



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات المتجددة -

SKTM تقرت -

من إعداد الطالبتين:

بن جلول سعاد

بوغباش رقية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة/ فرحي نعيمة (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذ/ تيممغدين نورالدين (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

الأستاذ/ لشهب الصادق (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2023 / 2022



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي
دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والطاقات
المتجددة SKTM - تقرت

من إعداد الطالبتين:

بن جلول سعاد

بوغباش رقية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06 /18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ فرحي نعيمة (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذ/ تيمجغدين نورالدين (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

الأستاذ/ لشهب الصادق (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2023 / 2022

الاهـداء

الحمد لله القدير على إتمام هذا العمل المتواضع

اهدي ثمرة جهدي إلى سندي في الدنيا أطال الله في عمرها "أمي" رمز المحبة والعطاء والوفاء
،أبي بسمة فؤادي.

والى شقائق الجسم والروح رفقائي في السراء والضراء متعة الحياة إليكم إخوتي الرائعين "عبد الستار
،مرام".

إلى أزهار الدرب وحدائق القلب أولئك اللواتي شاركتني رحلة الصرح الجامعي ذكرياتكم مواقف
محفورات في مخيلتي ومنقوشة على صفحات ذاكرتي.

إلى كل ذرة تتكون منها عائلتي صغیرها وكبیرها غائبها وحاضرها قریبها وبعیدها إليكم أحبتي الذي لم
يبخل علي بتوجيهاته أو نصائحه لإتمام هذه المذكرة ودعمه المعنوي الكبير اخص بالذكر الأستاذ
المشرف الدكتور "نور الدين تيمجغدين" على مذكرة التخرج فجزاه الله كل خير.

إلى كل من علمني حرفا ابتغاء مرضاة الله وإلى كل طالب علم.

إلى كل أساتذة كلية علوم التسيير والاقتصاد والتجارة جامعة قاصدي مرباح ورقلة وجميع الأصدقاء
والزملاء دفعة 2022-2023.

تخصص إدارة أعمال جزاهم الله كل خير إلى القلوب المحبة والرفقة المحبة هم استودعكم الله خيرا

سعاد*.*

الاهـداء

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين لك الحمد ربي
على عظيم فضلك وكثير عطائك لا يسعني في هذه اللحظات
: التي لا املك أعلى منها أن أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى
أهدي ثمرة جهدي، إلى أعلى وأعز ما في الوجود إلى رمز الحب
والحنان أُمي الغالية

إلى من علمني أن الحياة كلها كفاح ومثابرة وكان سندي الأكبر
في هذه الدنيا أبي الغالي.

إلى من حبهم يجري في عروقي أخواتي،

إلى كل عائلتي الكريمة تقديرا واعترافا.

إلى من جمعني بهم الأقدار عبر طيات الحياة تاركة بصمات الحب
والوفاء في ذكرياتي أصدقائي وزملاء الدراسة.

إلى كل من علمني حرفا، وأخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم
والمعرفة أساتدتي الكرام إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي.

* رقية *

شكر وعرفان

بعد الحمد لله تعالى وشكره على تقديره وتوفيقنا لإنجاز هذا العمل
أتقدم بجزيل الشكر والامتنان

فالحمد لله ولأنه من شكر الله شكر العبد، فلا يسعني إلا أن أتقدم
بخالص الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور " تمجدين نور
الدين " لحسن توجيهه وتفهمه ونصائح العلمية الثرية.

ما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني في إعداد هذا العمل
أخص بالذكر منهم الدكتور "الحاج عرابة" الذي لم يبخل علينا
بالنصائح والإرشاد في مسيرتنا العلمية .

والشكر الخالص كذلك للمؤطر * السويسي الصالح* في شركة
الكهرباء والطاقات المتجددة بتقريت ،الذي لم يبخل علينا في
معلوماته.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من سعي إلى إثراء هذه المذكرة
بالنصح والإرشاد والنقد على رأسهم أعضاء لجنة المناقشة
المحترمين.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز -الطاقات المتجددة SKTM, ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي حيث تم تصميم استبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وكانت الدراسة على عينة عشوائية على 60 فرد ، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية ومعالجتها ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS .با اعتماد على متوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، معاملات الارتباط ، تحليل الانحدار ، المتعدد وقد توصلت الدراسة لعدد من نتائج أهمها أنها تتمتع مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة SKTM على قيادة أخلاقية قوية وفعالة ، كما تتمتع الأفراد العاملين بمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز -الطاقات المتجددة على التزام تنظيمي قوي ، كذلك يوجد تأثير للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة .

كلمات المفتاحية: قيادة، قيادة الأخلاقية، التزام تنظيمي، مؤسسة جزائرية للكهرباء ولغاز - طاقات متجددة .

Abstract:

This study aims to analyze the impact of ethical leadership on organizational commitment in the Algerian Electricity and Gas Corporation - Renewable Energies SKTM, and to achieve the goal of the study, we relied on the descriptive approach, where a questionnaire was designed as a main tool for collecting information, and the study was on a random sample of 60 individuals, and a number of Statistical methods and processing them with statistical analysis software. SPSS based on arithmetic means, standard deviations, correlation coefficients, multiple regression analysis, the study reached a number of results, the most important of which is that it enjoys the Algerian Electricity and Gas Corporation - Renewable Energies SKTM On strong and effective ethical leadership, as the individuals working in the Algerian Electricity and Gas Corporation - renewable energies have a strong organizational commitment, there is also an impact of ethical leadership on organizational commitment in the Algerian Electricity and Gas Corporation - renewable energies.

keywords: leadership, ethical leadership, organizational commitment, Algerian Electricity and Gas Corporation - renewable energies.

