

جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، الطور الثاني

في ميدان : علوم اقتصادية و التسيير و علوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

بعنوان :

دور القيادة الاخلاقية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

"دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية ورقلة "

من اعداد الطالبتين :

إلهام بن عيسى

مهذار سارة

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ : 12/06/2022

امام اللجنة المكونة من السادة :

- حجاج عبد الرؤوف (أستاذ التعليم العالي جامعة ورقلة) رئيسا
- هتهات المهدي (أستاذ محاضر "أ" ، جامعة ورقلة) مشرفا و مقررا
- صديقي أمينة (أستاذ مساعد "ب" جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2022/2021



جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، الطور الثاني

في ميدان : علوم اقتصادية و التسيير و علوم تجارية

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

بعنوان :

دور القيادة الاخلاقية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

"دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية ورقلة "

من اعداد الطالبتين :

إلهام بن عيسى

مهذار سارة

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ : 12/06/2022

امام اللجنة المكونة من السادة :

- حجاج عبد الرؤوف (أستاذ التعليم العالي جامعة ورقلة) رئيسا
- هتهات المهدي (أستاذ محاضر "أ" ، جامعة ورقلة) مشرفا و مقررا
- صديقي أمينة (أستاذ مساعد "ب" جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2022/2021

الإهداء

أرى رحلتي الجامعية قد انتهت اليوم بالفعل ، من بعد تعب ومشقة لوقت طويل

وها أنا اليوم أختتم بحث تخرجي بكل ما لدي من همة ونشاط .

وبداخلي كل التقدير والامتنان لكل شخص كان له الفضل في مسيرتي وقدم لي المساعدة ولو باليسر

وأن أولى هؤلاء الأشخاص هم الأبوان ، فلهم علي فضل كبير قد يبلغ عنان السماء ، فقد كان

وجودهم سببا في فلاحني ونجاحي بهذه الدنيا وبالآخرة أيضا.

إلى حبيبتي التي أفضلها عن نفسي ، فهي التي ضحت من أجلي ، والتي لم أراها يوما ما تدخر

جهدا في سبيل إسعادي دائما إلى أروع امرأة في الوجود، إليك وحدك أُمي الحبيبة حفظك الله

بارك في عمركي إنشاءالله

إلى رمز الكفاح في الحياة إليك أنت وحدك يا صاحب السيرة العطرة وصاحب الفكر المستنير

إلى من غرس القيم والأخلاق في

قلبي، ولم يخل علي بأي شيء إلى من أحمل لقبه بكل فخر واعتزاز أبي حبيبي

أطال الله في عمره إنشاءالله

إلى من قاسموني عطوة وحنان و كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات و الصعاب إخواني

أمين و بلال و أخواتي أسماء و أماني و مروة و دلوعتي أميمة حفظهم الله لي و رعاهم

إلى نصفني الثاني إلى من أتى في لحظاتي الأخيرة و لكن كان له دور كبير بتشجيعي و مسانديتي

جزاه الله كل خير و تيسير بحياته

و أهدي هذا العمل إلى كل عائلة بن عيسى و مجوح و أصدقائي و صديقاتي

و أخيرا لا يفوتنا أن نعبر عن بالغ تحياتنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز

هذا العمل المتواضع .

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أعز وأعلى إنسانة في حياتي، التي أنارت دربي

بنصائحها، وكانت بحرا صافيا يجري بغيض الحب، والبسمة

إلى من زينت حياتي بضياء البدر، وشموخ الفرح. إلى من

منحتني القوة والعزيمة، لمواصلة الدرب وكانت سببا في مواصلة دراستي

إلى من علمتني الصبر والاجتهاد، إلى الغالية على قلبي.

إلى أمي الغالية وأبي حفظه الله

إلى زوجي العزيز

إلى اخوتي إلى عائلتي الكريمة وإلى كل شخص ساعدني في كتابة هذه المذكرة

إلى كل شخص أحمل له المحبة والتقدير

إلى كل من الاستاذ المشرف وجميع الاساتذة إلى كل من نسيه القلم

وحفظه القلب.

إسم الطالبة :

مهدار سارة

شكر و عرفان

لقد حثنا الله في كتابه العزيز على ” شُكْرِ النَّاسِ ” قائلًا ” وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ” (سورة يوسف آية 76)
صدق الله العظيم.

أشكر الله العليّ القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين القائل في محكم التنزيل،

عن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال - صلى الله عليه وسلم “مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ، لَا يَشْكُرُ اللَّهَ”.

وقال رسول الله (صلى الله عليه وسلم): ” مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ ، فَإِنْ لَمْ يَجِدُوا مَا

تُكَافِئُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ ” (رواه أبو داود) .

وأيضاً وفاء وتقديراً واعترافاً مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا

جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الأستاذ الفاضل: هتهات المهدي

على هذه الدراسة وصاحب الفضل في توجيهي ومساعدتي في تجميع المادة البحثية،

فجزاه الله كل خير.

وأخيراً، أتقدم بجزيل شكري إلي كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه

الدراسة على أكمل وجه.

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تساهم به القيادة الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية عموماً، و في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة خاصة، وللإحاطة بالجوانب النظرية للدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال التطرق إلى الإطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية و تنمية الموارد البشرية، و تم استخدام أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم الإعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة من عينة مكونة من (25) عامل، إذ تم استخدام برنامج spss لمعالجة بيانات الدراسة.

وبناء على ذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية و تنمية الموارد البشرية و يعزز هذا قيمة معامل الارتباط ($R=0.475$) والعلاقة الطردية، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R=0.225$) كما توصلت الدراسة أيضا إلى انه يوجد قيادة أخلاقية بمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة تؤثر إيجابيا على تنمية الموارد البشرية لدى العاملين فيها.

الكلمات المفتاحية: قيادة الأخلاقية ، تنمية الموارد البشرية ، عاملين ، خطوط الجوية الجزائرية بورقلة.

Summary :

This study aims to know the role that ethical leadership contributes to the development of human resources in Algerian institutions in general, and in the Air Algerie Foundation in Ouargla in particular. The case study method was used in the practical aspect of the study, where the questionnaire was relied on as a basic tool for collecting study data from a sample of (25) workers, as the spss program was used to process the study data.

Accordingly, the study reached a set of results, the most important of which are: There is a statistically significant effect between ethical leadership and human resource development, and this reinforces the value of the correlation coefficient ($R = 0.475$) and the direct relationship, while the explanatory power of the model reached ($225.R = 0$). The study also concluded that there is an ethical leadership at the Air Algerie Foundation in Ouargla that positively affects the development of human resources among its employees.

Keywords: ethical leadership, human resource development, employees, Air Algerie in ouargla.

قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	الشكر
III	ملخص الدراسة
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاشكال البيانية
VII	قائمة الملاحق
أ - هـ	مقدمة
1	الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للقيادة الأخلاقية و تنمية الموارد البشرية
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الاطار النظري للقيادة الأخلاقية و تنمية الموارد البشرية
4	المبحث الثاني : مكانة الموضوع ضمن الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : معاينة واقع القيادة الأخلاقية و دورها في تنمية الموارد البشرية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية ورقلة
22	
23	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية
31	المبحث الثاني : نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
49-48	خاتمة
52-51	المصادر والمراجع
57-54	الملاحق
59	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	ابعاد القيادة الاخلاقية ص	جدول رقم 1-1
12	الفروع الرئيسية الثلاثة لوظائف الموارد البشرية في المؤسسة	الجدول رقم 2-1
13	أوجه المقارنة بين التدريب والتعليم التطوير	الجدول رقم 3-1
18	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	الجدول رقم 4-1
27	يوضح مجتمع الدراسة	الجدول رقم 1-2
28	يوضح توزيع أداة الدراسة	الجدول رقم 2-2
30	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	جدول رقم (2-3)
33	يوضح توزيع العينة الدراسة وفق لمتغير الجنس	جدول رقم (2-4)
34	يوضح توزيع العينة الدراسة وفق لمتغير المستوى التعليمي	الجدول رقم 2-5
35	يوضح توزيع اعينة الدراسة وفق لمتغير سنوات الخبرة	الجدول رقم 2-6
36	يمثل المنصب الوظيفي	الجدول رقم 2-7
37	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده مشاركة السلطة	الجدول رقم 2-8
38	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الاتصال	الجدول رقم 2-9
39	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الإنصاف و العدالة	الجدول رقم 2-10
40	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التوجه الأخلاقي	الجدول رقم 2.11
41	متوسطات و الانحرافات المعيارية الكلية لمستوى أبعاد القيادة الأخلاقية	الجدول رقم 2-12
42	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير تنمية الموارد البشرية	جدول رقم (2-13)
43	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة للمحاور.	الجدول رقم 2-14
44	يوضح معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الأخلاقية والإدارة الأخلاقية لدى المؤسسة	الجدول رقم (2-15)
45	يوضح تحليل ANOVA	الجدول رقم (2-16)
46	يوضح تحليل تباين خط الانحدار	

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	آليات تنمية الموارد البشرية	الشكل رقم 1-1
32	يمثل دائرة توزيع الموظفين حسب الجنس	الشكل رقم: 1-2
33	يوضح توزيع العينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل رقم 2-2
34	:يمثل سنوات الخبرة	الشكل رقم 3-2
35	يمثل المنصب الوظيفي	الشكل رقم 4-2

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	قائمة الاساتذة المحكمين	الملحق رقم 1
	استبيان الدراسة	الشكل رقم 2

مقدمة

توطئة:

لقد حظي موضوع القيادة الأخلاقية و الموارد البشرية باهتمام كبير باعتبار ان القيادة الأخلاقية تعني التصرف وفقاً لمبادئك الأخلاقية يوماً في حياتك العملية وفي عملية اتخاذ القرار، وبكل بساطة: إنها تعني فعل الصواب. وبطبيعة الحال، يحدث التعقيد لأنّ العديد من المبادئ الأخلاقية ليس مجمعاً عليها من قبل الجميع. كما تعرف تنمية الموارد البشرية على أنّها كلّ جهد أو خطوات أو تدابير علمية منظمة تؤخذ وتطبق لتؤدي إلى زيادة كفاءة الموظفين العاملين بمنشأة أو مؤسسة معينة، ويتم ذلك عن طريق التدريب والتأهيل لهؤلاء العاملين، بالإضافة إلى زيادة قدراتهم ومهارتهم الخاصة واستثمارها بشكل يصب في زيادة العملية الإنتاجية بطريقة إيجابية، ونظراً لأهمية تنمية الموارد البشرية تم إيجاد علم خاص به في الجامعات والمدارس يسمى بعلم تنمية الموارد البشرية ليتم دراسته بمراحل عمرية مبكرة وزيادة إمكانيات الابتكار والتطوير. و نظراً لكون الموارد البشرية هي العصب الحقيقي لأي منشأة أو مؤسسة، ينبغي أن يكون هناك قسم خاص بالموارد البشرية فيها، حيث يتولى هذا القسم مهمة تقييم الموظفين وطرق تطوير أدائهم، ورفع جودة كفاءتهم من أجل تعزيز قدرات الشركة، وزيادة قدرتها على منافسة غيرها من المنشأة والمؤسسات.

❖ أولا إشكالية الدراسة :

إن القيادة الأخلاقية من أنماط القيادة المشهود لها بفعاليتها، إذ أن لها تأثيرات إيجابية على العمل و هذا ما يربطها بتنمية الموارد البشرية ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على الاشكالية الرئيسية : أين يكمن دور القيادة الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية لولاية ورقلة ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية يمكننا تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية (مشاركة السلطة،الاتصال،الإنصاف و العدالة ،التوجه الأخلاقي) في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لولاية ورقلة ؟
- 2- ما درجة إهتمام مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لولاية ورقلة بتنمية موردها البشري ؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية و تنمية الموارد البشرية لدى شركة الخطوط الجوية الجزائرية لولاية ورقلة ؟

ثانيا:فرضيات الدراسة :

— يوجد مستوى متوسط للقيادة الأخلاقية بأبعادها (مشاركة السلطة ، الإتصال ، الإنصاف و العدالة ،التوجه الأخلاقي) في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة .

— يوجد اهتمام من طرف المؤسسة الجوية الجزائرية في تنمية موردها البشري.

— يوجد علاقة إرتباطية بين القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة (مشاركة السلطة ، الإتصال ، الإنصاف و العدالة ،التوجه الأخلاقي) و تنمية المورد البشري في المؤسسة الجوية الجزائرية.

❖ ثالثا:اهداف الدراسة:

يتجلى هدف الدراسة الرئيسي في الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى العاملين وتنمية الموارد البشرية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية لولاية ورقلة ولتحقيق هذا الهدف انبثقت عدة أهداف فرعية، هي:

- 1- التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى العاملين و المدراء و القادة في مؤسسة.
- 2- التعرف على مستوى تنمية الموارد البشرية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية لولاية ورقلة ؟
- 3- دراسة العلاقة الارتباطية بين القيادة الأخلاقية و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

❖ رابعا:تصميم الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء شركة الخطوط الجوية الجزائرية فرع ورقلة في المقر الرئيسي وذلك لقياس مدى ممارسة رؤسائهم للقيادة الأخلاقية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات لكي تتلاءم مع أهداف الدراسة. إضافة لذلك هناك استبانة أخرى تم توزيعها على أعضاء شركة الخطوط الجوية الجزائرية فرع ورقلة بغرض معرفة هل هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية و تنمية الموارد البشرية.

❖ خامسا:أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في جانبين هما:

✓ الجانب النظري:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الوقوف على واقع القيادة الأخلاقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية فرع ورقلة ومدى تأثيره على تنمية الموارد البشرية كعينة وعلى عمال شركة الخطوط الجوية الجزائرية بصفة عامة .

✓ الجانب التطبيقي

تكمن أهمية هذه الدراسة من إمكانية استفادة شركة الخطوط الجوية الجزائرية محل الدراسة من نتائج الدراسة، و التعرف على مستوى الضغط لديها، والكشف عن دور القيادة الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية.

❖ سادسا:مبررات اختيار الموضوع:

تتمثل المبررات التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ومحاولة معاجلته دون غيره من المواضيع في :

▪ المبررات الموضوعية : والمتمثلة في :

- تناسب الموضوع والتخصص العلمي ؛

- يعتبر موضوع الدراسة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان إدارة الأعمال.

▪ المبررات الذاتية : والمتمثلة في :

- الميل الشخصي للبحث و الاستطلاع في هذا الموضوع ؛

- التطلع مستقبلا للعمل في الشركة للوقوف اكثر على دور القيادة الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية.

❖ سابعا:حدود الدراسة:

تشتمل حدود الدراسة على ما يأتي:

- **الحدود الموضوعية:** تمثلت الحدود الموضوعية في دراسة متغيرين المستقل و المتمثل في القيادة الأخلاقية و المتغير التابع المتمثل في تنمية الموارد البشرية.

- **الحدود البشرية و المكانية:**كانت الدراسة على عينة من العمال العاملين بالخطوط الجوية الجزائرية.

- **الحدود الزمانية:** كانت فترة الدراسة الميدانية من شهر أفريل إلى غاية 15 ماي 2022.

❖ ثامنا: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

تم إستخدام المنهج الوصفي باعتباره الملائم لدراسة الظواهر الإجتماعية الإقتصادية ، في الجانب التطبيقي تم إستخدام أسلوب دراسة الحالة من خلال اداة الاستبيان لجمع المعلومات ، و قد تم الاعتماد على برنامج SPSS و بعض الأدوات الإحصائية لتحليل و تفسير النتائج.

