

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



مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام الوظيفي دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية ورقلة - 2022

من إعداد الطالبين:

- نجاة زرهون

- فيصل بن قربة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/ 06/12

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د عنتر خمقاني / (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة) رئيسا

د/ حليمي نبيل (أستاذ مساعد ب، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

أ.د احمد بن عيشاوي / (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

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



مذكرة مقدمة للاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال
بعنوان:

أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام الوظيفي

دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر
- المديرية العملية ورقلة -

2022

من إعداد الطالبين:

- نجاة زرهون

- فيصل بن قرية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06 /12

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د عنتر خمقاني / (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة) رئيسا

د/ حليمي نبيل (أستاذ مساعد ب، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا

أ.د أحمد بن عيشاوي / (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم أكن لأصل إليه لو لا فضل الله علي أما بعد
فإلى من نزلت في حَقهم الآيتين الكريمتين في قوله تعالى

بسم الله الرحمن الرحيم

{وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولاً كريماً واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً}

صدق الله العظيم

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعلى ما أملك في الوجود

أبي حفظه الله وشفاه

أمي رحمة الله عليها واسكنها فسيح جنات

زوجتي العزيزة والغالية ورفيقة دربي

ابنتاي اسراء والآء خولة

اخوتي هي جنة مقتبسة عن الام تتخلى عن سعادتها لتسعد اخوتها

اخوتي كلهم وسندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل حفظهم الله لي

الى روح اعمامي محمد و عبد الحميد بن قرية الذين وفاتهم المنية هذه الايام

الذي سهر وتعب معي في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد

وإلى الأصدقاء والأحباب كل باسمه

إلى أساتذتي الكرام وأسرة الكلية وكل رفقاء الدراسة دون استثناء

وخاصة أصدقاء الثانوية والجامعة

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة المقبلين على التخرج

بن قرية فيصل .

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى واهله ومن وفى أما بعد:

الى من لا يضاهاهما أحد في الكون اللذان كانا لهما الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي **أبي وأمي**

الى من لا تكفيها عبارات الحب حبيبة قلبي **جدتي** أطال الله في عمرها

الى **جدتي أم أبي** حفظها الله و رعاها

الى اخوتي **نرمان، مهدي وقوته حنين** الذين استند منهم قوتي

الى من اخذته الموت عني قبل ان يرى **نجاحي عمي زرهون السبتي** رحمه الله

الى كل عائلتي التي كانت دعما وسندا لي

الى صديقاتي وأصدقائي الذين وجدتهم في الصعاب

الى زميلاتي وزملائي الذين جمعني بهم الجامعة

الى اساتذتي الافاضل الذي كانوا سبب لوصولي هنا، أهديكم مذكرة تخرجي راجية من المولى ان تتلقى القبول والنجاح...

زرهون نجاة

الشكر

قال الله تعالى

(رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وإن اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في

عبادك الصالحين) - النمل الآية 19

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فهو الأحق بالحق، والشكر على جزيل نعمه.

عملا بقول الرسول صلى عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

نشكر الله تعالى على توفيقه لنا لإنجاز هذا البحث.

يسعنا ويشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم معنا في إنجاز هذا العمل، سواء من قريب

أو من بعيد.

ونخص بالذكر الدكتور: حلبي نبيل، المشرف على بحثنا فلم يبخل بتوجيهاته ونصائحه علينا، ولم يتوانى في

تقديم آرائه الصائبة لنا، حتى تم إنجاز هذا العمل.

ايضا الدكتورة قواميد بوبكر و مقراني قدور

"والله في عون العبد ما دام العبد في عون أخيه"

بن قرية فيصل

زرهون نجاة

الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام الوظيفي في المؤسسة الوطنية اتصالات الجزائر، المديرية العملية ورقلة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري ودراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وتم اعتماد الاستبيان كمصدر لجمع البيانات على عينة عشوائية بسيطة، بلغت عينة الدراسة تسعة وثلاثون (39) عامل، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، باعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط وتحليل الانحدار الخطي. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج: وجود مستوى مرتفع للقيادة الاخلاقية؛ هناك التزام وظيفي مرتفع للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؛ يوجد تأثير بين أبعاد القيادة الاخلاقية والالتزام الوظيفي أي هناك أثر لكل بعد على حدا، وكما اظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المسمى الوظيفي).

كلمات مفتاحية: قيادة أخلاقية، التزام الوظيفي، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Summary:

The study aims to know the impact of ethical leadership in enhancing job commitment in the National Corporation for Algeria Telecom, Operational Directorate of Ouargla, where the descriptive approach was used in the theoretical aspect and the case study in the practical aspect, and the questionnaire was adopted as a source for data collection on a simple random sample, the study sample amounted to nine Thirty (39) workers, and the data contained in the questionnaires were analyzed by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), based on arithmetic means, standard deviations, correlation coefficients and linear regression analysis. The study reached several results: a high level of ethical leadership; There is a high job commitment for the employees of the institution under study; There is an effect between the dimensions of ethical leadership and job commitment, that is, there is an effect for each dimension separately, and as the results of the study showed that there are no statistically significant differences for the responses of the study sample members about organizational commitment due to personal variables (gender, age, experience, job title).

Keywords: ethical leadership, career commitment, Algeria Telecom Corporation

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	توزيع أفراد عينة الدراسة	1-2
21	العبارات التي تقيس ابعاد القيادة الأخلاقية	2-2
21	العبارات التي تقيس ابعاد الالتزام الوظيفي	3-2
22	درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الثلاثي	4-2
22	طريقة توزيع المتوسطات حسب مقياس ليكرت الثلاثي (likert Scale)	5-2
23	نتائج اختبار الفا كرو نباخ لمتغيرات الدراسة	6-2
23	التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس	7-2
24	التوزيع التكراري للعينة حسب العمر	8-2
25	التوزيع التكراري للعينة حسب المستوى التعليمي	9-2
26	التوزيع التكراري للعينة حسب مستوى الخبرة	10-2
27	التوزيع التكراري للعينة حسب المسمى الوظيفي	11-2
28	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المتغير المستقل (تعزيز السلوك أخلاقي)	12-2
29	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المتغير المستقل (توافر السلوك أخلاقي)	13-2
30	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المتغير المستقل (ممارسة السلوك أخلاقي)	14-2
31	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المتغير التابع (الالتزام العاطفي)	15-2
32	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المتغير التابع (الالتزام المستمر)	16-2
33	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المتغير التابع (الالتزام المعياري)	17-2
34	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد المتغير المستقل القيادة الاخلاقية	18-2
34	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد المتغير التابع الالتزام الوظيفي	19-2
35	الارتباط الخطي بين المتغير المستقلة والمتغير التابع	20-2
36	Test de Mann-Whitney	21-2
37	Test de Kruskal-Wallis	22-2
37	Test de Kruskal-Wallis	23-2
38	Test de Kruskal-Wallis	24-2
39	Test de Kruskal-Wallis	25-2

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	يمثل نموذج الدراسة الحالية	1-1
24	توزيع افراد العينة حسب الجنس	1-2
25	توزيع افراد العينة حسب العمر	2-2
26	توزيع افراد حسب المستوى التعليمي	3-2
27	توزيع افراد العينة حسب مستوى الخبرة	4-2
28	توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي	5-2

قائمة الملحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
49	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر مديرية ورقلة	01
50	الاستبيان	02
53	قائمة أسماء الأساتذة المحكمين	03
54	نتائج تحليل استبيان أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام الوظيفي المديرية العملية ورقلة	04

مَقْدِمَةٌ

• توطئة:

يشهد العصر الحالي تطورا واسعا في مختلف مجالاته وأنشطته في ظل المتغيرات المستجدة السريعة فهذا التطور ظهر جليا على مؤسساته وأنظمتها، فالعصر الذي نعيشه هو عصر الثورة التكنولوجية والمعرفية، لا يمكن مواكبتها إلا من خلال قيادة أخلاقية فعالة وهذه الأخيرة تقف وراء كل نجاح تحققه المجتمعات ذلك بأنها اللبنة الأساسية لبناء وتقدم تلك المجتمعات، ولهذا فالقيادة الأخلاقية حصلت على اهتمام كبير في السنوات الأخيرة فان فشل قيادة المنظمات في الممارسة السلوكية الأخلاقية يؤثر سلبا على سلوك العاملين فالمبادئ الأخلاقية أداة للقائد في عمله لتكون سلوك وصفة اصلية في الممارسات الإدارية.

يعتبر العنصر البشري في أي مؤسسة وفي جميع القطاعات، عصب وروح تلك المؤسسة والذي من شأنه تطوير أداء المؤسسة واستمرارها، ولاستمرار عملها دون اختلال وتغيرات مفاجئة في أنشطتها تأتي الحاجة الملحة للالتزام العاملين فيها اتجاه مؤسساتهم، ومن بين ما يتطلبه تحقيق ذلك غرس ثقافة الالتزام لدى المرؤوسين ومحاوله إيجاد السبل الكفيلة التي تؤمنها القيادة للحصول على التزام شامل للفرد حيال المؤسسة لكنها تدرك في ذات الوقت، أن مثل هذا الالتزام قد يكون من الصعب الحصول عليه دائما ولجميع المرؤوسين ولذلك فالمؤسسة لا ترفض أن يكون إلزاما على مستوى معين من المؤسسة، بل ينبغي تشجيعه وصولا إلى التزام أوسع حيث يعد الالتزام من العناصر الحيوية لبلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار الوظيفي والثقة بين الإدارة والعاملين ويسهم في بناء قدرات المنظمة لتعزيز إمكانية البقاء والاستمرار، لذا نالت ظاهرة الالتزام اهتمام الكثير من الباحثين لأهميته وانعكاسه على المؤسسة والفرد على حد سواء.

• الإشكالية:

تواجه المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها مشاكل كبرى في الفساد الأخلاقي مما يؤثر على الالتزام الوظيفي للعاملين، لذا جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على مدى أثر القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام الوظيفي في المديرية العملية وحدة ورقلة. وبناء على ما سبق نتوصل إلى طرح الإشكالية التالية:

◀ ما مدى تأثير القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر، المديرية العملية ورقلة؟

للإجابة على هذه الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية وذلك كما يلي:

للـ ما مستوى القيادة الأخلاقية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

للـ ما مدى الالتزام الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟

للـ هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية؟

• فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- للـ هناك مستوى مرتفع للقيادة الأخلاقية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؛
- للـ هناك التزام وظيفي جيد للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؛
- للـ لا يوجد فروق دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الجنس، مستوى التعليم، الخبرة والمسمى الوظيفي) في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

• مبررات اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا للبحث في هذا الموضوع لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص، حيث يعتبر من المواضيع المهمة في تخصص إدارة الاعمال؛
- عدم وجود دراسات ميدانية كثيرة حول هذا الموضوع؛
- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والاطلاع؛

• أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- محاولة التعرف على طبيعة القيادة الأخلاقية وواقع الالتزام الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة؛
- محاولة تسليط الضوء على مدى أهمية القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة؛
- محاولة الكشف على مدى تأثير القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة؛
- محاولة إبراز دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة.

• أهمية الدراسة:

يكتسب البحث الذي نحن بصدد دراسته أهمية كبيرة، كونه يحاول توضيح أحد المفاهيم الإدارية الحديثة والهامة في مجال السلوك التنظيمي، نظرا لتأثيرها المباشر على مدى قدرة المديرية على تحقيق أهدافها، ويتمثل هذا المفهوم في إدارة الموارد البشرية هذا من جهة، ومن جهة أخرى كون أن الموضوع يحاول الكشف على مدى تطبيق القيادة الأخلاقية

وأثرها في تعزيز الالتزام الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر والتي هي اليوم وكباقي المؤسسات الجزائرية في أمس الحاجة إلى قيادة أخلاقية تمكنها من تعزيز التزام العاملين.

● حدود الدراسة:

وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من مارس 2022 إلى ماي 2022.
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر، المديرية العملية ورقلة.
- الحدود البشرية: تم اختيار عينة عشوائية من الموظفين قدرها (39) في المديرية العملية بورقلة بمختلف رتبهم ودرجاتهم.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل حيث تم التركيز على الأبعاد التالية: (تعزيز السلوك الأخلاقي، توافر السلوك الأخلاقي وممارسات السلوك الأخلاقي) اما المتغير التابع الالتزام الوظيفي من خلال الأبعاد التالية: (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر والالتزام المعياري).

● منهج البحث والأدوات المستخدمة في الدراسة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري ودراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وتم اعتماد الاستبيان كمصدر لجمع البيانات على عينة عشوائية بسيطة، بلغت عينة الدراسة تسعة وثلاثون (39) عاملاً.

● صعوبات الدراسة:

من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

1. عدم وجود ثقافة التعامل مع الاستبيان.
2. تعامل المؤسسة بإجراءات البروتوكول الصحي.
- 3.

● هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:

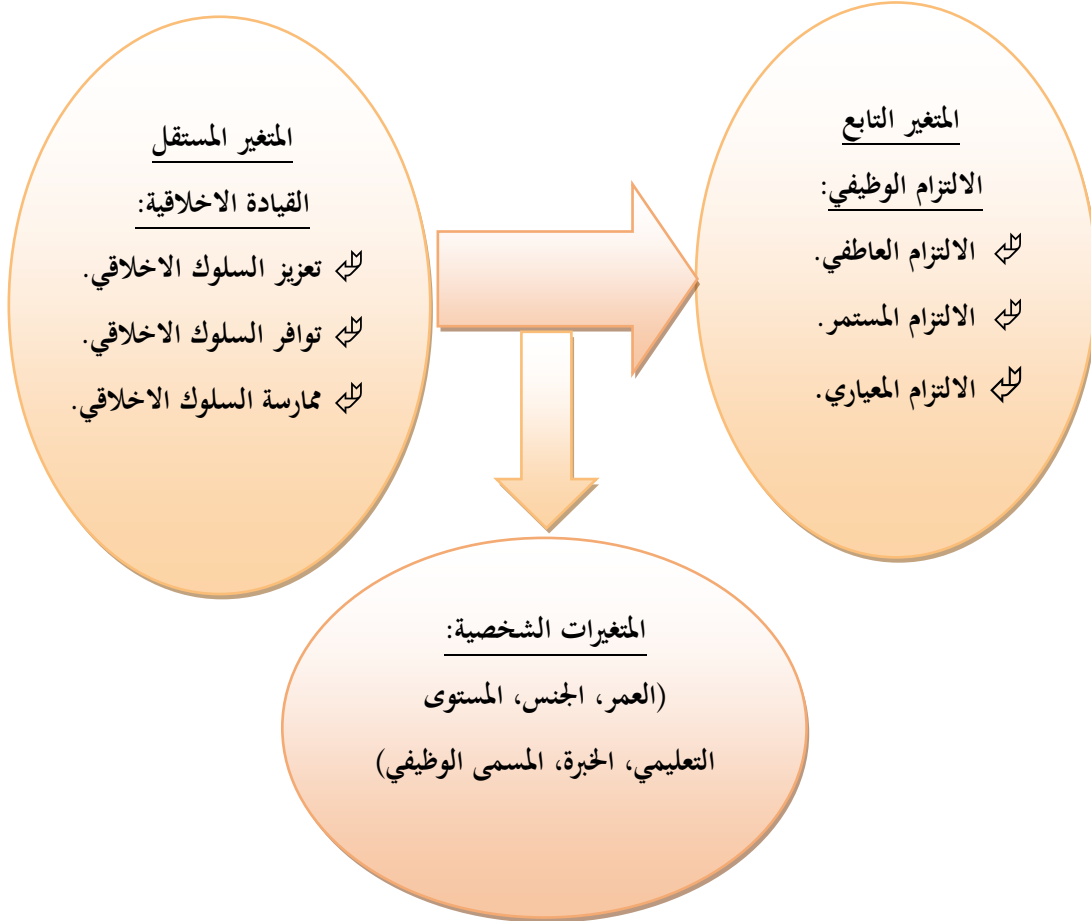
4. الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي. تطرقنا في مبحثه الأول للأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي والذي بدوره ينقسم إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول: مفاهيم حول القيادة الأخلاقية، المطلب الثاني: مفاهيم حول الالتزام الوظيفي المطلب الثالث: دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام الوظيفي.

أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية، الذي بدوره ينقسم إلى المطلب الأول عرض الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية، المطلب الثاني مناقشة الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية.

5. **الفصل الثاني:** تناول الدراسة الميدانية لأثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة وفي المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد عرضنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

• **نموذج الدراسة:** لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة سوف نعتمد على نموذج خاص بنا للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

الشكل (1-1): نموذج الدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبان

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول

أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز

الالتزام الوظيفي

تمهيد:

تعتبر القيادة الأخلاقية من أكثر القضايا اهتماما في الآونة الأخيرة من طرف الجميع، خاصة المدراء والأكاديميين والسياسيين وهذا نتيجة زيادة القضايا غير الأخلاقية في الشركات الكبرى، حيث يعود السبب الرئيسي لانتشار وزيادة هذه القضايا هو فشل قيادة المؤسسات في ممارسات السلوكيات الأخلاقية، وتأثيرها السلبي على سلوكيات العاملين والذي يعد السلوك الوظيفي أبرزها. وعليه تم تقسيم هذا الفصل الخاص بعرض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة إلى مبحثين أساسيين كما يلي:

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي. <

المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة. <

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى عرض الأدبيات النظرية لكلا من القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي، بحيث قمنا بتقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب الأول يشمل القيادة الأخلاقية، أما الثاني يتمثل في الالتزام الوظيفي أما الثالث هو دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام الوظيفي.

المطلب الأول: ماهية القيادة الأخلاقية

امتزج مفهوم القيادة بمصطلح الأخلاق كآلية لبناء نموذج فعال يحتذى به في التغلب على السلوكيات السلبية وتعديلها للتخفيف من المشاكل والخلافات بين الفاعلين في المؤسسة وضبط العلاقات التنظيمية، والقيادة الأخلاقية تخفف من المشاكل السلوكية التي تعرفها المؤسسة العمومية الناتجة عن تفشي الكثير من الأخطاء والتصرفات المنافية للأعراف والتقاليد والقوانين الوضعية.

الفرع الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية:

سيتم تحديد مفهوم القيادة الأخلاقية من خلال التطرق إلى تعريف القيادة الأخلاقية، أهمية القيادة الأخلاقية وخصائص القائد الأخلاقي.

1- تعريف القيادة الأخلاقية

● عرض فوكس (fox) وآخرون وجهة نظر المركز الوطني الأمريكي للأخلاق في مجال الرعاية الصحية التي ترى أن القيادة الأخلاقية هي: مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يقوم بها القادة الإداريون لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية داخل المنظمات من خلال الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية ودعم الأنشطة التي تشجع السلوكيات الأخلاقية وتنتقد السلوكيات الأخلاقية¹.

● عرفها الدكتور طارق السويدان: "هي القدرة على تحريك الناس نحو الهدف وفق المعايير السليمة"².

● يعرف يارموديان: "القيادة الأخلاقية بأنها صورة من صور القيادة التي تمكن القائد من السير في الوجهة السليمة نحو الشراكة في القيم الأخلاقية مع العاملين"³.

● يرى كينتس، القيادة الأخلاقية بأنها عملية التأثير على الأفراد للعمل من خلال المبادئ والقيم والمعتقدات التي تتبناها ضمن معايير السلوك الأخلاقي⁴.

¹ أحمد بن الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي، مكتبة الملك فهد، الطبعة الأولى، السعودية، سنة 2016م، ص 90

² طارق السويدان، 90-TwEmxHw-، <https://youtu.be/TwEmxHw-90>، 2022/02/04، 10 صباحاً.

³ القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 170، الجزء الرابع، مصر، 2016م، ص 657

⁴ أكرام مبروكي، أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2020، ص 3

● وفقاً لبراون وزملائه (2005)، فإن القيادة الأخلاقية هي "إظهار للسلوك الملائم من الناحية المعيارية من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية، وتعزيز مثل هذا السلوك للعاملين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه والتعزيز واتخاذ القرار"¹.

● "سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة"².

من خلال كل هذه التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها، تتمثل في إظهار السلوكيات الجيدة والمقبولة والمتماشية مع القيم والمعايير السائدة في المجتمع فالقيم والمبادئ التي يتحلى بها القائد الأخلاقي هي الأساس الذي يمكنه التأثير في سلوك أتباعه من خلال إدراكهم لتلك السلوكيات التي يمتلكها مما يؤدي الى تنمية روح التعاون وخلق مناخ يسوده الثقة والاحترام والشعور بالمسؤولية الأمر الذي ينعكس في النهاية على دافعية المرؤوسين تجاه العمل.

2- أهمية القيادة الأخلاقية:

تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمة في مدى تأثيرها على الكثير من المجالات مما يجبر المنظمات على الالتزام بها وتوجيهها، ومن الضروري ان نذكر أهميتها في بعض النقاط:³

- العمل على تنسيق العلاقات ما بين العاملين في المهنة الواحدة؛
- توجيه سلوكيات الأعضاء الجدد الملتحقين بالمهنة؛
- تعيين مستوى مسؤولية الأفراد عما يقومون به وعن نتائجهم، إذ تتاح الحماية الكاملة لأفراد المهنة من تعسف أو اعتداء عليهم؛
- تعيين معايير الكفاءة والفعالية في العمل؛
- تعيين إطار مهني وفكري وحضاري لأنماط السلوك للملتحقين الجدد؛
- العمل على تنمية روح الالتزام والولاء للعمل.

¹ Priit Mägi & Mari Kooskora, LEADERSHIP BEHAVIOUR and EMPLOYEE SATISFACTION, Estonian Business school university of Jyvaskyla press 2010

² احمد بن الكبير، مرجع سبق ذكره، ص 85

³ القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية، مرجع سبق ذكره. ص 658

3- خصائص القائد الأخلاقي:

عرّف Avolio و May و Zhu (2004: 18) القادة الأخلاقيين بأنهم "أفراد محايدون وغير متحيزين، ويظهرون سلوكيات أخلاقية، ويلاحظون رغبات الناس ويحمون حقوق موظفيهم بإنصاف"¹.

وعليه سنذكر بعض من خصائص القادة الاخلاقيين ومن أهمها ما يلي²:

- توضيح وتجسيد غرض وقيم المؤسسة، فمن الضروري أن يعمل القادة على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمنون بها للعاملين 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، وإتباع الأنظمة والقوانين المنفق عليها، ولا بد من إعطاء الفرصة للعاملين من 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 يتحلّى بها الآخرون الذين يختلفون في قيمهم؛
- إجراء اتصالات حاسمة وإبداعية، على القادة الأخلاقيون اتخاذ الكثير من القرارات الصعبة من خلال الاتصال بالعاملين وتوحيد الجهود لعمل الشيء الصحيح بثبات، ولما فيه مصلحة العمل مهما كان القرار بشأنه صعبا؛
- معرفة حدود القيم والمبادئ الأخلاقية التي يعاصرونها، فكل القيم لها مجالات معينة وحدود ينبغي عدم تحطيتها أو تجاهلها، كما ينبغي الدفاع عن القيم التي يؤمنون بها.

¹Sedat ÇELİK & others, Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations, EGE ACADEMIC REVIEW, Cilt: 15, Sayı: 1, tukey 2015.

² نصر الدين بن نذير وفائزة بعيليش، القيادة الأخلاقية كمدخل في تفعيل مكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد21، الجزائر، 2019م،

الفرع الثاني: مبادئ القيادة الأخلاقية:

تتمثل مبادئ القيادة الأخلاقية في عدة أبعاد تتمثل فيما يلي¹:

- الاهتمام بمبادئ العلاقات الإنسانية عند الأفراد العاملين في المؤسسة؛
- الأمانة والصدق والإخلاص في العمل القيادي؛
- يحترم القوانين والأنظمة القائمة في المؤسسة؛
- يعمل على تطوير القوانين التربوية بكافة الوسائل المشروعة؛
- يبتعد عن انتهاز منصبه لكسب مصلحة شخصية؛
- يحافظ على المستوى المهني لديه ويسعى لتطويره؛
- يحترم كافة الاتفاقيات والعقود في المؤسسة ويلتزم بها؛
- النزاهة والشفافية في العمل: والتي تأتي لتنسجم مع المبادئ الإنسانية السامية لدى القيادة الأخلاقية؛
- المسؤولية: وهي تحمل القادة مسؤولية الأعمال والنتائج المتوقعة لتلك الأعمال والتي تتضمن أن تتوافق مع المبادئ الإنسانية السامية وتشتمل المسؤولية على ما يلي:
 - ✓ القدرة على تحمل المسؤولية الشخصية؛
 - ✓ الاعتراف بحالات الفشل ومواطن الأخطاء؛
 - ✓ تحمل المسؤولية لخدمة الآخرين .
- العدل: فمن الأخلاقيات أن يحرص القائد على العدل ويعمل بروحه ويؤثر على العاملين ليكون أقرب إليه؛
- الاتزان الانفعالي: والذي يساعد القادة على التفاهم مع العاملين في المؤسسة.

الفرع الثالث: أبعاد القيادة الأخلاقية

للقيادة الأخلاقية عدة أبعاد وتتمثل فيما يلي²:

¹ القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية، مرجع سبق ذكره، ص 659

² بثينة جندلي، أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة 2019 ص 8

1- تعزيز السلوك الأخلاقي:

يمكن للقائد تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال الآتي:

- التصرف أخلاقيا: القائد الذي يمكن أن يكون نموذجا قويا للدور هو الذي تكون سلوكياته الفعلية ومهارته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي؛
- مراقبة العاملين ومعاينة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية؛
- تطوير مدونات أخلاقية قيمة؛
- توفير التدريب الأخلاقي؛
- توفير نظام مكافآت تعزيز السلوك الأخلاقي.

2- توافر السلوك الأخلاقي:

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

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

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

3- ممارسات السلوك الأخلاقي:

يتعلم العاملون القيم والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد ولذلك ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز والشعارات والخطابات ويراعي قواعد السلوك الذي يتطابق مع القيم الأخلاقية فالصرفات لها وقع أكبر من الكلمات فالقائد يمكن أن يوضح السلوك الأخلاقي عمليا عندما يفعل ما هو صحيح وعادل وجيد أخلاقيا اذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية وفي منظمته وفي علاقاته، أما أهم المكونات التي تميز سلوكيات وممارسات القائد الأخلاقي هي بتجنب أذى الآخرين، ويحترم حقوق الآخرين وأن لا يكون مخادعا أو كاذبا وأن يلتزم بما يتعهد به ويطبق القوانين ويساعد الآخرين في احتياجاتهم ويعزز الضروريات لدى الآخرين.¹

¹ بثينة جندلي، مرجع سبق ذكره، ص9

المطلب الثاني: ماهية الالتزام الوظيفي:

يعتبر الالتزام الوظيفي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث نتيجة تطور الفكر الإداري، حيث يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة، ومما لا شك فيه حاجة المؤسسات العمومية إلى دراسة الالتزام الوظيفي.

الفرع الأول: مفهوم الالتزام الوظيفي.

سننتقل إلى مفهوم الالتزام الوظيفي من خلال التعريف بالالتزام الوظيفي، أهميته وخصائصه.

1- تعريف الالتزام الوظيفي:

- عرف كل من موداي **Mowday** و ستيترز **Steers** الالتزام الوظيفي بأنه "إيمان قوي بأهداف المؤسسة وقيم العمل فيها وقبول هذه الأهداف وتلك القيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المؤسسة والرغبة القوية بالبقاء في المؤسسة"¹.
- عرفه بوشان عرف الالتزام الوظيفي بأنه: "اندماج الفرد وانتمائه للمؤسسة وتبني أهدافها وقيمها"².
- عرّفه بورتر وكرامبون وسميث (1976: 87-98) "على أنه القوة النسبية لتحديد هوية الفرد ومشاركته في منظمة معينة"³.
- أما شلدون فيرى أن الالتزام هو: التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها وهو الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها إخلاص لها.

من خلال التعريفات السابقة نستنتج ان الالتزام الوظيفي يعني مدى ارتباط الموظف واندماجه في المنظمة، أو هو ارتباط فعال مع المنظمة، والشعور بالخسائر المترتبة على ترك المنظمة، والإحساس بالواجب القيمي تجاه المنظمة.

2- أهمية الالتزام الوظيفي:

- يعد مركز القلب للمؤسسة لكونه يقود الى المخرجات المطلوبة، كما تكمن أهميته في تحسينه للدافعية نحو العمل، فيمكن تلخيص أهمية الالتزام الوظيفي في عدة نقاط أهمها:⁴
- ارتفاع مستوى الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية داخل المؤسسة خاصة ظاهري الغياب والتهرب عن أداء المهام؛

¹ منير عبد المالك دحية، أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في المؤسسات العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017، ص 29

² مخلص شياح علي الجميلي، "العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني الانبار"، مجلة للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد9، جامعة الانبار، العراق، 2012، ص829

³ Sedat ÇELİK و Others، مرجع سبق ذكره

⁴ منير عبد المالك دحية، المرجع السابق

- يمثل الالتزام الوظيفي عنصرا هاما في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعمهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز؛
- يمكن ان يساعد الالتزام الوظيفي الى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة؛
- يعتبر التزام الأفراد لمؤسساتهم عاملا هاما في نجاح تلك المؤسسات واستمرارها وزيادة إنتاجه؛
- كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه مؤسسته الى سلوك إيجابي يدفع المؤسسة الى التقدم والبقاء؛

3- خصائص الالتزام الوظيفي:

تتمثل خصائص الالتزام الوظيفي فيما يلي¹:

- يعبر الالتزام الوظيفي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها؛
- يشير الالتزام الوظيفي الى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالنشاط والحيوية ومنحها الولاء؛
- يتأثر الالتزام الوظيفي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل الطبيعية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل؛
- أن الالتزام الوظيفي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة؛
- يؤثر الالتزام الوظيفي على قرار الفرد فيها يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة؛
- يتصف الأفراد الذين لديهم التزام وظيفي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة.