قائمة المحتويات

شكر وتقدير

إهداء 01

إهداء 02

ملخص

V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	توطئة:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

2	تمهيد:
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي .
3	المطلب الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية .
3	الفرع الأول: مفهوم وخصائص القيادة الأخلاقية .
6	الفرع الثاني: أهمية ومكونات القيادة الأخلاقية .
7	الفرع الثالث: مجالات ومبادئ القيادة الأخلاقية: .
9	الفرع الرابع: أبعاد القيادة الأخلاقية .
10	المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للالتزام التنظيمي .
10	الفرع الأول: تعريف الالتزام التنظيمي .
11	الفرع الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي .
12	الفرع الثالث: أهمية و مراحل الالتزام التنظيمي .
13	الفرع الرابع: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي .
14	الفرع الخامس: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي وأساليب تعزيز الالتزام التنظيمي .
15	الفرع السادس: مؤشرات الالتزام التنظيمي .
16	الفرع السابع: أبعاد الالتزام التنظيمي .
17	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي .
18	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي (الدراسات السابقة) .
18	تمهيد .
18	المطلب الأول: مرجعية الدراسة للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي .
18	الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية .
19	الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية .
20	المطلب الثاني: مقارنة بن الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة .

21: خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة

23	تمهيد:
24	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة.
24	المطلب الأول: عينة الدراسة
24	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
30	الفرع الثاني: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
30	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
31	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
32	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
33	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان.
34	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.
34	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.
34	الفرع الأول: المتغيرات الديمغرافية.
37	الفرع الثاني: نتائج تحليل القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي
45	الفرع الثالث: دراسة علاقات الارتباط و التأثير بن متغيرات الدراسة.
59	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة.
59	الفرع الأول: مناقشة النتائج القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي.
62	خلاصة الفصل
64	خاتمة
67	المراجع
71	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
31	عينة الدراسة	01-02
31	متغيرات الدراسة	02-02
33	مقياس ليكارت الخماسي	03-02
34	المتوسط الحسابي المرجع لكل مستوى	04-02
35	معامل الفاكرونتاج	05-02
35	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	06-02
33	توزيع افراد العينة حسب متغير العمر	07-02
36	توزع افراد العينة حسب متغير مستوى تعليمي	08-02
37	توزيع افراد العينة حسب متغير اقدمية العمل	09-02
38	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	10-02
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء العدالة والتميز	11-02
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المشاركة في السلطة	12-02
40	متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء وضوح الدور	13-02
41	متوسطات الحسابية لبعء العلاقات الانسانية	14-02
42	متوسطات الحسابية لبعء الانفتاح والمرونة	15-02
42	متوسطات حسابية وانحرافات معيارية للقيادة الاخلاقية	16-02
43	متوسطات حسابية وانحرافات البعد الالتزام العاطفي	17-02
44	متوسطات حسابية وانحرافات البعد الالتزام المعياري	18-02
45	متوسطات حسابية وانحرافات البعد الالتزام الاستمراري	19-02
45	متوسطات حسابية وانحرافات البعد للالتزام التنظيمي	20-02
46	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	21-02
47	معامل الارتباط القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي	22-02
47	تحليل كتابي خط الانحدار ANOVA	23-02
48	نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لأثر القيادة الاخلاقية على الالتزام التنظيمي	24-02
49	معامل الارتباط بين العدالة وعدم التميز والالتزام التنظيمي	25-02
49	تحليل تباين خط الانحدار AANOVA	26-02
50	نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لأثر بعد العدالة وعدم التميز على الالتزام التنظيمي	27-02
50	معامل الارتباط للمشاركة في السلطة على الالتزام التنظيمي	28-02
51	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	29-02
51	نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لأثر بعد المشاركة في السلطة على الالتزام التنظيمي	30-02
52	معامل الارتباط بين وضوح الدور والالتزام التنظيمي	31-02

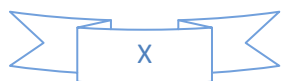
52	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	32-02
53	نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لأثر بعد الوضوح في الدور على الالتزام التنظيمي	33-02
53	معامل الارتباط بعد العلاقات الإنسانية الالتزام التنظيمي	34-02
54	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	35-02
54	نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لأثر بعد العلاقات الإنسانية على الالتزام التنظيمي	36-02
55	معامل الارتباط بين بعد الانفتاح والمرونة	37-02
55	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	38-02
56	تحليل نتيجة الانحدار المتعدد لأثر بعد الانفتاح والمرونة على الالتزام التنظيمي	39-02
56	يوضح نتيجة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس اثر ابعاد القيادة الاخلاقية على الالتزام التنظيمي	40-02
57	اختبار T للعينات المستقلة حول الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الجنس	41-02
58	تحليل التباين الاحادي حول التزام التنظيمي تبعا لمتغير العمر	42-02
58	تحليل التباين الاحادي حول الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير المستوى التعليمي	43-02
59	تحليل التباين الاحادي حول الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الاقدمية في العمل	44-02
59	تحليل التباين الاحادي حول الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الوظيفة	45-02