❖ تاسعا: صعوبات الدراسة:

- ✓ عدم كفاية الوقت المخصص للدراسة وجمع المعلومات نتيجة طبيعة العمل في المؤسسة.
- ✓ إضاعة استمارة الاستبيان التي وزعت مما تطلب منا إعادة توزيع ومنح وقت إضافي للحصول على الإجابة.

❖ عاشرا: هيكل الدراسة:

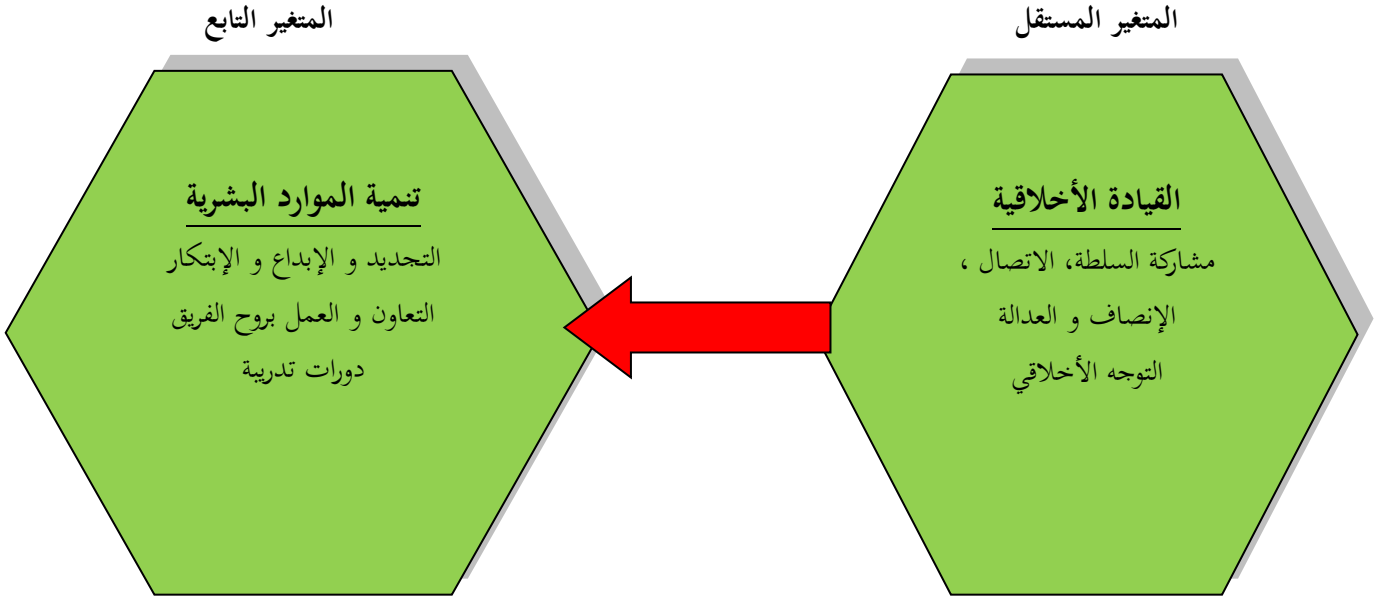
تمت مناقشة هذا الموضوع من خلال فصلين، كما يلي:

- الفصل الأول متعلق بالجانب النظري للدراسة ويتضمن مبحثين المبحث الأول يحتوي على الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية و تنمية الموارد البشرية أما المبحث الثاني كان تحت عنوان مكانة الموضوع ضمن الدراسات السابقة تم التطرق فيه للدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.
- في حين الفصل الثاني المتعلق بالدراسة الميدانية يشمل على مبحثين هو الآخر ففي المبحث الأول نتناول فيه إجراءات الدراسة الميدانية والطريقة والأدوات المستعملة فيها أما المبحث الثاني نتناول فيه تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

❖ إحدى عشر: نموذج الدراسة :

يبين الشكل المتغير المستقل بأبعاده (السلطة ، الإتصال ، الإنصاف و العدالة ،التوجه الأخلاقي) كما يبين المتغير التابع تنمية الموارد البشرية

الشكل رقم (1-1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول

الأدبيات النظرية و التطبيقية
للقيادة الاخلاقية وتنمية الموارد
البشرية

تمهيد:

تزايد في السنوات الأخيرة الدعوة إلى الأخلاق والقيم الإنسانية كأساس من مكونات القيادة، حيث تعتبر واحدة من أهم عناصر السلوك الانساني. لذا يجب ان يكون المناخ الاخلاقي دائما تحت ناظري الادارة، بغرض تطويره وتعزيزه لينعكس على السلوك في الأداء والعمل والانجاز واتخاذ القرارات، حتى يصبح السلوك الاخلاقي نحا تلقائيا يمارس بصورة اعتيادية في المنظمة. ويعد هذا المبحث تمهيدا لمفهوم القيادة الاخلاقية وأهميتها، وذلك من خلال عرض لمختلف المفاهيم والأسس المتعلقة بالقيادة الاخلاقية، وتم تقسيم هذا الفصل عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيري الدراسة، والمتمثلة في كل من القيادة الأخلاقية و تنمية الموارد البشرية ، بالاضافة الى عرض بعض الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة ومقارنتها بالدراسة الحالية . وذلك من خلال مبحثين هما :

- المبحث الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للقيادة الأخلاقية و تنمية الموارد البشرية .
- المبحث الثاني : مكانة الموضوع ضمن الدراسات السابقة.

المبحث الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية للقيادة الأخلاقية و تنمية الموارد البشرية

تعتبر القيادة الاخلاقية عاملا اساسيا لتحقيق سمعة جيدة للمؤسسة في البيئة الخارجية ، من خلال توجيه الافراد وإقناعهم ، وتشجيعهم حول المسؤولية الاخلاقية لتحقيق هدف مشترك، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى الجوانب النظرية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية و علاقتها بتنمية الموارد البشرية.¹

المطلب الأول : عموميات حول القيادة الأخلاقية**اولا: مفهوم القيادة الاخلاقية**

تعد القيادة علاقة بين الاشخاص والتفاعل بينهم ، وينجم عن هذه العلاقة ظهور شخص بعينه يتحمل ولو لوقت محدد مسؤوليات لتوجيه معظم نشاطات الجماعة، ولقد عرفت القيادة بأنها: المقدرة على التأثير في سلوكيات العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الاهداف المتفق عليها في ظل علاقات انسانية جيدة بين القائد و العاملين. أما القيادة الأخلاقية هي مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المعلم مستخدما في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها اكساب المتعلم الفضائل الاخلاقية التي تجعل منه انسانا صالحا نافعا لمجتمعه ووطنه.¹

ورأى ريبينستن (Rubensten): ان القيادة الاخلاقية نظام فكري قائم على قواعد وضعية تتضمن ما ينبغي عمله. والقيادة الاخلاقية هي التأثير في الاتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الاطار الأخلاقي وبما تسمح بها القوانين والأنظمة.¹

وأشار الى ان القيادة الاخلاقية هي عملية تنظيم الافراد و توجيه الموارد المنظمية بأسلوب يتوافق و ينسجم مع القواعد و المعايير الاجتماعية و يصنف الانماط السلوكية الصحيحة و الخاطئة للأفراد.¹

ويمكن ان تعرف القيادة الاخلاقية بأنها ذلك النوع من القيادة الذي يستطيع ان يحدث تغييرا اجتماعيا يلي الحاجات الحقيقية للتابعين. وكنمط قيادي تتضمن القيادة الاخلاقية مفاهيم معيارية وسياسية و ديمقراطية ومفاهيم رمزية. وفي القيادة الاخلاقية تمثل القيم جزءا مركزيا من مجمل الممارسة القيادية والإدارية. وتفترض القيادة الاخلاقية ان الجوهر الاساسي للقيادة ينبغي ان يتركز على قيم القادة وأخلاقهم كما أنها معايير السلوك التي تقود المديرين و توجههم في اعمالهم و لا يقف الامر عند المديرين بل يتجاوز ذلك الى العاملين في المنظمة و المنظمة ذاتها. و يمكن الاشارة الى ثلاثة جوانب اساسية في هذا المجال هي:²

¹ السالم، مؤيد سعيد: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي ، الطبعة 1، دار إثراء للنشر والطباعة. (2009) صر 89

² ابوعلبة، نور محمد احمد: القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة - فلسطين (2015). ص 99

1. طبيعة تعامل الادارة والمنظمة مع العاملين : يقصد بها كيفية تعامل الادارة والمنظمة مع العاملين فيها وبخاصة فيما يتعلق بالتعاقد معهم وتعيينهم او تسريحهم من العمل و الرواتب والأجور وظروف العمل واحترام خصوصية العاملين. على ان الواقع العملي يشير الى ان بعض المديرين يميز بين العاملين بسبب انتمائهم العرقي او الديني او النوع الاجتماعي او المعتقد السياسي. وغني عن القول ان هذا السلوك عدا عن كونه غير قانوني فانه يمثل سلوكا لا اخلاقيا.

2. طبيعة تعامل العاملين مع المنظمة : ونعني بذلك كيفية تعامل العاملين او الموظفين مع منظماتهم وبخاصة في مجالات الاخلاص في العمل والتفاني في اداء الواجبات والمحافظة على سرية العمل وما الى ذلك. وتجدر الاشارة هنا الى ظهور بعض القضايا و الاشكالات المتعلقة بما يعرف بالنزاهة و الثقة و حماية اسرار العمل و كذلك بما يعرف بصراع او تضارب المصالح.

3. طبيعة تعامل المنظمة والعاملين فيها مع الاطراف الاخرى : ونعني بذلك كيفية تعامل المنظمة والعاملين بها مع جميع الاطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء المستفيدين من خدماتها (كالطلبة وأولياء الامور وقادة سوق العمل). اما المنظمات التربوية المثيلة ام الجهات الاخرى التي تتعامل معها المنظمة التربوية. وهنا يتجسد السلوك الاخلاقي عند التعامل مع هذه الجهات وغيرها. إذ قد يتضمن هذا التعامل بعض الرفض او عدم التقبل او العنف اللفظي او غيره او الغموض في اطار الإعلان والترويج و الاصلاح المالي وغيره.

مما سبق يمكن الاستنتاج أن القيادة الاخلاقية هي احد الانماط القيادية الايجابية التي تعتمد على العدالة والمساواة واحترام الآخرين وتؤثر فيهم لممارسة السلوك القويم.

ثانيا: اهمية القيادة الاخلاقية:

ان التزام القادة بالأخلاقيات يعد عاملا اساسيا لنجاح المنظمة، حيث ان القيادة الاخلاقية تقود الى بذل الجهد، و تأدية العمل بأمانة و تحمل المسؤولية، و تظهر اهمية القيادة الاخلاقية من خلال الفوائد التي تحققها:¹

- دعم الرضا والاستقرار لدى العاملين ، إذ تسود العدالة ويأخذ كل ذي حقه ، مما يجعل العاملين يشعرون بالرضا؛
- توفير بيئة مناسبة تتسم بالعمل الجماعي والأداء العالي والتميز؛
- زيادة ثقة الفرد بنفسه ، وبالمنظمة وقائدها مما يخفف من حده التوتر والضغوط الوظيفية؛
- التقليل من السلوكيات غير المرغوبة كالتغيب، دوران العمل ، الصراع التنظيمي... إلخ ؛
- تعزيز السلوكيات الإيجابية كالثقة التنظيمية الشعور بالانتماء ،الولاء،و المواطنة التنظيمية... إلخ ؛

¹ درة، عمر محمد، "العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة"، دار الرضوان للنشر والتوزيع. (2008) ص 74

□ بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات ، وإشاعة قيم النزاهة والتواضع و الفضيلة في العمل ، ومساعدة الآخرين مما يسهم في إيجاد مناخ اخلاقي في المنظمة.

ثالثا: خصائص القيادة الاخلاقية

ركز علماء الاجتماع في أبحاثهم على اتجاهين في دراسة أخلاقيات العمل، أولهما يهتم بالتاريخ العائلي والمهني للأفراد، لفهم كيف يؤثر ماضيهم على التصميم الفكري والمعنوي الحالي لديهم ، اما الاتجاه الثاني فيركز على الوضعية الاجتماعية لأفراد الجماعة في تحديد بطريقة ضمنية أو صريحة معايير وقواعد العمل. فهناك عدد من النقاط تمثل خصائص القادة الاخلاقيين والتي من شأنها أن تدعم الإطار النظري لتطوير القيادة الأخلاقية والتي توصلت إليها دراسة في بحث خصائص القادة في المجال التربوي و التعليمي نذكر منها: ¹

• توضيح وتجسيد قيم المؤسسة، فمن الضروري أن يعمل القادة على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمنون بها العاملين لديها، ويجسدونها في سلوكياتهم وتعاملاتهم معهم؛

• التركيز على النجاح التنظيمي بدلا من الأنا الشخصي؛

• اكتشاف أفضل العاملين وتطويرهم، فعملية الاكتشاف تتضمن إضافة أخلاق وخصائص إلى رصيد الفرد في عملية الاختيار؛

• استخدام مصطلحات الأخلاق والقيم في محادثات مع الأعضاء، فتوظيف المصطلحات والمفاهيم الأخلاقية في عمليات التواصل مع الأعضاء، من شأنه تكوين حصانة ضد المشكلات الأخلاقية بشكل أكبر؛

• إيجاد آليات للمعارضة، فلنجاح المؤسسة لا بد من الالتزام بميثاق العمل، و اتباع الانظمة و القوانين المتفق عليها، ولا بد من إعطاء فرصة للعاملين المناقشة ، وإبداء الرأي في بعض الأعمال التي يقوم بها القادة أو زملائهم لمنع حدوث المشاكل الأخلاقية؛

• الاستفادة من قيم الآخرين ، من الواجب على القادة الاستفادة من أفضل القيم التي يتحلى بها الآخرون الذين يختلفون في قيمهم؛

• اجراء اتصالات حاسمة و ابداعية، على القادة الاخلاقيون اتخاذ الكثير من القرارات الصعبة من خلال الاتصال بالعاملين و توحيد الجهود لعمل الشيء الصحيح بثبات، و لما فيه مصلحة العمل مهما كان القرار بشأنه صعبا؛

• معرفة حدود القيم والمبادئ الأخلاقية التي يعاصرونها فكل القيم لها مجالات معينة و حدودا ينبغي عدم تحطيمها أو تجاهلها. كما ينبغي الدفاع عن القيم التي يؤمنون بها؛

¹ المجتمعي، ختام قاسم مصطفى: درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم،

رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة. 2017 ، ص 47

لا يمكن أن تكون هناك فاعلية في نشر الأخلاق من دون ضوابط تتخذ كأسس يتقيد بها العاملين في المؤسسة ، لذلك يكون الأفراد أكثر ميلا لتبني السلوكيات الأخلاقية إذا توفرت العناصر التالية:¹

- دليل مكتوب يتناول أخلاقيات العمل ومعايير السلوك؛
- تدريب العاملين والمدراء على تبني السلوكيات الأخلاقية؛
- توفير طرق تساعد العاملين في الحصول على نصائح فريق الموارد البشرية ترشدهم في التعامل مع الحالات الأخلاقية التي يواجهونها؛
- نظام سري للإبلاغ عن الانحرافات الاخلاقية في المؤسسة.

رابعا: مكونات القيادة الاخلاقية وابعادها:

يجب على قيادة المنظمة أن تتبنى عدة مكونات لقيادة المنظمة بطريقة أخلاقية، وان تجعل الاخلاقيات جزءا من الهيكل التنظيمي للمنظمة، كما عمل العديد من الباحثين على وضع ابعاد عامة للقيادة الاخلاقية لتحقيق مختلف أهداف المؤسسة.

