنظومته الفكرية و الفلسفية أكثر من المصادر الأخلاقية ، و تكون هي الموجه السلوكي الأخلاقي.

- **المصدر الإداري التنظيمي**: يقصد بالمصدر الإداري التنظيمي البناء التنظيمي الذي يعمل فيه الممارس للوظيفة بكل ما فيه من قوانين و أنظمة و قيم و تقاليد تحدد سلوك تحدد سلوك العاملين فيه و توجيه مساهمهم.¹

الفرع الرابع: أبعاد القيادة الأخلاقية

* توافر السلوك الأخلاقي :

بعد توافر السلوك الأخلاقي مكونا رئيسيا للقيادة فالسلوك الأخلاقي ضروريا لنجاح الفرد كقائد في المنظمة وان النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة

وينبغي على القائد أن يوجه الاهتمام الى المبادئ الأساسية : الاحترام والنزاهة ، العدالة ، الأمانة والاحترام يتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشرا وتستلزم العدالة أن يضع القائد قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته ، وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات .

¹ قبطان شوقي، الحاجة الى القيادة الاخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لاهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية دراسة حالة ،مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات المجلد 5، العدد التاسع كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 1/ 2017 ص 435.

أما بالنسبة للصدق فإن القائد الأخلاقي بحاجة الى أن يكون صادقا ، إذ أن عدم الأمانة شكل من أشكال الكذب وعدم الأمانة تخر العديد من النتائج المرفوضة ، وأولها خلق عدم الثقة بالقائد ويجب أن يتمسك بالقيم الأخلاقية مثل : الاخلاص ، النزاهة ، العدالة ، الاحترام ، التسامح ، الشجاعة والجدارة بالثقة

*ممارسات السلوك الأخلاقي :

يتعلم العاملون القيم والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد ولذلك ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز والشعارات والخطابات ويراعي قواعد السلوك الذي يتطابق مع القيم الأخلاقية فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات فالقائد يمكن أن يوضح السلوك الأخلاقي عمليا عندما يفعل ما هو صحيح وعادل وحييد أخلاقيا إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية وفي منظمته وفي علاقاته ، أما أهم المكونات التي تميز سلوكيات وممارسات القائد الأخلاقي هي بتجنب أذى الآخرين ، ويحترم حقوق الآخرين وأن لا يكون مخادعا أو كاذبا وأن يلتزم بما يتعهد به ويطبق القوانين ويساعد الآخرين في احتياجاتهم ويعزز الضروريات لدى الآخرين .

* تعزيز السلوك الأخلاقي :

يمكن للقائد تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال الآتي:

- التصرف اخلاقيا: القائد الذي يمكن ان يكون نموذجا قويا للدور هو الذي تكون سلوكياته الفعلية ومهارته تعطي رسالة واضحة باهمية التصرف الاخلاقي
- مراقبة العاملين ومعاينة الذين يتعدون عن السلوكيات الاخلاقية
- تطوير مدونات اخلاقية قيمة
- توفير التدريب الاخلاقي
- توفير نظام مكافئات تعزيز السلوك الاخلاقي¹

¹ العريضة رائدة هاني 2012، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقة بمستوى محاربة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان الاردن، سنة 2012 ، ص 15

المطلب الثاني: ماهية الالتزام التنظيمي

نتطرق في هذا المطلب إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالالتزام التنظيمي وكذلك الأبعاد المتعلقة به.

الفرع الأول: تعريف و أهمية الالتزام التنظيمي

1- تعريف الالتزام التنظيمي

- **التعريف الأول** : عرفه بورتير بأنه استعداد الفرد لبذل مجهود كبير لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة¹
 - **التعريف الثاني** : وعرفه شلدون بأنه تقييم ايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها.²
 - **التعريف الثالث**: أما العجمي فقد عرف الالتزام بأنه {الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها ويرغب بالاستمرار فيها}.³
 - **التعريف الرابع** : أما بوكنان يرى أن الالتزام التنظيمي هو : {قوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة وقيمتها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والحفاظة على عضويته فيها}.⁴
- من خلال ماسبق نستنتج أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.

2- أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء حيث أكدت العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمال عن المنظمات وانخفاض درجات الرضى الوظيفي , كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة بالالتزام التنظيمي حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام.

يمثل الالتزام عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

¹ دنوري منير، تسيير البشرية ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2010 ، ص 11، 12.

² دنوري منير، نفس المرجع ص 11، 12 .

³ خالد محمد احمد الزوان ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية، البحرين 2006،

بدون طبعة ص 16

⁴ خالد محمد احمد الزوان ، نفس المرجع السابق، ص 16.

إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون فيها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضى الوظيفي في بقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.

فهو يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد اتجاه المنظمة إلى سلوك إيجابي يدفع إلى التقدم والبقاء.

— يمثل الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد اتجاه المنظمة إلى سلوك إيجابي يدفع إلى التقدم والبقاء.

— يمثل الالتزام أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاءً في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.¹

الفرع الثاني : خصائص الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها يشير الالتزام إلى الرغبة التي يبدها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط أو منحها الولاء.

يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد

إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

يؤثر الالتزام على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية:

قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.²

¹ محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية الرياض 2005 ص 11- 12

² محمد بن غالب العوفي، نفس المرجع ، ص 12.

الفرع الثالث: أنماط الالتزام التنظيمي

أشار كل من كولين وممرز وآليو في دراستهم أن الالتزام التنظيمي يعد حالة سلوكية وارتباطا نفسيا نحو المنظمة لذا تنص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة أنماط تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي وهذه الأنماط هي:

النمط الوجداني للالتزام التنظيمي : ويقصد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها ويعرف كذلك بأنه التزام عاطفي وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف الفرد وقيم المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيم.

النمط الاستمراري للالتزام التنظيمي: الالتزام المستمر: وهو مبني على التكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للمنظمة وهو قوة الفرد ورغبته الجارحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها. **النمط المعياري للالتزام التنظيمي**: ويشير إلى شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة وقد يعود ذلك إلى ضغوط الآخرين مثل الزملاء والرؤساء.

نمط الإحساس بالانتماء : ويظهر ذلك في التعبير بالافتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.

— **المشاركة**: من قبل الفرد والتي تنبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

الإخلاص: الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعيا وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.¹

الفرع الرابع: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

تعتبر دراسات روبرت مارش وماناري من الدراسات المتميزة التي أشارت إلى العوامل المساعدة إلى تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي²:

السياسات : ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتنب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين مما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضى والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام أو الولاء وتتفاوت هذه الحاجات عن الأفراد العاملين من الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها وقد أشار ماسلو في نظرية الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن والحاجة إلى الحب والانتماء والحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات .

¹ صالح الدين عبد الباقي، المبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة الاسكندرية 2005 بدون طبعة ص(317 ، 317 ، 319).

² صالح الدين عبد الباقي، المبادئ السلوك التنظيمي، نفس المرجع، ص 320

وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.

العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

العمل على تحسين المناخ التنظيمي: المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد.¹

إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.

وتمنح العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضى الوظيفي ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.²

تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضى الوظيفي وبالتالي الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف.

العمل على بناء ثقافة مؤسسة: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات يترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والالتزام لها.

نمط القيادة: إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام حوافز مناسبة والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد.

المكانة الاجتماعية: ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تصنفها الجماعة على شخص ما تعبيرا على شعورهم نحوه فتكون مكانة

¹ صالح الدين عبد الباقي، المبادئ السلوك التنظيمي، نفس المرجع، ص 325

² صالح الدين عبد الباقي، المبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 327

غير رسمية ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم البعض حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم.

الفرع الخامس: أبعاد دراسة الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الافراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والحركة له، وتشير الادبيات الى ان هناك ابعادا مختلفة وليس بعدا واحدا ومنها مايلي:

أولا : بعد الالتزام العاطفي (الشعوري):

الذي اقترحه ألن ومايو حيث رأيا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية والمهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له كما يتأثر هذا من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات سواء مايتعلق منها بالعمل أو يخصه هو الارتباط المحدود وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق متقدمه لهم منظماتهم ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء النفسي بالمنظمة¹.

ثانيا: بعد الالتزام المعياري:

ويقصد به احساس الفرد بالالتزام بالبقاء قي المنظمة وعالبا ميغرز هذا الشعور دغم المنظمة الجيد للعامين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي،ليس فقط في اجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الاهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه الارتباط الاخلاقي السامي، واصحاب هذا التوجه هم الموظفون، اصحاب الضمير الذي يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة والعامية.

ثالثا: بعد الالتزام المستمر:

وهو التحكم في درجة الالتزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها اي القيمة الاستثمارية التي من الممكن ان يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقدوه لو قرر الالتحاق بجهات اخرى اي ان هذا الارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الاولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة.

فمادامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع (العوائد) يفوق ما يمكن ان تقدمه المنظمات الاخرى فيستمر بالارتباط بها .

¹ صالح الدين عبد الباقي، المبادئ السلوك التنظيمي، نفس المرجع، ص 328

اما اذا اوجد لفرد العامل منظمة اخرى تقدم تعوائد افضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها لن يتردد في الانتقال اليها واصحاب هذا الارتباط هم النفعيون و اصحاب الطموحات العالية¹

الفرع السادس: الاثار الوظيفية للالتزام التنظيمي

إن الموظف الملتزم تنظيميا إذا حقق مستويات اعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل ان تكون درجة رضاه عن هذا التقدم اكبر من درجة رضا الموظف الاقل التزاما، فالموظف حينما يشعر بالتزام اكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم، مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم، فالموظف الاكبر التزاما لديه درجة اكبر من ثقة في التنظيم الذي يعمل به، مما يكون لديه احساس بان التنظيم يكافئه على ولائه مستقبلا عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته ان الوجهة النظرية في الوجهة الاكثر منطقية والتي تنتظر الى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرا ايجابية ومن المحتمل ان تؤدي الى نتائج مرغوبة داخل التنظيم، وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الاراء والرضا عن العمل وانخفاض الغياب ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني او الوظيفي .

ومن بين تاثيرات الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية ما يأتي:

1 - **الروح المعنوية:** ان الالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية الامر الذي يترتب عليه حب الافراد لعملهم ومنظمتهم ومما ساهم للقيام بالاعمال المطلوبة، تؤدي الروح المعنوية المرتفعة الى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية او العيوب في بيئة العمل مما يترتب عليه كد في درجة الالتزام التنظيمي.

2 - **الاداء المتميز:** يمتاز الافراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالاداء الجيد نتيجة حب الافراد لعملهم وحماسهم وولائهم له بالاضافة الى شعورهم بالانتماء وتوافق اهدافهم باهداف المنظمة التي يعملون بها.

3 - **تسرب العاملين:** يعرف "مولي" التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويض نقديا او يعود ذلك الى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة، ويعتبر تسرب العاملين او تركهم للعمل في منظماتهم من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات.

ويسعى العاملون ببدل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم والرضا و تنميتها، وللمكانة الاجتماعية اسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية

¹ محمد بن غالب، نفس المرجع السابق ، ص 36-39 .

الرضا الوظيفي: يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من ادراك الفرد للفرق بين ماتقدمه له الوظيفة وما يجب عليها ان تقدمه، فكلما قل الفرق بينهما ، ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وزيادة درجة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

-عوامل شخصية :وهي عوامل ذات علاقة بالفرد العامل نفسه مثل شخصية الفرد العمال وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية او توقعات او توقعات الفرد للوظيفة او ارتباطه النفسي للعمل او المنظمة او عوامل تتعلق باختياره العمل.¹

4 -العلاقة بين القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي

-القيادة الاخلاقية تعلم على تنمية القيم التنظيمية وسهم في تحسين التزام المديرين والمؤسسين بمبادئ اخلاقيات الاعمال من خلال تأكيد القيم الينية الاخلاقية لدى المديرين وبالمقابل فان القيادة الاخلاقية تنمى وتزرع لدى المرؤين مفاهيم وقيم تنظيمية تساعد على رفع الروح المعنوية ورضا الوظيفي وشعور بالانتماء النفسي للمنظمة دون تردد في الانتقال منها .

ويعد الالتزام التنظيمي من اهم القضايا التي تؤثر على القيادة الاخلاقية والمتمثل في مجموعة عن العوامل التي تؤثر على القيادة الاخلاقية.لدى المديرين:السياسات الرسمية المنظمة قيم وسلوك الاخرين في المنظمة-قيم وسلوك الاخرين في المنظمة- سلوكيات الرؤساء امام مرؤوسيههم ويسهم الالتزام التنظيمي في تحسين التزام المديرين ييمادى القيادة الاخلاقية وبهذا فان القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي تربطهما علاقة عضوية، تقوم على التاثير والتثير كما تربطهما علاقة العموم والخصوص.