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
د	نموذج الدراسة	01
10	أبعاد القيادة الأخلاقية	01-01
17	أبعاد الالتزام التنظيمي	02-01
26	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة	02-01
35	توزيع العينة على متغير الجنس	02-02
36	توزيع العينة على متغير العمر	03-02
37	توزيع العينة على مستوى المسمى الوظيفي	04-02
37	توزيع العينة على متغيرات الأقدمية في العمل	05-02
38	توزيع العينة على مستوى الوظيفة	06-02
48	يوضح نموذج الانحدار الخطي	07-02

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
72	قائمة الاساتذة المحكمين	01
73	الاستبيان	02
76	معامل الفاكرونباخ	03
78	المتغيرات الديمغرافية	04
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الأخلاقية	05
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد للالتزام التنظيمي	06
81	الارتباط الخطي بطريقة المربعات الصغرى	07
82	الارتباط الخطي لبعده العدالة وعدم التمييز	08
83	الارتباط الخطي لبعده المشاركة في السلطة	09
84	الارتباط الخطي لبعده العلاقات الانسانية	10
85	الارتباط الخطي لبعده وضوح الدور	11
86	الارتباط الخطي لبعده الانفتاح والمرونة	12
87	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	13
88	الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأثر القيادة الأخلاقية بأبعادها	14



مقدمة

توطئة:

تزداد التحديات التي يواجهها الإنسان يوماً بعد يوم خاصة في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلوماتية وصراع القيم وفي ظل العولمة الجديدة: مما يتوجب على المنظمات أن تواجه هذا التحديات بكفاءة وفاعلية لازمة لتصل لأهدافها، ويكون موكبا في هذه التغيرات والتحديات بإعداد القيادات الناجحة القادرة على التغيير والابتكار. ولديها القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في المواقف المناسبة، وقد حظيت الأخلاق والنزاهة في السنوات القليلة الماضية بقدر متزايد من الاهتمام في مجال القيادة حيث تعتبر الأخلاق والقيم من أهم المرتكزات في المجتمعات البشرية لارتباطها المباشر بتوجيه السلوك الإنساني.

ويعتبر المورد البشري احد أهم العناصر التي تعتمد عليها في الوقت الحالي لتحقيق أهدافها، حيث أن استمرارها في تحقيق هذه الأهداف لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ميزة تنافسية، تعتمد بصورة مباشرة على الموارد البشرية للمؤسسة دائما ما يكون لها الأفضل في صنع الفارق الذي يمكن المؤسسة من تحقيق التفوق على منافسيها في السوق، ذلك أن المورد البشري يعتبر الأساس الذي يمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لباقي مواردها التنظيمية، كما من شأنه أن يولد لدى العاملين الشعور بالالتزام تجاه مؤسستهم، والذي يعتبر من أهم العوامل التي تساعد في رفع وتحسين قدرة وأداء العامل ما يختصر طريق المؤسسة نحو تحقيق أهدافها

كما يتولد الالتزام التنظيمي من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغط العمل والعوامل التنظيمية والمؤشرات المجتمعية والبيئة العامة حيث نجد أن الالتزام التنظيمي هو إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم الذي يعملون به، ويعد الالتزام التنظيمي دورا هاما وعنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها في تحقيق القيادة الأخلاقية.

ب- طرح الإشكالية:

ما مدى تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة الكهرباء والغاز SKTM تقرت؟

ج- الأسئلة الفرعية:

- ما هو مستوى القيادة الأخلاقية السائد في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل تؤثر القيادة الأخلاقية بأبعادها (بعد العدالة وعدم التمييز، المشاركة في السلطة، وضوح الدور، العلاقات الإنسانية، الانفتاح والمرونة) على الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة sktm ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل، الوظيفة) ؟

ت-الفرضيات:

- 1- يوجد مستوى مرتفع للقيادة الأخلاقية في مؤسسة sktm ؛
- 2- يوجد مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة sktm ؛

3-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي حسب وجهة نظر العاملين في شركة الكهرباء والغاز تفرقت ؛

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية بأبعادها (العدالة وعدم التمييز، المشاركة في السلطة، وضوح الدور، العلاقات الإنسانية، الانفتاح والمرونة) على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

5-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات العاملين حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الأقدمية في العمل، المسمى الوظيفي) .

ث-أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة كونها تعالج مشكلة حساسة تمس أهم مورد بالمؤسسة، وهي فئة العمال، حيث يرتبط هذا الموضوع بأسلوب إدارة هذه الفئة وصولاً إلى تحقيق ولائهم للمؤسسة، وكذلك من خلال مناقشتها أحد أهم المواضيع التي تزايد الاهتمام بها في الوقت الراهن والذي يتمثل في الجمع بين متغيرين بالغين الأهمية وهما القيادة الأخلاقية التي حضت ولا زالت تحظى باهتمام كبير وبالغ من قبل الباحثين في مجال الإدارة وكذلك الالتزام التنظيمي.

ج-أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

-محاولة التحسيس بأهمية الاهتمام بالقيادة الأخلاقية في شركة الكهرباء والغاز تفرقت؛

-توضيح دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي في تطبيق الإجراءات وتشجيع الاختلاف في الرأي وتفعيل العدالة في التشريعات المنظمة للعمل رغبتنا الشخصية في دراسة المواضيع المتعلقة بالقيادة الأخلاقية وهيئة بيئة عمل ومناخ أخلاقي ملائم يشجع على الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية الموضوعية ؛

-الاهتمام المتزايد في اختيار القيادات الإدارية على كافة المستويات التنظيمية؛

-تنامي إعداد برامج تدريب القادة والعاملين في مجال أخلاقيات العمل؛

-تحديد درجة إدراك العاملين لممارسات القيادة الأخلاقية في المؤسسة ؛

-التعرف على درجة الالتزام التنظيمي التي يتمتع بها العاملين في المؤسسة .