1/ مكونات القيادة الاخلاقية

يعد اتباع المسار الاخلاقي هو ما يجب أن يحرص عليه كل شخص في المنظمة سواء أكان في مركز قيادي ، أو لم يكن، ويجب على قيادة المنظمة عدم الاعتماد على تقدير عاملها لأخلاقيات العمل بحسب قناعتهم الشخصية، لذلك يجب على قيادة المنظمة أن تتبنى عدة مكونات لقيادة المنظمة بطريقة أخلاقية، فيجب عليها مثال أن تتبنى رؤية استراتيجية قائمة على الاخلاقيات ، ويجب عليها أن تجعل من الاخلاقيات جزءا من الهيكل التنظيمي للمنظمة، و ان تدخل إلى العاملين عن طريق مداخل أخلاقية متعددة، وأيضا على قيادة المنظمة أن تتبنى ضوابط معينة؛ لتجنب أي سلوك غير اخلاقي قد يأتي به العاملون.²

إن القيادة الاخلاقية لا بد و أن تتابع عن كثر نتائج الدراسات التي قد تؤثر على العامل بشكل إيجابي أو سلبي كي تكون مشجعة ومحفزة للعاملين على السلوكيات الحميدة.

وقد تنوعت توصيفات الباحثين لمكونات القيادة الاخلاقية. ويتناول الباحث بعضا منها على النحو التالي:³

أشارت (الحبيسة) إلى أن هناك أربعة مكونات للقيادة الاخلاقية وهي:

¹ سامر: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، ط 1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع. (2009) ص123

² الجعثيني، ختام قاسم مصطفى: مرجع سابق ، ص 58

³ درة، عمر محمد، مرجع سبق ذكره ، ص 104

- **الهدف** : أي أن القائد الاخلاقي لابد و أن يكون مقنعا بالحجة و المنطق، ويمتلك الحسم في التصرف فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية، حيث يلجأ القائد إلى المنطق لإقناع الآخرين في إنجاز الأهداف التنظيمية، و لابد للقائد أن يراعي التوازن ما بين تحقيق طموحات و انجازات المنظمة، وطموحات العاملين، وعليه أن يشجع العاملين على الإيمان بأفكارهم وقيمهم.

- **المعرفة**: لابد للقائد الاخلاقي أن يمتلك المعرفة للحكم والتصرف بحكمة، وعليه أن يعمل على توضيح القيم الاخلاقية التي يؤمن بها للعاملين، ويقوم بتجسيدها في سلوكه وتعامله معهم، و لابد للقائد أن يعرف أهمية الانفتاح مع الموظفين؛ للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول القيم والقضايا ذات الأهمية للمؤسسة و الفرد، لذلك لابد من فتح قنوات ومنافذ الاتصال على مصراعيها داخل المنظمة والمناخ المحيط بها؛ من أجل تحصيل كم أكبر من المعرفة، وكذلك إتاحة الفرصة للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة وبين من يتعاملون معهم.

- **السلطة**: لابد للقائد الاخلاقي أن يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات، وعليه أن يعترف بأن كل المشاركين يجب أن يكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة، أي أنه يجب عليه أن يجعل الأعضاء يساهمون بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف التنظيمية بأقل درجة من درجات التدخل، وعليه أن يقوم بتوحيد الجهود لعمل الشيء الصحيح بثبات، فالمشاركة تعمل على زيادة قوة المدير القيادية.

- **الثقة**: عندما يحفز القائد الاخلاقي العاملين فإنه يستفيد من الثقة من خلال المنظمة والبيئة الخاصة بها، فبدون الثقة والمعرفة سيتملك الناس الخوف من ممارسة سلطتهم، فالقائد الاخلاقي يوجد جوا من الثقة، بحيث يشعر الاعضاء في المنظمة من خلاله بالحرية في الحوار، والاقتراح، وطرح الأسئلة.

ويرى الباحث أن هناك أربعة مكونات للقيادة الاخلاقية وهي:¹

- **الأمانة**: حيث توجد علاقة قوية ومتينة بين الأمانة والأخلاق، فمن لا يوجد عنده أمانة لا يمكن أن يكون لديه أخلاق.

- **الصدق**: حيث القائد الصادق مع نفسه يعد صادقا مع من يديروهم.

- **الرقابة الشخصية**: حيث نجد أن القائد عندما يكون رقيقا على نفسه يكون قدوة حسنة للعاملين، مما يدفعهم لبذل أفضل ما لديهم.

- **حسن معاملة الآخرين**: حيث نجد أن القائد الاخلاقي يعمل دوما على معاملة الآخرين بطريقة حسنة، و بوجه بشوش.

¹ جيمس كوزي جيمس وباري بوسنر ، القيادة تحد ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط3 ، 2010

² ابوعلية، نور محمد احمد: القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة - فلسطين ص 99

وتعقبا على ما أشار إليه الباحثون من مكونات للقيادة الاخلاقية يتضح لنا أنه ومن الأهمية بمكان أن تتبنى القيادة تنمية القيم الاخلاقية في المنظمة، وتعمل على تشجيع الرموز الاخلاقية فيها، ليكونوا بمثابة القدوة الحسنة لبقية العاملين، و أن تحرص كل الحرص على الدفاع عن كرامة الموظف، والسعي الدائم لتطويره من خلال المكونات الرئيسية التي قد تشكل قيادة أخلاقية ناجحة إذا تم تعزيزها بشكل سليم، وتمثل هذه المكونات في الأفراد العاملين بالمنظمة، وقيادتها، وهيكلها، وبنيتها و أنظمتها المختلفة.

2/ ابعاد القيادة الاخلاقية

من خلال مراجعة الأدبيات النظرية للقيادة الاخلاقية يتبين لنا أن للقيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال مجموعة من الابعاد السلوكية، ومن اهم الدراسات العلمية في هذا المجال دراسة (Brown) والتي ارتكزت على ثلاثة ابعاد هي (الإنصاف، توضيح الدور، مشاركة السلطة) ثم اعتمدت عليها الدراسات اللاحقة، فقد استخدمت دراسة (De Hoogh & Den Hartog) أيضا نفس الأبعاد مع تعديل طفيف وهي: (العدالة والأخلاقيات،توضيح الدور، مشاركة السلطة) ثم قامت الدراسات التالية مثل (Kariannekalshoven, De Hoogh and Den Hartog) باستخدام أربعة أبعاد جدد بالإضافة إلى الثلاثة سالف الذكر لتصبح سبعة أبعاد هي: ¹

(العدل، مشاركة السلطة، توضيح الدور، الاهتمام بتحقيق الاستدامة، التوجيه الأخلاقي، التوجه نحو المرؤوسين، النزاهة)

وجاء ايضا بعد التوجه البيئي في إحدى الدراسات مدججا مع بعد الاستدامة وفيما يلي استعراض مبسط لتلك الأبعاد السبعة:

1. **الإنصاف:** ينظر اليه على أنه البعد الأكثر أهمية في سلوك القائد الأخلاقي، وهو يعني أن القائد الأخلاقي يتصرف بنزاهة ويعامل الآخرين باحترام وتقدير أو بصياغة أخرى أن يقوم القائد باتخاذ القرارات العادلة وأن يكون محلا للثقة و جديرا بها، وأن يتصف بالصدق وتحمل المسؤولية وكرهية المحسوبة والوساطة وبمعنى أكثر إيجازا أن يعامل كل فرد وفقا لاحتياجاته الشخصية وحقوقه الشخصية وجهوده الفردية ومساهماته الجماعية وجدارته في العمل.

2. **توضيح الدور:** ينظر اليه على أنه البعد الذي يلي سابقه في الأهمية، وهو يعني أن يتمتع القائد بالشفافية في أفعاله وأقواله وأن يكون على اتصال دائم ومفتوح مع مرؤوسيه. وركزت الدراسات على أهمية الشفافية في عملية توضيح اهداف الاداء والنتائج المتوقعة من هذا الاداء وتعد عملية توضيح الأدوار مكونا اساسيا من مكونات القيادة الأخلاقية. فالقائد الأخلاقي يقوم بتوضيح المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء، وفي ضوء تلك التوضيحات فإن المرؤوسين يكونون على دراية تامة بما هو مطلوب منهم على وجه الدقة وعليه فهم يتطلعون إلى معرفة متى يصلون إلى المستوى المطلوب من الأداء، مما يجعلهم لا يستشعرون القلق حول اية توقعات مبهمه، أو عدم معرفتهم بكيفية المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ككل.

3. مشاركة السلطة: إشراك الموظفين في مهام تفوق مسؤوليات العمل اليومي قد تتراوح بين قيام الإدارة باستطلاع آراء عدد قليل من الموظفين إلى إشراك جميع الموظفين في قرار جماعي وقد تصل إلى منح الموظفين سلطة أو تحكما بشأن بعض او كل نواحي المهمة بدءا من وضع جدول زمني إلى اتخاذ القرارات وتنفيذها حيث يصبح تمكيننا لهم.

4. التوجه نحو الأفراد: وهو يعني ان يكون للقائد اهتماما حقيقيا بالآخرين و مشكلاتهم، واحترام اهتمامهم، وتقديم الدعم اللازم لهم، والتمكن من تلبية احتياجاتهم ما استطاع. كذلك فقد بين (Trevino) أن القائد الأخلاقي يقوم بتوصيل وتوضيح المعايير المتعلقة بالسلوك الأخلاقي المطلوب من الأفراد وذلك من خلال قيام القيادة العليا في المنظمة بتوضيح مجموعة القواعد والمعايير للأخلاق والسلوكيات المستهدفة أن تسود بالمنظمة. كذلك فإن القادة يمكن لهم رفع مستوى اهتمام العاملين بهذه المبادئ والمعايير كذلك فإن القادة يستخدمون السلطة المخولة لهم بالثواب والعقاب من أجل إبقاء المرؤوسين يشعرون بالمسئولية عن أفعالهم املا في الثواب والمكافأة وخوفا من العقوبات.¹

5. التوجيه الأخلاقي: من المنطقي أن القادة الأخلاقيين يوجهون¹ مرؤوسيهم ويساعدونهم في تحديد الأولويات، ويقدمون لهم ما لديهم من خبرات حول المشكلات الأخلاقية التي واجهتهم وكيفية مواجهتها، وهذه السلوكيات من قبل القادة تجاه مرؤوسيهم يطلق عليها التوجيه الأخلاقي والتي تعنى بشكل محدد عملية الاتصال حول الأخلاق، توضيح القواعد الأخلاقية، مكافأة السلوك الأخلاقي والترويج له.

6. النزاهة: توصف النزاهة بأنها الرابط بين القول والفعل وبصياغة أخرى إلى أي مدى يتطابق ما يقوله الفرد مع ما يفعله؟ والقادة الذين يحافظون على وعودهم وتعهداتهم باستمرار يتم الوثوق بهم من قبل المرؤوسين لأن تصرفاتهم وأفعالهم تكون متوقعة وغير مفاجئة للمرؤوسين. كذلك فقد وصف (Yuki) القائد الأخلاقي بأنه القائد الذي يحافظ على وعوده ويتصرف بشكل عام بطريقة يمكن التنبؤ بها.¹

7. الاستدامة: القادة الأخلاقيون الذين يهتمون بالاستدامة عليهم أن يتصرفوا بما يتجاوز اهتماماتهم الشخصية وعليه فإن الدراسات التي بحثت في سلوكيات القادة الأخلاقيين في المؤسسات لم تأخذ بعين الاعتبار المسئولية تجاه البيئة والمجتمع. ثم قام بعض الباحثون بإضافة جزئية التوجه البيئي كسلوك مطلوب من القيادة وعليه يلتزم القائد الأخلاقي بإبداء الاهتمام والانتباه لمسائل الاستدامة وإظهار اهتمام أكبر برفاهية المجتمع وسلامته.¹

¹ الجعثيني، ختام قاسم مصطفى: درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه،

رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة. (2017) ص 24

جدول رقم (1-1): ابعاد القيادة الاخلاقية

العناصر الداخلية لكل بعد	ابعاد القيادة الاخلاقية
<ul style="list-style-type: none"> ● معاملة الافراد بعدالة و بطريقة متكافئة؛ ● التأكيد من ارساء المبادئ؛ ● العدالة في توزيعات المكافآت بما يناسب الاداء؛ ● العدالة في الترقيات وتقارير تقييم الاداء؛ ● التركيز على تحقيق اهداف المنظمة ككل. 	الانصاف (العدالة)
<ul style="list-style-type: none"> ● المشاركة في اتخاذ القرار؛ ● الاستماع الى افكار واهتمامات الاخرين؛ ● اشراك المرؤوسين في مهام تفوق مسؤوليات العمل اليومي؛ ● منح الموظفين سلطة او تحكم بشأن بعض المهام. 	مشاركة السلطة
<ul style="list-style-type: none"> ● الشفافية في معاملة المرؤوسين؛ ● تحديد واجبات ومسؤوليات كل فرد؛ ● توضيح الاداء المنتظر من كل فرد؛ ● توضيح الاهداف من الاداء وأولويات العمل. 	توضيح الدور
<ul style="list-style-type: none"> ● الاهتمام بمشاعر المرؤوسين؛ ● احترام المرؤوسين و تقلص الدعم الكامل اليهم؛ ● التأكد من تلبية احتياجاتهم؛ ● مراعاة تطوير اداء المرؤوسين؛ ● الاهتمام بالاتصالات في العمل. 	التوجه نحو المرؤوسين
<ul style="list-style-type: none"> ● توضيح المعايير المرتبطة بالسلوك الاخلاقي؛ ● زيادة ادراك المرؤوسين للإرشادات والتوجيهات الخاصة بالعمل؛ ● توضيح الحقوق والالتزامات من خلال سلوك التعامل اليومي. ● 	التوجيه الاخلاقي

<ul style="list-style-type: none"> • الوفاء بالوعود؛ • اتساق الاقوال مع الافعال؛ • يعمل على الوفاء بالتزاماته تجاه المرؤوسين؛ • التصرف بأمانة و ثقة مع المرؤوسين. 	<p>النزاهة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • حماية مصالح حملة الاسهم في المنظمة؛ • توجيه الاخرين للعناية بالبيئة؛ • تشجيع العمل في مناخ صديق للبيئة؛ • تشجيع عملية اعادة التدوير للمواد والعناصر بالعمل. 	<p>الاهتمام بالاستدامة</p>

المصدر : عمرو محمد مؤمن عبد الغني، اثر القيادة الاخلاقية على جودة حياة العمل، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه المهنية (ادارة اعمال)، كلية التجارة- جامعة عين شمس، مصر، 2017، ص45-46-47-48.

المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية و علاقتها بالقيادة الأخلاقية

أولاً : تنمية الموارد البشرية : المفاهيم و الأبعاد

شغلت تنمية الموارد البشرية حيزا هاما من اهتمام الباحثين والمختصين ، حيث تلعب دورا هاما في جعل الأفراد قادرين على تحقيق مطالبات الوظيفة وحائزين على مقومات جودة الأداء من مهارات ومعارف وخبرات عالية المستوى.

مفهوم تنمية الموارد البشرية

الفرع الأول : تعريف عملية تنمية الموارد البشرية

يستخدم مصطلح التنمية البشرية عادة على المستوى الكلي الذي يتمثل أساسا في جهود الدولة القائمة على تحليل أفراد المجتمع وتوفير الصحة والغذاء، حيث تعرف على أنها عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع ، تحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع ، بهدف رفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفرادهم في استثمار طاقاتهم المجتمعية إلى الحد الأقصى¹.