ويسعى العاملون ببدل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم والرضا و تنميتها، وللمكانة الاجتماعية اسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية

الرضا الوظيفي: يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من ادراك الفرد للفرق بين ماتقدمه له الوظيفة وما يجب عليها ان تقدمه، فكلما قل الفرق بينهما ، ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وزيادة درجة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

-عوامل شخصية :وهي عوامل ذات علاقة بالفرد العامل نفسه مثل شخصية الفرد العمال وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية او توقعات او توقعات الفرد للوظيفة او ارتباطه النفسي للعمل او المنظمة او عوامل تتعلق باختياره العمل.¹

¹ صالح الدين عبد الباقي، نفس المرجع السابق ص 321 - 322

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

أثناء القيام بالدراسة الأولية للموضوع، ومن خلال المسح المكتبي لبعض الكتب ورسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، فقد تم العثور على بعض الدراسات التي قامت بالتطرق لبعض محتويات هذه الدراسة وهي كالتالي :

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سنعرض في هذا المطلب الى اهم الدراسات السابقة بالعتين العربية والاجنبية والتي لها علاقة بمتغيرات الدراسة.

الفرع الاول: دراسات باللغة العربية

الدراسة الاولى: يوسف حجيم الطائي وآخرون، القيادة الاخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الاداري دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النحف الاشرف مجلة جامعة التنمية البشرية المجلد 3 العدد 3 اقليم كرستان العراق جوان 2017

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في النزاهة ال من تنظيمية للحد مغذيات الفساد الاداري واطهرت نتائج الدراسة وجود علاقة اثر ايجابية بين المتغيرات الثلاث بنسب متفاوتة، حيث اتضح وجود علاقة تأثير للقيادة الاخلاقية بالفساد الاداري بالاضافة الى تأثيرها في تحقيق النزاهة التنظيمية، وكما ان متغير النزاهة التنظيمية له تأثير في الفساد الاداري ، اي انه توجد علاقة ذات تأثير دلالة معنوية للقيادة الاخلاقية في الفساد الاداري من خلال النزاهة التنظيمية.

الدراسة الثانية: احمد بركي مبارك العتيبي الادارة والقيادة التربوية العتيبي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية القيادة الاخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت مذكرة

ماجستير التربية غير منشورة تخصص الادارة والقيادة التربوية جامعة الشرق الاوسط، الكويت 2013

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت، وكشفت نتائج الدراسة ان الدرجة الكلية للقيادة الاخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بالكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة، كما توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية وقيمهم التنظيمية بالكويت.

¹ صالح الدين عبد الباقي، نفس المرجع السابق ص 321 - 322

الدراسة الثالثة: القبطان شوقي، الحاجة الى القيادة اخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لاهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية دراسة حالة مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد

5 العدد التاسع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2016

هدفت هذه الدراسة الى استعراض نمط القيادة الأخلاقية وإبراز اهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية، واعتمد الباحث اسلوب المقارنة بين مجموعتين من هؤلاء الاطارات.

هما: الاطارات ذوي الالتزام العاطفي مقارنة بالاطارات من ذوي الالتزام المصلحي باستخدام اختبار.

واظهرت النتائج بان هناك فروق ذات دلالة احصائية لصالح الاطارات من ذوي الالتزام العاطفي مقارنة

بالاطارات ذوي الالتزام المصلحي من زاوية الشعور بتوفر الابعاد الخمسة للقيادة الاخلاقية في مسؤوليتهم المباشر

وهذا ما أدى بالباحث الى القول بان القيادة الاخلاقية ضرورة لخلق الالتزام العاطفي ،اذما ارادت المؤسسة

الحفاظ على كفاءاتها البشرية من الانتقال الى مؤسسات اخرى

الدراسة الرابعة: العريضة رائدة مستوى القيادة الاخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان

وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة،

كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الاوسط ، الاردن 2012

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الاخلاقية

وعلاقتها بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا بالاضافة على وجود

علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية موجبة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة

الاخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية :

1/ MUTLU Ozbilen Relationship betueuen school principals leadership

Behaviours and positie climate practces Journal of education and Learning

Canadian center of science and education vol 6NO 4 / 2017,P100:

هدفت هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين سلوك القيادة الاخلاقية لمديري المدارس وممارسات المناخ الايجابية(بيئة

العمل) اجريت الدراسة على عينة 383 معلما في المدارس التابعة لوزارة التربية الوطنية التركية للعام الدراسي

2014-2015 وشارت النتائج ان المعلمون يستجوبون لمستوى القيادة الاخلاقية لمديري المدارس، (لا

اوفق)وعلى الممارسات المناخية الايجابية (اوافق جزئيا) اما الملمات فقد وجدن ان مستوى ممارسات القيادة الخلاقية

والممارسات الماحية الايجابية اعلى من المعلمين الذكور ، الى تم التوصل الى وجود علاقة اجابية كبيرة بين مستويات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والممارسات المناخية الاجابية ،

2/ MARI KOOSHORA , PRUT MAGI ETHIAL LEADERSHIP BEHAVIOUR and EMPLOYEE SATISFACTION, Estonian Business school university of Jyvaskyla press 2012:

هدفت من خلالها الى دراسة العلاقة بين سلوك القيادة الاخلاقية ورضا الموظفين ، وفي محاولة لاستكشاف اثر السلوك القيادي الاخلاقي ورضا الموظفين المعب عنه في ابعاد مثل: ثقة الموظف والولاء تجاه التنظيم والقادة ، والالتزام التنظيمي وبيئة العمل والمناخ التنظيمي والاعتراف بالموظفين التمكين والمشاركة في صنع القرار اجريت الدراسة على 175 موظف من الشركات المالية والاتصالات السلكية واللاسلكية باستونيا اشارت النتائج لوجود علاقة قوية بين مكونات القيادة الاخلاقية ومكونات الرضا الوظيفي للموظفين الا ان العلاقة بين مكونات القيادة الاخلاقية وبين ثقة الموظف والولاء والالتزام كانت اضعف قليلا بين الذكور اكثر منه بين الاناث.

المطلب الثاني:التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال الدراسات السابقة أن بعض الدراسات اختصت في الاهداف التي سعت الى تحقيقها فمنها منا سعى الى دراسة القيادة الاخلاقية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية كالمواطنة التنظيمية والقيم التنظيمية وبيئة العمل والنزاهة التنظيمية والفساد الاداري والثقة التنظيمية والرضا الوظيفي وقد ركزت معظم هذه الدراسات على بيئة واحدة وهي المؤسسات التربوية والتعليمية، اما الدراسة الحالية تحاول معالجة هذا الموضوع بتطبيقه على بيئة مغايرة وهي المؤسسات الاقتصادية الوطنية باخذ حالة احدى المؤسساتالاقتصادية الكبرى بالجزائر وهو اتصالات الجزائر المديرية العلمية وحدة ورقلة، املا في التعرف على واقع القيادة الاخلاقية واثرها على الالتزام التنظيمي

جدول (1-1) يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة:

عنوان الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة حجيم وآخرون	هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في النزاهة التنظيمية للحد من مبادئ الفساد الإداري.	لم تتضمن الالتزام التنظيمي
دراسة العتيبي	تضمنت هذه الدراسة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت	اختلف المتغير التابع (القيم التنظيمية)
دراسة القيطان	دراسة هدفت إلى استعراض نمط القيادة الأخلاقية وإبراز أهميتها في خلق الالتزام التنظيمي واعتمد الباحث أسلوب المقارنة.	اعتماد أسلوب المقارنة.
ERANIL EOZBILEN	تناولت الدراسة +تحديد العلاقة بين سلوك القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وممارسات المناخ الإيجابية كما تم استخدام برنامج spss في تحليل الإحصائي	اختلاف المتغير التابع
دراسة KOOSKOV 2010	دراسة هدفت من خلالها إلى دراسة العلاقة بين سلوك القيادة الأخلاقية ورضا الوظيفي.	لا تتطرق إلى المتغير التابع الالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل الأول:

اتضح مما سبق من الفصل الأول أن القيادة أخلاقية لها تأثير كبير في تكوين الالتزام التنظيمي لدى العاملين مقارنة بالمؤسسات المنافسة فالقيادة تعلم تنمية القيم التنظيمية وتسهم في تحسين التزام المديرين والمرؤوسين بمبادئ أخلاقيات الأعمال من ويعد الالتزام التنظيمي من أهم القضايا التي تؤثر على القيادة الأخلاقية، وما يمكن استنتاجه أن المنظمات التي تلتزم بالقيادة الأخلاقية لا بد أن تتوفر فيها الأخلاق الفردية (النزاهة، الكرامة، الاحترام، التصرف الأخلاقي) وبيئة المنظمة وأنظمتها الأخلاقية (ثقافة المنظمة، الشفافية، الجوانب، التزام أخلاقي) ومنه توجد علاقة وأثر لأبعاد 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 مؤسسة اتصالات الجزائر المدرية العملية وحدة ورقة.

الفصل الثاني:
دراسة حالة مؤسسة إتصالات
الجزائر وحدة ورقلة

تمهيد:

بعدها تناولنا في الفصل الأول الجزء النظري أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، سنحاول في هذا الفصل إسقاط مختلف جوانب الدراسة النظرية على واقع مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية وحدة -ورقلة ، وذلك من خلال توزيع استبيان على عينة من العمال ومعالجته باستخدام برنامج معالجة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)

سيتم هذا من خلال التطرق إلى المبحثين التاليين :

المبحث الأول : الطريقة والأدوات

المبحث الثاني : تحليل النتائج والمناقشة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تحديد المنهج المتبع في الدراسة الميدانية لهذا الموضوع، وتحديد الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة.

المطلب الأول : طريقة الدراسة

في هذا المطلب سوف نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة، كذا المنهج والأداة التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات.

الفرع الأول :منهج الدراسة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسة ظاهرة او موضوع ما بهدف التعرف على أسبابها وتقديم الحلول، عن طريق النتائج التي تم الوصول إليها ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المناهج التالية:

أ) المنهج الوصفي التحليلي: الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة او موضوع محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها؛

ب) المنهج الإحصائي: الذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات.

الفرع الثاني :مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة هو مجموع العمال لمؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة ، التي بلغ عدد عمالها حوالي 530 عامل ، تم توزيع 35 إستمارة على عينة البحث من مجتمع الدراسة واسترجع 33 استبانة أي ب94,28% وهي نسبة مرتفعة ما تسمح لنا بإمكانية التعميم ، حيث تم اختيار العينة العشوائية في توزيع الاستبيان .

الجدول رقم (2-1) توزيع أفراد عينة الدراسة

النسبة	العدد	البيان
100%	35	عدد الاستمارات الموزعة
94.28%	33	عدد الاستمارات الواردة
6.72%	2	عدد الاستمارات غير مسترجعة
	32	الاستمارات القابلة للتحليل

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss20

المطلب الثاني : منهج الدراسة

الفرع الأول : الأساليب الإحصائية المستخدمة

لانجاز الإطار العلمي للدراسة أدخلت البيانات إلى الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) وذلك بعد تبويبها وترميزها، وللاستفادة من هذه البيانات تم استخدام الاختبارات الإحصائية الموالية :

▲ النسب المئوية والتكرارات للتعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة وتحديد اتجاه أراء عينة الدراسة في ما يتعلق بفقرات المحاور التي تضمنتها أداة الدراسة ؛

▲ المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين على الأسئلة.

▲ اختبار (ألفا كرونباخ) لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبيان.

▲ معامل الارتباط (بيرسون) للكشف عن علاقة الارتباط بين المتغير المستقل بالمتغير التابع.

▲ اختبار تحليل التباين « Anova » للفرق بين أكثر من متوسطين ، واختبار « T » للفرق بين متوسطين.