الفرع الثاني: مراحل الالتزام الوظيفي:

يترسخ الالتزام لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في منظمته وينبغي للإداري التعرف عليها كي تعينه على تطوير مستوى الالتزام للعاملين بالمؤسسة، وهي كالتالي²:

¹ عياش شفيق، الالتزام الوظيفي وعلاقته بالضغوطات النفسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص النشاط البدني الرياضي التربوي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة البويرة، سنة 2019، ص 13

² عياش شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 13

1- مرحلة الطاعة:

تعني القبول أي قبول الفرد الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي أي يرضخ لأوامر والتعليمات دون تفكير أو مناقشة .

2- مرحلة الاندماج مع الذات:

تعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.

3- مرحلة الهوية:

هي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه، وهو جزء منها، وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية.

الفرع الثالث: أبعاد الالتزام الوظيفي

1- الالتزام العاطفي¹:

يعد الالتزام العاطفي وجهة النظر المفاهيمية للالتزام التنظيمي الأكثر انتشارا بين أدبيات الالتزام الوظيفي Allen & Mayer 1990، و ذلك باعتباره الارتباط العاطفي والشعوري للموظف بالمنظمة، وان قوة ذلك الالتزام تظهر من خلال وجود تطابق بين الموظف والمنظمة فيما يتعلق بالأهداف والقيم ومشاركته في تحقيقها ورغبته في إدامة عضويته التنظيمية فيها؛ كما يعد الالتزام الوجداني شكلا من أشكال الارتباط النفسي بالمنظمة والذي جرت مناقشته على نحو أوسع من غيره ولعل مرد ذلك هو كون أن الالتزام الوجداني يرتبط على نطاق واسع بالعديد من المخرجات التنظيمية البالغة الأهمية من تغيير وتغيير وأداء وسلوك مواطنة، كما أن التزام الموظف لمنظمتها يكون من خلال تطوير ارتباط عاطفي بها وذلك بتقمص أهدافها ورغبته في مساعدتها على تحقيق تلك الأهداف؛ كما أن ذلك التقمص لن يحصل إلا عندما تكون قيم وأهداف الموظف الذاتية متوافقة مع قيم وأهداف المنظمة وللموظف القدرة على إضفاء الصفة الذاتية على تلك القيم والأهداف، وبهذا يكون هناك تقمص نفسي ينتج عنه فخر في ارتباط الفرد.

1. الالتزام المستمر²:

يسمى كذلك الالتزام الاستمراري، يعد البعد الثاني وهو الذي يركز على نظرية الرهان الجانبي ل (Beker 1960) والتي تفترض أنه عندما يبقى الأفراد في وظائفهم في المنظمة لفترات طويلة، تتراكم فيها استثماراتهم وتجعل من المكلف عليهم خسارتها، وتشتمل هذه الاستثمارات وقت وجهد العمل والمهارات الخاصة بالمنظمة التي قد لا تكون قابلة للنقل، أو احتمال فقدان

¹ العربي فراح، أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2018، ص 39

² العربي فراح، مرجع سبق ذكره، ص 41 (بتصرف)

صدقات العمل أو تكاليف أكبر من ذلك بسبب ترك المنظمة وهو ما يثبطهم عن السعي وراء البحث عن وظيفة بديلة، وهو التحكم في درجة الالتزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى أي أن هذا الارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة.

2. الالتزام المعياري:

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع أهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون، أصحاب الضمير الذي يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.¹

المطلب الثالث: دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام الوظيفي

يحظى موضوع القيادة الأخلاقية باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، فقد اكتسبت اهتمام الأكاديمي والمدراء والسياسيين على حد سواء مع زيادة القضايا غير الأخلاقية لشركات الكبرى العالمية، أن السبب الرئيسي الذي نتجت عنه هذه القضايا غير الأخلاقية هو فشل قيادة المنظمات في ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتعزيزها وتأثيرها السلبي على سلوكيات العاملين والتي يعد الالتزام الوظيفي أبرزها، كذلك قد يختلف سلوك الفرد في بلد ما عن سلوك فرد آخر في بلد آخر وذلك لاختلاف الأداة والتقاليد والفوارق الحضارية الأخرى التي قد تحدد أنماط معينة في سلوك الأفراد، بالإضافة إلى هناك علاقة متوسطة القوة بين توافر السلوك الأخلاقي من قبل القائد والالتزام الوظيفي للعاملين وعلاقة ضعيفة بين متغير السلوك الأخلاقي من قبل القائد ومستوى الالتزام العاملين.

يجب أن يتمتع قائد المؤسسة بمستوى متوسط القوة من أخلاقيات العمل، إذ انه يتصرف على نحو أخلاقي فضلا عن كونه يعزز من السلوكيات الأخلاقية وتعميق وعي القيادة بأهمية السلوك الأخلاقي لما له من دور بارز في رفع درجة الالتزام الوظيفي للإدارة والعاملين تبين من خلال المراجعة النظرية للمفاهيم والمصطلحات والمعرفة النظرية للقيادة الأخلاقية وأن القيادة الأخلاقية لها تأثير كبير وإيجابيا على مستوى الالتزام الوظيفي للعاملين وعلى المنظمة أو المؤسسة كونها من السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها وتعظيمها لدى العاملين، لذا فإن الالتزام الوظيفي أصبح جديرا باهتمام القيادات الإدارية كونه يولد لدى الأفراد إحساسا عاليا بالانتماء والاندماج مع المنظمة مما ينعكس إيجابيا على بعض المتغيرات مثل المواطنة التنظيمية وتخفيف حدة ضغوط العمل، فكلما وفرت المؤسسة أسلوب القيادي فعال كلما زادت قدرات الالتزام لديه والعكس صحيح.²

¹ بنية جندلي، مرجع سبق ذكره ص14

² نور الهدى دراوي، دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد درة ادرار، 2021 ص 15، (بتصرف).

المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المبحث إبراز أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع سواء كانت الدراسات عربية أو أجنبية خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل إضافة إلى ذلك عملية المقارنة بينهما وبين الدراسة الحالية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة:

1- دراسة إبراهيم علي أبوشيبة، عبد الله مفتاح الشويرف وعلي حسين زبلح بعنوان الدور المعدل للاندماج الوظيفي في العلاقة بين الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي للمراجع الخارجي 2021:

هدفت هذه الدراسة التعرف على الدور المعدل للاندماج الوظيفي في العلاقة بين الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي للمراجع الخارجي ولقد تم اخذ عينة لموظفي مراجعي الحسابات المشتغلين في مدينة مصراتة وتمثلت في (37) موظف، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة، توصلت النتائج إلى أن الالتزام الوظيفي لا يرتبط بعلاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي للمراجع الخارجي، كما اتضح أن تأثير الدور المعدل لاندماج الوظيفي لا تربط بعلاقة ذات أهمية مع الرضا الوظيفي للمراجع الخارجي.

2- دراسة منيرة سلامي ونصر الدين قعودة بعنوان أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل سنة 2020:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال دور الوساطة لنية ترك العمل، تكونت العينة من 75 عامل في مديرية التوزيع للغاز والكهرباء بباتنة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان كأداة للدراسة، بعد تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى أن تصورات عينة الدراسة كانت متوسطة لكل من ممارسات سلوكيات القيادة الأخلاقية، مستوى التزامهم التنظيمي ونية تركهم للعمل، كما توصلنا لوجود تأثير إيجابي لممارسات لقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي وتأثير سلبي على نية ترك العمل، كما أثرت نية ترك العمل سلبا على الالتزام التنظيمي، في حين كان لنية ترك العمل دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

3- دراسة لروية مشتي وزهية خطار بعنوان الالتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي 2020:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود علاقة ارتباطية بين الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة الجزائرية، وقد تكونت عينة الدراسة من (139) أستاذ وأستاذة من جامعات الوسط الجزائري، تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبيان كطريقة وأداة للدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام الوظيفي، وبينت أن هناك درجة متوسطة في الالتزام الوظيفي وفي مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة. كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام الوظيفي تعزي لمتغير الجنس ومتغير الخبرة المهنية.

4- دراسة إيناس منى الزين وركي أبو العيدا بعنوان القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتنمية رأس المال النفسي سنة 2019:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادات الإدارية لسلوك القيادة الأخلاقية وعلاقته برأس المال النفسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية محل الدراسة، أعد الباحثان الاستبيان والمنهج الوصفي التحليلي كطريقة وأداة للدراسة، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ومستوى رأس المال النفسي، وهذا يعني أن مجالات القيادة الأخلاقية عند ممارستها تساهم في تطوير رأس المال النفسي.

5- دراسة Laura dal corso بعنوان القيادة الأخلاقية كسابق للرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي العاطفي والعزم على البقاء بين متطوعي المنظمات غير الهادفة للربح 2018:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق بين مجموعة من المنظمات غير الهادفة للربح وتحديد تأثير القيادة الأخلاقية على رضا المتطوعين والالتزام التنظيمي العاطفي والدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية و نوايا المتطوعين للبقاء في نفس المؤسسة، تكونت العينة من 198 متطوعاً إيطالياً من منظمات غير ربحية، تم إتباع المنهج الوصفي و الاستبيان كأداة للدراسة، وتؤكد النتائج دور الوساطة في رضا المتطوعين في العلاقات بين المتغيرات المدروسة على وجه الخصوص، تم التوصل إلى أن القيادة الأخلاقية مرتبطة بشكل إيجابي بالمتطوعين، كما تشير النتائج إلى أهمية إدراك المتطوعين للغة القيادة الأخلاقية وتأثيرها على المتابعين.

6- دراسة SALEM Layach بعنوان القيم التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة سنة 2017:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الارتباطية الموجودة بين القيم التنظيمية و الالتزام الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة، أجريت الدراسة على عينة من موظفي المديرية حيث تم استخدام الاستبيان والمنهج الوصفي كطريقة وأداة للدراسة، وأظهرت النتائج انه توجد علاقة ارتباطية بين القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة مما يشير إلى أن توافر هذه القيم يدعم العمل الجماعي وروح الفريق، ويشجع المرونة، التكيف وتفويض السلطة كشرط لتحقيق أهداف تنظيمية.

7- دراسة عماد سعيد محمد الشاعر بعنوان ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري سنة 2017:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كطريقة وأداة لجمع البيانات، حيث اظهر النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية وكذا وجود تأثير إيجابي لممارسة القيادة الأخلاقية على الإبداع الإداري.

8- دراسة Anıl Kadir ERANIL بعنوان العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والممارسات
المناخية الإيجابية 2017:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين سلوك القيادة الأخلاقي لمديري المدارس والممارسات المناخية الإيجابية. تكونت عينة البحث من 383 معلمًا يعملون في مدارس تابعة لوزارة التربية الوطنية التركية، استخدم المنهج الوصفي والاستبيان كأداة للدراسة، أتت النتائج بان المعلمون يستجيبون لمستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس وقد ثبت أيضًا أن المعلمات وجدن مستويات قيادية أخلاقية لمديري المدارس وممارسات المناخ الإيجابية أعلى من المعلمين الذكور وتم العثور على مستوى عالٍ من العلاقة الإيجابية ذات الدلالة الأخلاقية بين مديري المدارس ومستويات القيادة والممارسات المناخية الإيجابية.

9- دراسة Sedat ÇELİK و Others بعنوان العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي والرضا
الوظيفي 2015:

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين أسلوب القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في الصناعات الفندقية والكشف عن دور الوسيط في الالتزام التنظيمي بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 371 مشاركًا يعملون في فنادق أربع نجوم وخمس نجوم في أنطاليا، باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، بعد البحث وجد أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي. كما وجد أن للالتزام التنظيمي وظيفة وسيطة جزئية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.

10- دراسة Mari Kooskora, و Priit Mägi بعنوان سلوك القيادة الأخلاقية ورضا الموظفين 2001:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين سلوك القيادة الأخلاقية ورضا الموظفين، وفي محاولة لاستكشاف أثر السلوك القيادي الأخلاقي ورضا الموظفين عنه في أبعاد، أجريت الدراسة على 175 موظف من الشركات المالية والاتصالات السلوكية واللاسلكية باستونيا، باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، 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 قليلًا بين الذكور أكثر منه بين الإناث.

11- دراسة بتول غانم بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر
العاملين

هدف هذه الدراسة لتحديد إلى أي مدى يمارس مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة جنين لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق هذا الهدف، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كطريقة وأداة للدراسة، حيث أخذت عينة مكونة من 169 معلم و معلمة، كان من أهم النتائج التي توصلت لها الباحثة أن مديري المدارس الأساسية على نحو ملائم ممارسة عملهم القيادي من حيث مشاركة المعلمين ومعاملتهم بالعدل وتشجيعهم، كما تبين أن مديري المدارس الأساسية يتحلون بالصبر والتواضع ومتفهمين لمعلميهم و كما تبين أن المعلمات كانت تصوراتهم لسلوكيات مديريهم أقل من المعلمين الذكور وفقًا لمجال الأخلاق السلوكية.

12- دراسة علي ضلاعين بعنوان العوامل التنظيمية المؤثرة على مستوى الالتزام الوظيفي

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العوامل التنظيمية المؤثرة في الالتزام الوظيفي لدى موظفي مؤسسة التدريب المهني وإلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام الوظيفي، تم اختيار عينة ملائمة مكونة من 210 موظف، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كطريقة وأداة للدراسة، ومن خلال تحليل النتائج ظهر بشكل واضح

أنه لا يوجد التزام وظيفي الذي العاملين في مؤسسة التدريب المهني بشكل عام باستثناء ما يتعلق بمحور علاقات العمل، حيث كانت هناك درجة منخفضة من الوظيفي ويعزى الباحث هذه النتائج من خلال الاطلاع على واقع مؤسسة التدريب المهني وبناء على ما أظهرته النتائج كانت مستويات الرواتب والأجور منخفضة مقارنة بالدوائر الأخرى.

المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة التي تم طرحها يتضح ان معظم الدراسات سعت الى دراسة القيادة الاخلاقية وعلاقتها مع بعض المتغيرات بالإبداع الإداري، الالتزام التنظيمي، راس المال النفسي، الرضا الوظيفي، سلوكيات مديري المدارس وغيرها من المتغيرات حيث ركزت هذه الدراسات على بيئة واحدة وهي المؤسسات التربوية والتعليمية، وعلى خلاف ذلك ان الدراسة الحالية تحاول معالجة الموضوع بتطبيقه على بيئة مختلفة هي المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وعليه أخذنا احدى المؤسسات الكبرى في الجزائر وهي اتصالات الجزائر المديرية العملية فرع ورقلة، بغية التعرف على واقع القيادة الأخلاقية و اثرها في تعزيز الالتزام الوظيفي.

- تناولت الدراسات السابقة من غير المتغيرين المدروسين العديد متغيرات مختلفة منها: الأداء الوظيفي؛ الرضا الوظيفي؛ راس المال النفسي؛ الابداع الإداري أما عن دراستنا فتن الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي للعاملين.
- تنوعت الدراسات السابقة في دراسة الحالة بين القطاع الخاص والعام ومن حيث طبيعة المؤسسات محل الدراسة فمنها المؤسسات الخدمية، الصناعية، التجارية والإنتاجية أما عن دراستنا فقد استهدفت القطاع العام استهدفت الدراسة القطاع العمومي، حيث كانت على عينة من المؤسسات ذات الطابع العمومي وتمثل في المديرية العملية لولاية ورقلة.
- أغلب الدراسات السابقة تمت في بيئات مختلفة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2010 إلى 2021 حيث شملت كل من الجزائر، ليبيا، فلسطين، تركيا، إيطاليا، استونيا، السعودية و... أما عن دراستنا فأنتجت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الدراسي 2022/2021 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في ولاية ورقلة -الجزائر.
- معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية، فدراستنا اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية.