ح-مبررات اختيار موضوع الدراسة:

المبررات الذاتية:

1-صلة موضوع الدراسة بالتخصص؛

2-الميول الشخصي لمعالجة هذا الموضوع؛

3-إثراء الرصيد المعرفي حول هذا الموضوع وما يتعلق به؛

4-أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات، لما له من دور هام في أداء وفعالية المؤسسات الخدمانية.

المبررات الموضوعية:

1-القيمة العلمية لهذا الموضوع؛

2- يعد موضوع القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي عنصر هام داخل المؤسسة.

خ- حدود الدراسة:

1- الحدود المكانية: تمت الدراسة في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهي شركة الكهرباء والغاز - بتقريت .

2- الحدود البشرية: وتتمثل في العاملين في شركة الكهرباء والغاز بتقريت.

3- الحدود الزمنية: تمت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من 2023/03/14 إلى 2023/03/31 الموسم الجامعي 2022-2023.

د- منهجية الدراسة:

الطريقة المستخدمة في الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي في جميع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، بحيث اعتمدنا في الجزء النظري على مجموعة من مقالات والرسائل الجامعية، والمجالات ومواقع الانترنت، أما في الجزء التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة الحالة باستخدام أداة الاستبيان للحصول على معلومات وبيانات تابعة لموضوع البحث وتحليلها إحصائياً (SPSS)، قصد تطبيق مختلف الاختبارات الإحصائية لاختبار وفرضيات الدراسة ومعالجة الاستبيان بيانياً .

ذ- مرجعية الدراسة:

قمنا بجمع معلومات متعلقة بالبحث من خلال مراجع مختلفة تتعلق بموضوع الدراسة وذلك من أجل اختيار أفكار تساعدنا في إعداد بحثنا والتي تتمثل في:

- مقالات علمية حديثة .

- مذكرات ماستر و ماجيستر ومجالات ومذكرات دكتوراه.

أما بالنسبة للفصل التطبيقي اعتمدنا على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، والمقابلة الشخصية والالكترونية مع بعض العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

ر- هيكل الدراسة:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وجب تقسيمها إلى فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي، بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة لذا كان هيكل الدراسة كما يلي:

الفصل الأول يختص بدراسة الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، وهو بدوره قسم لمبحثين الأول يختص بدراسة المفاهيم المتعلقة بالقيادة الأخلاقية من تعاريف وأهمية وأبعاد وخصائص ومعايير، أيضا الالتزام التنظيمي بمختلف تعاريف وأبعاد ومراحل وآثار ومحاولة ربط العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض ومناقشة بعض الدراسات السابقة حسب التصنيف المحلي والأجنبي العربية و اللغة الأجنبية وتحديد ما داء فيها باختصار من أهداف ونتائج، أما الفصل الثاني فتطرقتنا إلى الدراسة الميدانية لأثر القيادة الأخلاقية بالالتزام التنظيمي بشركة الكهرباء والغاز SKTM من خلال مبحثين أيضا بدءا بعينة وأدوات الدراسة في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فيتعلق بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها مقارنة بالنتائج الدراسات السابقة من أجل الإلمام بواقع الموضوع، وفي آخر الدراسة يتم عرض أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى التوصيات والاقتراحات.

ز-صعوبات الدراسة: واجهنا عدة صعوبات في مسار بحثنا أثناء إجراء البحث نذكر منها:

-الصعوبة في الحصول على المعلومات ؛

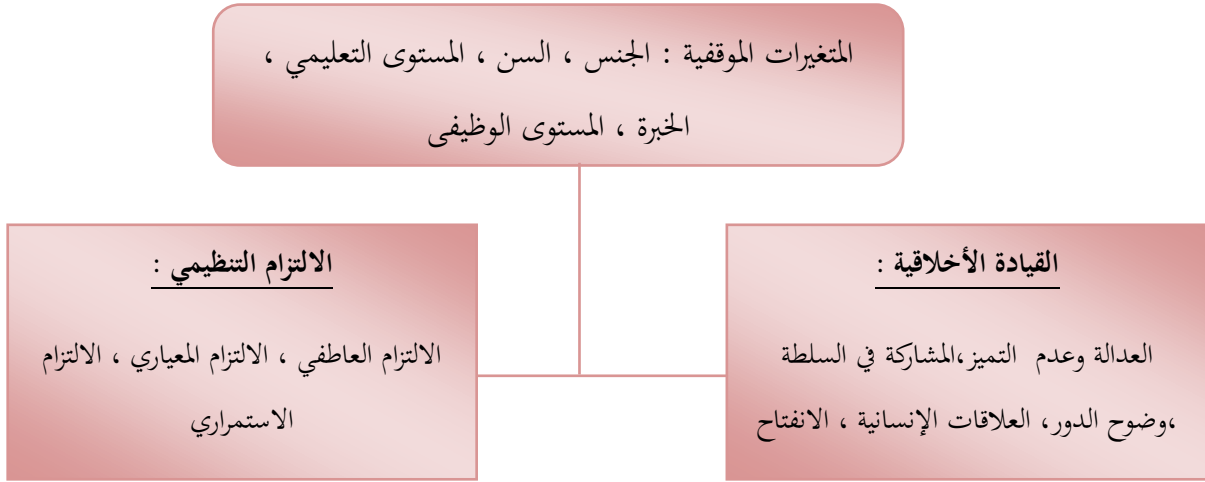
-صعوبة إعداد الاستبيان وتحديد محاوره وعباراته؛