الجدول رقم (2-2) درجات الموافقة حسب مقياس ليكرث الثلاثي

الاستجابة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss20

أما تحديد قيم المتوسط الحسابي فتم من خلال حساب المدى (3 - 1 = 2) ثم تقسمة على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.66 = 3/2$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرت)

الجدول رقم (2-3) طريقة توزيع المتوسطات حسب مقياس ليكرث الثلاثي (likert Scale)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss20

الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة ، وكذلك تم الاعتماد على المقابلة عينة الدراسة :

الاستبيان : من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير الاستبيان اعتمادا على مراجعة الدراسات السابقة وقد تكون من قسمين رئيسين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة اعتمادا من (42) فقرة موزعة على مجالين هما:

المجال الأول: يتكون من أبعاد القيادة الأخلاقية ويتكون من 13 فقرة وفق مقياس ليكارت الثلاثي؛

المجال الثاني: يتكون من أبعاد الالتزام التنظيمي ويتكون من 29 فقرة وفق مقياس ليكارت الثلاثي؛

القسم الثاني: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

الجدول رقم (2-4) العبارات التي تقيس ابعاد القيادة أخلاقية

العدد	رقم العبارة
توافر السلوك الأخلاقي	05-04-03-02-01
ممارسة السلوك الأخلاقي	05-04-03-02-01
تعزيز السلوك الأخلاقي	03-02-01

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss20

الجدول رقم (2-5) العبارات التي تقيس أبعاد الالتزام التنظيمي

العدد	رقم العبارة
الالتزام الشعوري	09-08-07-06-05-04-03-02-01
الالتزام المعياري	08-07-06-05-04-03-02-01
الالتزام المستمر	12-11-10-09-08-07-06-05-04-03-02-01

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss20

الفرع الثالث : صدق وثبات الاستبيان

لقد تم إجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع ، بالإضافة للاختيارات اللازمة للتحقيق من الصدق والثبات .

أولاً: صدق الاستبيان (ملحق رقم 1):

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال ، وبعد ذلك صياغة العبارات بشكل ملائم و أكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي .

ثانيا : ثبات الاستبيان (دراسة الاتساق الداخلي):

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس ف لوحظ أن معامل الثبات لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العلمية لوحدة ورقة نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة, بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن (60%) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

الجدول رقم (2-6) نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة

المحاور	عدد عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
	42	0.790

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss20

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرومباخ " أكبر من (0,6) ، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات المقبول فيما يخص عينة الدراسة والتي قدرت ب(0.790) أي بنسبة 79% من العينة يعيدون نفس الإجابة في حالة استجوابهم من جديد وهي نسبة تعبر عن مدى مصداقية المستجوبين وبالتالي تعميم النتائج على مستوى الدراسة .

المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو ثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة .

المطلب الأول: عرض وتحليل

أولاً : عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة :

يتسم أفراد العينة بعدة سمات يمكن توضيحها فيما يلي :

1/ توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

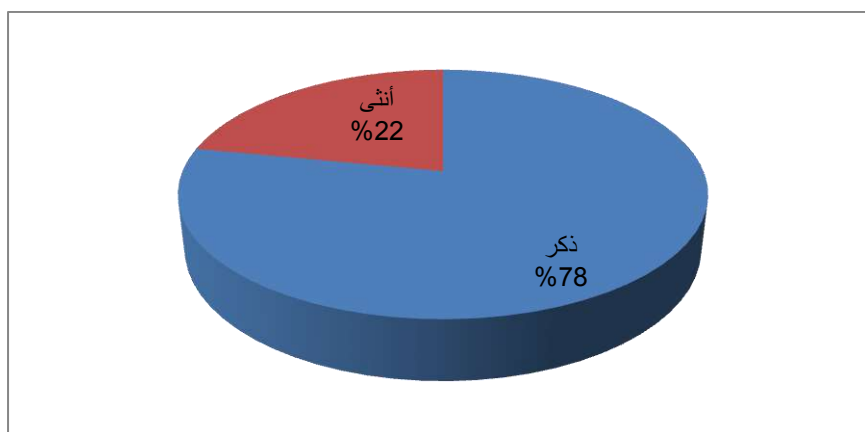
الجدول رقم (2-7) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	25	78,1%
أنثى	7	21,95%
المجموع	32	100%

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss20

- يظهر من خلال الجدول السابق أن نسبة الذكور 78,1% من عينة الدراسة بتعداد 25 مفردة، أما 21,9% إناث بتعداد 7 مفردة، وهي نسبة منخفضة بالمقارنة بنسبة الذكور، وهذا ما يفسر أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على الذكور أكثر من الإناث.

الشكل رقم (2-1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



2/ توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

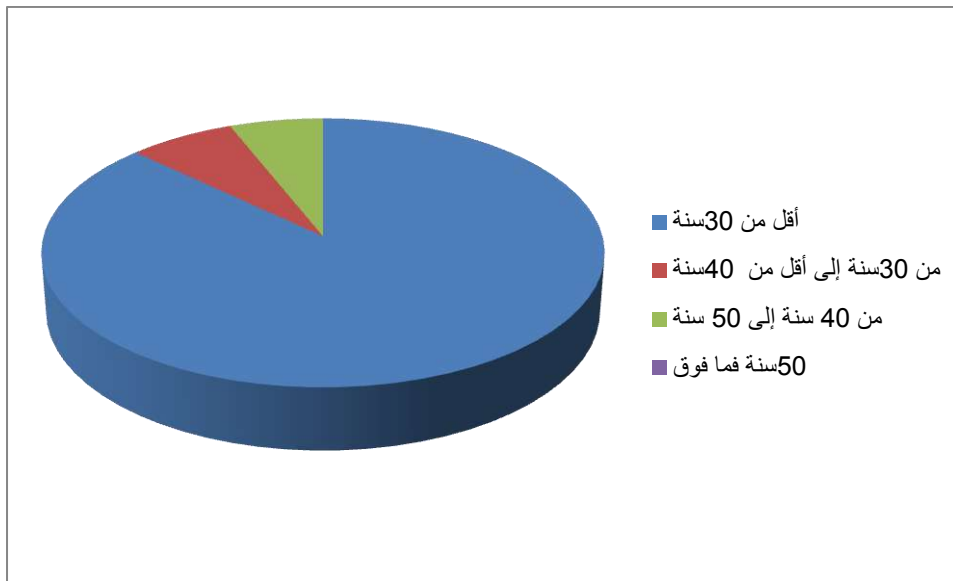
الجدول رقم (2-8) توزيع أفراد العينة حسب السن

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	2	6,3%
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	16	50%
من 40 سنة إلى 50 سنة	14	43,8%
50 سنة فما فوق	00	0,00%
المجموع	32	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان spss

نلاحظ في الجدول الموضح رقم (2-8) أن الفئة العمرية الأكثر تواجد هي التي تتراوح أعمارها ما بين 30 و40 سنة (بنسبة 50%) بتعداد 16 مفردة، ثم تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية (من 40 سنة الى 50 سنة) بنسبة (43;8%) بتعداد 14 مفردة تم تليها المرتبة الثالثة الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بنسبة (6,3%) بتعداد 2 مفردات ، ومن هنا نلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر تعاملًا مع المؤسسة هي الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 30 و40 سنة بنسبة 50% وتفسر هذه النتيجة كونها تدل على أن هم فئة الشباب ، وبالتالي الشباب هي الفئة الأكثر من غيرها التي تهتم بالقيادة الاخلاقية ، كما أن هذه الفئة الحيوية تسعى أيضا لإثبات القدرة والكفاءة من خلال التجاوب الكبير والتفاعل مع أسئلة الاستبيان والإجابة عنه .

الشكل رقم (2-2) توزيع أفراد العينة حسب السن



3/ توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2-9) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
37,5%	12	ليسانس فأقل
40,6%	13	شهادات دراسات أو مهندس
21,9%	7	ماستر أو ماجستير
00	00	الدكتوراه
100%	32	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي spss

- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي كما يتضح من الجدول رقم (2-9) تدل على أن المستوى التعليمي لأغلب أفراد عينة الدراسة هو شهادات ودراسات او مهندس حيث كانت نسبته (40,6%) وهذا مؤشر بالغ الأهمية يدل على المستوى المتوسط للكفاءات البشرية المتخصصة في هاته المؤسسة .

الشكل رقم (2-3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



4/توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة

الجدول والشكل التاليين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

جدول رقم (2-10) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

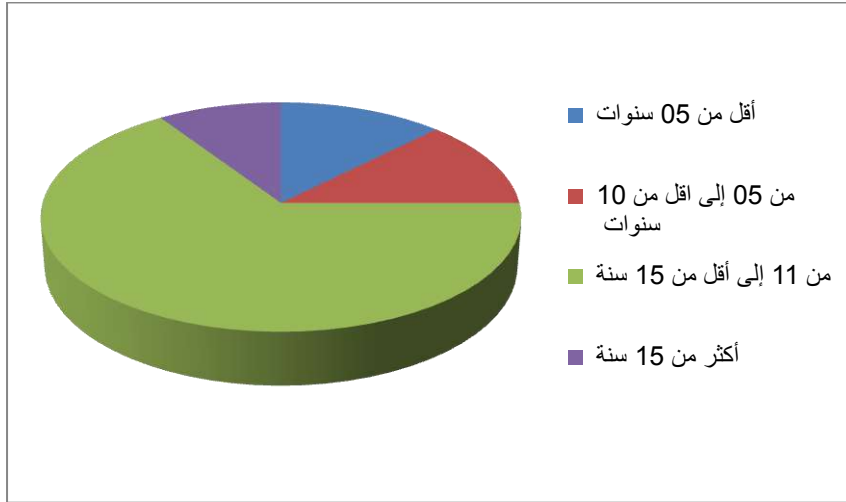
النسبة	التكرار	الخبرة
12,5%	4	أقل من 05 سنوات
12,5%	4	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
65,6%	21	من 11 إلى أقل من 15 سنة
9,4%	3	أكثر من 15 سنة
100%	32	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي spss

يوضح الجدول رقم (2-10) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة حيث تحصلت فئة (من 11 إلى أقل من 15 سنة) على أعلى نسبة حيث بلغت (65,6%) لذوي الخبرة من إجمالي أفراد العينة وهذا يدل على قابلية أفراد العينة على اهتمام لفهم القيادة الاخلاقية بالمؤسسة وتقديم الأفضل للمؤسسة من أفكار وأساليب جديدة، ويبي ذلك من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (12,5%) لذوي الخبرة من إجمالي أفراد العينة، أما

الفئة (الأقل من 5 سنة) تحصلت على نسبة (12,5%) لذوي الخبرة من إجمالي أفراد العينة، فيما جاءت في الأخير (أكثر من 15 سنة) على نسبة 9,4%، لذوي الخبرة من إجمالي أفراد العينة، وهذا ما يفسر أن أغلب الموارد البشرية التي تحتفظ بها المؤسسة لديها سنوات خبرة طويلة.

الشكل رقم (2-4) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



4/توزيع أفراد العينة حسب مستوى الوظيفة

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

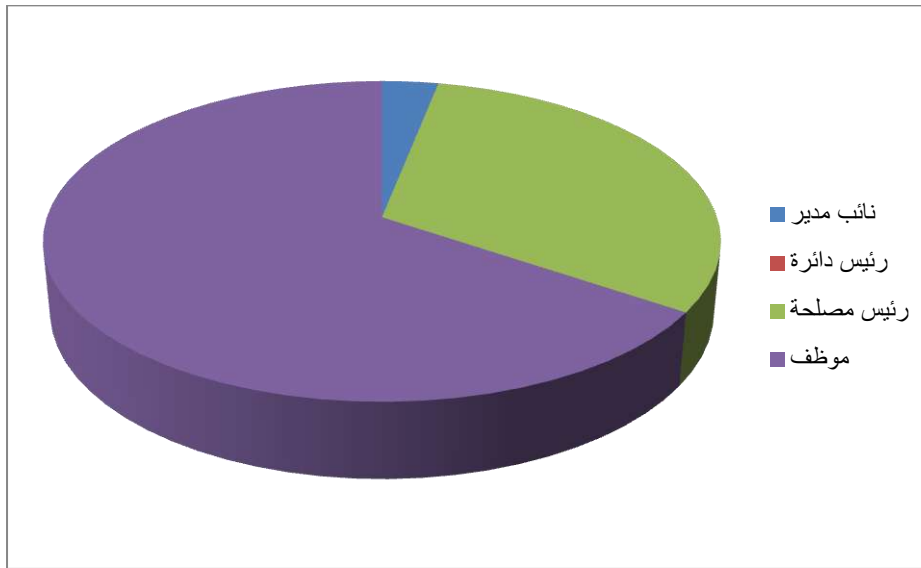
جدول رقم (2-11) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
نائب مدير	1	3,1%
رئيس دائرة	0	00%
رئيس مصلحة	10	31,3%
موظف	21	65,6%
المجموع	32	100%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي spss

كما تشير النتائج في الجدول رقم (2-11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الموقع الوظيفي ، أن أعلى نسبة هي نسبة الموظفين حيث قدرت ب (65,6%) من إجمالي أفراد العينة وهو الملاحظ أن هاته الوظيفة هي أكثر فئة تهتم بالقيادة الاخلاقية ، وتليها نسبة رئيس مصلحة بنسبة (31,3%) من إجمالي أفراد العينة ، وتليها نسبة نائب مدير بنسبة (3,1%) من إجمالي أفراد العينة .