من منظور إداري، تعد تنمية الموارد البشرية من أهل القضايا التي تعنى بانشغال المؤسسات اليوم على الرغم من قدم ممارستها، حيث بدأ الاهتمام بها "كحقل علمي" سنة (1958) من طرف عدد من المنظرين الاقتصاديين والإداريين ،¹بعدها جات كتابات المفكر

¹هتهات المهدي و اخرون ،تنمية الموارد البشرية: أي إسهام في تحسين نوعية الخدمة العمومية دراسة استطلاعية للصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية»، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، الجزائر، العدد، 2017سنة،ص2

2عمرو محمد مؤمن عبد الغني، اثر القيادة الاخلاقية على جودة حياة العمل، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه المهنية (ادارة اعمال)، كلية التجارة-جامعة عين شمس، مصر، 2017، ص45-46-47-48.

الأمريكي "ليونارد نادلر" LEONARD Nadler الذي جعل مصطلح ومفهوم تنمية الموارد البشرية معناه ومضمونه المعاصر واسعة الانتشار، حيث لقب بمهندس تنمية الموارد البشرية بعد نشره لكتاب (DEVELOPING HUMAN RESOURCE) سنة 1979 ، الذي يبين فيه أن الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية تتشكل من فروع ثلاث هي:

1. إدارة الموارد البشرية (GRH)
2. وبيئة الموارد البشرية ، l'environnement des ressource le humaines
3. تنمية الموارد البشرية le développement desRH

وحدد مضامينها كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم 1-2 : الفروع الرئيسية الثلاثة لوظائف الموارد البشرية في المؤسسة

تنمية الموارد البشرية	تحسين بيئة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
التدريب/ التعليم/التطوير	الإثراء الوظيفي / التوسع الوظيفي / التطوير التنظيمي	تحليل الوظائف / تخطيط القوى العاملة/ التوظيف / تقييم الأداء التعويض ونظام الأجور

Source: Leonard Nadler, Garland D.Wiggs, Managing Human Resource Development, Jossey-Bass, SanFrancisco, 1986, P4

وتوجد تعاريف عدة لتنمية الموارد البشرية، فهناك من يعرفها على أنها: "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تحليل الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل وبالتالي التأقلم والتعايش أي مستجدات في البيئة قد تؤثر في نشاط المؤسسة".¹

ومن منظور أشمل يمكن القول بأن تنمية الموارد البشرية هي القدرة على دمج التعلل في السلوك،² إذ لا قيمة للتعلل إن لم يحدد تغييرا في السلوك ؛ فالعبارة ليست بالتعلل وزيادة المعارف فحسب بل في انعكاس ذلك في سلوك الموارد البشرية داخل المؤسسة إذ يخدم أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة والمجتمع معا.

ويعتبر كل من التدريب والتعليل والتطوير من أهم المحاور التي تركز عليها تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات ولكي نميز فيما بينهم فإنه يمكن القول بأن التدريب هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات المورد البشري على أداء العمل، في حين نجد أن التعليم يهدف إلى إعادة مجموعة المعارف الأساسية التي تجعل الفرد صالحا لأن يكون عضوا في المؤسسة.³ بينما يتوجه التطوير إلى إعداد لوظائف ومواقع أخرى بالمؤسسة ويزيد من قدرته للتحرك مستقبلا نحو وظائف لا تكون قد هيئت بعد كما أن التطوير يساعد المورد البشري على الاستعداد لتغيرات متوقعة مستقبلا بوظيفته الحالية.

¹ هنتاهات المهدي و اخرون تنمية الموارد البشرية:مرجع سبق ذكره ،ص2

² حسين بريقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة سوناطراك -، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر ، 2008/2007 ص 62.

³ بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية -المفاهيم والأسس -الأبعاد - الإستراتيجية، دار البازوري للنشر والتوزي، عمان، ، 2010 ص 84

⁴ جينيفر جوي ماتيووز وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا احمد إصلا، ط، 9 مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008 ص 37

ولتوضيح أكثر العلاقة بين محاور تنمية الموارد البشرية سوف نعرض أولاً ذلك من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم 1-3: أوجه المقارنة بين التدريب والتعليم التطوير

معايير المقارنة	التدريب	التعليم	التطوير
مجال التركيز	يرتبط بوظيفة أو مهام وبذلك فإن نطاقه محدود يدور أداء الموظف في إطار وظيفته الحالية.	يركز على تحليل المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي تؤهل الموظف للقيام بوظائف مختلفة في إطار زمني مستقبلي محدد سلفاً	لا يركز في نشاطاته على الوظيفة بقدر ما يركز على تحقيق نمو المورد البشري ومواكبته لنمو المؤسسة والنشاطات التنظيمية المستقبلية
الاطار الزمني	قصير المدى	متوسط المدى	طويل المدى
الاهداف	له أهداف محددة يعبر عنها في شكل أهداف سلوكية قابلة	له أهداف محددة يمكن قياسها في المدى المتوسط أي بعد تسلسل	أهدافه عامة ويضعها قياسها لأنها تتحقق في المدى البعيد و الذي يتأثر

المصدر : حسين يرقى، مرجع سبق ذكره ، ص 39

فرع 2 : خصائص تنمية الموارد البشرية:

- تنص وظيفة تنمية الموارد البشرية مجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹
- عملية إستراتيجية تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل؛
 - عملية مخططة مقصودة وضرورية للتغيير والتطوير البشري و الأفضل و ا يخدم أهداف المؤسسة؛
 - نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة، تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية وما يجب أن تكون عليه، في حدود وضمن قيود البيئة المحيطة وما تفرزه من تغييرات وبالتالي ضرورة تطوير نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف من جهة واستغلال كل ما يتاح لها من فرص وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من مخاطر وتهديدات من جهة ثانية؛
 - نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية، الذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة؛
 - نشاطاً شاملاً يمتد ليشمل جميع الموظفين بالمؤسسة ، يعمل على ضمان زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز، كذا مساعدتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي.

¹ هتهات المهدي و اخرون ،تنمية الموارد البشرية: مرجع سبق ذكره ،ص 3

² جينيفر جوي ماتيز و آخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 48

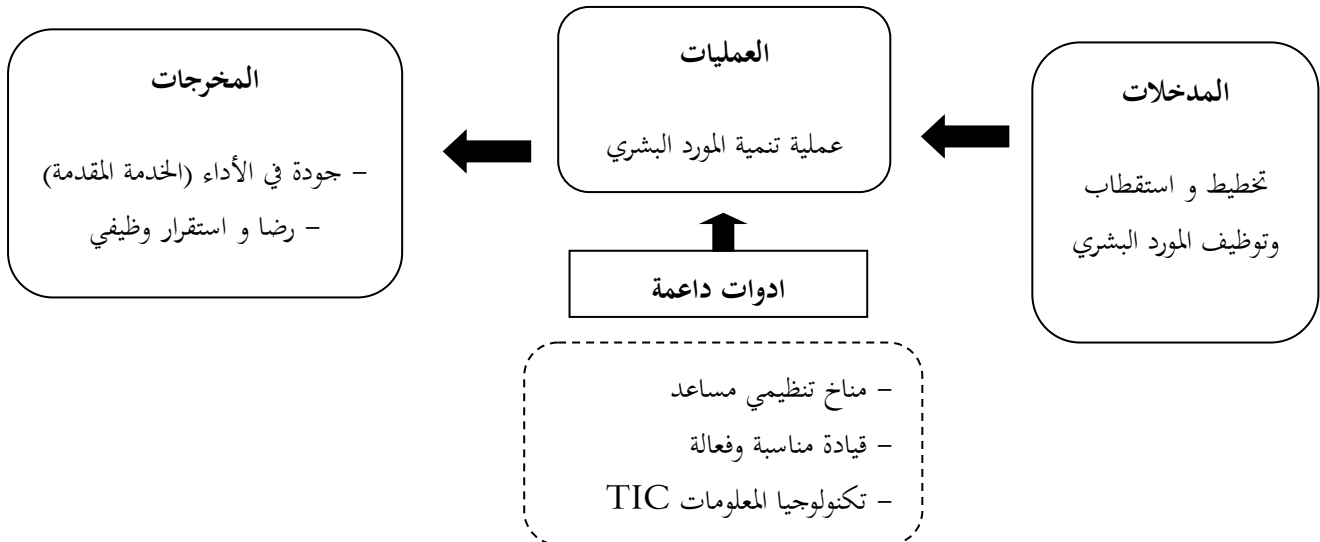
ثانيا : آليات وأبعاد تنمية الموارد البشرية

1 : آليات تنمية الموارد البشرية: تشمل برامج تنمية الموارد البشرية على مجموعة كبيرة من الأساليب التي يمكن استخدامها في إكساب العاملين مهارات وأنماط سلوك جديدة إذ أن لكل أسلوب من هذه الأساليب مميزاته وظروف استخدامه التي يراعى فيها عدة اعتبارات أهمها:¹

- أهداف برامج التنمية للتدريب والتعليم والتطوير ؛
- قدرة وإمكانات المتدربين والمدربين ؛
- درجة بساطة أو تعقيد المعارف والمهارات المتوقع إكسابها؛
- المدى الزمني المتاح أو المطلوب لتحقيق أهداف البرنامج ؛
- التكاليف المصاحبة لاستخدام كل أسلوب .

إن الاقتصار على اعتماد الأساليب الخاصة بتنمية الموارد البشرية،² سوا كانت في شكلها الرسمي أو غير الرسمي (التعلم الذاتي) لا يمكن أن تؤدي الغرض منها بشكل فعال دون طرق أخرى تدعمها، إذ تؤدي هذه الآليات دورا هاما في إعادة العملية التنموية للموارد البشرية أرضية مشجعة للمضي قدما، ومن بين تلك الآليات نذكر: أنظمة المكافآت والتحفيز المناخ التنظيمي والإبداعي وإدارة المعرفة وتكنولوجيات الإعلام والاتصال ... إلخ، والذي نستطيع التعبير عنه ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 1-1 : آليات تنمية الموارد البشرية



المصدر : اعداد الباحثين هتهات المهدي و اخرون

2 : البعد الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية:

² هتهات المهدي و اخرون، تنمية الموارد البشرية: مرجع سبق ذكره 2017، ص4

زاهد محمد ديري وسعادة راغا الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، ط 9، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزي، عمان 2009، ص 229.

إن تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات على اختلاف أنواعها وتسابقها لتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحالية ومستقبلية جعل من عملية تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة لا خياراً أمام تلك المؤسسات لتحقيق التكيف مع التطورات الحاصلة في بيئتها، في الوقت الذي تمكنت فيه العديد من المؤسسات المعاصرة التي أولت عناية بالغة بتنمية مواردها البشرية من تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية، الأمر الذي يلزم أن تتم عملية تنمية الموارد البشرية وفق إستراتيجية محكمة باعتبارها السبيل الوحيد المؤدي إلى بناء المعرفة والمهارات والخبرات للموارد البشرية العاملة بها من خلال مجموعة من المجالات المتمثلة في التدريب التعليم التأهيل والتطوير .. الخ، مهن أجل تحسين أدائها وبالتالي تحسين جودة الخدمة العمومية إذا ما تعلق الأمر بمؤسسات الخدمة العمومية .

المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية و علاقتها بالقيادة الأخلاقية:

تتضمن علاقة القيادة الاخلاقية بتنمية الموارد البشرية عدة ركائز يتصف بها المسؤول او القائد و هي¹ :

- إن القائد الذي يقوم بدور الدعم الوظيفي و الشخص الأكثر قدرة على تقديم النصح والمشورة والمساعدة على إنجاز المهام الوظيفية وتنمية مسار مرؤوسيه الوظيفي، وله القدرة على التأثير في المرعيين، وزيادة درجة دافعيتهم نحو التدريب والتعلم ..
 - إن القائد الذي يقوم . بتفويض السلطة هو الشخص الذي يقدم . الثقة للموظف الذي يقوم بأداء العمل، وهو الشخص الأكثر قدرة على التأثير في الموظفين وزيادة تحفيزهم لأداء أعمالهم.
 - إن القائد الذي يقوم بالاتصال الفعال (المقتدى به) هو الشخص الذي يؤثر في الموظفين بشخصيته القوية والسمات والخصائص التي يقتدي بها، وهو الشخص الأكثر قدرة على التأثير في المرؤوسين وتحسين آدائهم داخل المنظمة.
- القيادة الاخلاقية هي ممارسة لتشجيع وتطوير وتنمية الموارد البشرية، لوضع خطوة إرشادية لجعل الأفراد أكثر فعالية وتأثيراً على الأداء المؤسسي والفردى على حد سواء، داخل الوزارة تبدأ القيادة الاخلاقية بالقائد الذي لديه الطاقة والاستعداد للتقني والتحسين في مجاله، ويكون من ضمن من يستخدم العنصر البشري أفضل استخدام، ثم تأتي الخطوة الثانية، وهي اختيار المسؤول، ويكون عادة أكثر خبرة ومعرفة بالمؤسسة وأحوالها، ويعتمد جزء كبير من نجاح عملية القيادة الاخلاقية على الاختيار الجيد للقائم بالمسؤولية، وهو شخص يتمتع بالثقة والقدرة على التطور وفق الأحوال المتوفرة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى على القائم بالرعاية أو المدرب أن يساعد في تقديم فكرة القيادة الاخلاقية، ويتواصل اجتماعياً، ويكسبها المناخ الاجتماعي مع الموظفين الجدد بنقل المعرفة والمعلومات والخبرة إليهم.

¹ زاهد محمد ديري وسعادة راغا الكسواني، مرجع سبق ذكره_ ، ص 14.

المبحث الثاني : مكانة الموضوع ضمن الدراسات السابقة**المطلب الأول : الدراسات السابقة (الدراسات الوطنية،الدراسات الأجنبية)****أولا : دراسات محلية (وطنية)¹**

هناك العديد من الدراسات السابقة والتي كان لها الدور في اختيار الموضوع وإثرائه، وكان الهدف من وراء دراستها هو تكامل الأبحاث وتحقيق الفائدة العملية. ومن هذه الدراسات:

1- دراسة (يوسف و أيوب، 2018): هدفت إلى معرفة مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية وعلاقتها بتنمية الإبداع بوحدة أغذية الأنعام UAE بقلمة. تم توزيع استبيان على جميع العاملين بالوحدة والبالغ عددهم (67) مبحوثا، أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية جاء مرتفعا المبدأ الشائع هو مبدأ التفويض وجود علاقة ارتباط موجبة بين مبادئ القيادة الديمقراطية وتنمية الإبداع بالمؤسسة المدروسة .

2- دراسة (الطائي وآخرون، 2017): هدفت إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري، استهدفت الدراسة توزيع استبيان على عينة تكونت من (70) موظفا في دوائر محافظة النجف الأشرف. وأظهرت النتائج وجود علاقة تأثير للقيادة الأخلاقية بالفساد الإداري، بالإضافة إلى تأثيرها في تحقيق النزاهة التنظيمية، كما أن متغير النزاهة التنظيمية له تأثير في الفساد الإداري، أي أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية في الفساد الإداري من خلال النزاهة التنظيمية دراسة (Kooskora, 2010): هدفت من خلالها إلى دراسة العلاقة بين سلوك القيادة الأخلاقية ورضا الموظفين، وفي محاولة لاستكشاف اثر السلوك القيادي الأخلاقي على رضا الموظفين المعبر عنه في ابعاد مثل ثقة الموظف والولاء تجاه التنظيم والقيادة، الالتزام التنظيمي وبيئة العمل والمناخ التنظيمي والاعتراف بالموظفين والتمكين والمشاركة في صنع القرار ... أجريت الدراسة على (175) موظفا في الشركات المالية والاتصالات السلوكية واللاسلكية باستونيا، أشارت النتائج لوجود علاقة قوية بين مكونات القيادة الأخلاقية ومكونات الرضا الوظيفي للموظفين، إلا أن العلاقة بين مكونات القيادة الأخلاقية وبين ثقة الموظف والولاء والالتزام كانت أضعف قليلا بين الذكور أكثر منه بين الإناث.