-صعوبة إرجاع الاستبيانات ؛

-امتناع بعض أفراد العينة من الإجابة عن الاستبيان، وإجراء المقابلة الشخصية بحجة ضغط العمل ؛

س-نموذج الدراسة

الشكل 01: نموذج الدراسة



المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة

الأخلاقية والالتزام التنظيمي

تمهيد:

تعد القيادة الأخلاقية محوراً مهماً يركز عليه مختلف النشاطات في منظمات العامة والخاصة في ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها، كما نرى أن النمط القيادي مناسب وتميزه بالخصائص ومؤهلات القائدة لسلوك الفرد وضرورة تهيئة قيادات أخلاقية تساعد في تسيير العمل وتحقيق الأهداف . لذلك اتضح أن الالتزام التنظيمي محل اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين للبحث والسعي نحو البقاء والتنافس وتوفير القيادة الملائمة .

بناءً على ماسبق سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على كل من القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي بمختلف جوانبهم والعلاقة فيما بينهم تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، حيث قسم هذا العمل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي**المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي**

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال عرض بعض المفاهيم المفسرة لذلك والتعرف كذلك على أبعاد كلا المتغيرين .

المطلب الأول: الأدبيات النظرية القيادة الأخلاقية

سنحاول من خلال هذا المطلب تعريف القيادة و الأخلاق وأخلاقيات المهنة و نقوم كذلك بتعريف القيادة الأخلاقية ككل .

الفرع الأول: مفهوم وخصائص القيادة الأخلاقية

أولاً: مفهوم القيادة الأخلاقية

1- القيادة Le leadership

تعرف القيادة بأنها :¹

لغة: قاد، يقيد، قياداً، قود، يقود، قائد، يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياه يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع ومنها قادة وهو (جمع قائد)

اصطلاحاً: يوحي اصطلاح القيادة بمفاهيم شتى: قد ينظر إلى القيادة كشخص ومن تم يمكن تحديد مفهومها بأنها مجموعة الخصائص والمهارات التي يمتاز بها القائد حتى يكون ناجحاً .

-وقد ينظر إليها كوظيفة أو عمل يؤديه الشخص الذي يكون قائداً وفي هذه الحالة تعرف القيادة بأنها ما يقوم به الفرد من توجيه وتعليم ورقابة التصرفات واتجاهات الآخرين من أفراد وجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وأفكارهم وقد يكون هذا التأثير مباشراً وقد يكون عن طريق القيادة غير المباشرة مثل تأثير كبار الكتاب والعلماء والفنانين على جماهير من خلال أعمالهم .

-يرى "فيدلر" (F.E.fiedler) بأن القيادة هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين . لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لإذعان، أو قد يحاول إقناع جماعته بتنفيذ أوامره .²

-أما اودونيل (Odonnell) وكونتر (koontz) فيعتبران أن القيادة هي " عملية التأثير التي يقوم بها الفرد (القائد) في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني .³

تعريف فليشمان (fishman and hant)

القيادة هي محاولة التأثير على نشاطات التابعيين من خلال عملية الاتصال للحصول على النتائج وتحقيق الأهداف المطلوبة⁴

نصرون أسماء، أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين بالمنظمة ،دراسة الإدارة العمومية لولاية باتنة،مذكرة ماستر،إدارة أعمال،علوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة المدية،2016، ص09 .¹

² نصرون أسماء،مرجع سابق،ص09.

³ نصرون أسماء،مرجع سابق، ص09 .

⁴ - عفاف مدينة، سلامته و داد أثر القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلبين، جيجل- مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2021، ص 9.

2-تعريف الأخلاق

-وتعني الأخلاق بالمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة و الواجبات الأخلاقية للفرد .
 -الأخلاق هي كل سلوك خير يقوم به الإنسان بإرادة خير ولغاية خير .¹
 -وعرفت الأخلاق كذلك بأنها "التقيد بأحكام الشرع أمراً ونهياً وفي جميع التكاليف التي تربط الإنسان بخالقه في العقائد والعبادات، أو تربطه بالمجتمع الإسلامي وغيره من المجتمعات، ويظهر أن التعريف الأخير مستمد من الدين الإسلامي .
 -وهناك عينات من التعاريف المستمدة من الشريعة الإسلامية مثل أن الأخلاق "هيئة النفس وصورتها الباطن" وإنها "انفعال النفس وتأثيرها بما ينبغي أن يكون فيفعل وبما لا ينبغي أن يكون فيترك " وكذلك أنها "صفة في النفس مستقرة فطرية أو مكتسبة وهذا آثار في السلوك محمودة أو مذمومة " .

ومن خلال التعاريف المستمدة من الشريعة الإسلامية تبين أن الأخلاق تتصف بمايلي:

*إن الأخلاق صفة من صفات النفس الراضخة .

*إن الأخلاق متصلة بعمل الفرد خيره و شره .

*إن الأخلاق تعني القدرة على القيام بالأفعال الحسنة والقييحة .

*إن الأخلاق ترتبط بالظاهر من السلوك والباطن من النية .