الشكل رقم (2-5) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



الفرع الثاني: عرض البيانات المتعلقة بالقيادة الاخلاقية في المؤسسة محل الدراسة

المجال الأول: القيادة أخلاقية

الجدول (2-12): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث المتغير المستقل

(توافر السلوك أخلاقي)

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	يتميز نظام أداء في المؤسسة بالعدالة	1.9688	0.73985	5	متوسط
02	تلتزم المؤسسة بوعودها مع المرؤسين	2.0000	0.71842	4	متوسط
03	تعطي المؤسسة أسبقية عالية للقيم أخلاقية	2.2500	0.80322	2	متوسط
04	لا تنتشر مظاهر الفساد إداري والمالي في المؤسسة	2.0938	0.73438	3	متوسط
05	تسمح المؤسسة للموظفين بالتعبير على مقترحاتهم وأرائهم بجرية وبدون الشعور بالخوف	2.3750	0.83280	1	مرتفع
	المتوسط العام لبعث توافر السلوك أخلاقي	2.13752	0.65734	—	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول رقم (2_12) الذي يتضمن عبارات بعد توافر السلوك الأخلاقي إلى أن المتوسط الحسابي العام هو (2.1375) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.65734), وهو ما يدل على الموافقة المتوسطة لعينة الدراسة على جميع عبارات توافر السلوك الأخلاقي كما نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي تراوحت بين (2.9688) وان العبارة " تسمح المؤسسة للموظفين بالتعبير عن مقترحاتهم ورائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف " نالت اعلى متوسط حسابي يقدر ب (2.3750) وانحراف معياري ب (0.83280) وتليها عبارة ثانية التي تنص على " تعطي المؤسسة اسبقية عالية للقيم الاحلاقي " بمتوسط حسابي قدر ب (2.2500) وانحراف معياري ب (0.80322) اما العبارة الثالثة التي تنص " لاتنتشر مظاهر الفساد الاداري والمالي في المؤسسة " بمتوسط حسابي يقدر ب (2.0938) وانحراف معياري يقدر ب (0.73428) وتليها العبارة الرابعة المتعلقة ب: " تلتزم المؤسسة بوعودها مع المرؤسين " بمتوسط حسابي (2.000) وانحراف معياري قدر ب (0.71842) وفي المرتبة الخامسة العبارة " يتميز نظام الأداء في المؤسسة بالعدالة " بمتوسط حسابي قدر (1.1968) و انحراف معياري (0.73985) وعلى العموم فالمتوسط الحسابي لمجموع عبارات توافر السلوك الأخلاقي (2.13752) المجال الثاني: ممارسات السلوك الاخلاقي

الجدول (2_13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل

(ممارسات السلوك الاخلاقي)

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	يركز المسؤول على تحقيق مصالح المرؤسين	2.1250	0.75134	2	متوسط
02	يتخذ المسؤول قرارات عادلة ومتوازنة	2.0625	0.75935	4	متوسط
03	يمكن الوثوق بالمسؤول في المؤسسة	2.1250	0.75134	3	متوسط
04	يناقش المسؤول الاخلاق والسلوكيات في المؤسسة مع المرؤسين	2.000	0.71842	5	متوسط
05	يعد مسؤول المؤسسة نموذجاً فيما يتعلق بانجاز الاعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الاخلاقية	2.2813	0.81258	1	متوسط
	المتوسط العام لبعده ممارسات السلوك الاخلاقي	2.1188	0.66790	—	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على التحليل الاحصائي

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لبعده ممارسات السلوك الأخلاقي بلغ (2.1188) وانحراف معياري قدر ب(0.66790) كان متوسط وهو ما يدل على الموافقة المتوسطة لعينة الدراسة لهذا البعد وأن العبارة "يعد مسؤول المؤسسة نموذجاً فيما يتعلق بانجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية" بمتوسط حسابي قدر ب(2.2813) وانحراف معياري بلغ(0.81258) أما العبارة الثانية فتتضمن على "يركز المسؤول على تحقيق مصالح مرؤوسيه" بمتوسط حسابي(2.125) وانحراف معياري(0.75) أما العبارة الثالثة "يمكن الوثوق بالمسؤول في المؤسسة بمتوسط حسابي يقدر ب (2.1250) وانحراف معياري يقدر ب (0.75134) أما العبارة الرابعة فهي " يتخذ المسؤول قرارات عدالة متوازنة " بمتوسط حسابي يقدر ب (2.0625) وانحراف معياري يقدر ب (0.75935) أما العبارة الخامسة " يناقش المسؤول الأخلاق والسلوكيات في المؤسسة مع المرؤوسين " بمتوسط حسابي يقدر ب(2.000) وانحراف معياري يقدر ب (0.81258)، مما يعني أن جميع العمال في المؤسسة يشعرون بمستوى متوسط عن ممارسات السلوك الأخلاقي للقائد ويتمتع بمستوى متوسط من الثقة في المؤسسة.

المجال الثالث :

الجدول (2-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير المستقل تعزيز السلوك الأخلاقي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	يطبق المسؤول القوانين على مرؤوسيه الدين ينتهكون المعايير الأخلاقية	2.1563	0.80760	2	متوسط
02	لا يحدد المسؤول النجاح فقط بالنتائج ولكن بطريقة الحصول عليها	2.1250	0.79312	3	متوسط
03	عندما يتخذ المسؤول القرارات يسأل دائما ما الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله	2.4688	0.76134	1	مرتفع
	المتوسط الحسابي العام لبعده تعزيز السلوك الأخلاقي	2.2500	0.53548	—	متوسط

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على التحليل الاحصائي

نلاحظ من خلال الجدول السابق الذي يتضمن عبارات كما نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي تراوحت بين (2.1250 و 2.4688)، وأن العبارة التي نالت أعلى متوسط كنان للعبارة " عندما يتخذ المسؤول القرارات يسأل دائما ما الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله " بمتوسط حسابي يقدر ب (2.4688) وانحراف معياري يقدر ب (0.76134) أما العبارة الثانية فتتص على " يطبق المسؤول القوانين على رؤوسيه الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية " بمتوسط حسابي يقدر ب (2.1563) وانحراف معياري يقدر ب (0.80760) وتليها العبارة الثالثة " لا يحدد المسؤول النجاح فقط بالنتائج ولكن بطريقة الحصول عليها " بمتوسط حسابي يقدر ب (2.1250) وانحراف معياري ب (0.79312) وهذا ما يدل على أن العمال يشعرون بمستوى متوسط عن التعزيز الأخلاقي من قبل القائد للمؤسسة محل الدراسة ويحول أن يحدد النجاح ليس بالنتائج فقط ولكن بالوسائل والطرق الأخلاقية لتحقيق النتائج المحددة بنجاح.

المجال الرابع: بعد الالتزام الشعوري :

الجدول (2_15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المتغير التابع بعد الالتزام الشعوري

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	أشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة	2.5938	0.61484	1	مرتفع
02	أشعر بأن هذه المؤسسة كمؤسستي الخاصة	2.4063	0.87471	3	مرتفع
03	لا يهمني ترتيب هذه المؤسسة وطنيا	1.6875	0.82060	9	متوسط
04	لا تهمني سمعة هذه المؤسسة في المجتمع	1.7500	0.76200	8	متوسط
05	أشعر بجدية وكأن مشاكل العمل في هذه المؤسسة مشاكلها الخاصة	2.2188	0.75067	4	متوسط
06	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أعمل بهذه المؤسسة	2.4688	0.76134	2	مرتفع
07	أشعر بأننا نعمل كعائلة واحدة في هذه المؤسسة	2.000	0.80322	5	متوسط
	أشعر أنني محل سخريه الزملاء عندما ألتزم بالعمل	1.9375	0.71561	7	متوسط
09	هذه المؤسسة تستحق ولائي واخلاصي	1.9932	0.67127	6	متوسط
	المتوسط العام لبعده الالتزام الشعوري	2.17071	0.28900	—	متوسط

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ خلال الجدول أن بعد الالتزام الشعوري بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (2.17071) وانحراف معياري بلغ (0.28900) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " أشعر بإنتماء قوي لهذه المؤسسة بمتوسط حسابي بلغ (2.5839) وانحراف معياري بلغ (0.61484) ثم تليها العبارة " أشعر بالفخر والإعتزاز كوني أعمل بهذه المؤسسة " بمتوسط حسابي يقدر ب(2.6644) وانحراف معياري يقدر ب (0.76134) وتليها العبارة " أشعر أن هذه المؤسسة كمؤسسة الخاصة " بمتوسط حسابي قدر ب (2.4063) وانحراف معياري قدر ب (0.87471) وتليها العبارة " أشعر بجدية وكنائنا مشاكل العمل في هذه المؤسسة مشاكل الخاصة " بمتوسط حسابي قدر ب (2.2188) وبانحراف معياري (0.75067) وتليها العبارة " أشعر بأننا نعمل كعائلة واحدة في هذه المؤسسة " بمتوسط حسابي (2.000) وانحراف معياري (0.80322) وتليها العبارة " هذه المؤسسة تستحق ولائي وإخلاصي " بمتوسط حسابي يقدر ب (1.9932) وانحراف معياري قدر ب (0.67127) وتليها العبارة " أشعر أنني محل سخرية الزملاء عندما إلتزام بالعمل " بمتوسط حسابي قدر ب (1.9375) وانحراف معياري قدر ب (0.71561) وتليها العبارة " لا تهمني سمعة هذه المؤسسة في المجتمع " بمتوسط حسابي قدر ب (1.7500) وانحراف معياري (0.76200) وأخيرا " لا يهمني ترتيب هذه المؤسسة وطنيا " بمتوسط حسابي (1.6875) وانحراف معياري (0.82060)، وهذا يدل على أن الموظفين في المؤسسة محل الدراسة يشعرون بمستوى متوسط عن الالتزام الشعوري وهذا ما يدل على أن الموظفين يرغبون ببذل جهود كبيرة لأجل ضمن نجاح المؤسسة.

المجال الخامس : بعد الإلتزام المعياري

الجدول (2-16) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المتغيرات التابع بعد الإلتزام المعياري

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في اهدا العمل	2.6563	0.67127	3	مرتفع
02	أنا أقوم بعملتي حسب الأهداف المخطط	2.7596	0.71772	2	مرتفع
03	أنا أقوم بأعمالي بشكل تلقائي ولا توجد معايير وأهداف في العمل	2.21	0.90641	8	متوسط
04	أشارك في وضع الخطط الأهداف الداخلية للقسم الذي	2.6250	0.65991	6	مرتفع

مرتفع				أنتمي اليه	
مرتفع	5	0.66073	2.6452	أنا أحترم معايير وبرامج العمل وفق الآجال المحددة	05
مرتفع	7	0.67127	2.5313	أنا أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل	06
مرتفع	4	0.60158	2.6563	أنا أعمل أكثر مما متوقع مني من أجل مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها	07
مرتفع	1	0.49037	3.2813	هناك توافق بين مؤهلاتي العلمية وبين متطلبات المنصب الذي أشغله	08
مرتفع	—	0.57733	2.6328	المتوسط العام لبعده الالتزام المعياري	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي spss

الجدول رقم (2_16) : أن المتوسط العام لبعده الالتزام المعياري ذو مستوى مرتفع في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (2.6328) وانحراف معياري (0.57733) كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي " هناك توافق بين مؤهلاتي العلمية وبين متطلبات المنصب الذي أشغله " بمتوسط حسابي يقدر ب (3.2813) وانحراف معياري يقدر ب (0.49037) وتليها العبارة " أنا أقوم بأعمالي حسب الأهداف المخططة " بمتوسط حسابي يبلغ (2.7596) وانحراف معياري يقدر ب (0.71772) وتليها العبارة " أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في هذا العمل " بمتوسط حسابي قدر ب (2.6563) وانحراف معياري (0.67127) وتليها العبارة " أنا أعمل أكثر مما متوقع مني من أجل مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها " بمتوسط حسابي يقدر ب (2.6563) وانحراف معياري يقدر ب (0.60158) وتليها العبارة " أنا أحترم معايير وبرامج العمل وفق الآجال المحددة " بمتوسط حسابي يبلغ (2.6452) وانحراف معياري قدره (0.66073) وتليها العبارة " أشارك في وضع الخطط والأهداف الداخلية للقسم الذي أنتمي إليه " بمتوسط حسابي (2.6250) وانحراف معياري يبلغ (0.65991) وتليها العبارة " أنا أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل " بمتوسط حسابي يقدر ب (2.5313) وانحراف معياري يبلغ (0.67127) وتليها العبارة " أنا أقوم بأعمال بشكل تلقائي ولا توجد معايير وأهداف في العمل " بمتوسط حسابي يقدر ب (2.21) وانحراف معياري يبلغ (0.90641)، وهذا يدل على أن موظفين المؤسسة محل الدراسة يشعرون بمستوى مرتفع من الالتزام المعياري وبأن أغلب الموظفين بأنهم يرغبون في قبول أي مهمة و أي عمل من أجل الاستمرار العمل في المؤسسة.