3- دراسة (الغالي ومحمد، 2010): هدفت إلى الكشف عن أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية الخلوية، أجريت الدراسة على عينة من رؤساء الأقسام والاختصاصيين العاملين في هذه المؤسسات من مختلف الاختصاصات والبالغ عددهم (120) عاملا. وكان من نتائج الدراسة أن: جميع سلوكيات القيادة التحويلية كانت بدرجة متوسطة؛ مستوى تبني الإبداع والقدرات الإبداعية كانت بمستوى مرتفع فضلا عن وجود اثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي عند مستوى دلالة (0.05) .

¹ راضي، جواد محسن، عبدالله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 21. (2011) ص ص 103-120.

4- - دراسة (عياش وبالقاسمي، مذكرة ماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة 2019 :

بعنوان (القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالموارد البشرية لدى مديرية التربية لولاية البويرة): وهي دراسة ميدانية على بعض متوسطات ولاية البويرة، هدفت إلى الكشف عن مكانة أستاذ التربية البدنية والرياضية في المجتمع الجزائري وأوضاعه الاجتماعية والاقتصادية، والظروف التي يؤدي فيها عمله، ومعرفة مدى استعداداته وقدراته ومدى تكيفه مع مهنة التدريس وتقبله لها ومدى الالتزام بها، والكشف عن العلاقة بين القيادة الاخلاقية و المورد البشري ، وقد تم صياغة الإشكالية كالتالي: هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الاخلاقية و الموارد البشرية لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، واستخدم خلال الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى فروض البحث والتي تضمنت وجود درجة التزام وظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، وتمثلت عينة البحث في (04)أستاذ تربية بدنية ورياضية (واعتمدت على أداتين للقياس اثر الاساتذة تجاه التلاميذ ، واستعمل فيها معامل ارتباط بيرسون و t ستودنت لعينة واحدة في التحليل الإحصائي.

الدراسة الاجنبية

1- Myriam Haimour et Rowena Abdel-Sami "Le leadership éthique face à la corruption dans les entreprises algériennes" Le troisième symposium national sur la gestion des ressources humaines (diversité, éthique, intégrité) une perspective pratique.

Département des Ressources Humaines les 25-26/02/2017 à l'Université Mohamed Khider de Biskra, la problématique de cette étude a été formulée comme suit :

Est-il possible d'intégrer un leadership éthique dans les institutions et les entreprises en Algérie pour faire face à la corruption ?

هدفت الدراسة إلى توضيح إمكانيات القيادة الاخلاقية في مواجهة الفساد في النظام الجزائري سواء على الصعيد السياسي أو الاقتصادي أو في مجال الإدارة و لإبراز أهمية و دور الأخلاقيات في تعزيز الأصول و المعتقدات الدينية بمختلف أنواعها بحيث استخدم الباحث المنهج الوصفي لتوضيح جوانب النظرية للموضوع وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو أن القيادة الاخلاقية جاءت لإجراء و وضع الحد لهذه للانتهاكات التي تحصل داخل المؤسسات والشركات الكبرى كما ينبغي عدم الخلط في المؤسسة بين المعايير الأخلاقية، وسلوك المديرين والموظفين الذي يعكس بصورة حقيقية سلوكيات العمال في نشاطاتهم العملية المختلفة.

¹ راضي، جواد محسن، عبدالله كاظم حسن، مرجع سبق ذكره ص10

المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة :

تهدف من خلال هذا المطلب ابراز مكانة موضوع دراستنا ضمن الدراسات السابقة التي تضمنها المطلب الاول، عبر اجراء مقارنة تشمل ابراز اوجه الاختلاف و التشابه بينهما ، وذلك بناء على معايير وعوامل محددة : المنهج المستخدم ، اداة الدراسة، متغيرات الدراسة، مجتمع و عينة الدراسة ، بالاضافة الى اهداف الدراسة. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (1-4): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الرقم	الدراسات	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
الدراسات المحلية (الوطنية)			
01	دراسة (يوسفي و يوب، 2019)	<p>- تختلف الدراسات من حيث المتغير المستقل، حيث اهتمت دراسة دراسة (يوسفي و أيوب، 2019) أثر القيادة الاخلاقية على الابداع البشري ، بينما تهتم الدراسة الحالية بأثر القيادة الاخلاقية على تنمية الموارد البشرية .</p> <p>- تختلف الدراسات من حيث مجتمع وعينة الدراسة حيث تكونت عينة دراسة (لروية مشتي ، زهية خطار)على (123) أستاذا وأستاذة من جامعات الوسط الجزائري، بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في شركة الخطوط الجوية الجزائرية لولاية ورقلة ، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (25) عاملا.</p> <p>- تختلف الدراسات من حيث الهدف، حيث تهدف دراسة (لروية مشتي ، زهية خطار) إلى التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الاخلاقية و الابداع البشري لدى أساتذة الجامعة الجزائرية، بينما الدراسة الحالية اهتمت اثر القيادة الاخلاقية في تنمية الموارد البشرية</p>	<p>- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارها يتبعان نفس المنهج العلمي و المتمثل في المنهج الوصفي و كذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات.</p>
02	دراسة(الطائي وآخرون، 2017)	<p>- يبرز الاختلاف بين الدراستين في المتغير المستقل، اذ اهتمت الدراسة دراسة(الطائي وآخرون، 2017) بدراسة القيادة الاخلاقية وعلاقتها بمتغير الموارد البشرية، في حين تركز دراستنا على القيادة الاخلاقية كمتغير مستقل .</p> <p>- كذلك في ما يخص مجتمع وعينة هذه الدراسة، والذي تمثل في بعض متوسطات ولاية البويرة لدى عينة مكونة من 25 أستاذ تربية بدنية ورياضية، بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في شركة الخطوط الجوية الجزائرية لولاية ورقلة ، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (25) عاملا.</p>	<p>- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارها يتبعان نفس المنهج العلمي والمتمثل في المنهج الوصفي و كذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات.</p> <p>- وكذلك التشابه الملاحظ في الهدف بين الدراستين، كونهما يهدفان الى الكشف عن وجود علاقة إرتباطية بين القيادة الأخلاقية و تنمية الموارد البشرية لدى عينة الدراسة في مؤسستهم.</p>

<p>- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارها يتبعان نفس المنهج العلمي و المتمثل في المنهج الوصفي و كذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات.</p> <p>- بالاضافة الى التشابه الملاحظ في الهدف من الدراستين، كونهما يهدفان الى معرفة أكثر أبعاد القيادة الأخلاقية تأثيرا لدى عينة الدراسة اتجاه مؤسساتهم.</p>	<p>- يبرز الاختلاف بين الدراستين في المتغير التابع ، اذ اهتمت دراسة (الغالي ومحمد، 2010) بدراسة القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالاداء البشري كمتغير تابع، في حين ركزت دراستنا على تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع.</p> <p>- كذلك في ما يخص مجتمع وعينة هذه الدراسة ، والذي تمثل في عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة الجزائر حيث بلغ حجم العينة 25 عاملا.</p> <p>بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في شركة الخطوط الجوية الجزائرية لولاية ورقلة ، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (25) عامل</p>	<p>دراسة (الغالي ومحمد، 2010)</p>	<p>03</p>
<p>- تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية باعتبارها يتبعان نفس المنهج العلمي والمتمثل في المنهج الوصفي و كذا اتخاذها الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات.</p> <p>- وكذلك التشابه الملاحظ في الهدف من الدراستين، كونهما يهدفان الى التعرف على أثر ضغوط العمل لدى عينة الدراسة على الإلتزام بالعمل في المؤسسة العمومية .</p>	<p>- يبرز الاختلاف بين الدراستين في المتغير التابع ، اذ اهتمت دراسة عياش و بلقاسمي بدراسة القيادة الاخلاقية و علاقتها بمتغير الموارد البشرية المهنية، في حين تركز دراستنا على تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع .</p> <p>- كذلك في ما يخص مجتمع وعينة هذه الدراسة، والذي تمثل في جميع عمالي المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف ورقلة لدى عينة مكونة من 300 عاملا، بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في شركة الخطوط الجوية الجزائرية لولاية ورقلة ، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (25) عامل.</p>	<p>دراسة (عياش وبالقاسمي، مذكرة ماستر في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة 2019</p>	<p>04</p>
<p>الدراسات الأجنبية غير المحلية</p>			
<p>- تتفق الدراستان باعتبارهما يتبعان نفس المنهج العلمي والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي و كذا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات.</p> <p>- تتفق الدراستان كذلك من حيث تركيز كل منهما على تنمية الموارد البشرية كمتغير تابع .</p>	<p>- يبرز الاختلاف بين الدراستين في المتغير المستقل، اذ اهتمت دراسة محمد رعدان وعدنان عبد الرزاق بدراسة سلوكيات القيادة الاخلاقية وأثرها على متغير الموارد البشرية ، في حين تركز دراستنا على القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل .</p> <p>- يبرز الاختلاف فيما يخص مجتمع وعينة هذه الدراسة، والذي تمثل في عينة من موظفي كليات الجامعة العراقية حيث كان حجم العينة (300) عاملا، بينما يشمل مجتمع الدراسة الحالية جميع العاملين في شركة الخطوط الجوية الجزائرية لولاية ورقلة ، وذلك من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (25) عاملا.</p> <p>- تختلف الدراستان من حيث الهدف المرجو حيث تهدف دراسة Myriam Haimour et Rowena Abdel-Sami إلى التعرف على تنشيط سلوكيات المواطنة، لتعزيز القيادة الأخلاقية لموظفي كليات الجامعة العراقية. بينما تهدف دراستنا إلى معرفة دور القيادة الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية.</p>	<p>Myriam Haimour et Rowena Abdel-Sami "Le leadership éthique face à la corruption dans les entreprises algériennes"</p>	<p>05</p>

المصدر : من اعداد الطلبة (بناء على الدراسات السابقة المعروضة)

من خلال الجدول وما عرض فيه من الدراسات السابقة نجد :

إن المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة يشير إلى ندرة الدراسات التي تبحث بشكل مباشر في دور القيادة الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية ، فالدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا محل الدراسة (القيادة الأخلاقية و تنمية الموارد البشرية) كانت قليلة، كما أنها إن وجدت فقد أجريت في قطاعات أخرى أغلبها قطاع التعليم والتربية، وعلى حسب علم الباحثان أن تكون الدراسة " دور القيادة الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية " من الدراسات القليلة إلى الآن، على أمل يراه الباحثان في أن يضيف البحث إسهامات علمية مبنية على أسس منهجية سليمة إلى البحث العلمي .

ومما وظفه واستفاده الباحثان من الدراسات السابقة؛ أنها شكلت إطارا نظريا لموضوع البحث، بالإطلاع على جل المتغيرات التي تمت بصلة للمتغير التابع (القيادة الأخلاقية) .ولذا فإن الدراسة تكتسب أهميتها من كونها تركز على دور القيادة الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ، و مدى تطبيقه و إلتزامهم به .

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل الى الاطار النظري المتعلق بالقيادة الاخلاقية و تنمية الموارد البشرية حيث قسمناه إلى مبحثين أساسيين، تناول المبحث الأول مفاهيم حول القيادة الاخلاقية ، والذي يعتبر محصلة تفاعل لعدة عوامل ومؤثرات نابعة من مصادر مختلفة تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والحياة الشخصية والعلمية للمورد البشري والتي بدورها تؤثر على كمية ونوعية الجهد المبذول و كذا تعرفنا الى مفاهيم حول تنمية الموارد البشرية باعتبار انها ضرورة ملحة لا خيار أمام المؤسسات خصوصا العمومية منها، وهي أحد أهم المداخل الفعالة لتحسين نوعية أداء العنصر البشري وزيادة فعاليته ومهاراته .

أما المبحث الثاني فكان عبارة عن عرض لبعض الدراسات السابقة التي عاجلت المتغيرين معا أو أحدهما ومقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، حيث كانت بمثابة معالم مضيئة أرشدتنا للقيام بهذه الدراسة.

الفصل الثاني

معاينة واقع القيادة الاخلاقية و
دورها في تنمية الموارد البشرية
" شركة الخطوط الجوية
الجزائرية بورقلة "

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الفصل الاول حول القيادة الاخلاقية و تنمية الموارد البشرية على شركة الخطوط الجوية الجزائرية ، بحيث نبين فيه اداة الدراسة دقتها ، ثباتها ، إجراءات محددات الدراسة ، أساليب المعالجة الاحصائية و في الاخير تحليل و مناقشة النتائج وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: اجراءات الدراسة الميدانية .

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول : اجراءات الدراسة الميدانية

يبرز هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، ما فيها من تقديم العينة و عرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

المطلب الأول : نبذة تعريفية حول شركة الخطوط الجوية الجزائرية لورقلة:

أولاً: نشأة المؤسسة محل الدراسة :

¹ الخطوط الجوية الجزائرية هي مؤسسة عمومية إقتصادية، متخصصة في الطيران أنشأت سنة 1962 ذات أسهم ذات رأس المال الإجتماعي 60000000000 دج. عرفت الشركة خلال السنوات الأخيرة نمواً كبيراً لأدائها التجاري نتيجة للمخطط المتوسط المدى للمؤسسة، و هي تنقل اليوم أكثر من 6.1 مليون مسافر سنوياً عبر أسطول مكون من 59 طائرة.¹

تم انشاء فرع الشركة بولاية ورقلة سنة 1983 و يبعد عن مطار الولاية حوالي 15 كلم و يحتوي على حوالي 300 عامل، تقوم مصالح فرع شركة الخطوط الجوية الجزائرية بولاية ورقلة بتسيير حركة المسافرين عبر المطار و منح تذاكر و اخذ المواعيد .

ثانياً: المهام التسييرية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية في ورقلة

المهام الرئيسية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية هو النقل الجوي للمسافر، الأمتعة، البضائع والبريد، وانطلاقاً من هذه الصفة "Algérie Air" تتكفل في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بضمان :

- استغلال الخطوط الجوية الدولية حسب الاتفاقيات والمعاهدات الدولية .
- استغلال الخطوط الجوية الداخلية في سبيل ضمان النقل العمومي الجوي المنتظم والغير منتظم .
- تغطية الطلب المحلي على خدمات النقل الجوي. والمساهمة في أداء متكامل للقطاع الجوي محلياً ودولياً .
- عرض أداء الخدمات ذات المغزى التجاري، التربوي، والعلمي وكذلك احتياجات العمل الجوي.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية في ورقلة

يقوم بتسيير شركة الخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية لولاية ورقلة ، والتي تنوب عنها السكرتارية العامة .
ينقسم الهيكل التنظيمي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية لولاية ورقلة إلى عدة أقسام ومديريات، ولكل منها مصالح سنتطرق إليها:
قسم الصيانة : يحتوي على المديريات التالية :
مديرية تقنية .

¹ الموقع الرسمي للشركة <https://airalgerie.dz/ar> ، 2022/03/22 ، سا 16:14

مديرية المشاريع (البناء والصيانة).

مديرية المواصلات .

مديرية العمل .

قسم التجهيز : يحتوي على :¹

مديرية الإعلام والاتصال .

مديرية التخطيط ومراقبة التسيير .

مركز التكوين .

مركز الحجز والتذكرة .

مكتب التنظيم.

مديرية نقل البضائع (Fret)

قسم الاستغلال : يحتوي على المديرية التالية :

مديرية الأعمال الجوية .

مديرية النقل الجوي .

مديرية الخدمات الغذائية .

القسم التجاري :

قسم التسيير : يحتوي على المديرية التالية :

المديرية المالية .