*إن الأخلاق تشمل سمات نظرية وأخرى مكتسبة للفرد .²

3- تعريف الأخلاق في الإدارة

عموما تعكس الأخلاق في الإدارة وغيرها باطن الإنسان من صفات تكون فطرية وأخرى يكتسبها خلال حياته، هذه الأخلاق تنعكس في أفعال الفرد وسلوكياته في الإدارة والعمل عموماً. يعرف **مُجَّد ياغي** الأخلاق بأنها "سلوك مهني وظيفي يستند إلى مجموعة من القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق أو يتعارف عليها أفراد مجتمع ما حول ما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمورهم" كما أنها "مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس وناجحاً في مهنته مادام قادراً على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين" .³

4- الأخلاقيات المهنية:

أخلاقيات المهنة: هي القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس، وفي مهنته، وتمتاز الأعمال المهنية بخصائص منها وجود نظام عام للمعرفة النظرية لهذه المهنة، وهذا النظام هو المصدر الرئيس

¹ راضية يوسف، أمال يوب، أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية ، ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مجلد 12 ، العدد 03 ، جامعة سكيكدة، 2020، ص88.

² نصرود أسماء، مرجع سابق، ص56 .

³ أمينة مزيان، دراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي ، ، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة ، المجلد 05، العدد02 ، جامعة مُجَّد بوقرة بومرداس، 2022، ص148.

لاكتساب المهارة فيه. وتقبل أفراد المجتمع ومنظماته لسلطة وخبرة أعضاء هذه المهنة، ووجود أعراف وتقاليد للمهنة تكسب أعضاء المهنة احترام المجتمع وأفراده.¹

تعريف القيادة الأخلاقية

عرفت القيادة بأنها: التوضيح العلمي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال بإتجاهيين، واتخاذ القرار.

- القيادة الأخلاقية هي مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه العامل مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة التي يمكن من خلالها إكساب العامل الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً لمجتمعه ووطنه.²

-يربراون" أن المسؤولين التنفيذيين يستخدمون المعايير الأخلاقية في تقييم الأداء و المكافآت، العقوبات التي تستخدم للمسألة عن السلوك الأخلاقي .

-أشار "Daft" بأن القيادة الأخلاقية بأن القائد له تأثيراً على القيم الأخلاقية عن طريق التعبير بوضوح عن القيم التنظيمية التي ينبغي أن يعتنقها العاملين، ونشر هذه القيم في كل أنحاء المنظمة، وينبغي أن يؤسس لهذه القيم في سلوكه اليومي، والمراسيم الاحتفالية، وبالتالي فإن القائد ينتج عنها مستوى عال من الاحترام والتقدير من التابعين.³

ثانياً: خصائص القيادة الأخلاقية

وتتمثل هذه الخصائص في:⁴

-التوجه بالأفراد: بمعنى

*يركز القادة الأخلاقيون على الأفراد ويهتمون بهم ويعاملونهم بعدالة .

*يظهرون الاحترام لمن يعملون معهم .

*يطورون الأفراد العاملين معهم ويرشدنهم إلى الصواب .

-وضوح المعايير الأخلاقية:

* يضع القادة الأخلاقيون المعايير الأخلاقية ويقدمون الإرشاد الأخلاقي .

*يستخدم القادة الأخلاقيون المكافآت والعقوبات لتعزيز السلوك .

*لا يتسامح القادة الأخلاقيون مع أي خروقات أخلاقية .

*يمارسون الإدارة المبنية على القيم .

*يتمسكون بالمبادئ الأخلاقية .

-وضوح التصرفات والسمات الأخلاقية:

¹ نصرود أسماء، مرجع سابق، ص57.

² تيشات سلوى، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مجلد13، العدد3، جامعة ورقلة 2018، ص114.

³ نور الهدى باسو، أثر القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2019، ص03 .

⁴ باسو نور الهدى، مرجع سابق، ص04 .

*تطابق أفعال مع أقوالهم .

*يعمل القادة الأخلاقيون كنماذج دور ويقودون بالقدوة وضرب المثال .

*يتسم القادة الأخلاقيون بالصلابة والجرأة والصلابة والقوة .

*هم مصدر ثقة العاملين .

*يتميزون بأنهم مستمعون جيدون ومقبلون على الأفكار الجديدة .

*يفعل القادة الأخلاقيون الصواب .

*يتسمون بالاستقامة والأمانة .

-الوعي الأخلاقي:

*يهتم القادة الأخلاقيون بمصالح الجميع .

*يركز القادة على الاستقامة في الوسائل والغايات .

*يهتم القادة الأخلاقيون بالأجل الطويل وليس القصير .

*يتسم القادة بالوعي الأخلاقي .

*يركز القادة الأخلاقيون على العاملين في المستويات الدنيا .

الفرع الثاني: أهمية ومكونات القيادة الأخلاقية

تبرز أهمية القيادة الأخلاقية عندما لا يكون هناك قوانين وأنظمة وتعليمات, ويكون القائد هنا بحاجة إلى الاجتهاد, وتحكيم الضمير في أي قرار قد يصدر عن الإدارة, ومعرفة أن هذا القرار قد يعمل على المساعدة في تفاني العاملين بالعمل, والحصول منهم على أفضل إنجاز ممكن وهذا من خلال معاملة العاملين معاملة حسنة, والعمل على فهم مشاعرهم, وفهم مشاكلهم والعمل على المساهمة في حلها والعمل على تحقيق الألفة بين فريق العمل, وهذا كله يحتاج إلى قيادة أخلاقية. ان مظاهر تأثير القيادة الأخلاقية على المنظمات لا يمكن حصرها أو عدها, لذلك من الأهمية بمكان الاهتمام بوجوده, فالقيادة الأخلاقية تعد محورا أساسيا في تنظيم العلاقات بين المنظمة والعاملين فيها¹