المجال السادس :بعد الإلتزام المستمر

الجدول (2-17):المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء المتغير التابع لبعء الاللتزام المستمر

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أقدم المساعدة لزملائي في العمل	2.781	0.490	1	مرتفع
2	أوجه الموظفين الجدد ولا ابخل عليهم بالنصح والارشاد المهني	2.593	0.614	3	مرتفع
3	إن عملي في هذه المؤسسة مؤقت إلى أن أجد فرصة أحسن	1.906	0.817	12	متوسط
4	أحافظ على موجودات المؤسسة من عتاد ومعدات في حال استخدامها	2.656	0.601	-2-	مرتفع
5	هناك صرامة في التسسير الداخلي تفرض علينا العمل بجد	2.312	0.780	5	متوسط
6	أريد الإلتزام في عملي لكن اجد صعوبات	2.000	0.7184	11	متوسط
7	هناك وضوح في تقسيم المهام والمقاييس والبرامج في هذه المؤسسة	2.09	0.640	10	متوسط
8	هناك فوضى في تحديد المهام وهناك تداخل كبير يعيق الإلتزام	2.50	0.762	4	مرتفع
9	يتكاسل بعض المسؤولين في المؤسسة عن القيام باعمالهم	2.187	0.737	7	متوسط
10	أشارك في الاعمال التطوعية التي تقوم بها المؤسسة لصالح المجتمع	2.137	0.657	8	متوسط
11	هناك زملاء يتغيبون عن العمل دون مبرر او عذر	2.118	0.667	9--	متوسط
12	لا يستاء المسؤولين في هذه المؤسسة من غياب الموظفين دون مبرر	2.250	0.535	6	متوسط
	المتوسط العام لبعء الاللتزام المستمر	2.364	0.207		مرتفع

المصدر:إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال رقم (2-17): أن بعد الإلتزام المستمر بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (2.364) وانحراف معيار بلغ (0.207) كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي " أقدم المساعدة لزملاء في العمل " بمتوسط حسابي يقدر ب (2.781) وانحراف معياري يقدر ب (0.490) وتليها

العبرة " أحافظ على موجودات المؤسسة من عتاد ومعدات في حال استخدامها " بمتوسط حسابي يقدر ب (2.656) وانحراف معياري (0.601) وتليها العبرة " اوجه الموظفين الجدد ولا أبجل عليهم بالنصح والإرشاد المهني " بمتوسط حسابي يقدر ب (2.593) وانحراف معياري (0.614) وتليها العبرة " هناك فوضى في تحديد المهام وهناك تدخل يعيق الالتزام بمتوسط حسابي يقدر ب (2.500) وانحراف معياري يقدر ب (0.762) وتليها العبرة " هناك صارمة في التسيير تفرض علينا العمل بجد " بمتوسط حسابي يقدر ب (2.312) وانحراف معياري يبلغ (0.780) وتليها العبرة " لا يستاء المسؤولون في هذه المؤسسة من غياب الموظفين دون مبرر " بمتوسط حسابي يقدر ب (2.250) وانحراف معياري يقدر ب (0.535) وتليها العبرة " يتكاسل بعض المسؤولين في المؤسسة عن القيام بأعمالهم " بمتوسط حسابي يقدر ب (2.187) وانحراف معياري يقدر ب (0.737) وتليها العبرة " أشارك في الأعمال التطوعية التي تقوم بها المؤسسة لصالح المجتمع " بمتوسط حسابي يقدر ب (2.137) وانحراف معياري يقدر ب (0.657) وتليها العبرة " هناك زملاء يتغيبون عن العمل دون مبرر او عذر " بمتوسط حسابي يقدر ب (2.118) وانحراف معياري يقدر ب (0.667) وتليها العبرة " هناك وضوح في تقسيم المهام والمقاييس والبرامج في هذه المؤسسة " بمتوسط حسابي (2.093) وانحراف معياري يقدر ب (0.640) وتليها العبرة " أريد الالتزام في عملي لكن أجد صعوبات " بمتوسط حسابي (0.7184) وتليها العبرة " أن عملي في هذه المؤسسة مؤقت إلى أ، أجد فرصة أخرى " بمتوسط حسابي قدر ب (1.906) وانحراف معياري يقدر ب (0.817)، وهذا يدل على أن الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة يشعرون بمستوى مرتفع عن الالتزام المستمر وكما يشير هذا بأن أغلب الموظفين يرغبون في قبول أي مهمة وأي عمل من أجل الاستمرار العمل في المؤسسة.

المطلب الثاني : ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

الفرع الأول : أبعاد القيادة الأخلاقية و ابعاد الالتزام التنظيمي

اولا :أبعاد القيادة الأخلاقية

جدول (2-18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل القيادة الأخلاقية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	توافر السلوك الاخلاقي	2.1375	0.6573	2	متوسط
02	ممارسات السلوك الاخلاقي	2.1188	0.66790	3	موسط
03	تعزير السلوك الأخلاقي	2.2500	0.53548	1	متوسط
	المتوسط العام لأبعاد القيادة الاخلاقية	2.1688	0.57733	-	متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال رقم (2-18) اهتمام المؤسسة محل الدراسة بممارسة القيادة الأخلاقية وكما يظهر من جدول المتوسطات الحسابية جاءت أغلبية المتوسطات الحسابية متوسطة مما يدل على وجود مستوى متوسط ومقبول للقيادة الأخلاقية ,ومنه يمكن رفض الفرضية الاولى "يوجد مستوى مرتفع للقيادة الأخلاقية حسب وجهه نظر العاملين في مؤسسة في مؤ سسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة .

ثانيا : ابعاد الالتزام التنظيمي

جدول (2-19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير التابع للالتزام التنظيمي

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
بعد الالتزام الشعوري	2.177	0.289	3	متوسط
بعد الالتزام المعياري	2.632	0.805	1	مرتفع
بعد الالتزام المستمر	2.364	0.207	2	مرتفع
المتوسط العام لأبعاد الإلتزام التنظيمي	2.391	0.347		مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبة من خلال التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عنصر الالتزام المعياري أكثرهم توفرا لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي يقدر ب (2.632) وانحراف معياري يساوي (0.805) ويليهما عنصر الالتزام المستمر بمتوسط حسابي يقدر ب (2.364) وانحراف معياري يساوي (0.207) ثم تليها عنصر الالتزام الشعوري بمتوسط حسابي (2.177) وانحراف معياري يبلغ (0.289) وكما يظهر الجدول المتوسطات الحسابية لابعاد المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) جاءت بمستوى مرتفع وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص على "الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر المدربة العملية بورقلة ذو مستوى مرتفع"

الفرع الثاني : ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

في هذا المطلب سنتطرق إلى اختبار الفرضيات ، ثم مناقشة نتائجها .

1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

تم استخدام معامل الارتباط سييرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة في المؤسسة عينة الدراسة والجدول التالي يوضح النتائج للمؤسسة محل الدراسة .
جدول رقم (2-20) يوضح العلاقات الارتباطية بين عناصر القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي وسلوكيات في المؤسسة عينة الدراسة

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

جدول (20-2): الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع

		المتغير التابع الالتزام التنظيمي	
Rho de Spearman	أولا : توافر السلوك أخلاقي	Coefficient de corrélation	.755**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	32
	ثانيا : ممارسات السلوك أخلاقي	Coefficient de corrélation	.643**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	32
	ثالثا: تعزيز السلوك أخلاقي	Coefficient de corrélation	.590**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	32
المتغير المستقل القيادة أخلاقية	Coefficient de corrélation	.772**	
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	32	

المصدر : من إعداد الطالبة من خلال التحليل الإحصائي spss

يتضح من خلال الارتباط للمؤسسة عينة الدراسة : استنتجنا بان جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات ايجابية بين أبعاد المتغير المستقل القيادة الأخلاقية والمتغير التابع الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، في حين وجدنا أن أكثر عنصر من عناصر القيادة الاخلاقية يؤثر على الالتزام التنظيمي هو عنصر توافر السلوك الاخلاقي ومستوى دلالة (0,000) وهو أقل من 0,05 وبالتالي يجب على المؤسسة أن تستغل وتنمي وتحافظ بشكل أكبر على هذا العنصر لدى الأفراد العاملين وهذا ما يؤكد على الدور الفاعل للقيادة الاخلاقية على الإلتزام التنظيمي ، حيث كانت أقوى العلاقات مع البعد التابع (الالتزام المعياري) ، يليها عنصر الإلتزام المستمر بمستوى دلالة (0,000)، في حين احتل المستوى الثالث عنصر الالتزام الشعوري (نسبة) بمستوى دلالة (0,000) ، هذه النتائج تدل على أنه يوجد أدلة إثبات كافية من بيانات العينة للقول أن هناك تأثير بشكل مقبول وعلاقة ارتباطيه متوسطة بين عناصر القيادة الاخلاقية وأهميتها في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين

ويعود سبب الارتباط إلى أهمية كل عنصر من عناصر القيادة الاخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين ولكن بدرجات متفاوتة ، حيث وجدنا أن الاهتمام بالقيادة الاخلاقية للعامل يعد طريقة لتحقيق ورفع من مستويات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بالمؤسسة ، إلا أن هناك عوامل أخرى تساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي.

-تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

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

جدول (21-2): الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع الالتزام التنظيمي

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل القيادة أخلاقية	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المتغير التابع الالتزام التنظيمي

ويمكن ذلك من خلال الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو (القيادة الاخلاقية) والمتغير التابع هو(الالتزام التنظيمي) بحيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرين المستقل والمتغير التابع .

2 العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

حيث تم استخدام معامل الارتباط سييرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة في المؤسسة عينة الدراسة والجدول التالي يوضح النتائج للمؤسسة محل الدراسة .
جدول (2-22):

Récapitulatif des modèles ^p				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.586 ^a	.343	.321	.28636

a. Valeurs prédites : (constantes),
b. Variable dépendante :
المتغير التابع الالتزام التنظيمي

المصدر : من إعداد الطالبة من خلال التحليل الإحصائي spss

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط الخطي بين القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي بالنسبة للمؤسسة عينة الدراسة ذو مستويات إيجابية حيث بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية فيما بين المتغيرين ب(58.6%)، وهي قيمة إيجابية وليست سلبية، حيث تثبت وتؤكد على الدور المهم للقيادة الاخلاقية وأثرها على الالتزام التنظيمي، ولإثبات هذه الإجابة نقوم بتحليل الانحدار الخطي وذلك باستخدام المربعات الصغرى عند مستوى معنوية (0,05%) فانه يتضح معامل الارتباط الذي يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين يبلغ (58.6 % أي أن هناك علاقة ارتباط قوية بينهما ، حيث أن مدى في تقدير المتغير التابع هو (34.3%) وبالتالي نلاحظ من خلال هذه النتيجة والتي قدرت ب(34,3%) في رفع الالتزام التنظيمي يعود ذلك إلى استغلال المؤسسة كافة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الالتزام التنظيمي بشكل كبير للمؤسسة ومنه تجيب على التساؤل الثالث حول طبيعة العلاقة الارتباطية بين كل من القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة "هناك علاقة قوية بين القائد الاخلاقي والالتزام التنظيمي حسب وجهة نظر العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر المدرية العملية بورقلة"

جدول (23-2): قيم معاملات خط الانحدار النموذج 1

ANOVA						
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1 Régression	1.283	1	1.283	15.652	.000 ^a	
Résidu	2.460	30	.082			
Total	3.743	3				

a. Valeurs prédites : (constantes),
b. Variable dépendante : المتغير التابع للالتزام التنظيمي

من خلال الجدول السابق للمؤسسة محل الدراسة نجد مايلي :

➤ مجموع مربعات الانحدار يساوي (1.283) ومجموع البواقي (2.460) ومجموع المربعات الكلي يساوي (3.743)؛

➤ درجة الانحدار (df) هي 1 ودرجة حرية البواقي هي (30) ؛

➤ معدل مربعات الانحدار هو (1.28) ومعدل مربعات البواقي هو (0,082) ؛

➤ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو (15.652) ؛

➤ مستوى دلالة الاختبار (0,000) أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0,005) فنرفضها وبالتالي

خط الانحدار يلاءم المعطيات .