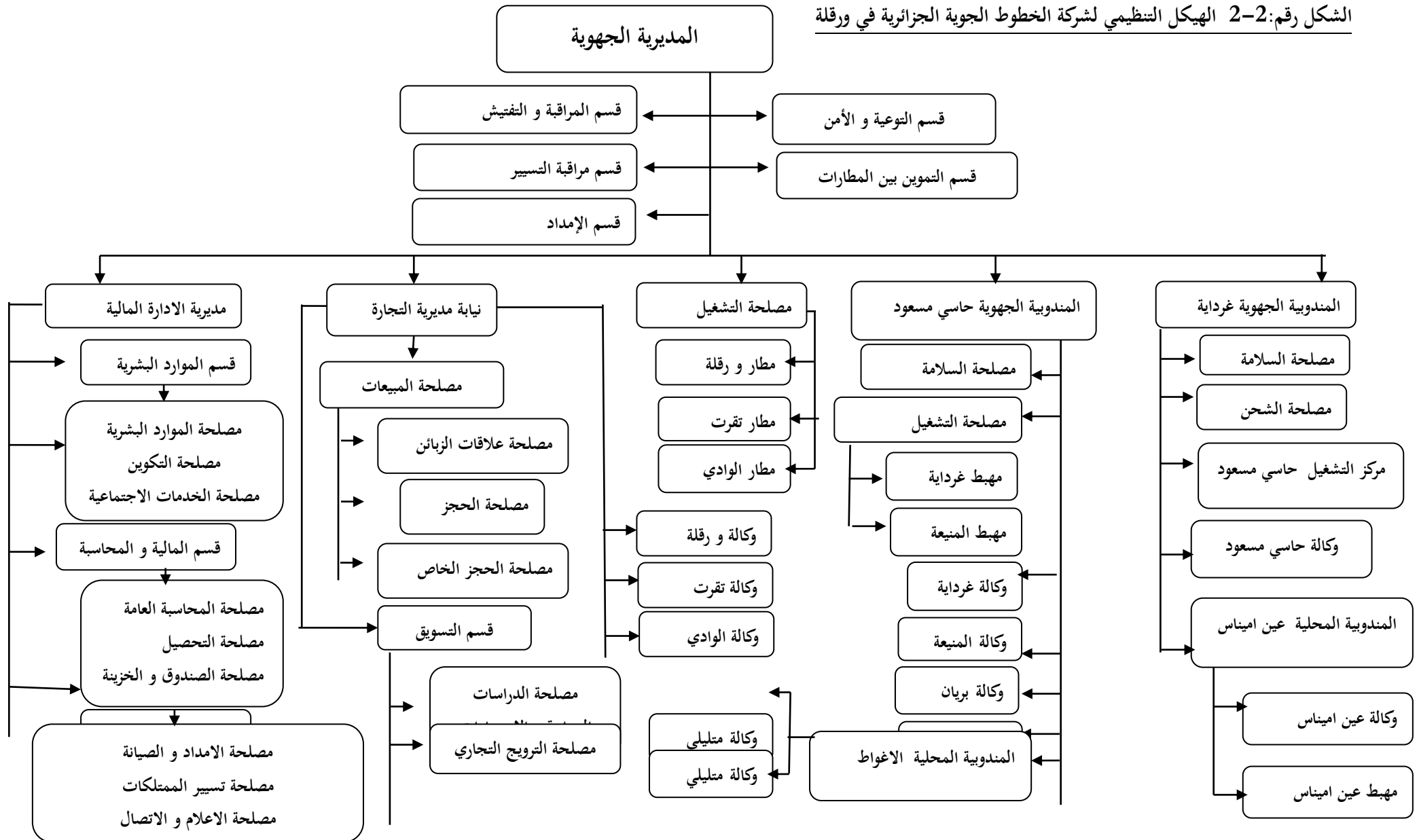
مديرية الموارد البشرية .

مديرية العمليات القضائية والتوثيق .

مديرية ترقية الخدمات الاجتماعية .

¹ الموقع الرسمي للشركة /<https://airalgerie.dz/ar> ، 2022/03/22 ، سا 16:14

الشكل رقم: 2-2 الهيكل التنظيمي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية في ورقلة



المطلب الثاني: مجتمع والأدوات المستخدمة في الدراسة

أولاً: منهج و مجتمع و عينة الدراسة:

1: منهج الدراسة:

المنهج هو مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها . تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يمكن من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها حول دور القيادة الاخلاقية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ورقلة.

و ذلك باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات :

المصادر الثانوية : تتمثل في الكتب و المراجع العربية و الأجنبية ، الملتقيات و المقالات و كذا الأبحاث و الدراسات السابقة .
المصادر الأولية : و تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصصة لهذا الغرض ، و وزعت على الموظفين في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ورقلة .

2/مجتمع وعينة الدراسة :

1- **مجتمع الدراسة :** يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ورقلة محل الدراسة والموضحة في الجدول أدناه .

الجدول رقم (2-1): يوضح مجتمع الدراسة

عدد العمال	نوع المؤسسة	تاريخ التأسيس	المكان
300 عامل	مؤسسة عمومية	سنة 1983	المديرية الجهوية لورقلة

المصدر: من إعداد الطالبتين (بناء على وثائق رسمية للمؤسسة)

2- عينة الدراسة :

قام الطالبان بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 25 عامل من أصل 300 وهو مجموع كل العمال بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع 25 إستبانة على عدد من العمال في المؤسسة ، تم إسترجاع 25 إستبانة ، والإستبانة الغير قابلة للتحليل 0 .

الجدول رقم(2-2): يوضح توزيع أداة الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المستردة	الغير مسترجعة	الغير قابلة للتحليل
المجموع	25	25	0	0
النسبة	100%	100%	0%	0%

المصدر : من إعداد الطالبتين

ثانيا: البرامج الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 25 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

1. معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات الدراسة؛
2. مقاييس الإحصاء الوصفي و ذلك لوصف عينة الدراسة، وإظهار خصائصها، و هذه الأساليب هي المتوسط الحسابي و الانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة؛
- 3- مصفوفة الارتباطات بيرسون لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 3- تحليل الانحدار الخطي بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع ؛
- 4- كما استخدمنا في البحث مقياس لكارث الثلاثي في محوري الدراسة؛
- 3- تحليل تباين خط الانحدار (ANOVA) لمعرفة الفروق في المستوى الديموغرافي (الجنس ، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة ، المسمى الوظيفي)؛
- 4- تحليل تباين خط الانحدار (ANOVA) لمعرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع؛
- 5- اختبار Test- T pour échantillons indépendants .

ثالثا: الاستبيان:

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة. حيث خصص الاستبيان لتحديد دور القيادة الاخلاقية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ورقلة عينة الدراسة. وقد تم تصميمه من خلال الاعتماد والرجوع إلى بعض الاستبيانات المتعلقة بالدراسات السابقة، كما تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة، من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم في هذا المجال لتمكن من إخراجهم في شكله النهائي (الملحق رقم 02)، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة من مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية ورقلة مثل (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؛

الجزء الثاني: يتعلق بالقيادة الاخلاقية ويحتوي على 20 عبارة؛

الجزء الثالث: يتعلق بتنمية الموارد البشرية ويحتوي على 11 عبارة؛

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول، والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات، وذلك نظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي " كما يلي:

- موافق تعطى لها 3 درجات؛
- محايد تعطى لها درجتان؛
- غير موافق تعطى لها درجة واحدة؛

- وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الثلاثي " كما هو موضح كما يلي:
- صف إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة:
- يتم تحديد اتجاه إجابات المستجوبين من خلال استخدام الترجيح لخيارات مقياس ليكارت الثلاثي، حيث عندنا عدد المجالات = 4، وعدد الخيارات = 3، وعليه $0.75 = 3/4$ إذا:

- جدول رقم (2-3): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق	من 1 إلى 1.75
محايد	من 1.75 إلى 2.50
موافق	من 2.50 إلى 3.25

- المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، مكتبة خوارزم العلمية، جدة- السعودية، 2008، ص538.

رابعا: صدق وثبات اداة الدراسة

1. صدق الإستبيان :

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

2. صدق المحكمين :

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية و إدارة أعمال، ومنهم متخصصين في الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات وقد تم أخذ النصائح والتصحيحات المقدمة بعين الاعتبار لذا قمنا بحذف وتعديل بعض العبارات وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

3. ثبات الإستبيان :

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وقد تم فحص عبارات الاستبيان في دراستنا من خلال مقياس (ألفا كرونباخ) حيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62 % لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث، لوحظ أن معامل الثبات لإجابات نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، من خلال نتائج معامل (ألفا كرونباخ) بلغ حوالي 83.3%، حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير.

جدول ألفا كرومباخ:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.833	31

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

بعد عملية تفرغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج Spss نسخة 25 ، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولا: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

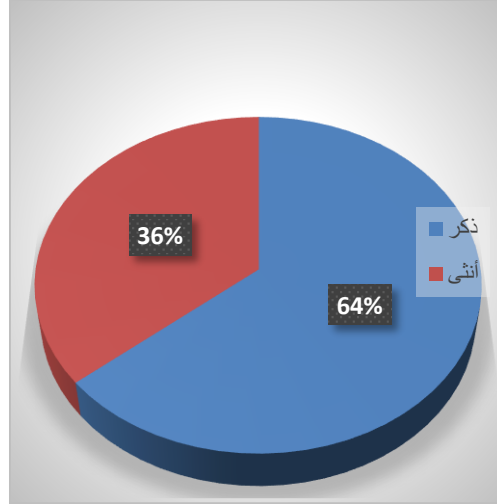
سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات : (الجنس،المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)

يتسم أفراد عينة الدراسة بعدة سمات يمكن توضيحها فيما يلي :

1. متغير الجنس : يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

الجدول رقم (1.2): يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
%64	16	ذكر
%36	9	أنثى
%100	25	المجموع



الشكل رقم 1-2 : يمثل دائرة توزيع الموظفين حسب الجنس

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور (64%) في حين بلغت نسبة الإناث (36%) من مجموع أفراد العينة وهي نسبة متفاوتة ربما دل ذلك على طبيعة عمل شركة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة حيث يتطلب التنقل بين عدة مدن والقيام بمأموريات خارجية الأمر الذي يناسب الذكور أكثر من الإناث.

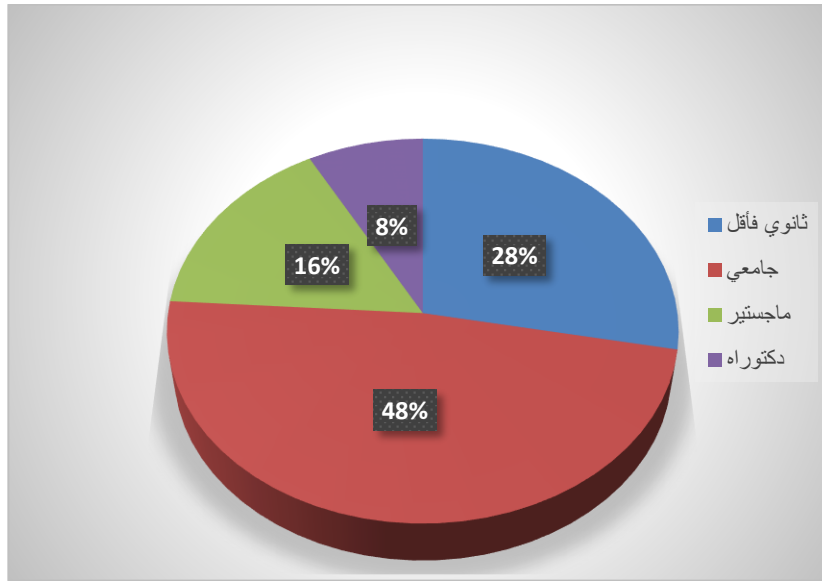
2. المستوى التعليمي : يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

جدول رقم(2-4): يوضح توزيع العينة الدراسة وفق لمتغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	
28%	7	ثانوي فأقل
48%	12	جامعي
16%	4	ماجستير
8%	2	دكتوراه
%100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات SPSS

الشكل رقم 2-2 : يوضح توزيع العينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول رقم 7.2 نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين لديهم مستوى جامعي مرتفعة أي بنسبة 48% وهي تمثل أكبر نسبة من إجمالي أفراد العينة و من هنا يتبين أن مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية تميل للجامعيين لمستوى كفاءتهم و خبرتهم، يليهم الموظفين الذين لديهم مستوى ثانوي أو أقل حيث يمثلون نسبة 28% من إجمالي أفراد العينة، و الموظفين الذين لديهم مستوى ماستر أو ماجستير يمثلون نسبة 4% وهم موظفين أما الموظفين الذين لديهم مستوى دكتوراه كانوا بنسبة 8% و هي أقل نسبة.

3. سنوات الخبرة: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

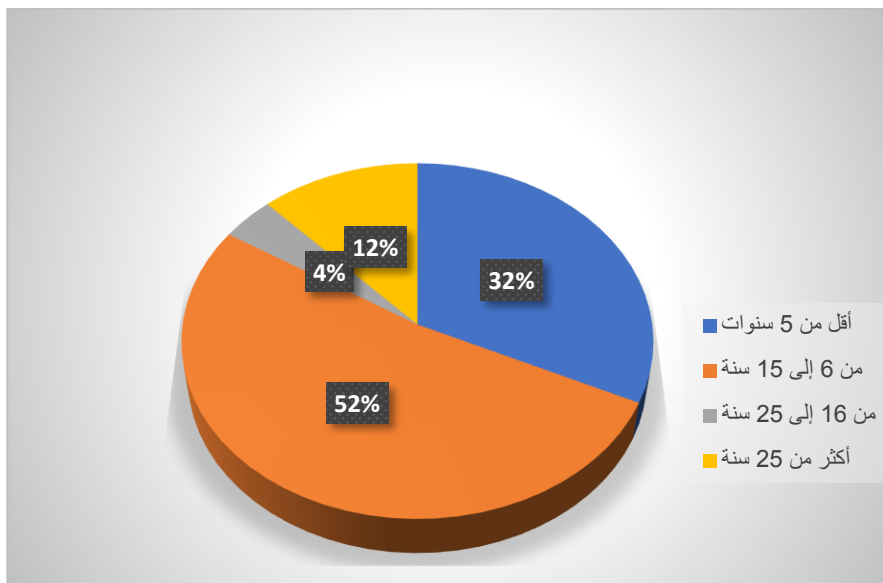
الجدول رقم 2-5 يوضح توزيع اعينة الدراسة وفق لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	
32%	8	أقل من 5 سنوات
52%	13	من 6 إلى 15 سنة
4%	1	من 16 إلى 25 سنة
12%	3	أكثر من 25 سنة
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول والشكل السابق نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة من (6 إلى 15 سنة) هي 52% هي تمثل أكبر نسبة وهذا يبين أن مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية تمتلك موظفين ذوي خبرة ومهارات وقدرات في المؤسسة، تليها نسبة الموظفين الذين يملكون خبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 32% ثم الموظفين الذين لديهم (أكثر من 25 سنة) خبرة 12% أما الموظفون الذين لديهم خبرة من (16 إلى 25 سنة) يمثلون نسبة ضئيلة 4% .