مجال الاستفادة في النقاط التالية:

- المساهمة في تحديد بعض المفاهيم بالنسبة لمتغيرات الدراسة (القيادة الاخلاقية ، الالتزام الوظيفي) ؛
- المساعدة في صياغة الفرضيات وإشكالية الدراسة؛
- التعرف على الأداة المستخدمة والمنهج المستخدم في جمع البيانات واختيار ما يناسب الدراسة الحالية؛
- المساعدة في كيفية بناء أبعاد الاستبيان التي يمكن التركيز عليها؛
- التعرف على بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة؛

خلاصة الفصل:

استعرضنا في هذا الفصل موضوعان من أهم موضوعات الإدارة وهما القيادة الاخلاقية والالتزام الوظيفي، وأهم أبعاد كل منهما حيث تعتبر القيادة الاخلاقية من أبرز المداخل التي يمكن من خلالها للمؤسسة تعميق أوصل الترابط والتواصل بينها وبين الموظفين، مما يؤدي إلى خلق توقعات ومعتقدات إيجابية لدى الأفراد تجاه مؤسساتهم وتحقيق العوامل التنظيمية بأبعادها ينتج ما يسمى بالاستغراق الوظيفي، بحيث يجب الفرد عمله ويهتم به بحيث يعد هدفا مهما من أهداف إدارة الموارد البشرية لأن الأفراد المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وإنتاجية أفضل، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة. وهذا ما سنحاول التأكد منه من خلال دراستنا الميدانية التي سنقوم بها على مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية ورقلة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر القيادة

الأخلاقية في تعزيز الالتزام

الوظيفي بمؤسسة اتصالات

الجزائر

- مديرية ورقلة -

تمهيد:

بعد ما تناولنا في الفصل الأول الجزء النظري أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي، سيتم في هذا الفصل إسقاط مختلف جوانب الدراسة النظرية على واقع مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية ورقلة، وذلك من خلال توزيع استبيان على عينة من العمال ومعالجة البيانات التي تم تجميعها باستخدام برنامج معالجة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، سيتم هذا من خلال التطرق إلى المبحثين التاليين:

◀ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة.

◀ المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة:

في هذا المبحث سيتم استعراض الطريقة المعتمدة والادوات المستعملة في الدراسة التطبيقية، حيث سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسيين، ففي المطلب الأول سنتطرق فيه إلى الطريقة المستعملة والعينة المختارة من مجتمع الدراسة، أما المطلب الثاني سنتطرق فيه إلى الادوات التي استعملت في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: طريقة الدراسة:

من أجل اسقاط الجانب النظري على الواقع ومن أجل تأكيده، قمنا بالدراسة الميدانية والتي تتمثل في دراسة حالة حول مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر مستخدمي عمال المديرية العملية ورقلة.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسّي حددت مدتها ب (99) عام، و برأس مال عمومي قدر ب : 061.275.180.000,0 دج، هي مللك لدولة بنسبة 100 % ، ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B0018083 02 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رق 05 الديار الخمس، المحمدية بالجزائر العاصمة، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزبائنهم. أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 2000 / 03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 وذلك باعتمادها على ثلاث اهداف في عالم التكنولوجيات الإعلام والاتصالات: الجودة والفعالية ونوعية الخدمات.

- 1- **مجتمع الدراسة:** هو مجموع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة وعددهم الإجمالي 543 عامل.
- 2- **عينة الدراسة:** تم أخذ عينة عشوائية من مجموع المجتمع، تم توزيع 45 استمارة استبان على عينة البحث وتم استرجاع 39 استبيان أي ب 86.66 % وهي نسبة مرتفعة ما تسمح لنا بإمكانية تعميم النتائج على كافة مجتمع الدراسة، كما تم اختيار العينة العشوائية في توزيع الاستبيان.

الجدول الأول: (1-2) توزيع أفراد عينة الدراسة

النسبة	العدد	البيان
100%	45	عدد الاستثمارات الموزعة
86.66%	39	عدد الاستثمارات الواردة
15.55%	7	عدد الاستثمارات الغير مسترجعة
86.66%	39	الاستثمارات القابلة للتحليل

المصدر: من اعداد الطالبان استنادا على مخرجات spss26

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة:

تتكون محاور الدراسة من متغير مستقل ومتغير تابع.

- 1- المتغير المستقل: يتمثل في القيادة الأخلاقية، والذي بدوره مقسم إلى عدة ابعاد مشكلة بذلك المتغيرات المستقلة وهي كالتالي: تعزيز السلوك الأخلاقي، توافر السلوك الاخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي.
 - 2- المتغير التابع: يتمثل في الالتزام الوظيفي.
- المطلب الثاني: أدوات الدراسة
- في هذا المطلب نستعرض فيه كل من الاستبيان والأساليب الإحصائية.

الفرع الأول: الاستبيان

للتأكد من صحة فرضيات البحث اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة، احتوى الاستبيان على قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي)
- القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة اعتمادا من (30) عبارة موزعة على مجالين هما:
- اولا: يتكون من ابعاد القيادة الأخلاقية ويتكون من 15 عبارة وفق مقياس ليكارت الثلاثي؛
- ثانيا: يتكون من ابعاد الالتزام الوظيفي ويتكون من 15 عبارة وفق مقياس ليكارت الثلاثي؛

الجدول رقم (2-2) العبارات التي تقيس ابعاد القيادة الاخلاقية

البعاد	رقم العبارة
تعزيز السلوك الأخلاقي	5-4-3-2-1
توافر السلوك الأخلاقي	10-9-8-7-6
ممارسة السلوك الأخلاقي	15-14-13-12-11

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

الجدول رقم (3-2) العبارات التي تقيس ابعاد الالتزام الوظيفي

البعاد	رقم العبارة
الالتزام العاطفي	20-19-18-17-16
الالتزام المستمر	25-24-23-22-21
الالتزام المعياري	30-29-28-27-26

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية

لتحليل النتائج ثم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك من اجل تفرغ وترميز الاجابات، ولتحليل الاحصائي للبيانات، بالاعتماد على الاساليب الاحصائية التالية:

- اختبار (ألفا كرو نباخ) لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبيان.
- التكرارات والنسب المئوية،
- معامل الارتباط (سبيرمان) للكشف عن علاقة الارتباط بين المتغير المستقل بالمتغير التابع.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين على الأسئلة.
- المربعات الصغرى (الارتباط الخطي بين المتغير المستقلة والمتغير التابع).
- معامل مان ويتني
- معامل كروس كال واليس

من أجل تحليل الاستبيان ثم وضع مقاييس للإجابات لقياس اراء العينة عن طريق الاستبيان بالاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي كما هو مبين في الشكل التالي:

الجدول رقم (2-4) درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الثلاثي

الاستجابة	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

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

يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

الجدول رقم (2-5) طريقة توزيع المتوسطات حسب مقياس ليكارت الثلاثي (likert Scale)

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

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

الفرع الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان

تم التأكد من صدق الاستبيان بواسطة التحكيم، بعرضه على مجموعة من الاساتذة المختصين، أما الثبات فتم التأكد منه بحساب معامل الاتساق الداخلي الفاكرو نباخ، حيث تتراوح قيمته من 0 الى 1.

الجدول رقم (2-6) نتائج اختبار الفاكرو نباخ لمتغيرات الدراسة

المحاور	عدد عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرو نباخ
	30	0.935

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرو نباخ " أكبر من (0,6) ، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات المقبول فيما يخص عينة الدراسة والتي قدرت ب (0.935) أي بنسبة %93.5 من العينة يعيدون نفس الإجابة في حالة استجوابهم من جديد وهي نسبة جيدة وتعبر عن درجة عالية من مصداقية الاجابات وبالتالي تعميم النتائج على مستوى الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

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

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

سنحاول في هذا الجانب الاستفادة من الأساليب الإحصائية الوصفية من أجل القاء نظرة على توزيع العينة حسب الإجابات المطروحة عليهم وذلك من خلال الجداول التكرارية لكل متغير على حدة حسب نوع السؤال.

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

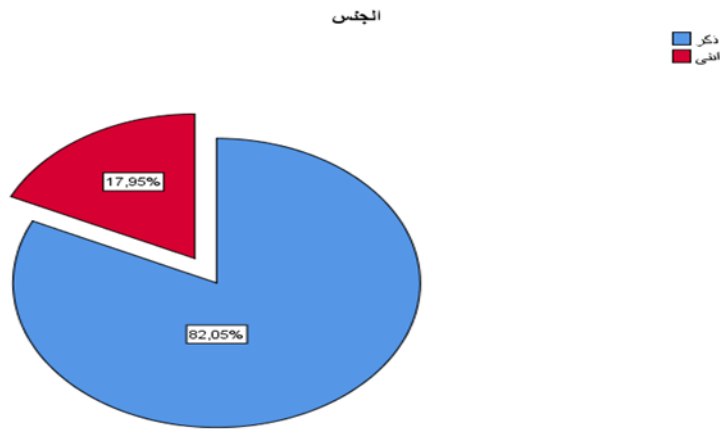
1- توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (2-7) التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	32	%82,1
أنثى	7	%17,90
المجموع	39	%100

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

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



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

يظهر من خلال الجدول السابق أن نسبة الذكور تشكل أغلبية بنسبة 82.10% من عينة الدراسة بتعداد 32 مفردة، أما 17.90% إناث بتعداد 7 مفردة، وهي نسبة منخفضة بالمقارنة بنسبة الذكور، وهذا ما يفسر أن الفئة المستهدفة في المؤسسة محل الدراسة مكونة بشكل كبير من الذكور أكثر من الإناث.

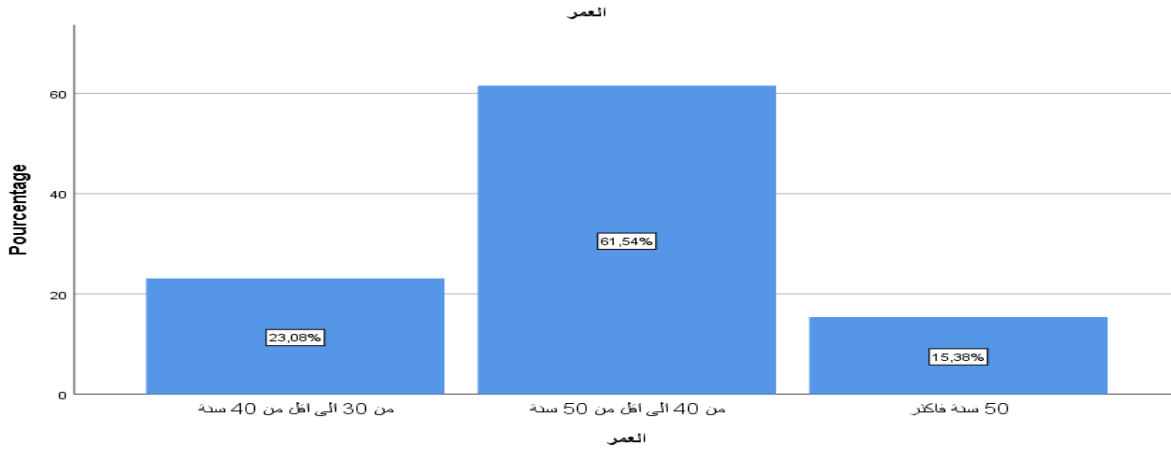
2- توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الجدول رقم (2-8) التوزيع التكراري للعينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	0	0%
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	9	23.10%
من 40 سنة إلى 50 سنة	24	61.50%
50 سنة فما فوق	6	15.40%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

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



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

فلاحظ من الجدول الموضح رقم (2-8) أن أفراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة من الفئات العمرية فنجد أكبر نسبة هي الفئة الثالثة بين (40 - 50 سنة) بنسبة كبيرة تقدر ب 61.50%، تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية من (30 سنة إلى 40 سنة) بنسبة 23.10%، بتعداد 9 مفردة، تم تليها المرتبة الثالثة الفئة العمرية (50 سنة فما فوق) بنسبة 15.40%، بتعداد 6 مفردات.

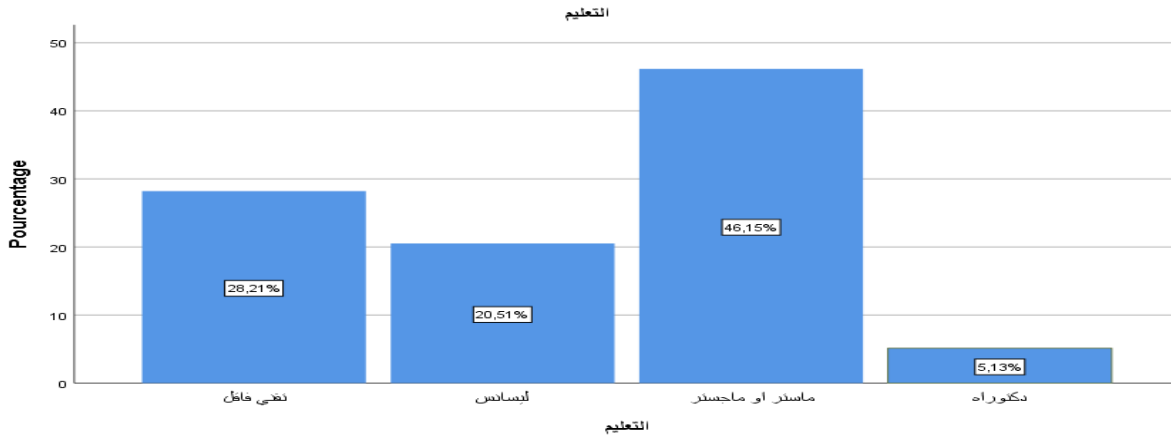
3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2-9) التوزيع التكراري للعينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
28,20%	11	تقني فأقل
20,50%	8	ليسانس
46,20%	18	ماستر أو ماجستير
5.10%	2	الدكتوراه
100%	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

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



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

من الجدول رقم (2-9) يتضح ان افراد العينة المدروسة تتوزع بنسب مختلفة بين مستويات التعليم فنجد ان أكبر نسبة هي الفئة الثالثة اي التي لها مستوى ماستر وماجستير بنسبة كبيرة تقدر ب 46.20% وهذا مؤشر بالغ الأهمية يدل على المستوى الجيد للكفاءات البشرية المتخصصة في هاته المؤسسة والفئة الثانية هي الحاصلة على تقني فاضل بنسبة 28.20% وتليها الفئة الثالثة الحاصلة على ليسانس بنسبة 20.50% وتليها الاخيرة الحاصلة على الدكتوراه بنسبة 5.10%.

4- توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة:

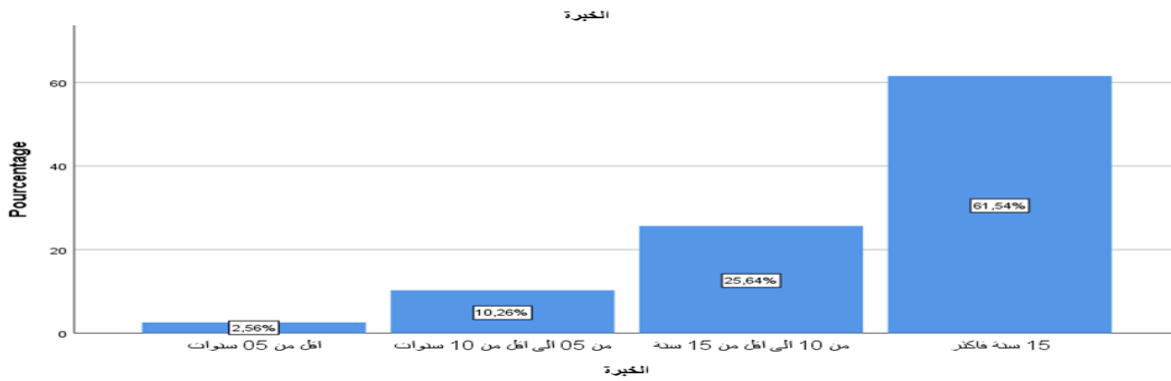
الجدول والشكل التاليين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الجدول رقم (2-10) التوزيع التكراري للعينة حسب مستوى الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	1	2.6%
من 05 إلى اقل من 10 سنوات	4	10.30%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	10	25.60%
أكثر من 15 سنة	24	61.50%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

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



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

يوضح الجدول رقم (2-10) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة حيث تحصلت فئة (أكثر من 15 سنة) على أعلى نسبة حيث بلغت (61,50 %) لذوي الخبرة من إجمالي أفراد العينة، يلي ذلك من (10 إلى أقل من 15 سنة سنوات) بنسبة (25,60 %) لذوي الخبرة من إجمالي أفراد العينة، أما الفئة (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) تحصلت على نسبة (10,30 %) لذوي الخبرة من إجمالي أفراد العينة، فيما جاءت في الأخير (أقل من 05 سنوات) على نسبة (2,6 %) لذوي الخبرة من إجمالي أفراد العينة، وهذا ما يفسر أن أغلب الموارد البشرية التي تحتفظ بها المؤسسة لديها سنوات خبرة طويلة وفي نفس الوقت نجد أن عمليات التوظيف لدى المؤسسة تمشي بوتيرة ضعيفة جدا.

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:

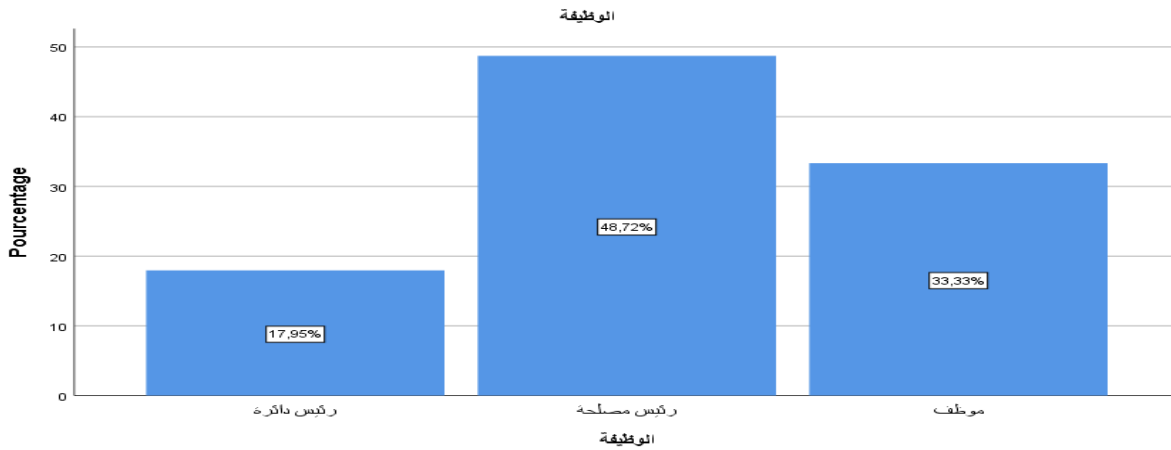
الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الجدول رقم (2-11) التوزيع التكراري للعينة حسب المسمى الوظيفي

الوظيفة	التكرار	النسبة
نائب مدير	0	0,0 %
رئيس دائرة	7	17,90 %
رئيس مصلحة	19	48,70 %
موظف	13	33,30 %
المجموع	39	100 %

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

الشكل رقم (2-5) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

كما تشير النتائج في الجدول رقم (2-11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الموقع الوظيفي، أن أعلى نسبة هي نسبة رئيس مصلحة حيث قدرت ب (48,70%) من إجمالي أفراد العينة، وتليها نسبة الموظفين بنسبة (33,30%) من إجمالي أفراد العينة، وتليها نسبة رئيس دائرة بنسبة (17,90%) من إجمالي أفراد العينة.

الفرع الثاني: قياس اتجاه أفراد العينة اتجاه الأسئلة

إن التعرف على اتجاه أفراد العينة تجاه الأسئلة يكون بحساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حسب كل بعد من ابعاد الدراسة.

1- قياس اتجاه أفراد العينة اتجاه عبارات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي

الجدول رقم (2-12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المتغير المستقل (تعزيز السلوك الأخلاقي)

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يتعامل معي رئيسي المباشر بحكمة في معالجة أخطائي	2.71	0.55	2	موافق
2	يرسخ رئيسي المباشر القيم الايجابية لدى الموظفين	2.58	0.63	4	موافق
3	يقدم لي رئيسي المباشر الدعم والمساندة عند الحاجة اليهما	2.71	0.60	1	موافق
4	يهتم رئيسي المباشر بالجوانب الاجتماعية والنفسية للموظفين	2.46	0.68	5	موافق
5	يحرص رئيسي المباشر على تشجيع الموظفين ليستفيدوا من خبرات زملائهم	2.61	0.67	3	موافق
	المتوسط العام لبعده تعزيز السلوك الأخلاقي	2.53	0.63		موافق

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

لاحظ من الجدول رقم (2-12) الذي يتضمن عبارات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي، بان العبارة الثالثة "يقدم لي رئيسي المباشر الدعم والمساندة عند الحاجة اليهما" نالت أعلى متوسط حسابي يقدر بـ (2.17)، تليها العبارة الأولى والتي تنص على " يتعامل معي رئيسي المباشر بحكمة في معالجة أخطائي" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.71)، ثم العبارة الخامسة التي تنص " يحرص رئيسي المباشر على تشجيع الموظفين ليستفيدوا من خبرات زملائهم" بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.61)، وتليها العبارة الثانية المتعلقة بـ "يرسخ رئيسي المباشر القيم الايجابية لدى الموظفين" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.58) و انحراف معياري (0.63)، والرتبة الأخيرة نجد العبارة الرابعة "يهتم رئيسي المباشر بالجوانب الاجتماعية و النفسية للموظفين" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.46) و انحراف معياري بـ (0.68)،

على العموم فالمتوسط الحسابي لمجموع عبارات تعزيز السلوك الأخلاقي قدر بـ (2.53) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.63)، هذا ما يدل على الموافقة مرتفعة لعينة الدراسة على جميع عبارات تعزيز السلوك الأخلاقي.

1- قياس اتجاه افراد العينة اتجاه عبارات بعد توافر السلوك أخلاقي:

الجدول رقم (2-13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المتغير المستقل (توافر السلوك الأخلاقي)

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
6	يتصف رئيسي المباشر بالصبر في انجاز مهمات عمله	2.66	0.57	2	موافق
7	يتعامل رئيسي المباشر مع الآخرين بكل أمانة	2.56	0.68	4	موافق
8	يمثل رئيسي المباشر قدوة إيجابية للموظفين في أداء العمل	2.48	0.64	5	موافق
9	يمتاز رئيسي المباشر بالجدية عند تقييم أداء الموظفين	2.64	0.62	3	موافق
10	رئيسي المباشر متواضع في تعامله مع الموظفين	2.69	0.61	1	موافق
	المتوسط العام لبعده توافر السلوك أخلاقي	2.61	0.62		موافق

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

نلاحظ من الجدول رقم (2-13) الذي يتضمن عبارات بعد توافر السلوك الأخلاقي، أن العبارة العاشرة والتي تنص على "رئيسي المباشر متواضع في تعامله مع الموظفين" قد نالت الرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط حسابي (2.69)، تليها العبارة السادسة "يتصف رئيسي المباشر بالصبر في انجاز مهمات عمله" بمتوسط حسابي قدر بـ (2.66)، والرتبة الثالثة نجد العبارة التاسعة التي تنص "يمتاز رئيسي المباشر بالجدية عند تقييم أداء الموظفين" بمتوسط حسابي يقدر بـ (2.64)، وتليها العبارة السابعة المتعلقة بـ "يتعامل رئيسي المباشر مع الآخرين بكل أمانة" بمتوسط حسابي بـ (2.56) و انحراف معياري قدر بـ (0.68)، وفي الرتبة الأخيرة نجد العبارة "يمثل رئيسي المباشر قدوة إيجابية للموظفين في أداء العمل" بمتوسط حسابي (2.48) و انحراف معياري (0.64)،

على العموم فالمتوسط الحسابي الإجمالي والخاص ببعده توافر السلوك الأخلاقي بلغ (2.61) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.62)، وهو ما يدل على الموافقة المرتفعة لعينة الدراسة على جميع عبارات توافر السلوك الأخلاقي.

2- قياس اتجاه افراد العينة اتجاه عبارات بعد ممارسة السلوك أخلاقي:

الجدول رقم (2-14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المتغير المستقل (ممارسة السلوك الأخلاقي)

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
11	يشجعني رئيسي المباشر على الإبداع والابتكار	2.53	0.60	3	موافق
12	يوزع رئيسي المباشر الأعمال الإدارية علينا بالعدل	2.51	0.68	5	موافق
13	يفوض رئيسي المباشر بعض من صلاحيته أحيانا	2.53	0.60	4	موافق
14	يعاملني رئيسي المباشر طبقا لما يمليه القانون	2.71	0.55	2	موافق
15	يحرص رئيسي المباشر على توفير جو العمل المناسب للتواصل وتنسيق العمل الجماعي	2.71	0.51	1	موافق
	المتوسط العام لبعده ممارسة السلوك أخلاقي	2.60	0.59		موافق

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

نلاحظ من الجدول رقم (2-14) الذي يتضمن عبارات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي، أن الفقرة الخامسة عشرة والتي تنص " يحرص رئيسي المباشر على توفير جو العمل المناسب للتواصل وتنسيق العمل الجماعي " قد نالت الرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط حسابي (2.71) ، تليها العبارة الرابعة عشرة، " يعاملني رئيسي المباشر طبقا لما يمليه القانون " بمتوسط حسابي قدر ب (2.71) ، والرتبة الثالثة نجد العبارة الحادية عشرة التي تنص " يشجعني رئيسي المباشر على الإبداع و الابتكار " بمتوسط حسابي يقدر ب (2.53) ، وتليها العبارة الثالثة عشرة المتعلقة ب " يفوض رئيسي المباشر بعض من صلاحيته أحيانا " بمتوسط حسابي ب (2.53) وانحراف معياري قدر ب (0.60) ، وفي الرتبة الأخيرة نجد الفقرة " يوزع رئيسي المباشر الأعمال الإدارية علينا بالعدل " بمتوسط حسابي (2.51) و انحراف معياري (0.68)،

على العموم فالمتوسط الحسابي الإجمالي والخاص ببعده ممارسة السلوك الأخلاقي بلغ (2.60) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.59)، وهو ما يدل على الموافقة المرتفعة لعينة الدراسة على جميع عبارات ممارسة السلوك الأخلاقي.

3- قياس اتجاه أفراد العينة اتجاه عبارات بعد الالتزام العاطفي

الجدول رقم (2-15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المتغير التابع (الالتزام العاطفي)

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
16	افتخر أمام الآخرين بمكان عملي	2.74	0.49	2	موافق
17	اشعر بارتباط عاطفي تجاه الشركة التي اعلم بها	2.87	0.40	1	موافق
18	اعتقد بان اهدافي الخاصة تتوافق مع اهداف الشركة التي اعلم بها	2.69	0.46	3	موافق
19	اشعر بعدم الملل خلال عملي بالشركة	2.61	0.63	5	موافق
20	اشعر بالراحة والاستقرار في الشركة وذلك بسبب مناخها الذي يجعلني سعيدا في عملي	2.66	0.57	4	موافق
	المتوسط العام لبعده الالتزام العاطفي	2.71	0.57	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

نلاحظ من الجدول رقم (2-15) الذي يتضمن عبارات بعد الالتزام العاطفي، أن الفقرة السابعة عشرة والتي تنص " اشعر بارتباط عاطفي تجاه الشركة التي اعلم بها" قد نالت الرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط حسابي (2.87)، تليها العبارة السادسة عشرة " افتخر أمام الآخرين بمكان عملي « بمتوسط حسابي قدر ب (2.74)، والرتبة الثالثة نجد العبارة الثامنة عشرة التي تنص " اعتقد بان اهدافي الخاصة تتوافق مع اهداف الشركة التي اعلم بها " بمتوسط حسابي يقدر ب (2.69)، وتليها العبارة العشرون المتعلقة بـ " اشعر بالراحة و الاستقرار في الشركة و ذلك بسبب مناخها الذي يجعلني سعيدا في عملي " بمتوسط حسابي ب (2.66) و انحراف معياري قدر ب (0.57)، وفي الرتبة الأخيرة نجد العبارة " اشعر بعدم الملل خلال عملي بالشركة " بمتوسط حسابي (2.61) و انحراف معياري (0.63)، على العموم فالمتوسط الحسابي الإجمالي والخاص ببعده الالتزام العاطفي بلغ (2.71) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.57)، وهو ما يدل على الموافقة المرتفعة لعينة الدراسة على جميع عبارات الالتزام العاطفي.

4- قياس اتجاه افراد العينة اتجاه عبارات بعد الالتزام المستمر:

الجدول رقم (2-16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المتغير التابع (الالتزام المستمر)

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
21	ارفض العمل في أي شركة أخرى رغم المغريات المقدمة	2.51	0.68	4	موافق
22	بقائي في هذه الشركة هي مسألة ضرورية مثلما هي رغبة لي أيضا	2.66	0.57	1	موافق
23	متمسك ببقاءي في الشركة لأني مرتبط بها	2.64	0.53	2	موافق
24	سأقبل اي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري في العمل في هذه الشركة	2.25	0.71	5	محايد
25	أتمنى قضاء بقية حياتي الوظيفية بنفس الشركة	2.53	0.68	3	موافق
	المتوسط العام لبعده الالتزام المستمر	2.52	0.63		موافق

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

نلاحظ من الجدول رقم (2-16) الذي يتضمن عبارات بعد الالتزام المستمر، أن العبارة الثاني والعشرون والتي تنص " بقائي في هذه الشركة هي مسألة ضرورية مثلما هي رغبة لي أيضا" قد نالت الرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط حسابي (2.66) ، تليها العبارة الثالث والعشرون " متمسك ببقاءي في الشركة لأني مرتبط بها " بمتوسط حسابي قدر ب (2.64) ، والرتبة الثالثة نجد العبارة الخامس والعشرون التي تنص " أتمنى قضاء بقية حياتي الوظيفية بنفس الشركة " بمتوسط حسابي يقدر ب (2.53) ، وتليها العبارة الواحد والعشرون المتعلقة ب " ارفض العمل في أي شركة أخرى رغم المغريات المقدمة " بمتوسط حسابي ب (2.51) وانحراف معياري قدر ب (0.68) ، وفي الرتبة الأخيرة نجد العبارة " سأقبل اي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري في العمل في هذه الشركة " بمتوسط حسابي (2.25) و انحراف معياري (0.71).