أولاً: أهمية القيادة الأخلاقية

للقيادة الأخلاقية أهمية كبيرة حيث تكمن في:²

- 1- ضرورة وجود قيادة أخلاقية لتصبح العناصر الإنتاجية ذات فاعلية وتأثير ؛
- 2- تساعد القيادة الأخلاقية المنظمة على تصور المستقبل وأهدافه ومن ثم التخطيط لتقديم المنظمة إلى النتائج المطلوبة ؛
- 3- أن تصرفات القادة الأخلاقي وسلوكه هذا تحفز الأهداف وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة ؛
- 4- في حالة عدم وجود قيادة أخلاقية يفقد التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتأثيرهم في تحقيق أهداف المنظمة؛

¹ الهزاع مجاهد، عيساوي فاطمة، القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، مجلة الإقتصاد والبيئة، مجلد 05، العدد01، جامعة بشار 2022، ص152.

² باسو نور الهدى، مرجع سابق، ص 06

5- بدون هذه القيادة الأخلاقية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة أهدافها المرسومة .

ثانيا: مكونات القيادة الأخلاقية

يعد إتباع المسار الأخلاقي هو ما يجب أن يحرص عليه كل شخص في المنظمة وقد تنوعت تصنيفات الباحثين لمكونات القيادة الأخلاقية، ولقد تم الإشارة إلى أن هناك أربع مكونات للقيادة الأخلاقية وهي:¹

أ- **الهدف:** أي أن القائد الأخلاقي لا بد وان يكون مقنعا بالحجة والمنطق، ويمتلك الحسم في التصرف فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية، حيث يلجأ القائد إلى المنطق لإقناع الآخرين في انجاز الأهداف التنظيمية، ولا بد للقائد أن يراعي التوازن مابين تحقيق طموحات وانجازات المنظمة، وطموحات العاملين، وعليه أن يشجع العاملين على الإيمان بأفكارهم وقيمهم.

ب- **المعرفة:** لا بد للقائد الأخلاقي أن يمتلك المعرفة للحكم والتصرف بحكمة، وعليه أن يعمل على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمن بها للعاملين، ويقوم بتجسيدها في سلوكه وتعامله معهم، ولا بد للقائد أن يعرف أهمية الانفتاح مع الموظفين، للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول القيم والقضايا ذات الأهمية للمؤسسة والفرد، لذلك لا بد من فتح قنوات ومنافذ الاتصال على مصارعيتها داخل المنظمة والمناخ المحيط بها، من اجل تحصيل كم أكبر من المعرفة، وكذلك إتاحة الفرصة للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة وبين من يتعاملون معهم.

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

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

الفرع الثالث: مجالات ومبادئ القيادة الأخلاقية:

أولاً: مجالات القيادة الأخلاقية

أشار أبو علبة إلى 04 مجالات للقيادة الأخلاقية، وذكرها على النحو التالي:²

- سمات العالقات الشخصية ؛

- سمات العمل الإداري ؛

- العمل الفرقي الجماعي ؛

- الحس الإنساني في المعاملات.

¹ الهزام محمد، عيسوي فاطمة ، مرجع سابق ،ص154 .

² بمسيلي فارس ، وميلي ياسمينه ، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية ،مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج ،2022، ص24 .

وأشار الهندي إلى 04 مجالات للقيادة الأخلاقية، وذكرها فيما يلي:

-الخصائص الشخصية ؛

-الصفات الإدارية الأخلاقية ؛

-العمل بروح الفريق ؛

-العلاقات الإنسانية .

ثانياً: مبادئ القيادة الأخلاقية

يشير نورث وبيتر إلى أن أصول مبادئ القيادة الأخلاقية تعود إلى عهد أرسطو، وقد نوقشت أهميتها في العديد من العلوم، وعلى الرغم من عدم شمولية هذه المبادئ إلا أنها تمثل أساساً لتطوير القيادة الأخلاقية السليمة، وتتجسد المبادئ والتطبيقات العملية للقيادة الأخلاقية في:¹

أ- الاحترام في القيادة الأخلاقية:

يتم تحديد وتعريف الاحترام كقادة تحترم الآخرون وأنفسهم، لكن الاحترام في القيادة الأخلاقية هو أمر معقد ويتعمق أكثر من الاحترام الذي يعمل الآباء لأطفالهم، حيث أن يحترم القائد أتباعه وأن يكون متعاطف ومتسامح مع وجهات النظر المتعارضة، وعلى الرغم من وجود بعض التعارض بين رئيس العمل والأفراد .

ب-تقديم الخدمة للآخرين:

يجب أن يخدم القائد الأخلاقي الآخرين أيضاً، ويجب على القادة الأخلاقيين وضع رفاهية متابعيهم على رأس قائمة اهتماماتهم، حيث يجب أن يقوم القادة والمشرفين على العمل بتقديم يد العون ومساعدة الآخرين من الأفراد في حل أي مشكلة، بحيث بمجرد أن يضع الفرد المشكلة أمام القائد يقوم بخدمته وحل هذه المشكلة وتقديم يد العون .