الشكل رقم 2-3: يمثل سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

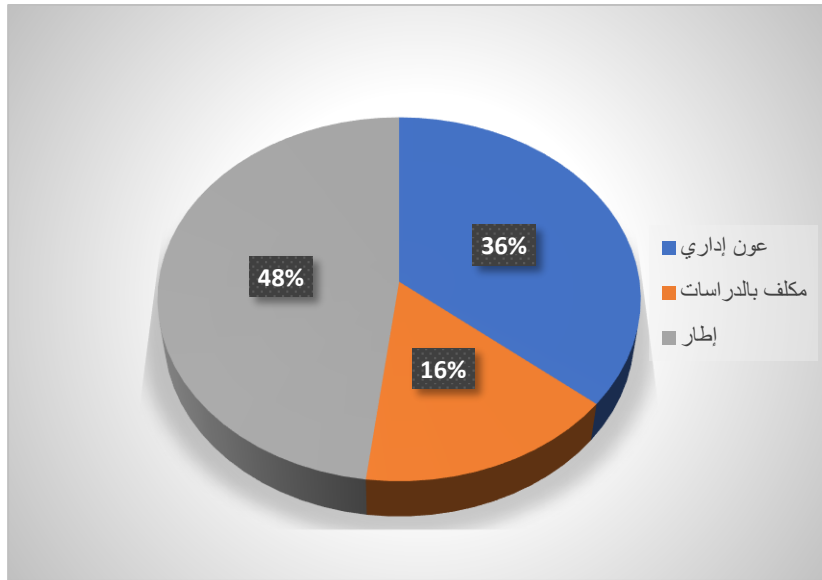
4.سنوات الخبرة: يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المنصب الوظيفي

الجدول رقم 2-6 : يمثل المنصب الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	
36,0%	9	عون إداري
16,0%	4	مكلف بالدراسات
48,0%	12	إطار
%100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة وفقا لمخرجات SPSS

الشكل رقم 2-4 : يمثل المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول 6.2 و الشكل رقم 4.2 يبين المنصب الوظيفي للعاملين بشركة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة، حيث كانت غالبية أفراد العينة بنسبة 48 % يمثلون إطارات في المنصب الوظيفي و هذا دليل على أن المؤسسة تقوم بتوظيف إطارات و ذوي مستوى عالي في التعليم ثم يليها الأعوان الإداريين (36 %) و تليها النسبة الأقل فكانت من نصيب الموظفين المكلفين بالدراسات بنسبة (16 %).

المطلب الثاني اختبار الفرضيات:

يتطرق هذا المطلب إلى نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها من أجل الإجابة على فرضيات الدراسة للخروج باستنتاجات تتعلق

بدور القيادة الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة.

نتائج اختبار الفرضية الأولى :

الفرضية الاولى: يوجد مستوى متوسط للقيادة الأخلاقية بأبعادها (مشاركة السلطة ، الإتصال ، الإنصاف و العدالة

،التوجه الأخلاقي) في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة

للتأكد من صحة هذا الفرضية من عدمها قام الطالبان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى استجابة أفراد

العينة للعبارات الممثلة لمحور القيادة الأخلاقية وفقا لأبعاده (مشاركة السلطة ، الإتصال ، الإنصاف و العدالة ،التوجه الأخلاقي)

وهي كما يلي :

أ- المتعلقة ببعده مشاركة السلطة:

الجدول رقم 2-7 : يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده مشاركة السلطة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يتيح المسؤول لك فرصة التعبير عن رأيك	2.48	.653	1	مرتفع
2	يهتم المشرف المدير بمشاعر الآخرين ويحترم كرامتهم	1.72	.843	5	متوسط
3	يتم استشارة العاملين في بعض الأمور التي تتعلق بالمؤسسة	2.20	.866	4	متوسط
4	يتيح لك فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرار في مجال تخصصك	2.40	.500	2	مرتفع
5	يستمتع المشرف إليكم ويهتم لأموركم	2.36	.700	3	مرتفع
	المتوسط الاجمالي	2.23	0.528		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه و الذي يوضح إجابات أفراد العينة حول مشاركة السلطة ونلاحظ من خلاله أن أكثر العبارات أهمية هي العبارة (1) " يتيح المسؤول لك فرصة التعبير عن رأيك " بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.65) مرتفع تليها العبارة رقم (4) " يتيح لك فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرار في مجال تخصصك " بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (0.50) مرتفع, تليها عبارة رقم (5) " يستمع المشرف إليكم ويهتم لأموركم " بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (0.70) مرتفع وكانت العبارة (3) " يتم استشارة العاملين في بعض الأمور التي تتعلق بالمؤسسة " بمتوسط حسابي (2.20) وانحراف معياري (0.86) متوسط، و العبارة (2) " يهتم المشرف المدير بمشاعر الآخرين ويحترم كرامتهم " بمتوسط حسابي (1.72) وانحراف معياري (0.84) متوسط.

وحسب النتائج المتوصل إليها فإن المتوسطات الحسابية لأغلب عبارات هذا البعد جاءت بدرجة متوسط حسب تقدير المحييين ويعزز هذا المتوسط الحسابي العام (2.23) والانحراف المعياري (0.528).

ب-المتعلقة ببعد الاتصال:

الجدول رقم 2-8 : يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الاتصال

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
6	يراعى المسؤول المباشر مصالحكم ويدافع عنكم	1.72	.843	5	متوسط
7	يتفقد المسؤول المباشر العاملين معه للاطمئنان عليهم	2.44	.712	2	مرتفع
8	يعد المسؤول المباشر يد العون والمساعدة للآخرين	2.04	.676	3	متوسط
9	يحافظ المسؤول المباشر على أسرار العاملين معه	2.56	.651	1	مرتفع
10	يفي المسؤول المباشر بوعوده للعاملين معه	2.04	.790	4	متوسط
	المتوسط العام	2.16	0.497		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه و الذي يوضح إجابات أفراد العينة حول الاتصال ونلاحظ من خلاله العبارة (9) " يحافظ المسؤول المباشر على أسرار العاملين معه " حيث إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.65) مرتفع تليها العبارة رقم (7) " يتفقد المسؤول المباشر العاملين معه للاطمئنان عليهم " بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (0.71) مرتفع, تليها عبارة رقم (8) و رقم (10) " يعد المسؤول المباشر يد العون والمساعدة للآخرين " " يفى المسؤول المباشر بوعوده للعاملين معه " بنفس الدرجة بمتوسط حسابي (2.04) وانحراف معياري (0.79) للعبارة (10) و انحراف معياري (0.67) للعبارة (8) متوسط.

كما يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي العام (2.16) والانحراف المعياري (0.497) لأغلب عبارات هذا البعد جاءت بدرجة متوسط مما يدل على وجود اثر متوسط لعملية الاتصال.

ج-المتعلقة ببعد الإنصاف والعدالة:

الجدول رقم 2-9 : يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الإنصاف و العدالة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
11	يعترف بأخطائه أمام الآخرين	2.32	.748	3	متوسط
12	يتصرف بالصدق في تعامله معكم	2.00	.764	5	متوسط
13	هناك عدالة في منح الأجور	2.04	.735	4	متوسط
14	توجد عدالة في اختيار الموظفين للترقية	2.52	.653	1	مرتفع
15	توجد عدالة في توفير الفرص التدريبية	2.40	.500	2	مرتفع
	المتوسط العام	2.26	0.426		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (03) يتضح أن درجة الإنصاف و العدالة متوسطة للعبارة (14) بمتوسط حسابي (2.52) وانحراف معياري (0.65) مرتفع و التي نالت المرتبة الأولى هي " توجد عدالة في اختيار الموظفين للترقية " تليها العبارة رقم (15) "توجد عدالة في توفير الفرص التدريبية" بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف (0.50) مرتفع, تليها العبارة رقم (11) " يعترف بأخطائه أمام الآخرين " بمتوسط (2.32) وانحراف(0.74) متوسط تليها العبارة(13) " هناك عدالة في منح الأجور " بمتوسط(2.04) وانحراف(0.73) متوسط و أخيرا العبارة رقم (12) " يتصرف بالصدق في تعامله معكم " بمتوسط حسابي(2.00) وانحراف معياري(0.76)متوسط.

وحسب النتائج نجد أن المتوسط العام للإنصاف والعدالة بمتوسط حسابي(2.26) وانحراف معياري(0.426)متوفر بدرجة متوسطة وهذا يدل على أن المؤسسة تتوفر بدرجة متوسطة على صفة الإنصاف و العدالة داخل المؤسسة.

د-المتعلقة ببعده التوجه الأخلاقي:

الجدول رقم 2-10 : يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده التوجه الأخلاقي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
16	يبتعد المسؤول المباشر عن الذاتية والشخصية في تقييم العاملين	1.88	.833	5	متوسط
17	يشجع المسؤول المباشر العمل ضمن الفريق الواحد	2.44	.712	1	مرتفع
18	يعمل المسؤول المباشر على إقامة علاقات إيجابية بين العاملين	2.20	.707	4	متوسط
19	يسعى المسؤول المباشر للعاملين مع الآخرين أكثر من العمل بشكل فردي	2.32	.748	3	متوسط
20	يشجع المسؤول المباشر العاملين على العمل معا وليس التنافس ضد بعضهم	2.40	.645	2	مرتفع
	المتوسط العام	2.25	0.409		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول رقم (04) يتضح أن درجة التوجه الاخلاقي للعبارة (20) بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (0.64) مرتفع و التي نالت المرتبة الأولى هي " يشجع المسؤول المباشر العاملين على العمل معا وليس التنافس ضد بعضهم " تليها العبارة رقم (17) " يشجع المسؤول المباشر العمل ضمن الفريق الواحد " بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف (0.71) مرتفع, تليها العبارة رقم (19) " يسعى المسؤول المباشر للعاملين مع الآخرين أكثر من العمل بشكل فردي " بمتوسط (2.32) وانحراف (0.74) متوسط تليها العبارة (18) " يعمل المسؤول المباشر على إقامة علاقات إيجابية بين العاملين " بمتوسط (2.20) وانحراف (0.70) متوسط و أخيرا العبارة رقم (16) " يبتعد المسؤول المباشر عن الذاتية والشخصية في تقييم العاملين " بمتوسط حسابي (1.88) وانحراف معياري (0.83) متوسط.

وحسب النتائج نجد أن المتوسط العام التوجه الاخلاقي بمتوسط حسابي (2.25) وانحراف معياري (0.409) و هذا يدل أن المؤسسة تتمتع بتوجه أخلاقي بنسب متوسطة نوعا ما.

هـ- نتائج التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد :

وبناء على ما ورد في الجداول السابقة فإن أبعاد القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة تكون وفق الترتيب التالي:

الجدول رقم (11.2) : متوسطات و الانحرافات المعيارية الكلية لمستوى أبعاد القيادة الأخلاقية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مبادئ القيادة الأخلاقية
0,528	2,23	مشاركة السلطة
0,497	2,16	الاتصال
0,426	2,26	الإنصاف والعدالة
0,409	2,25	التوجه الأخلاقي
0.354	2.22	المتوسط العام لأبعاد القيادة الأخلاقية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى القيادة الأخلاقية في الخطوط الجوية الجزائرية متوسط بالنسبة للاستبيان الذي أجريناه ، وجاء بوسط حسابي قدره (2.22) وانحراف معياري قدره (0.35)، وجاءت أبعاد القيادة الأخلاقية مرتبة كما يلي وفقا لمتوسطاتها الحسابية:

أولا: الإنصاف و العدالة (2.26)

ثانيا: التوجه الأخلاقي (2.25)

ثالثا: مشاركة السلطة (2.23)

رابعا: الإتصال (2.16)

نتيجة الفرضية الأولى: و بحسب النتائج المتحصل عليها نقبل الفرضية الأولى و التي تدل على وجود مستوى متوسط للقيادة الأخلاقية بأبعادها (مشاركة السلطة ، الإتصال ، الإنصاف و العدالة ،التوجه الأخلاقي) في مقدمة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة.

2. نتائج اختبار الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية : يوجد اهتمام من طرف المؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية في تنمية موردها البشري.؛

للتأكد من صحة الفرضية أو عدمها قام الطالبان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومدى استجابة أفراد العينة للمتغير التابع وهي كما يلي :

أ. النتائج المتعلقة بالمتغير الثاني تنمية الموارد البشرية

الجدول رقم 2-12: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمتغير تنمية الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يشجع القائد العاملين على التحديد والإبداع والابتكار في أساليب العمل	2.48	.653	1	مرتفع
2	يتم تشجيع المنافسة النزيهة والشريفة بين العاملين في المؤسسة	2.36	.638	5	مرتفع
3	يعمل على تشجيع العاملين لتقدم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات	2.40	.764	4	مرتفع
4	يقوم المسؤول بمساندة الأفكار الجديدة ودعمها	2.24	.663	7	متوسط
5	يشجع على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد	2.40	.645	3	مرتفع
6	لا يعاقب القائد المبادرات التي باءت بالفشل	2.32	.690	6	متوسط
7	أشعر أن عملي يتيح لي فرصة الإبداع والابتكار بشكل دائم	2.20	.707	9	متوسط
8	يحث العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	2.44	.651	2	مرتفع
9	يسعى القائد إلى تحسين قدرات العاملين من خلال توفير الحوافز	2.20	.707	8	متوسط
10	يحرص القائد على إشراك العاملين في دورات تدريبية	2.36	.638	5	متوسط
11	يمنحني فرصة توظيف قدراتي وخبرتي في العمل	2.28	.678	7	متوسط
	N valide (liste)	2.56	3.32		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول و الذي يوضح أن أكثر العبارات أهمية هي العبارة (1) " يشجع القائد العاملين على التحديد والإبداع والابتكار في أساليب العمل "بمتوسط(2.48) وانحراف معياري(0.65) مرتفع تليها العبارة رقم (8)

" يحث العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم "بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري(0.65)مرتفع, وكانت العبارتين (3) ذات الانحراف المعياري (0.76)" يعمل على تشجيع العاملين لتقاسم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات " و(5) ذات الانحراف المعياري (0.64)" يشجع على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد " بنفس الدرجة بمتوسط حسابي (2.40)مرتفع وجاءت العبارة (2) " يتم تشجيع المنافسة النزهة والشريفة بين العاملين في المؤسسة "الخامسة ترتيبا بمتوسط(2.36)وانحراف(0.63)مرتفع و العبارة رقم (6)" لا يعاقب القائد المبادرات التي باءت بالفشل "بمتوسط حسابي قدره(2.32)وانحراف معياري قدره(0.69)متوسط تليها العبارتين (11) "يمنحني فرصة توظيف قدراتي وخبرتي في العمل" و(4)" يقوم المسؤول بمساندة الأفكار الجديدة ودعمها" بنفس الدرجة بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري قدره(0.67)متوسط ، و "أخيرا العبارتين (9) " يسعى القائد إلى تحسين قدرات العاملين من خلال توفير الحوافز " و (8)" يحث العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم "بنفس المتوسط الحسابي (2.20) وانحراف معياري قدره(0.70) متوسط،

ومن خلال المتوسط الحسابي العام (2.25) و الانحراف المعياري (3.32) فيمكننا القول أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتحسين خدمة تنمية الموارد البشرية بشكل متوسط وذلك بتوفير كافة المتطلبات والوسائل الملائمة وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية التي تنص على " مستوى إهتمام المؤسسة في تنمية الموارد البشرية "

جدول رقم(2-13): يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة للمحاور.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
القيادة الأخلاقية	2.22	0.354	متوسط
تنمية الموارد البشرية	2.25	32..	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه يوجد علاقة متوسطة بين مستوى القيادة الأخلاقية و تنمية الموارد البشرية في مؤسسة في الخطوط الجوية الجزائرية أي نقبل الفرضية الثانية.