على العموم فالمتوسط الحسابي الإجمالي والخاص ببعده الالتزام المستمر بلغ (2.52) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.63)، وهو ما يدل على الموافقة الموثقة لعينة الدراسة على جميع عبارات الالتزام المستمر.

5- قياس اتجاه افراد العينة اتجاه عبارات بعد الالتزام العاطفي:

الجدول رقم (2-17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المتغير التابع (الالتزام المعياري)

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
26	ملتزم بحب الشركة ما حييت	2.74	0.49	5	موافق
27	أحافظ على سمعة ومستقبل الشركة بتأديتي لعملي	3.00	0.00	1	موافق
28	ملتزم اخلاقيا بالاستمرار في عملي بالشركة	2.89	0.30	4	موافق
29	مهتم بتطوير الشركة ونموها لتظل الرائدة على بقية الشركات	2.97	0.16	2	موافق
30	نجاحي هو تأدية عملي بكل جدية	2.97	0.16	3	موافق
	المتوسط العام لبعده الالتزام المعياري	2.91	0.22		موافق

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

نلاحظ من الجدول رقم (2-17) الذي يتضمن عبارات بعد الالتزام المعياري، أن الفقرة السابع و العشرون والتي تنص " أحافظ على سمعة ومستقبل الشركة بتأديتي لعملي " قد نالت الرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط حسابي (3.00) ، تليها العبارة التاسع و العشرون " مهتم بتطوير الشركة ونموها لتظل الرائدة على بقية الشركات " بمتوسط حسابي قدر ب (2.97) ، والرتبة الثالثة نجد العبارة الثلاثون التي تنص " نجاحي هو تأدية عملي بكل جدية " بمتوسط حسابي يقدر ب (2.97)، وتليها الفقرة الثامن و العشرون المتعلقة ب " ملتزم اخلاقيا بالاستمرار في عملي بالشركة " بمتوسط حسابي ب (2.89) و انحراف معياري قدر ب (0.30)، وفي الرتبة الأخيرة نجد العبارة "ملتزم بحب الشركة ما حييت " بمتوسط حسابي (2.74) و انحراف معياري (0.49)،

على العموم فالمتوسط الحسابي الإجمالي والخاص ببعده الالتزام المعياري بلغ (2.9) في حين بلغ الانحراف المعياري (0.22)، وهو ما يدل على الموافقة المرتفعة لعينة الدراسة على جميع عبارات الالتزام العاطفي.

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات

1- الفرضية الأولى:

- يوجد مستوى مرتفع للقيادة الاخلاقية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية اعتمدنا على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل للقيادة الأخلاقية.

الجدول رقم (2-18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد المتغير المستقل القيادة الاخلاقية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	تعزيز السلوك الأخلاقي	2.62	0.56	1	موافق
02	توافر السلوك الأخلاقي	2.61	0.56	2	موافق
03	ممارسة السلوك الأخلاقي	2.60	0.48	3	موافق
	المتوسط العام أبعاد القيادة الأخلاقية	2.61	0.54	—	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

من خلال الجدول رقم (2-18) المتعلق بأبعاد القيادة الأخلاقية تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد كانت مرتفعة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2.61 والانحراف المعياري الكلي 0.54. نلاحظ أن بعد تعزيز السلوك الأخلاقي احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (0.56)، يليها بعد توافر السلوك الأخلاقي بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (0.56)، في حين احتل بعد ممارسة السلوك الاخلاقي المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.48).
عموما توجد نظرة إيجابية حول القيادة الاخلاقية أي هناك وعي وفهم مرتفع لمفهوم القيادة الاخلاقية من طرف المبحوثين وهو ما يؤكد الفرضية الأولى: "يوجد مستوى مرتفع للقيادة الاخلاقية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة".

2- الفرضية الثانية:

- هناك التزام وظيفي جيد للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر.

لاختبار هذه الفرضية اعتمدنا على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير التابع الالتزام الوظيفي

الجدول رقم (2-19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد المتغير التابع الالتزام الوظيفي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	الالتزام العاطفي	2.71	0.36	2	موافق
02	الالتزام المستمر	2.52	0.54	3	موافق
03	الالتزام المعياري	2.91	0.15	1	موافق
	المتوسط العام أبعاد الالتزام الوظيفي	2.71	0.35	—	موافق

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

من خلال الجدول رقم (2-19) المتعلق بأبعاد الالتزام الوظيفي تبين النتائج أن المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد كانت مرتفعة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.71) والانحراف المعياري الكلي (0.35).
نلاحظ أن عنصر الالتزام المعياري أكثرهم توفرا لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي يقدر ب (2.91) وانحراف معياري يساوي ب (0.15)، ويليهما عنصر الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي يقدر ب (2.71) وانحراف معياري يساوي ب (0.36)، ثم تليها عنصر الالتزام المستمر بمتوسط حسابي ب (2.52) وانحراف معياري يبلغ ب (0.54).
ومما سبق نستنتج انه توجد نظرة إيجابية حول الالتزام الوظيفي أي هناك وعي وفهم مرتفع لمفهوم الالتزام الوظيفي من طرف الباحثين وهو ما يؤكد الفرضية الثانية: "هناك التزام وظيفي جيد للعاملين في المؤسسة محل الدراسة".

3- الفرضية الثالثة:

- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية للالتزام الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية.
لاختبار هذه الفرضية اعتمدنا على اختبار معاملي مان وتني وكروس كال ويليس.

• اختبار تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية

سوف نقوم باختبار مان ويتني واختبار كرو سكال ويليس لاختبار فرضية وجود تأثير للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

1- اختبار الفرق حسب الجنس:

- اختبار مان-ويتني: من أجل اختبار الفرضية البحثية التي تنص على أنه يوجد فروق في الالتزام الوظيفي ترجع إلى الجنس، سنقوم ببناء فرضية إحصائية لهذه الفرضية البحثية كما يلي:
- الفرضية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام الوظيفي ترجع إلى الجنس عند مستوى دلالة 0.05 ؛
- الفرضية H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام الوظيفي ترجع إلى الجنس عند مستوى دلالة 0.05 ؛
يبين الجدول التالي نتائج الاختبار:

الجدول رقم (2-21) Test de Mann-Whitney

النتيجة	Sig مستوى المعنوية	معامل مان ويتني
غير دالة	0.279	83.000

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement ; الجنس

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة الاختبار تساوي 83.000 عند مستوى معنوية الاختبار تساوي 0.279 وهي أكبر من مستوى المعنوية للفرضية الصفرية 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام الوظيفي ترجع إلى الجنس عند مستوى دلالة 0.05، ومنه نؤكد أن: "لا توجد فروق في الالتزام الوظيفي ترجع إلى الجنس".

ب-اختبار الفرق حسب العمر:

• اختبار كرو سكال واليس: من أجل اختبار الفرضية البحثية التي تنص على أنه يوجد فروق في الالتزام الوظيفي ترجع إلى العمر، سنقوم ببناء فرضية إحصائية لهذه الفرضية البحثية كما يلي:

- الفرضية **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام الوظيفي ترجع إلى العمر عند مستوى دلالة 0.05؛

- الفرضية **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام الوظيفي ترجع إلى العمر عند مستوى دلالة 0.05؛

يبين الجدول التالي نتائج الاختبار:

الجدول رقم (2-22) Test de Kruskal-Wallis

النتيجة	Sig مستوى المعنوية	معامل كروسكال واليس
غير دالة	0.323	2.259

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : العمر

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

من الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة الاختبار تساوي 2.259 عند مستوى معنوية الاختبار والتي تساوي 0.323 وهي أكبر من مستوى المعنوية للفرضية الصفرية 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية **H0** ونرفض الفرضية البديلة **H1** التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام الوظيفي ترجع إلى العمر عند مستوى دلالة 0.05 ومنه نقول: "لا توجد فروق في الالتزام الوظيفي ترجع إلى العمر".

ج-اختبار الفرق حسب المستوى العلمي: من أجل اختبار الفرضية البحثية التي تنص على أنه يوجد فروق في الالتزام

الوظيفي ترجع إلى المستوى التعليمي، سنقوم ببناء فرضية إحصائية لهذه الفرضية البحثية كما يلي:

-الفرضية **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام الوظيفي ترجع إلى المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05؛

-الفرضية **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام الوظيفي ترجع إلى المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05؛

يبين الجدول التالي نتائج الاختبار:

الجدول رقم (2-23) Test de Kruskal-Wallis

النتيجة	Sig مستوى المعنوية	معامل كروسكال واليس
دالة	0.026	9.220

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement ; المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

من الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة الاختبار تساوي 9.220 عند مستوى معنوية الاختبار والتي تساوي 0.026 وهي أقل من مستوى المعنوية للفرضية الصفرية 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام الوظيفي ترجع إلى المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05 ومنه نقول: "توجد فروق في الالتزام الوظيفي ترجع إلى المستوى التعليمي".

د-اختبار الفرق حسب الخبرة: من أجل اختبار الفرضية البحثية التي تنص على أنه يوجد فروق في الالتزام الوظيفي ترجع

إلى الخبرة، سنقوم ببناء فرضية إحصائية لهذه الفرضية البحثية كما يلي:

-الفرضية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام الوظيفي ترجع إلى الخبرة عند مستوى دلالة 0.05؛

-الفرضية H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام الوظيفي ترجع إلى الخبرة عند مستوى دلالة 0.05؛

يبين الجدول التالي نتائج الاختبار:

الجدول رقم (2-24) Test de Kruskal-Wallis

النتيجة	Sig مستوى المعنوية	معامل كروسكال واليس
غير دالة	0.393	2.989

a. Test de Kruskal Wallis

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات spss26

b. Variable de regroupement ; الخبرة

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

من الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة الاختبار تساوي 2.989 عند مستوى معنوية الاختبار والتي تساوي 0.393 وهي أكبر من مستوى المعنوية للفرضية الصفرية 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام الوظيفي ترجع إلى الخبرة عند مستوى دلالة 0.05 ومنه نقول: "لا توجد فروق في الالتزام الوظيفي ترجع إلى الخبرة".

و-اختبار الفرق حسب المسمى الوظيفي: من أجل اختبار الفرضية البحثية التي تنص على أنه يوجد فروق في الالتزام

الوظيفي ترجع إلى المسمى الوظيفي، سنقوم ببناء فرضية إحصائية لهذه الفرضية البحثية كما يلي:

- الفرضية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام الوظيفي ترجع إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05؛

- الفرضية H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام الوظيفي ترجع إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05؛

يبين الجدول التالي نتائج الاختبار:

الجدول رقم (2-25) Test de Kruskal-Wallis

النتيجة	Sig مستوى المعنوية	معامل كروسكال واليس
غير دالة	0.348	2.113

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement ; المسمى الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات spss26

من الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة الاختبار تساوي 2.113 عند مستوى معنوية الاختبار والتي تساوي 0.348 وهي أكبر من مستوى المعنوية للفرضية الصفرية 0.05 ومنه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام الوظيفي ترجع إلى المسمى الوظيفي عند مستوى دلالة 0.05 ومنه نقول: " لا توجد فروق في الالتزام الوظيفي ترجع الى المسمى الوظيفي".

المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج

سوف نقوم في هذا المطلب بمناقشة وتفسير نتائج الاستبيان السابق عرضها والمتحصل عليها.

- في الجدول رقم 2-7 للتوزيع التكراري للعينة حسب الجنس نجد ان نسبة الذكور تمثل الأغلبية في المؤسسة بنسبة 81.10% مقارنة بنسبة الاناث 17.90%، وإذا ما قسنا على طبيعة المنطقة المحافظة واعراف قاطنيتها نجد أن ذلك منطقي جدا خاصة وان طبيعة العمل التقنية تتطلب الخروج والسفر إلى خارج الولاية والبحث عن فرص لزيادة رقم الأعمال لأن المؤسسة تطمح إلى الربح وتحقيق قيمة مضافة، (مما يشكل رادعا بالنسبة للإناث).
- من خلال الجدول 2-8 للتوزيع التكراري للعينة حسب العمر يتبين لنا التباين والاختلاف الواضح في توزيع الفئات العمرية، حيث طغت الفئة العمرية 40 سنة فما فوق "فئة الكهول" حصلت على مجموع نسب يقدر ب 76.90% من مجموع العينة المدروسة لها من الرزانة والحكمة في التسيير العقلاني والرشيد الفضل الوفير اضافت للمؤسسة كل من الخبرة والفعالية، تليها الفئة التي تتراوح اعمارها بين 30 سنة و اقل من 40 سنة "فئة الشباب" بنسبة 23.10% وهي نسبة مقبولة نوعا ما ولكن مقارنة بتطلعات المؤسسة وأهدافها في مساندة التكنولوجيا ومواكبة التطورات الحاصلة في العالم والتي تترجم في هذه الفئة نجد ان هناك فقر في هذه الناحية ومواردها ضئيلة.
- فيما يخص المستوى التعليمي من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم 2-9 نجد ان مستوى العمال يمثل نقطة قوة للمؤسسة فهو عال جدا، أكبر نسبة من العينة هي الفئة التي لديها مؤهل علمي جامعي حاصلة على شهادة الماستر و الماجستير بنسبة 46,20% وتعتبر كمورد بشري ذو كفاءة يمكن الاعتماد عليها بالنهوض بالشركة و تقديم افضل الانجازات والاهداف الاستراتيجية، يليها مستوى تقني فاقل بنسبة 28,20% فمعظمهم لأصحاب الاقدمية والذين هم مختصين في مجال الاتصالات المتكويين في مراكز التكوين العمومية او الخاصة المعتمدة من الدولة، تليها الفئة التي لديها شهادة ليسانس بنسبة 20,50%، وتعتبر ايضا من الكفاءات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وفي الاخير مستوى الدكتوراه بنسبة

5.10%، وهي نسبة ضعيفة، وهنا لا يمكن اغفال الدور الكبير للمؤسسة التي وفرت التكوينات المتواصلة للعمال وكل الدعم من اجل استكمال الدراسات العليا.

• فيما يخص توزيع العينة حسب الخبرة، من خلال الجدول 2-10 اكبر نسبة كانت للفئة التي لها خبرة كبيرة بأكثر من 15 سنة بنسبة 61.50% وهم الذين تعتمد عليهم المؤسسة في التسيير و التكوين والتوجيه خاصة في مجال الاتصالات التي تعتمد على الخبرة ودراسة السوق وعلاقات العمل، تليها الفئة بين 10 سنة - اقل من 15 سنة بنسبة 25.60%، تليها الفئة من 05 سنوات الى اقل من 10 سنوات بنسبة 10.30%، وفي الاخير الفئة التي اقل من 05 سنوات بنسبة 2.6% ضعيفة جدا، نجد ان هناك تناسب طردي متناقص بين عدد العمال وسنوات الخبرة ويعود ذلك الى معوقات في توظيف الشباب الجامعي او التقني في السنوات الاخيرة.