جدول (24-2): قيم معاملات خط الانحدار النموذج 2

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.627	.200		8.147	.000
المتغير المستقل القيادة أخلاقية	.352	.089	.586	3.956	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع للالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن :

- مقطع خط الانحدار يساوي (1,627) الذي يمثل (a) من معادلة الخط المستقيم $Y=a+bx$ ، أما ميل خط

الانحدار (b) في الجدول (0.352)، وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار للمتغير المستقبل هي :

$$Y=1.627 +0.352x$$

بحيث Y المتغير التابع و X المتغير المستقل ؛

- نتيجة اختبار (T) على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل (3.956) ، ومقطع خط الانحدار (8.147) ، وعند دراسة قي (sig) نجد أن القيم (0.000) ، هي قيم مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة

فتصبح معادلة خط الانحدار هي :

$$Y = 1.673 + 0.352x$$

ثانيا : تحليل الانحدار المتعدد (التدرجي)

ولصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدرجي (stepwise multiple régression) لتنبؤ اثر القيادة الاخلاقية على الالتزام التنظيمي ، والجدول الموالي يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع :

مصنوفة الارتباطات:

الانحدار المتدرج:

جدول (25-2): تحليل الانحدار الخطي للمتغير المستقل

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	أولا : توافر السلوك أخلاقي		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير :

المصدر : من إعداد الطالبة من خلال التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان المتغير المتبقي في نموذج الدراسة النهائي هو توافر السلوك الاخلاقي .

جدول (26-2): تحليل الانحدار الخطي للمتغير المستقل

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.572 ^a	.327	.305	.28978

a. Valeurs prédites : (constantes), أولا , أخلاقي السلوك توافر :

b. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير :

المصدر : من إعداد الطالبة من خلال التحليل الإحصائي SPSS

جدول (27-2): قيم معاملات خط الانحدار النموذج رقم 03

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1.224	1	1.224	14.580	.001 ^a
Résidu	2.519	30	.084		
Total	3.743	31			

a. Valeurs prédites : (constantes), أولا , أخلاقي السلوك توافر :

b. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير :

المصدر : من إعداد الطالبة من خلال التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول السابق نجد مايلي :

• مجموع مربعات الانحدار يساوي (1.224) ومجموع مربعات البواقي (2.519) ومجموع مربعات الكلي يساوي (3.743)

• درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة البواقي هي 30

• معدل مربعات الانحدار هو 1.224 ومعدل مربعات البواقي 0.084

• قيمة إختبار تحليل التباين خط الانحدار هو 14.580 مستوى دلالة الإختبار 0.001

أكبر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.005

جدول (28-2): تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés		T	Sig.
		A	Erreur standard		
1 (Constante)	1.745	.177		9.870	.000
أولا : توافر السلوك أخلاقي	.302	.079	.572	3.818	.001

a. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير :

المصدر : من إعداد الطالبة من خلال التحليل الإحصائي spss

جدول (29-2): تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

Variables exclues^b

Modèle	Bêta dans	T	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
					Tolérance
1 ثانيا : ممارسات السلوك أخلاقي	.167 ^a	.494	.625	.091	.202
ثالثا : تعزيز السلوك أخلاقي	.204 ^a	.928	.361	.170	.467

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), أولا , أخلاقي السلوك توافر :

b. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير :

المصدر : من إعداد الطالبة من خلال التحليل الإحصائي spss

جدول (2-30): تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

Statistiques des résidus ^a					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.0476	2.6522	2.3915	.19873	32
Résidu	-.23558-	1.34775	.00000	.28507	32
Erreur Prévision	-1.730-	1.312	.000	1.000	32
Erreur Résidu	-.813-	4.651	.000	.984	32

a. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال التحليل الإحصائي spss

من الجدول السابق نلاحظ استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج متغيرين مستقلين والاحتفاظ بمتغير واحد وهو توافر السلوك الأخلاقي ، وهذا ما يوافق تماما مع نتائج عملية التحليل الإحصائي السابق ، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين (توافر السلوك الاخلاقي) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بنسبة تقدر (30.2 %) وهو دليل على وجود ارتباط خطي متوسط بينهما . حيث أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل توافر السلوك الأخلاقي مع المتغير التابع رغم المستوى المتوسط لإجابات العمال على فقرات هذا المتغير في الإستبيان الذي قمنا بتحليله سابقا.

اختبار t test تي تاست

ذ تاست الخاص بالجنس:

علاقة الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للجنس يظهر من خلال الموالى لتحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس (sig=0.131) كانت أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.005) وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس على إجابات الموظفين حسب جنس الموظفين في المؤسسة حول الالتزام التنظيمي.

جدول (2-31): تحليل التباين الاحادي لمتغير الجنس

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع الالتزام التنظيمي	1.00	25	2.4024	.38459	.07692
	2.00	7	2.3525	.17323	.06548

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال التحليل الإحصائي spss

جدول (2-32): تحليل التباين الاحادي لمتغير الجنس

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95 % de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع الالتزام التنظيمي	Hypothèse de variances égales	.499	.485	.331	30	.743	.04989	.15078	-.25804	.35783
	Hypothèse de variances inégales			.494	23.025	.626	.04989	.10101	-.15905	.25884

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال التحليل الإحصائي SPSS

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

أولا علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

جدول (2-33): تحليل التباين الأحادي لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

ANOVA

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.261	2	.131	1.088	.350
Intra-groupes	3.482	29	.120		
Total	3.743	31			

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر للمؤسسة عينة الدراسة كان (sig=0.35) وهي أكبر (0.05%) وبالتالي

عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بمستوى المعنوية (0.05%) بين العمر والالتزام التنظيمي بهذه المؤسسة

، إذ نعلم المستجوبين لا يؤثر على ممارسة الالتزام التنظيمي في هذه المؤسسة.

ثانيا: علاقة بالمستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى

جدول (2-34): تحليل التباين الأحادي لاختبار لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.297	2	.148	1.247	.302
Intra-groupes	3.447	29	.119		
Total	3.743	31			

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال التحليل الإحصائي SPSS

يظهر من خلال الجدول السابق لتحليل التباين الأحادي ان القيمة الاحصائية لمتغير المستوى التعليمي (sig=0.302) كانت اكبر من مستوى المعنوية (0.05%) وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المستوى التعليمي والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة, ومنه متغير المستوى التعليمي للمبحوثين لا يؤثر على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة, اي ان الالتزام التنظيمي ليس مربوط بالمستوى التعليمي, وهذا ما يدل على أن هذه المؤسسة تعمل وتوسعى جاهدة لاستقطاب اليد العاملة ذو المستوى التعليمي الحسن الذي يساعدها في العمل.

ثالثا: علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

جدول (2-35): تحليل التباين الأحادي لاختبار لمتغير الخبرة بين اجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.037	3	.012	.092	.964
Intra-groupes	3.707	28	.132		
Total	3.743	31			

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال التحليل الإحصائي spss

تبين نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة للمؤسسة محل الدراسة ان القيمة الاحصائية لمتغير الخبرة (sig=0.964) كانت اكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة, ومنه متغير الخبرة للمبحوثين لا يؤثر على ممارسة الالتزام التنظيمي في هاته المؤسسة, أي أن الالتزام التنظيمي ليس مربوط بخبرة الموظف, حيث وجدنا أن المؤسسة تتمتع بموظفين ذوي كفاءة وخبرة في العمل.

رابعا: علاقة الوظيفة توجد فروق بين إجابات العمال

جدول (2-36): التباين الأحادي لمتغير الوظيفة بين اجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2.675	2	1.338	36.311	.000
Intra-groupes	1.068	29	.037		
Total	3.743	31			

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال التحليل الإحصائي spss

يظهر من خلال الجدول اعلاه لتحليل التباين لمتغير الوظيفة للمؤسسة محل الدراسة ان القيمة الاحصائية لمتغير الوظيفة ($sig=0.000$) توجد فروق ذات دلالة احصائية لالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الوظيفة ، ومنه متغير الوظيفة للمبحوثين يؤثر على ممارسة الالتزام التنظيمي ,ومن هنا نرفض الفرضية التي تنص "لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة الدراسة حول الإلتزام التنظيمي تعزى لعواملهم الشخصية.

خلاصة الفصل الثاني:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية للمؤسسات عينة الدراسة حول القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للعاملين فيها، حيث تم التطرق فيها على المؤسسات عينة الدراسة والتعرف عليها، وتم عرض النتائج الدراسة الميدانية حيث اختصرت على (32) استبيان صالح لتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية، وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة النتائج الاستبيان وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة. لخصت فيما يلي:

- 1/- اتضح انه يوجد مستوى متوسط للقيادة الأخلاقية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- 2/- وان هناك علاقة قوية بين القائد الأخلاقي والالتزام التنظيمي لدى العاملين، حسب وجهة نظر العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة.
- 3/- الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العلمية بورقلة ذو مستوى مرتفع.
- 4/- وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي.

الخاتمة

الخاتمة :

تم التطرق من خلال هذه الدراسة الى العديد من الجوانب التي تدخل ضمن اطار القيادة الاخلاقية في المؤسسة بحيث تناولت الدراسة القيادة الاخلاقية ومختلف مناصرها وعلى غرار ذلك ثم التطرق الى الالتزام التنظيمي وغرض أبعاده وخصائصها والعوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي والوقوف على ابراز العلاقة بين القيادة. القيادة والالتزام التنظيمي، وكان الغرض من كل هذا إدراج الجانب المفاهيمي للدراسة من اجل توضيح اتجاه الدراسة والعلاقة الرابطة بين المتغيرين.

وقد تم طرح الإشكالية الرئيسية التالية "مامدى تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين؟" وتطرقنا في الجانب التطبيقي بالدراسة تحليلية حيث تم استعراض في مجموعة من الادوات والطرق والاساليب الاحصائية المناسبة لغرض معالجة وتحليل معطيات الاستبيان، بالاضافة الى تحديد اتجاه اراء افراد العينة من خلال تحليل معطيات SPSS معرفة توجيهات المستجوبين من العاملين حول تقييم واقع القيادة الاخلاقية واثرها على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة "اتصالات الجزائر المديرية العلمية وحدة ورقة". من خلال الدراسة التي حمنا بها وعلمنا على الاحاصة بجميع جوانبها توصلنا الى مختلف النتائج على المستويين النظري والتطبيقي.

اما فيما يخص نتائج الدراسة فقد تبين انه توجد علاقة قوية ويجابية وطرية بين القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي للعاملين. في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العلمية بوحدة ورقة.

هذه الدراسة الى العديد من الجوانب التي تدخل ضمن اطار القيادة الاخلاقية في المؤسسة بحيث تناولت الدراسة القيادة الاخلاقية ومختلف مناصرها وعلى غرار ذلك ثم التطرق الى الالتزام التنظيمي وغرض أبعاده وخصائصها والعوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي والوقوف على ابراز العلاقة بين القيادة. القيادة والالتزام التنظيمي، وكان الغرض من كل هذا إدراج الجانب المفاهيمي للدراسة من اجل توضيح اتجاه الدراسة والعلاقة الرابطة بين المتغيرين.

وقد تم طرح الإشكالية الرئيسية التالية "مامدى تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين؟" وتطرقنا في الجانب التطبيقي بالدراسة تحليلية حيث تم استعراض في مجموعة من الادوات والطرق والاساليب الاحصائية المناسبة لغرض معالجة وتحليل معطيات الاستبيان، بالاضافة الى تحديد اتجاه اراء افراد العينة من خلال تحليل معطيات SPSS معرفة توجيهات المستجوبين من العاملين حول تقييم واقع القيادة الاخلاقية واثرها على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة "اتصالات الجزائر المديرية العلمية وحدة ورقة".

من خلال الدراسة التي حمنا بها وعلمنا على الاحصاءة بجميع جوانبها توصلنا الى مختلف النتائج على المستويين النظري والتطبيقي.

اما فيما يخص نتائج الدراسة فقد تبين انه توجد علاقة قوية واجباية وطرية بين القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي للعاملين. في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العلمية بوحدة ورقة.