3. نتائج اختبار الفرضية الثالثة :

الفرضية الثالثة: يوجد علاقة إرتباطية بين القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة (مشاركة السلطة ، الإتصال ، الإنصاف و العدالة ،التوجه الأخلاقي) و تنمية المورد البشري في المؤسسة الجوية الجزائرية

أ. العلاقة الارتباطية بين المتغيرين القيادة الأخلاقية و تنمية الموارد البشرية:

الجدول رقم (2-14) يوضح معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الأخلاقية والإدارة الأخلاقية لدى المؤسسة

تنمية الموارد البشرية	مبادئ القيادة الأخلاقية				مشاركة السلطة	الاتصال	الإنصاف والعدالة	التوجه الأخلاقي
	مشاركة السلطة	الاتصال	الإنصاف والعدالة	التوجه الأخلاقي				
0,324	-0,115	,725**	,634**	1	مشاركة السلطة			
0,249	0,256	,853**	1	,634**	الاتصال			
0,289	0,175	1	,853**	,725**	الإنصاف والعدالة			
0,293	1	0,175	0,256	-0,115	التوجه الأخلاقي			
1	0,293	0,289	0,249	0,324	تنمية الموارد البشرية			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

حسب نتائج الجدول أعلاه نقبل الفرضية الثالثة و هي يوجد علاقة إرتباطية بين القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة (مشاركة السلطة ، الإتصال ، الإنصاف و العدالة ،التوجه الأخلاقي) و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجوية الجزائرية بدرجة متوسطة.

ب- الانحدار الخطي لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل القيادة الاخلاقية والمتغير التابع تنمية

الموارد البشرية:

أولاً: يمكن اختبار ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام المربعات الصغرى Entry عند مستوى الدلالة 0.05 حيث المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) و المتغير التابع هو (تنمية الموارد البشرية).

الجدول رقم (2-13) يوضح تحليل الانحدار الخطي بين القيادة الأخلاقية والإدارة لدى مؤسسة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.380 ^a	.144	.107	3.143
Prédicteurs : (Constante), القيادة الأخلاقية				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول يتبين لنا وجود دلالة إحصائية لدور القيادة الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية عينة الدراسة، حيث كان معامل الارتباط الخطي $R = 0.38$ ، أي يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة 38%، وبلغت نسبة اختبار R -deux (14%)، والتي تبين مدى دور القيادة الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية، أي أن (14%) من عدم تنمية الموارد البشرية سببه يعود للقيادة الأخلاقية، والنسبة المتبقية (86%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

ج-تباين خط الانحدار:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات

الجدول رقم (2-15) يوضح تحليل ANOVA

الدلالة المعنوية Sig	قيمة (F) المحسوبة	مربع المتوسطات	درجات الحرية	مجموع المربعات	نموذج
.253 ^b	1,454	14,948	4	59,790	انحدار
		10,282	20	20.565	الباقي
			24	26.544	مجموع

a. Variable dépendante : تنمية الموارد البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), الإتيصال, الإنصاف والعدالة, التوجه الأخلاقي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 59.790 ومجموع مربعات البواقي هو 20.565 ومجموع المربعات الكلي يساوي 26.544؛
- درجة حرية الانحدار هي 4 ودرجة حرية البواقي 24؛
- معدل مربعات الانحدار هو 14.948 ومعدل مربعات البواقي 10.282؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 1.454؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.025 يساوي مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05 فنقبلها، وبالتالي خط الانحدار، يلائم المعطيات.

د-تباين خط الانحدار:

الجدول رقم (2-16) يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	59.790	4	14.948	1.454	.253 ^b
	de Student	205.650	20	10.282		
	Total	265.440	24			
a. Variable dépendante : البشرية الموارد تنمية						
b. Prédicteurs : (Constante), والاتصال, السلطة مشاركة, الاخلاقي التوجه, والعدالة الانصاف						

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن قيمة (F=1.454) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند المستوى المقبول (0.05) حيث Sig=0.253 وهذا يؤكد عدم معنوية الانحدار، بمعنى لا يوجد تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع و لا نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال المتغير المستقل.

وبهذا فاننا نقبل الفرضية_ يوجد علاقة إرتباطية متوسطة بين القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة (مشاركة السلطة ، الإتصال ، الإنصاف و العدالة ،التوجه الأخلاقي) و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجوية الجزائرية.

خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا من خلال هذا الفصل معاينة واقع معاينة واقع القيادة الاخلاقية و تأثيرها على العاملين في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

لدى العاملين ، بحيث تم استخلاص النتائج التالية

✚ هناك تواجد لأبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في (مشاركة السلطة،الاتصال،الإصاف و العدالة،التوجه الأخلاقي) اللذان

كان لهما الأثر البارز والواضح في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية محل الدراسة بشكل متوسط؛

✚ مستوى تنمية الموارد البشرية محل الدراسة متوسط ؛

✚ أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر لأبعاد القيادة الأخلاقية على تنمية الموارد البشرية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية

محل الدراسة استنادا لنتائج الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائية ؛

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع الإجابة على الإشكالية أين يكمن دور القيادة الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية لولاية ورقلة؟ وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، حيث تم تقسيم الموضوع إلى جانب نظري تناول الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الاخلاقية و تنمية الموارد البشرية إضافة إلى بعض الدراسات التطبيقية السابقة ذات الصلة بتغيرات الدراسة. أما في القسم الثاني فخصص للدراسة الميدانية للتعرف على أثر للقيادة الاخلاقية و تنمية الموارد البشرية من وجهة نظرهم مع مناقشة النتائج حسب الواقع.

اولا: نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ يوجد هناك مستوى قيادة اخلاقية بشركة الخطوط الجوية الجزائرية ولاية ورقلة محل الدراسة بدرجة متوسطة ؛
- ✓ يوجد إهتمام متوسط من طرف المؤسسة الجوية الجزائرية في تنمية موردها البشري ؛
- ✓ يوجد علاقة إرتباطية متوسطة بين القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة (مشاركة السلطة ، الإتصال ، الإنصاف و العدالة ،التوجه الأخلاقي) و تنمية المورد البشري في المؤسسة الجوية الجزائرية.

ثانيا: التوصيات: في ضوء ما سبق ، وبناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة تحسيس العمال وتوعيتهم بظاهرة القيادة الأخلاقية و النتائج المترتبة عنها وضرورة تخصيص مكافآت لمن يساهم في تقديم أفكارا مما يشعره بالاهتمام؛

-حث الإدارة على معاملة جميع العمال بعدل وموضوعية؛

-الإبتعاد عن الذاتية و تشجيع فكرة مشاركة السلطة لتحسين العمل ضمن الفريق؛

-إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية وتحليل أسبابها والعمل على إدارتها بشكل جيد.

ثالثا : آفاق الدراسة:

خاتمة

إن موضوع القيادة الأخلاقية يبقى مفتوحاً لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراءه، وبذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات:

- ✓ القيادة الأخلاقية وسبل تنميتها لمحاربة الفساد الإداري؛
- ✓ أخلاقيات المهنة و السلوك الوظيفي في المؤسسة ؛
- ✓ أثر التنمية البشرية على أخلاقيات المهنة بالمؤسسات.

المراجع

المراجع

اولا الكتب :

1. أبو جاسر، صابرين مراد نمر، " أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي"، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية. (2010)
2. السالم، مؤيد سعيد: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي ، الطبعة 1، دار إثراء للنشر والطباعة. (2009)
3. ابوعلبة، نور محمد احمد: القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة (2015).
4. درة، عمر محمد، "العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة"، دار الرضوان للنشر والتوزيع. (2008)
5. سامر: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، ط 1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع. (2009)
6. جيمس كوزي جيمس وباري بوسنر) ، القيادة تحد ، مكتبة جرير ، الرياض ، ط 3 ، 2010

ثانيا : الرسائل الجامعية

7. الأنصاري، عبدالعزیز عبد الغفور عبد السبحان: سمات القيادة الإدارية وأثرها على التميز المؤسسي الدور الوسيط للقدرات الريادية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. (2018)
8. الجعثيني، ختام قاسم مصطفى: درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة. (2017)

ثالثا : المجلات

9. راضي، جواد محسن، عبدالله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 21. (2011)
10. السعود، راتب، سوزان سلطان درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق – المجلد – 25 العدد 2+1، (2009)
11. الشرفي، عباس ومنال التنح: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بأمانة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين العاملين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد 12 ، العدد 3. (2011)
12. الصويعي، هند خليفة سالم: دور القيادة الأخلاقية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية، بالتطبيق علي العاملين بإدارة التوزيع بشركة العامة للكهرباء في مدينة بنغازي، مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية ، المجلد(1)، العدد(1). (2018)
13. البشابشة، سامر عبد المجيد "أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة ، الأردنية، المجلد4 ، العدد4 . (2008)

14. حسن , أحمد علي ، " العلاقة بين أبعاد المناخ الأخلاقي و مدركات للعدالة التنظيمية في المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة , المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة , كلية التجارة , جامعة عين شمس , المجلد (2) , العدد (3) . (2011)

رابعا : المراجع باللغة الاجنبية :

- Al Halbusi Hussam, , Shehnaz Tehseen,& T. Ramayah(2017), **The Impact of Organizational Justice on the Ethical Leadership under theModerating Influence of Perceived Support: A Conceptual Study**, *Malaysian Journal of Business and Economics*, Vol. 4, No. 1, 2017, 46 – 64.
- Amilin Amilin, Tubagus Ismail, Sri Astuti, Reskino, Ade Sofyan Mulazid(2018), ISLAMIC WORK ETHICS AND ORGANIZATIONAL JUSTICE IMPLEMENTATION IN REACHING ACCOUNTANTS' JOB SATISFACTION, **Academy of Accounting and Financial Studies Journal**, Vol 22, No. 1,pp1-11.
- Golestanipour, Morteza(2016), Relationship between the Ethical Leadership, Transformational Leadership, Ethical Climate, Organizational Justice and Organizational Citizen Behavior and Organization-Based Self-Esteem Using the Organizational spirituality as a Mediator Variable in an Industrial Organization, **INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES AND CULTURAL STUDIES**,pp696-710.
- Khuong, Mai Ngoc and Do Thi Thuy Dung(2015), The Effect of Ethical Leadership and Organizational Justice on Employee Engagement — The Mediating Role of Employee Trust, **International Journal of Trade, Economics and Finance**, Vol. 6, No. 4,pp235-240.
- Sert , Arzu, Meral Elçi , Tanyeri Uslu ,& İрге Şener (2014), The Effects of Organizational Justice and Ethical Climate on Perceived Work Related Stress, **10th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences** 150, 1187 – 1198

الملاحق

الملحق رقم (01) قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	قداش سمية	أستاذ محاضر-أ-	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
02	حجاج عبد الرؤوف	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
03	بلطرش حورية	أستاذ محاضر-أ-	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-

الملحق رقم (02) : استبيان الدراسة

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

السادة والسيدات الأفاضل، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال تحت عنوان : دور القيادة الاخلاقية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة، وأعلمكم أن إجاباتكم ستحظى بالأهمية القصوى لنجاح بحثنا، وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي، نشكركم جزيل الشكر لمساندتكم ومساعدتكم لنا، تقبلوا مني أسمى عبارات التقدير والاحترام.

الطلبة :

تحت إشراف :

إلهم بن عيسى (ilham.lolo962@gmail.com)

هتهات

المهدي

سارة مهذار

المحور الأول: معلومات الموظف ضع علامة X في الخانة المناسبة:

الجنس : ذكر أنثى

المستوى التعليمي : نوي فأقل جامع ماجستير دكتوراه

سنوات الخبرة : أقل 5 سنوات من الى 15 سنوات الى 16 الى 25 سنة أكثر من 25 سنة

المسمى (المنصب) الوظيفي : عون إداري مكلف بالدراسات إطار

المحور الثاني : مبادئ القيادة الأخلاقية				
الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
مشاركة السلطة:				
01	يتيح المسؤول لك فرصة التعبير عن رأيك.			
02	يهتم المشرف المدير بمشاعر الآخرين ويحترم كرامتهم.			
03	يتم استشارة العاملين في بعض الأمور التي تتعلق بالمؤسسة.			
04	يتيح لك فرصة المشاركة في عملية اتخاذ القرار في مجال تخصصك.			
05	يستمع المشرف إليكم ويهتم لأموالكم.			
الاتصال :				
06	يراعى المسؤول المباشر مصالحكم ويدافع عنكم.			
07	يتفقد المسؤول المباشر العاملين معه للاطمئنان عليهم.			
08	يعد المسؤول المباشر يد العون والمساعدة للآخرين.			
09	يحافظ المسؤول المباشر على أسرار العاملين معه.			
10	يفي المسؤول المباشر بوعوده للعاملين معه.			
الإنصاف و العدالة :				
11	يعترف بأخطائه أمام الآخرين.			
12	يتصرف بالصدق في تعامله معكم.			
13	هناك عدالة في منح الأجور.			
14	توجد عدالة في اختيار الموظفين للترقية.			
15	توجد عدالة في توفير الفرص التدريبية.			
التوجه الأخلاقي :				
16	يبتعد المسؤول المباشر عن الذاتية والشخصية في تقييم العاملين.			
17	يشجع المسؤول المباشر العمل ضمن الفريق الواحد.			
18	يعمل المسؤول المباشر على إقامة علاقات إيجابية بين العاملين.			
19	يسعى المسؤول المباشر للعاملين مع الآخرين أكثر من العمل بشكل فردي.			
20	يشجع المسؤول المباشر العاملين على العمل معا وليس التنافس ضد			

بعضهم.			
المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية			
الرقم	العبارة	غير موافق	محايد موافق
01	يشجع القائد العاملين على التجديد والإبداع والابتكار في أساليب العمل.		
02	يتم تشجيع المنافسة النزيهة والشريفة بين العاملين في المؤسسة.		
03	يعمل على تشجيع العاملين لتقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات.		
04	يقوم المسؤول بمساندة الأفكار الجديدة ودعمها.		
05	يشجع على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.		
06	لا يعاقب القائد المبادرات التي باءت بالفشل.		
07	أشعر أن عملي يتيح لي فرصة الإبداع و الابتكار بشكل دائم.		
08	يبحث العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.		
09	يسعى القائد إلى تحسين قدرات العاملين من خلال توفير الحوافز.		
10	يحرص القائد على إشراك العاملين في دورات تدريبية.		
11	يمنحني فرصة توظيف قدراتي وخبرتي في العمل.		

الفهرس

I.....	الإهداء
II.....	الشكر
III.....	الملخص
IV.....	قائمة المحتويات
V.....	قائمة الجداول
VI.....	قائمة الاشكال البيانية
VII.....	قائمة الملاحق
أ - هـ	مقدمة
1.....	الفصل الأول : عنوان الفصل الأدبيات النظرية و التطبيقية للقيادة الأخلاقية و تنمية الموارد البشرية
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول : الاطار النظري للقيادة الأخلاقية و تنمية الموارد البشرية
3.....	المطلب الأول : عموميات حول القيادة الأخلاقية
11.....	المطلب الثاني : تنمية الموارد البشرية و علاقتها بالقيادة الأخلاقية
16.....	المبحث الثاني : مكانة دور القيادة الأخلاقية في تنمية الموارد البشرية ضمن الدراسات السابقة
16.....	المطلب الأول : الدراسات السابقة (الدراسات الوطنية،الدراسات الأجنبية)
18.....	المطلب الثاني:مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
21.....	خلاصة
22.....	الفصل الثاني : القيادة الأخلاقية و دورها في تنمية الموارد البشرية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية ورقلة
23.....	التمهيد
24.....	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية
24.....	المطلب الأول : نبذة تعريفية عن المؤسسة محل الدراسة
27.....	المطلب الثاني :مجتمع و أدوات المستخدمة في الدراسة
32.....	المبحث الثاني : نتائج الدراسة
33.....	المطلب الأول : التحليل للنتائج الإحصائية للدراسة
37.....	المطلب الثاني : إختبار الفرضيات
49-48	الخاتمة
52-51	المصادر والمراجع
57-54	الملاحق
59.....	الفهرس