• فيما يخص توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي، من خلال الجدول 2-11 الذي يظهر ان نسبة الموظفين في رتبة رئيس مصلحة هي الاكبر بنسبة 48,70%، تليها رتبة موظفين عاديين بنسبة 33.30%، وفي الاخير رتبة رئيس دائرة بنسبة 17,90%، وهنا ينعكس المستوى التعليمي والخبرة، اذ ان اغلبية الموظفين في المؤسسة ذوو خبرة ومستوى تعليمي عال فمن البديهي ان تكون إطارات الشركة تمثل الأغلبية، كما نرى التجلي الواضح لمشكل عدم توفر التوظيف المستمر، إضافة الى الترقيات التي تقوم بها المؤسسة كحق من حقوق العامل يظهر التباين في المسميات الوظيفية.

من خلال دراسة اتجاه العينة نحو عبارات وفقرات الاستبيان فكانت متوسطات اجاباتهم نحو الموافقة بنسب مرتفعة.

• من خلال الجدول رقم 2-12 المتوسط الحسابي لبعده تعزيز السلوك الاخلاقي بلغ 2.53048. يعني ان العينة موافقة على ان المسؤول في المؤسسة تربطه بالعمال علاقة جيدة يسودها الثقة والاحترام المتبادل حيث يعود اليه العامل في معالجة مشاكله سوء كانت في إطار العمل كالأخطاء او الصعوبات التي تواجهه او حتى في إطار شخصي والاجتماعي حيث يقدم له الدعم والتسهيلات لحل هذه الصعوبات بحيث يوفر له الجو الملائم لإتقان عمله كما له دور في تعزيز علاقة العمال فيما بينهم.

• من خلال الجدول رقم 2-13 المتوسط الحسابي لبعده توافر السلوك الأخلاقي بلغ 2.61026. يعني ان العينة موافقة على ان المسؤول او القائد يمثل قدوة للعمال من حيث الجدية والتواضع والصبر ومن حيث تعامله مع الاخرين بكل امانة وصدق.

• من خلال الجدول رقم 2-14 المتوسط الحسابي لبعده ممارسة السلوك الأخلاقي بلغ 2.6051. يعني ان العينة موافقة بشكل مرتفع على ان المسؤول المباشر او القائد يتعامل مع الموظفين باحترافية وعدل وذلك بتطبيق القانون وتشجيع الموظفين على الابداع والابتكار وتوفير جو عمل يتسم بالعمل الجماعي.

• من خلال الجدول رقم 2-15 المتوسط الحسابي لبعده الالتزام العاطفي بلغ 2.7180. يعني ان العينة موافقة على ان هناك التزام عاطفي اتجاه المؤسسة وان العامل او الموظف لديه ارتباط وراحة واستقرار وفخر بالانتماء الى هذه المؤسسة كما يعتبر ان اهداف المؤسسة من أهدافه الخاصة بحيث يعمل بدون شعور بالملل لتحقيقها.

- من خلال الجدول رقم 2-16 المتوسط الحسابي لبعد الالتزام المستمر بلغ 2.5231 يعني ان العينة موافقة مرتفعة نوعا ما حيث ان العامل ملتزم بالاستمرارية في المؤسسة مبينا رغبته بقضاء حياته الوظيفية وصولا الى رفض الخروج من المؤسسة الى مؤسسة أخرى حتى وان وجد مغريات خارجية.
- من خلال الجدول رقم 2-15 المتوسط الحسابي لبعد الالتزام المعياري بلغ 2.9180 يعني ان العينة موافقة بشكل مرتفع بان الموظف او العامل لديه موقف إيجابي معزز بالانتماء الى المؤسسة حيث يعتبر ان أهدافها والحفاظ على سمعتها أولوية من أولوياته.
بالنسبة لمناقشة وتفسير نتائج الاختبار فأنا نجد انه بالنسبة ل:
- **الفرضية الأولى:** نتائج الاختبار اثبتت صحة الفرضية التي تنص على ان " هناك مستوى مرتفع للقيادة الأخلاقية في مؤسسة اتصالات الجزائر" يتبين ذلك من خلال وجود إدراك لأبعاد القيادة الأخلاقية من طرف المسؤول والموظف في المؤسسة وتحسينها من حيث تعزيز وتوافر وممارسة السلوك الأخلاقي.
- **الفرضية الثانية:** يتبين لنا من خلال الدراسة ان الفرضية التي تنص على ان " هناك التزام وظيفي جيد للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر" مقبولة وهناك التزام وظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك من خلال التزامات العاملين من حيث العاطفة والاستمرارية والمعيارية.
- **الفرضية الثالثة:** تنص على أنه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية" من خلال الاختبارات التي اعتمدنا عليها نجد ان الفرضية مقبولة بنسبة كبيرة أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية فيما عدى متغير المستوى التعليمي الذي اظهر فروق.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة حيث تم التطرق فيه الى تعريف المؤسسة محل الدراسة وعرض نتائج الدراسة الميدانية، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي 39 استبانة، حيث تم تفريغ هذه الاستبانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS النسخة 26، وبعدها تم التطرق الى تفسير ومناقشة الاستبيان من اجل الإجابة على فرضيات الدراسة التي لخصت فيما يلي:

اتضح ان هناك مستوى مرتفع للقيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة، وان العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والتابع كانت علاقة جزئية وليست كلية حيث تبين ان البعدين "تعزيز السلوك الأخلاقي" و "ممارسة السلوك الأخلاقي" هما فقط الذين يؤثران في الالتزام الوظيفي، حيث تربطهما علاقة طردية قوية، واتضح أيضا انه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات افراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية الا في الجنس والمستوى التعليمي.

خَاتَمَةٌ

الخاتمة:

تبين من خلال الدراسة الحالية في جوانبها النظري والتطبيقي أن القيادة الاخلاقية مكون مهم في بناء هوية وشخصية العامل في المؤسسة، فهو يعبر عن مدى تلاؤم الموظف مع بيئة عمله ويعتبر مؤشرا للنجاح في أي مهنة ويعكس رضا الفرد عن علاقته مع المسؤولين والإدارة و زملاء العمل ورضاه عن الراتب والترقية التي يحصل عليهما لإشباع حاجاته وطموحاته، وعليه فعلى المؤسسات أن تراعي هذه الجوانب من خلال الاهتمام بتحسين ظروف بيئة العمل وتنمية العلاقات الاجتماعية بين العمال وتبني نظام حوافز ناجح لأنه له تأثير كبير على التزام العاملين اتجاه مؤسساتهم ورغبتهم في البقاء فيها، وعلى إثر هذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على "أثر القيادة الاخلاقية في تعزيز الالتزام الوظيفي" وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث وللإجابة عليها تم تقسيم البحث إلى فصلين الأول تعلق بالجانب النظري الذي تم التطرق فيه إلى الأدبيات النظرية للقيادة الاخلاقية والالتزام الوظيفي ، بالإضافة إلى بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة، أما الفصل الثاني فتم التطرق فيه إلى الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لدعم لجانب النظري والتعمق في اشكاليته من خلال اختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج كما يلي:

أولا اختبار الفرضيات:

قامت دارستنا على اربعة فرضيات وهي:

- 1- الفرضية الأولى: والتي تنص على أنه " هناك مستوى مرتفع للقيادة الاخلاقية في مؤسسة اتصالات الجزائر " والتي تم إثبات صحتها.
- 2- الفرضية الثانية: تنص على أنه " هناك التزام وظيفي جيد للعاملين في المؤسسة اتصالات الجزائر " والتي تم إثبات صحتها.
- 3- الفرضية الثالثة: تنص على أنه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية" اثبتت صحتها نسبيا ترجع الى المتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، المسمى الوظيفي).

نتائج الدراسة

- هناك مستوى مرتفع للقيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة.
- هناك التزام وظيفي مرتفع للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد تأثير بين أبعاد القيادة الاخلاقية والالتزام الوظيفي أي هناك أثر لكل بعد على حدا.
- أهم بعدين مؤثرين في الالتزام الوظيفي هما تعزيز السلوك الاخلاقي وممارسة السلوك الاخلاقي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المسمى الوظيفي).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه النتائج نقترح بعض التوصيات التي تتعلق بالقيادة الاخلاقية والتي تساهم في تعزيز الالتزام الوظيفي:

- ترسيخ المفاهيم الخاصة بالالتزام المستمر والتي بينت الدراسة وجوده بدرجة موافقة اقل من البعدين الاخرين.
- التركيز على تحسين الجانب النفسي للعمال لأنه المحور الأساسي للشعور بالأمن والارتياح وتقبل العمل الموكل إليهم.
- على المؤسسة أن تقوم بإجراء دراسات وبحوث لمعرفة العوامل الأخرى المؤثرة في الالتزام الوظيفي لدى عمالها لان الدراسة الحالية بينت عاملين فقط مؤثرين هما تعزيز السلوك الاخلاقي وممارسة السلوك الاخلاقي.
- ضرورة عقد ندوات ودورات تثقيفية للعمال في مجال القيادة.
- ضرورة زيادة الاهتمام بمهارات القيادة الأخلاقية وتعزيزها.
- العمل على نشر ثقافة الالتزام الوظيفي وتعريف القادة والموظفين بأهميتها وأنواعها، لكي ترفع من مستوى التزامهم ومسئولياتهم تجاه وظائفهم وبما ينعكس على الأداء الإجمالي للمؤسسة.
- وضع برامج وقائية وإرشادية لتحسين توافق العاملين مع المتغيرات الجديدة التي تطرأ في العمل.

آفاق الدراسة :

وفي ختام هذه الدراسة نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا وهي كالتالي:

- دور طبيعة وظروف العمل في تعزيز الالتزام الوظيفي للعاملين؛
- الراحة النفسية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي؛
- أثر العلاقة مع المسؤولين والادارة على الالتزام الوظيفي.

قائمة المصادر

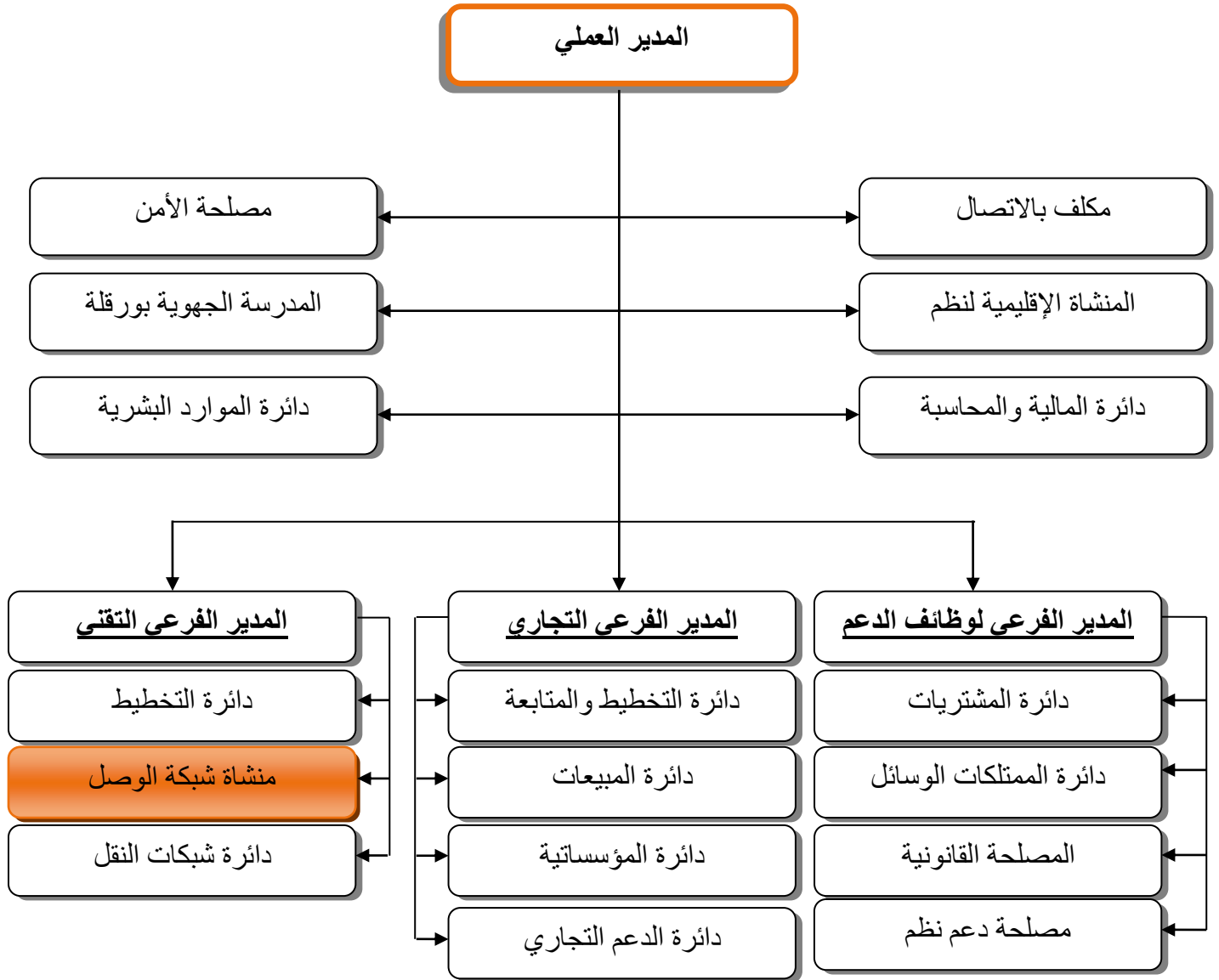
والمراجع

1. أحمد بن الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي، مكتبة الملك فهد، الطبعة الأولى، السعودية، سنة 2016م.
2. إكرام مبروكي، أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2020
3. إبراهيم علي أبو شيبه، عبد الله مفتاح الشويرف وعلي حسين زيلح الدور المعدل للاندماج الوظيفي في العلاقة بين الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي للمراجع الخارجي: دراسة ميدانية على عينة من مراجعي الحسابات المشتغلين في مدينة مصراتة، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، العدد2، 2021م
4. ايناس منى الزين وركي أبو العيدا، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتنمية رأس المال النفسي (دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية)، المجلة الجزائرية للأمن الانساني، العدد 2، 2019م.
5. بتول غانم، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين (دراسة حالة في المدارس الأساسية بجنين)، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد11، فلسطين 2017
6. جندلي بثينة، أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة 2019
7. د. علي ضلاعين، العوامل التنظيمية المؤثرة على مستوى الالتزام الوظيفي (دراسة ميدانية لدى موظفي مؤسسة التدريب المهني) السعودية، مجلة البحوث التجارية، العدد3
8. دحية منير عبد المالك، أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في المؤسسات العمومية، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017
9. دراوي نور الهدى، دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراة ادار، 2021
10. سلامي منيرة وقعودة نصر الدين، أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، العدد4، 2020م
11. طارق السويدان، <https://youtu.be/TwIEmxHw-90>
12. عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة)، مذكرة الحصول على درجة الماجستير، تخصص ادارة اعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية فلسطين، 2017م
13. عياش شفيق، الالتزام الوظيفي وعلاقته بالضغوطات النفسية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص النشاط البدني الرياضي التربوي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة البويرة، سنة 2019
14. فراح العربي، أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2018
15. القيادة الاخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الاقسام الاكاديمية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 170، الجزء الرابع، مصر، سنة 2016م

16. مخلص شياح علي الجميلي، "العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني الانبار"، مجلة للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد9، جامعة الانبار، العراق، 2012
17. مشتي لروية وخطار زهية، الالتزام الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي (دراسة ميدانية ببعض جامعات الجزائر وسط)، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 2020م
18. نصر الدين بن نذير وفائزة بعليش، القيادة الأخلاقية كمدخل في تفعيل مكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، ع21، الجزائر، 2019م.
19. Priit Mägi & Mari Kooskora, LEADERSHIP BEHAVIOUR and EMPLOYEE SATISFACTION, Estonian Business school university of Jyvaskyla press 2010
20. SALEM Layach Organizational values and its relationship with organizational commitment of the staff of the Directorate of youth and sport of M'sila, journal of Sports creativity, No 22, 2017
21. – Sedat ÇELİK & others, Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organization in antalya 2015
22. Laura dal corso & others, Ethical Leadership as Antecedent of Job Satisfaction, Affective Organizational Commitment and Intention to Stay Among Volunteers of Non-profit Organizations, journal of Frontiers in Psychology, 2018
23. Anıl Kadir ERANIL & Fatih Mutlu ÖZBİLEN Relationship between School Principals' Ethical Leadership Behaviours and Positive Climate Practices, Journal of Education and Learning, No. 4, 2017

الملاحق

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر *Algérie télécom*

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

المستوى: ثانية ماستر ادارة اعمال



استمارة الاستبيان

السادة والسيدات العاملون بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة يشرفني ان اضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " أثر القيادة الاخلاقية في تعزيز الالتزام الوظيفي " دراسة حالة المديرية العملية لولاية ورقلة. الرجاء منكم الاجابة على اسئلة الاستبيان بكل دقة وموضوعية، حيث ان صحة اجاباتكم ستؤدي الى صحة نتائجنا وبالتالي نجاح عملنا والوصول الى غايتنا بشكل جيد وأحيطكم علما بان اجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم الا لغرض البحث العلمي فقط.