النتائج الخاصة باختبار صحة الفرضيات :

الفرضية الأولى: توصلت الدراسة انه هناك مستوى متوسط للقيادة الأخلاقية في مؤسسة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية، وهذا يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (2.1388) وهو مستوى متوسط.

الفرضية الثانية: أثبتت الدراسة انه هناك مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد الالتزام التنظيمي وهذا ما يعزز المتوسط الحسابي الاجمالي الذي كانت قيمته (2.391) وهو مستوى مرتفع.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة قوية بين القائد الاخلاقي والالتزام التنظيمي لدى العاملين حسب وجهة نظر العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العلمية وحدة ورقة عند مستوى دلالة اقل او يساوي (0,05) ويعزز هذا بقيمة ارتباط (0.586) وعلاقة هي طردية لان اشارته موجبة، اما القوة التفسيرية بلغت $R=0.343$ متوسطة نسبيا مما يعني ان ابعاد متغير المستقل (القيادة الاخلاقية) تفسره ما مقداره (34.3%) من المتغير (الالتزام التنظيمي).

الفرضية الرابعة: توصلت الدراسة الى انه لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية للقيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي للعاملين محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد مستوى الدلالة المحوب (0.131) هو اكبر من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد وان متغير العمر كان مستوى الدلالة المحسوب (0.350) هو اكبر من (0,05) مستوى الدلالة المعتمد المستوى التعليمي كان مستوى الدلالة المحسوب (0.302) وأيضا متغير الخبرة كان (0,943) هو اكبر من (0.005) مستوى الدلالة المعتمد. وان متغير العمر كان مستوى الدلالة المحسوب (0.350) وهو اكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.005)، وتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الوظيفة حيث نجد مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد.

كما اثبتت الدراسة النتائج التالية:

اثبتت الدراسة انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي تعزى إلى ابعاد القيادة الأخلاقية وهي توافر السلوك الأخلاقي.

الاقتراحات:

كخلاصة لما جاءت به هذه الدراسة: يقدم الباحث جملة من التوصيات والاقتراحات بهدف المساهمة في تثمين وتعزيز القيادة الأخلاقية 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 الترقّيات، 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 بالقيادة الأخلاقية.

2/ من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن (36,7%) من التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي للعاملين ترجع إلى أبعاد القيادة الأخلاقية والباقي ترجع إلى عوامل أخرى، لذا نوصي بإجراء دراسة تمكن التعرف على باقي العوامل الأخرى؛

3/ تعميق وعي القائد المؤسسة بأهمية القيادة الأخلاقية، لما له من دور بارز في رفع درجة الالتزام التنظيمي للعاملين، من خلال إيجاد آليات المناسبة كإصدار الأدلة ومدونات الأخلاقية تؤكد على أهمية القيادة الأخلاقية عن زيادة الملصقات و اللوحات التي تتضمن معايير القيادة الاخلاقية وقوانينها والعقوبات التي يتعرض لها العامل عن إنهاكه للمعايير الاخلاقية.

4) إصدار المدونات الأخلاقية للمؤسسة ونشرها في الأوساط إدارات وأقسام و ورشات كل المؤسسة كمساعدة فاعلة لنشر

الوعي الأخلاقي وضرورة الابتعاد عن أي مظهر من مظاهر السلوك الاخلاقي؛

5/ ضرورة تبني ثقافة تنظيمية تؤكد على القيم والدعايات الأخلاقية ونشرها داخل المؤسسة بشكل الذي يجعل القيم الأخلاقية في أعلى سلم للقيم التنظيمية.

الأفاق المستقبلية للبحث:

__ علاقة القيادة الأخلاقية بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الخاصة.

__ دور القيادة الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات.

__ علاقة الالتزام التنظيمي بالرضا الوظيفي في المؤسسات .

قائمة المراجع

أولا الكتب :

1. احمد بن الكبير، القيادة الاخلاقية من منظور اسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، مكتبة الملك فهد، الرياض الطبعة 1، 2016، ص85.
2. محمد سليمان محمد اكريم، سلوكيات القيادة الاخلاقية وعلاقتها بمدى الحوكمة في المؤسسات الليبية المجلة العلمية كالاقتصاد و التجارة د-ط-دت-
3. نجم عبود نجم، القيادة وادارة الابتكار دار صفاء للنشر وتوزيع عمان، الطبعة 1، 2012،
4. جواد محسن راضي ، عبد الله كاظم، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختيارية في كلية الإدارة والاقتصادية والإدارية، مجلة العزى العلوم الاقتصادية ،العدد الواحد العشرون والسنة السابعة ، جامعة الكوفة العراق ،2011
5. تحسين احمد طراولة ،الفلسفة الاخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الامنية ،مكتبة الملك فهد الرياض ، الطبعة 1 2021
6. دنوري منير، تسيير البشرية ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2010 ،
7. صالح الدين عبد الباقي، المبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة الاسكندرية 2005 بدون طبعة .

ثانيا :مذكرات

8. العريضة رائدة هاني 2012، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقة بمستوى محاربة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان الاردن
9. خالد محمد احمد الوزان ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية،البحرين 2006،

10. محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ،

كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية الرياض 2005

ثالثا:مجلات

11. قيطان شوقي، الحاجة الى القيادة الاخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لاهميتها في خلق الالتزام التنظيمي

لدى الكفاءات البشرية دراسة حالة، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات المجلد 5، العدد التاسع

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 1/ 2017

الملاحق

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

استمارة استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان «أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي» دراسة حالة اتصالات الجزائر المدرية العملية وحدة ورقلة"، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة. ولكم منا كل الشكر والتقدير.

يمكنكم الحصول على نسخة من نتائج هذا البحث عند الإنتهاء منه بالاتصال على البريد الإلكتروني للباحثة : boutheina071@gmail.com

توضيحات: غير موافق: لا يوجد إلا القليل من النشاط أو الممارسة في المؤسسة.

محايد: غير متأكد من الكيفية التي تصف العبارة واقع هذا النشاط أو الممارسة في المؤسسة.

موافق: هناك أدلة واضحة على وجود النشاط أو الممارسة في المؤسسة.

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الأول: معلومات متعلقة بالموظف:

	أنثى	ذكر	الجنس
العمر	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
مستوى التعليم	ماجستير أو ما جستير	ليسانس فأقل	
الخبرة	من 11 إلى أقل من 15 سنة	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	
المسمى الوظيفي	رئيس مصلحة	رئيس دائرة	نائب مدير
	موظف		

المحور الثاني: العبارات المتعلقة القيادة أخلاقية

العبارات	موافق	محايد	غير موافق
01 يتميز نظام الأداء في المؤسسة بالعدالة			
02 تلتزم المؤسسة بوعودها مع المرؤوسين			
03 تعطي المؤسسة أسبقية عالية للقيم الأخلاقية			

			لا تنتشر مظاهر الفساد المالي والإداري في المؤسسة	04
			تسمح المؤسسة للموظفين بالتعبير على مقترحاتهم وآرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف	05
			يركز المسؤول على تحقيق مصالح المرؤوسين	06
			يتخذ المسؤول قرارات عادلة ومتوازنة	07
			يمكن الوثوق بالمسئول في المؤسسة	08
			يناقش المسئول الأخلاق والسلوكيات في المؤسسة مع المرؤوسين	09
موافق	محايد	غير موافق	العبارة	الرقم
			يعد مسئول المؤسسة نموذجاً فيما يتعلق بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية	10
			يطبق المسئول القوانين على مرؤوسيه الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية	11
			لا يحدد المسئول النجاح فقط بالنتائج ولكن بطريقة الحصول عليها	12
			عندما يتخذ المسئول القرارات يسأل دائماً ما الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله	13

المحور الثالث: العبارات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

رقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
01	أشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة.			
02	أشعر بأن هذه المؤسسة كمؤسستي الخاصة.			
03	لا يهمني ترتيب هذه المؤسسة وطنياً			
04	لا أتمنى سمعة هذه المؤسسة في المجتمع			
05	أشعر بجدية وكأن مشاكل العمل في هذه المؤسسة مشاكل خاصة.			
06	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أعمل في هذه المؤسسة			
07	أشعر بأننا نعمل كعائلة واحدة في هذه المؤسسة.			
08	أشعر أنني محل سخرية الزملاء عندما ألتزم بالعمل.			
09	هذه المؤسسة تستحق ولائي وإخلاصي			
10	أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في هذا العمل.			
11	أنا أقوم بعملية حسب الأهداف المخططة			
12	أنا أقوم بأعمالي بشكل تلقائي ولا توجد معايير وأهداف في العمل			
13	أشارك في وضع الخطط والأهداف الداخلية للقسم الذي أنتهي إليه			
14	أنا أحترم معايير وبرامج العمل وفق الآجال المحددة			
15	أنا أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل			
16	أنا أعمل أكثر مما متوقع مني من أجل مساعدة هذه المؤسسة في تحقيق أهدافها			
17	هناك توافق بين مؤهلاتي العلمية وبين متطلبات المنصب الذي أشغله			
18	أقدم المساعدة لزملائي في العمل			
19	أوجه الموظفين الجدد ولا أخل عليهم بالنصح والإرشاد المهني.			

			20	إن عملي في هذه المؤسسة مؤقت إلى أن أجد فرصة أحسن
			21	أحافظ على موجودات المؤسسة من عتاد ومعدات في حال استخدمتها
			22	هناك صرامة في التسيير الداخلي تفرض علينا العمل بجد.
			23	أريد الالتزام في عملي لكن أجد صعوبات
			24	هناك وضوح في تقسيم المهام والمقاييس والبرامج في هذه المؤسسة
			25	هناك فوضى في تحديد المهام وهناك تداخل كبير يعيق الالتزام.
			26	يتكاسل بعض المسئولين في المؤسسة عن القيام بأعمالهم.
			27	أشارك في الأعمال التطوعية التي تقوم بها المؤسسة لصالح المجتمع
			28	هناك زملاء يتغيبون عن العمل دون مبرر أو عذر
			29	لا يستاء المسئولين في هذه المؤسسة من غياب الموظفين دون مبرر أو عذر

ملحق رقم: 02 قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الإسم واللقب	مكان العمل
1	أ.بن تفات عبد الحق	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير جامعة ورقلة
2	أ. د الحاج عرابة	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير جامعة ورقلة
3	أ.مناصرة رشيد	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير جامعة ورقلة
4	أ.قداش سمية	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير جامعة ورقلة
5	أ.صالح سميرة	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير جامعة ورقلة

ملحق رقم 03: نتائج التحليل الإحصائي.

نتائج تحليل استبيان أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي " دراسة حالة اتصالات
الجزائر المدرية العملية وحدة ورقلة

معام اتساق الفاكرونبخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.787	42

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	25	78.1	78.1	78.1
2.00	7	21.9	21.9	100.0
Total	32	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	2	6.3	6.3	6.3
2.00	16	50.0	50.0	56.3
3.00	14	43.8	43.8	100.0
Total	32	100.0	100.0	

التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	12	37.5	37.5	37.5
2.00	13	40.6	40.6	78.1
3.00	7	21.9	21.9	100.0
Total	32	100.0	100.0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	4	12.5	12.5	12.5
2.00	4	12.5	12.5	25.0
3.00	21	65.6	65.6	90.6
4.00	3	9.4	9.4	100.0
Total	32	100.0	100.0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1.00	1	3.1	3.1	3.1
3.00	10	31.3	31.3	34.4
4.00	21	65.6	65.6	100.0
Total	32	100.0	100.0	

Statistiques descriptive				
	N	Moyenne	Ecart type	
A1	32	1.9688	.73985	
A2	32	2.0000	.71842	
A3	32	2.2500	.80322	
A4	32	2.0938	.73438	
A5	32	2.3750	.83280	
A6	32	2.1250	.75134	
A7	32	2.0625	.75935	
A8	32	2.1250	.75134	
A9	32	2.0000	.71842	
A10	32	2.2813	.81258	
A11f	32	2.1563	.80760	
A12	32	2.1250	.79312	
A13	32	2.4687	.76134	
B1	32	2.5938	.61484	
B2	32	2.4062	.87471	
B3	32	1.6875	.82060	
B4	32	1.7500	.76200	
B5	32	2.2187	.75067	
B6	32	2.4687	.76134	
B7	32	2.0000	.80322	
B8	32	1.9375	.71561	
B9	32	2.5312	.67127	
B10	32	2.6563	.54532	
B11	32	2.5313	.71772	
B12	32	2.2188	.90641	
B13	32	2.6250	.65991	
B14	32	2.5625	.80071	
B15	32	2.5313	.67127	
B16	32	2.6563	.60158	
B17	32	3.2813	5.49037	
B18	32	2.7812	.49084	
B19	32	2.5938	.61484	
B20	32	1.9063	.81752	
B21	32	2.7812	.60824	
B22	32	2.6563	.60158	
B23	32	2.3125	.78030	
	32	2.0000	.71842	
B25	32	2.0938	.64053	
B26	32	2.5000	.76200	
B27	32	2.1875	.73780	
B28	32	2.3750	.70711	
B29	32	2.1875	.64446	
أولا : نوافر السلوك أخلاقي	32	2.1375	.65734	
ثانيا : ممارسات السلوك أخلاقي	32	2.1188	.66790	
ثالثا : تعزيز السلوك أخلاقي	32	2.2500	.53548	
المتغير المستقل القيادة أخلاقية	32	2.1688	.57733	