الرجاء وضع X في الخانة المناسبة.

اعداد الطلبة:

- بن قرية فيصل

- زرهون نجاة

المحور الاول: المعلومات العامة

		انثى	ذكر	الجنس
العمر	من 40 الى اقل من 50 سنة	من 30 الى اقل من 40 سنة	اقل من 30 سنة	
المستوى التعليمي	ماجستير او ماجستير دكتوراه	ليسانس	تقني او اقل	
الخبرة	من 10 الى اقل من 15 سنة	من 05 الى اقل من 10 سنوات	اقل من 05 سنوات	
المسمى الوظيفي	رئيس مصلحة	رئيس دائرة	نائب مدير	
	موظف			

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
اولا تعزيز السلوك الأخلاقي				
1	يتعامل معي رئيسي المباشر بحكمة في معالجة أخطائي			
2	يرسخ رئيسي المباشر القيم الايجابية لدى الموظفين			
3	يقدم لي رئيسي المباشر الدعم والمساندة عند الحاجة اليهما			
4	يهتم رئيسي المباشر بالجوانب الاجتماعية والنفسية للموظفين			
5	يحرص رئيسي المباشر على تشجيع الموظفين ليستفيدوا من خبرات زملائهم			
ثانيا توافر السلوك الاخلاقي				
6	يتصف رئيسي المباشر بالصبر في انجاز مهمات عمله			
7	يتعامل رئيسي المباشر مع الآخرين بكل أمانة			
8	يمثل رئيسي المباشر قدوة ايجابية للموظفين في أداء العمل			
9	يمتاز رئيسي المباشر بالجدية عند تقييم أداء الموظفين			
10	رئيسي المباشر متواضع في تعامله مع الموظفين			
ثالثا ممارسة السلوك الاخلاقي				
11	يشجعي رئيسي المباشر على الإبداع والابتكار			
12	يوزع رئيسي المباشر الأعمال الإدارية علينا بالعدل			
13	يفوض رئيسي المباشر بعض من صلاحيته أحيانا			
14	يعاملني رئيسي المباشر طبقا لما يمليه القانون			
15	يحرص رئيسي المباشر على توفير جو العمل المناسب للتواصل وتنسيق العمل الجماعي			

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالالتزام الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
اولا الالتزام العاطفي				
16	افتخر أمام الآخرين بمكان عملي			
17	اشعر بارتباط عاطفي تجاه الشركة التي اعمل بها			
18	اعتقد بان اهدافي الخاصة تتوافق مع اهداف الشركة التي اعمل بها			

			اشعر بعدم الملل خلال عملي بالشركة	19
			اشعر بالراحة والاستقرار في الشركة وذلك بسبب مناخها الذي يجعلني سعيدا في عملي	20
ثانيا الالترام المستمر				
			ارفض العمل في أي شركة أخرى رغم المغريات المقدمة	21
			لا تهمني نوعية الوظيفة طالما كنت بنفس الشركة	22
			متمسك ببقاءي في الشركة لأني مرتبط بها	23
			فرصي وخياراتي لمغادرة الشركة قليلة	24
			أتمنى قضاء بقية حياتي الوظيفية بنفس الشركة	25
ثالثا الالترام المعياري				
			ملتزم بحب الشركة ما حييت	26
			أحافظ على سمعة ومستقبل الشركة بتأديتي لعملي	27
			ملتزم اخلاقيا بالاستمرار في عملي بالشركة	28
			مهتم بتطوير الشركة ونموها لتظل الرائدة على بقية الشركات	29
			نجاحي هو تأدية عملي بكل جدية	30

ملحق رقم 03

قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
01	أ.د. عرابة الحاج	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
02	أ.د. مناصرية رشيد	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
03	د. محمد مكاوي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
04	د. خروبي يوسف	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
05	د. قواميد بوبكر	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة

ملحق رقم 04

01-معامل الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	30

02-توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	32	82,1	82,1	82,1
	انثى	7	17,9	17,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

03-توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

		العمر		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	سنة 40 من اقل الى 30 من	9	23,1	23,1	23,1
	سنة 50 من اقل الى 40 من	24	61,5	61,5	84,6
	فاكثر سنة 50	6	15,4	15,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

04-توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير التعليم

		التعليم		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	فاقل تقني	11	28,2	28,2	28,2
	ليسانس	8	20,5	20,5	48,7
	ماجستير او ماستر	18	46,2	46,2	94,9
	دكتوراه	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

05-توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

		الخبرة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	سنوات 05 من اقل	1	2,6	2,6	2,6
	سنوات 10 من اقل الى 05 من	4	10,3	10,3	12,8
	سنة 15 من اقل الى 10 من	10	25,6	25,6	38,5
	فاكثر سنة 15	24	61,5	61,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

06-توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

		الوظيفة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	دائرة رئيس	7	17,9	17,9	17,9
	مصلحة رئيس	19	48,7	48,7	66,7
	موظف	13	33,3	33,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
في بحكمة المباشر رئيسي معي يتعامل أخطائي معالجة	39	2,7179	,55954
لدى الايجابية القيم المباشر رئيسي يرسخ الموظفين	39	2,5897	,63734
والمساندة الدعم المباشر رئيسي لي يقدم اليهما الحاجة عند	39	2,7179	,60475
الاجتماعية بالجوانب المباشر رئيسي يهتم للموظفين النفسية و	39	2,4615	,68234
تشجيع على المباشر رئيسي يحرص زملائهم خبرات من ليستفيدوا الموظفين	39	2,6154	,67338
N valide (liste)	39		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
انجاز في بالصبر المباشر رئيسي يتصف عمله مهمات	39	2,6667	,57735
بكل الآخرين مع المباشر رئيسي يتعامل أمانة	39	2,5641	,68036

ايجابية قدوة المباشر رئيسي يمثل العمل أداء في للموظفين	39	2,4872	,64367
تقييم عند بالجدية المباشر رئيسي يمتاز الموظفين أداء	39	2,6410	,62774
مع تعامله في متواضع المباشر رئيسي الموظفين	39	2,6923	,61361
N valide (liste)	39		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
و الإبداع على المباشر رئيسي يشجعني الابتكار	39	2,5385	,60027
الإدارية الأعمال المباشر رئيسي يوزع بالعدل علينا	39	2,5128	,68333
صلاحيته من بعض المباشر رئيسي يفوض أحيانا	39	2,5385	,60027
يمليه لما طبقا المباشر رئيسي يعاملني القانون	39	2,7179	,55954
جو توفير على المباشر رئيسي يحرص العمل وتنسيق للتواصل المناسب العمل الجماعي	39	2,7179	,51035
N valide (liste)	39		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإخلاقي السلوك تعزيز	39	2,6205	,56902
الأخلاقي السلوك توافر	39	2,6103	,56930
الإخلاقي السلوك ممارسة	39	2,6051	,48664
N valide (liste)	39		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
عملي بمكان الآخرين أمام افتخر	39	2,7436	,49831
التي الشركة تجاه عاطفي بار تباط اشعر بها اعمل	39	2,8718	,40907
مع تتوافق الخاصة اهدافي بان اعتقد بها اعمل التي الشركة اهداف	39	2,6923	,46757
بالشركة عملي خلال الملل بعدم اشعر	39	2,6154	,63310

و الشركة في الاستقرار و بالراحة اشعر في سعيدا يجعلني الذي مناخها بسبب ذلك عملي	39	2,6667	,57735
N valide (liste)	39		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
رغم أخرى شركة أي في العمل ارفض المقدمة المغريات	39	2,5128	,68333
بنفس كنت طالما الوظيفة نوعية لاتيمني الشركة	39	2,6667	,57735
بها مرتبط لأنني الشركة في ببقاءي متمسك	39	2,6410	,53740
قليلة الشركة لمغادرة وخياراتي فرصي	39	2,2564	,71517
بنفس الوظيفية حياتي بقية قضاء أتمنى الشركة	39	2,5385	,68234
N valide (liste)	39		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ماحييت الشركة بحب ملتزم	39	2,7436	,49831
بتأديتي الشركة ومستقبل سمعة على أحافظ لعملي	39	3,0000	,00000
عملي في بالاستمرار اخلاقيا ملتزم بالشركة	39	2,8974	,30735
الرائدة لتظل ونموها الشركة بتطوير مهتم الشركات بقية على	39	2,9744	,16013
جدية بكل عملي تأدية هو ناجحي	39	2,9744	,16013
N valide (liste)	39		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العاطفي الالتزام	39	2,7179	,36912
المستمر الالتزام	39	2,5231	,54794
المعياري الالتزام	39	2,9179	,15021
N valide (liste)	39		

Corrélations

		الالتزام الوظيفي
Rho de Spearman	تعزيز السلوك الاخلاقي	Coefficient de corrélation ,335**
		Sig. (bilatéral) ,037
		N 39
	توافر السلوك الاخلاقي	Coefficient de corrélation ,294
		Sig. (bilatéral) ,069
		N 39
	ممارسة السلوك الاخلاقي	Coefficient de corrélation ,325**
		Sig. (bilatéral) ,044
		N 39
	المتغير المستقل القيادة الاخلاقية	Coefficient de corrélation ,374**
		Sig. (bilatéral) ,030
		N 39

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Tests non paramétriques

Test de Mann-Whitney

		Rangs		Somme des rangs
	الجنس	N	Rang moyen :	
الوظيفي الالتزام	ذكر	32	19,09	611,00
	انثى	7	24,14	169,00
Total		39		

Test de Kruskal-Wallis

		Rangs	
	العمر	N	Rang moyen :
الوظيفي الالتزام	سنة 40 من اقل الى 30 من	9	17,89
	سنة 50 من اقل الى 40 من	24	19,25
	فاكثر سنة 50	6	26,17
	Total	39	

Tests statistiques^a

الوظيفي الالتزام	
U de Mann-Whitney	83,000
W de Wilcoxon	611,000
Z	-1,083
Sig. asymptotique (bilatérale)	,279
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,304 ^b

a. Variable de regroupement : الجنس

b. Non corrigé pour les ex aequo.

Tests statistiques^{a,b}

الوظيفي الالتزام	
H de Kruskal-Wallis	2,259
ddl	2
Sig. asymptotique	,323

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : العمر

Test de Kruskal-Wallis

Rangs

	التعليم	N	Rang moyen :
الوظيفي الالتزام	فاقل تقنى	11	25,77
	ليسانس	8	23,63
	ماجستير او ماستر	18	16,56
	دكتوراه	2	4,75
	Total	39	

Tests statistiques^{a,b}

	الوظيفي الالتزام
H de Kruskal-Wallis	9,220
ddl	3
Sig. asymptotique	,026

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : التعليم

Test de Kruskal-Wallis

Rangs

	الخبرة	N	Rang moyen :
الوظيفي الالتزام	سنوات 05 من اقل	1	5,00
	سنوات 10 من اقل الى 05 من	4	25,75
	سنة 15 من اقل الى 10 من	10	20,75
	فاكثر سنة 15	24	19,35
	Total	39	

Tests statistiques^{a,b}

	الوظيفي الالتزام
H de Kruskal-Wallis	2,989
ddl	3
Sig. asymptotique	,393

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الخبرة

Test de Kruskal-Wallis

Rangs

	الوظيفة	N	Rang moyen :
الوظيفي الالتزام	دائرة رئيس	7	19,86
	مصلحة رئيس	19	17,66
	موظف	13	23,50
	Total	39	

Tests statistiques^{a,b}

	الوظيفي الالتزام
H de Kruskal-Wallis	2,113
ddl	2
Sig. asymptotique	,348

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الوظيفة



الفهرس

I	الإهداء
II	شكر وعرهان
III	الملخص
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام الوظيفي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام الوظيفي
3	المطلب الأول: ماهية القيادة الأخلاقية
3	الفرع الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية
3	1- تعريف القيادة الأخلاقية
4	2- أهمية القيادة الأخلاقية
5	3- خصائص القيادة الأخلاقية
6	الفرع الثاني: مبادئ القيادة الأخلاقية
7	الفرع الثالث: أبعاد القيادة الأخلاقية
8	المطلب الثاني: ماهية الالتزام الوظيفي
8	الفرع الأول: مفهوم الالتزام الوظيفي
8	1- تعريف الالتزام الوظيفي
9	2- أهمية الالتزام الوظيفي
9	3- خصائص الالتزام الوظيفي
10	الفرع الثاني: مراحل الالتزام الوظيفي
10	الفرع الثالث: أبعاد الالتزام الوظيفي
11	المطلب الثالث: دور القادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام الوظيفي
12	المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة
12	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

15	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة
16	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر -مديرية ورقلة-	
18	تمهيد
19	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة
19	المطلب الأول: طريقة الدراسة
19	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
20	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
20	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
20	الفرع الأول: الاستبيان
21	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية
22	الفرع الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان
22	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
22	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
22	الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية
27	الفرع الثاني: قياس اتجاه افراد العينة اتجاه الأسئلة
32	الفرع الثالث: اختبار الفرضيات
38	المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج
40	خلاصة الفصل الثاني
42	الخاتمة
46	المراجع
48	الملاحق
60	الفهرس