أول:الالتزام الشعوري	32	2.1771	.28900
ثانيا : الإلتزام المعياري	32	2.6328	.80506
ثالثا : الإلتزام المستمر	32	2.3646	.20712
المتغير التابع الإلتزام التنظيمي	32	2.3915	.34750
N valide (listwise)	32		

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع هو(الإلتزام التنظيمي) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل القيادة أخلاقية	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.
b. Variable dépendante : المتغير التابع الإلتزام التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.586 ^a	.343	.321	.28636

a. Valeurs prédites : (constantes),
b. Variable dépendante : المتغير التابع الإلتزام التنظيمي

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1.283	1	1.283	15.652	.000 ^a
Résidu	2.460	30	.082		
Total	3.743	31			

a. Valeurs prédites : (constantes),
b. Variable dépendante : المتغير التابع الإلتزام التنظيمي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.627	.200		8.147	.000
المتغير المستقل القيادة أخلاقية	.352	.089	.586	3.956	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع الالتزام التنظيمي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.0031	2.6845	2.3915	.20348	32
Résidu	-.28141-	1.31554	.00000	.28170	32
Erreur Prévision	-1.909-	1.440	.000	1.000	32
Erreur Résidu	-.983-	4.594	.000	.984	32

a. Variable dépendante : المتغير التابع الالتزام التنظيمي

Diagrammes

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع الالتزام التنظيمي

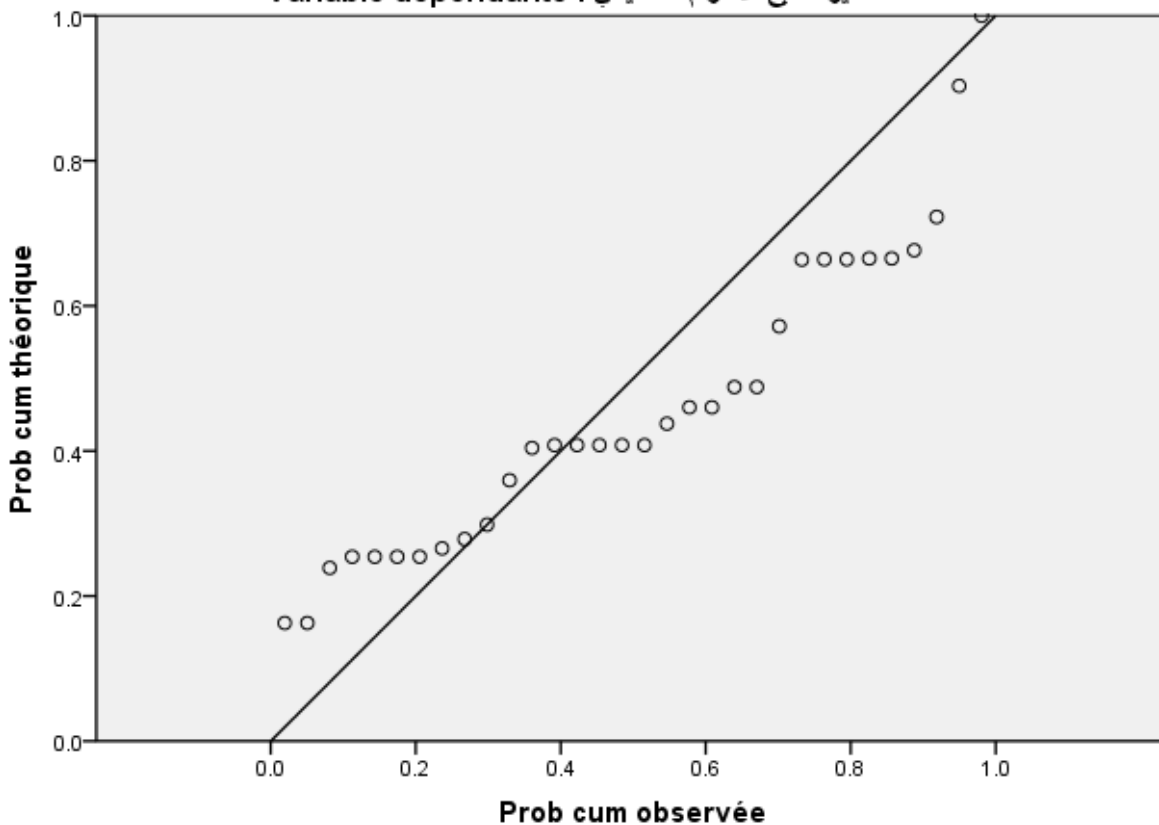
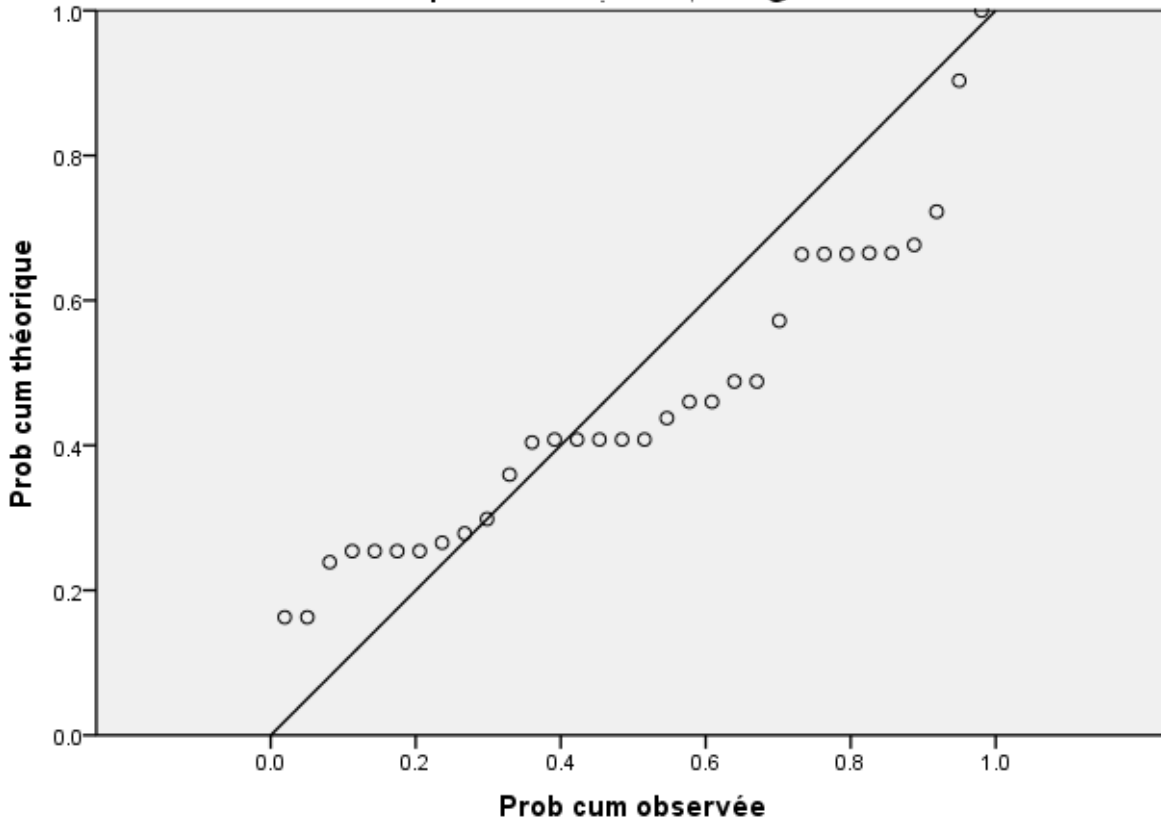


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع الالتزام التنظيمي



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي مصفوفة الارتباطات:

		المتغير التابع الالتزام التنظيمي	
Rho de Spearman	أولاً : توافر السلوك أخلاقي	Coefficient de corrélation	.755**
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	32
	ثانياً : ممارسات السلوك أخلاقي	Coefficient de corrélation	.643*
		Sig. (bilatérale)	.000
		N	32
ثالثاً: تعزيز السلوك أخلاقي	Coefficient de corrélation	.590*	
	Sig. (bilatérale)	.000	

		N	32
المتغير المستقل القيادة أخلاقية	Coefficient de corrélation	.772**	
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	32	

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	أولا : توافر السلوك أخلاقي	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.572 ^a	.327	.305	.28978

a. Valeurs prédites : (constantes), أخلاقي السلوك توافر : أولا,

b. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1.224	1	1.224	14.580	.001 ^a
	Résidu	2.519	30	.084		
	Total	3.743	31			

a. Valeurs prédites : (constantes), أخلاقي السلوك توافر : أولا,

b. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.745	.177		9.870	.000
	أولا : توافر السلوك أخلاقي	.302	.079	.572	3.818	.001

a. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير

Variables exclues^b

Modèle		Bêta dans	T	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	ثانيا : ممارسات السلوك أخلاقي	.167 ^a	.494	.625	.091	.202
	ثالثا : تعزيز السلوك أخلاقي	.204 ^a	.928	.361	.170	.467

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), أخلاقي السلوك توافر : أولا,

b. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.0476	2.6522	2.3915	.19873	32
Résidu	-.23558-	1.34775	.00000	.28507	32
Erreur Prévision	-1.730-	1.312	.000	1.000	32
Erreur Résidu	-.813-	4.651	.000	.984	32

a. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام التابع المتغير :

اختبار t test تي تاست الخاص بالجنس:

علاقة الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع الالتزام التنظيمي	1.00	25	2.4024	.38459	.07692
	2.00	7	2.3525	.17323	.06548

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	.499	.485	.331	30	.743	.04989	.15078	-.25804-	.35783
Hypothèse de variances inégales			.494	23.025	.626	.04989	.10101	-.15905-	.25884

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

أولا علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

ANOVA

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.261	2	.131	1.088	.350
Intra-groupes	3.482	29	.120		
Total	3.743	31			

ثانيا علاقة بالمستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى

ANOVA

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.297	2	.148	1.247	.302
Intra-groupes	3.447	29	.119		
Total	3.743	31			

ثالثا علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.037	3	.012	.092	.964
Intra-groupes	3.707	28	.132		
Total	3.743	31			

رابعا علاقة الوظيفة توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2.675	2	1.338	36.311	.000
Intra-groupes	1.068	29	.037		
Total	3.743	31			

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي	
02	تمهيد الفصل الاول
03	المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي
03	المطلب الأول: المطلب الأول: ماهية القيادة الأخلاقية
04	الفرع الأول: تعريف و أهمية القيادة الأخلاقية
06	الفرع الثاني: مبادئ وخصائص القيادة الأخلاقية
08	الفرع الثالث: مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية
08	الفرع الرابع: أبعاد القيادة الأخلاقية
10	المطلب الثاني: ماهية الالتزام التنظيمي
10	الفرع الأول: تعريف و لأهمية الالتزام التنظيمي
11	الفرع الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي
12	الفرع الثالث: أنماط الالتزام التنظيمي
12	الفرع الرابع: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي
14	الفرع الخامس: أبعاد دراسة الالتزام التنظيمي
15	الفرع السادس: الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي
17	المبحث الثاني :الأدبيات التطبيقية
17	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

17	الفرع الاول:دراسات باللغة العربية
18	الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
19	المطلب الثاني:التعليق على الدراسات السابقة:
21	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
24	المطلب الأول: طريقة الدراسة
24	الفرع الأول: منهج الدراسة
24	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة :
25	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة و أداة ثبات الدراسة
25	الفرع الأول:الأساليب الإحصائية المستخدمة
26	الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
26	الفرع الثالث : صدق وثبات الاستبيان
27	المبحث الثاني:عرض نتائج الدراسة و تحليلها
27	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
40	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج
49	خلاصة الفصل الثاني
51	الخاتمة
55	المراجع
58	الملاحق
69	الفهرس