ج-العدل:

يعتبر العدل مبدأ أخلاقي آخر، ويجب أن يكون القادة الأخلاقيون قلقون بشأن قضايا العدل والعدالة، لأنه إذا كان القائد عادلاً، فهو قادر على معاملة جميع أتباعه بطريقة عادلة ومتساوية، حيث يجب أن يتم التعامل مع جميع أعضاء الفريق بشكل واحد دون تفرقة بينهم حيث أن العدل في القيادة يعمل على إدارة جميع الأعباء وإنجاز جميع الأعمال، وبالتالي فإن معاملة الفريق كله بنفس الطريقة من أساسيات القيادة الأخلاقية .

د-الصدق في القيادة الأخلاقية:

يعتبر الصدق هو المبدأ المهم والفهم الأفضل عندما نفكر في عكس الصدق والخيانة، حيث أن التضليل هو شكل من أشكال الكذب وطريقة لتضليل الواقع، حيث أن العمل عملت تحت بعض القادة الذين ليس لديهم الكثير من الصدق يؤدي إلى كثير من الصعوبات في العمل، لكن إذا كان صدقاً فإن العملية الإنتاجية تتم بسهولة حيث يتم إنجاز جميع الأمور بسهولة ويسر .

¹ بوب أمال، بوديزة إكرام، أثر الالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية على تعزيز المسؤولية الاجتماعية، المجلة المغربية للاقتصاد والمناجنت، مجلد 08، العدد 01، جامعة سكيكدة، 2021، ص06.

هـ-التعاون الجيد في المجتمع:

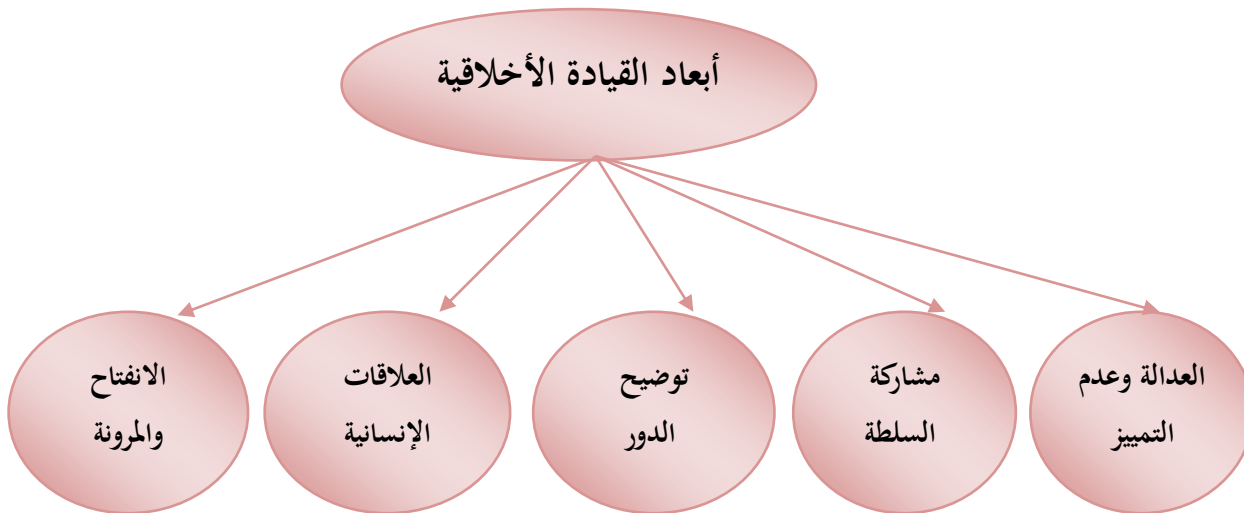
المبدأ الرئيسي الأخير للقيادة الأخلاقية هو التعامل الجيد مع المجتمع، لأن القائد الأخلاقي الجيد هو من بناء المجتمع وذلك من خلال مراعاة الغرض من كل شخص يشارك في مجموعة بحيث يكون متبهاً لمصالح المجتمع والثقافة، على سبيل المثال إذا كانت المنظمة التي يتم العمل فيها تقوم بعمل جيد مع بناء المجتمع فإن ذلك يعتبر من الأمور الهامة والجيدة للقيادة الأخلاقية حيث أن ذلك يساعد المجتمع في تقديم حلول لمعالجة أي قضايا قد تواجه المجتمع وهذا أمر جيد يجب أن تتسم به القيادة الأخلاقية.¹

الفرع الرابع: أبعاد القيادة الأخلاقية

هناك أبعاد مختلفة للقيادة الأخلاقية وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق أغلبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد القيادة

الأخلاقية وهي:

الشكل 02: أبعاد القيادة الأخلاقية



المصدر: من إعداد الطالبتين

***العدالة وعدم التمييز:** قال تعالى: "وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" (القران الكريم، النساء 58)، فهي صفة هامة لا غنى عنها للقائد، وذلك من خلال معاملة الآخرين بالعدل والإنصاف وعدم التمييز بينهم لان في ذلك طمأنينة لنفوسهم واستقرارهم في أعمالهم، وهي من الأسس الهامة التي ركزت عليها الإدارة الحديثة، لأنها تساعد على خلق بيئة عمل نفسية ملائمة، لذلك من واجب القائد الأخلاقي أن يضع العدالة مجور اتخاذ قراراته.²

***مشاركة السلطة:** على القيادة الأخلاقية أن تراعي إن لكل مستوى إداري مسؤولياته وصلاحيته لذا لا بد من توزيع القوى فيما بين الأفراد العاملين وحسب الأعمال المناطة بهم، وبعد توزيع هذه الأعمال لأجل تحديد الانحرافات ومعالجتها وهذه العملية تجعل

¹ احمد بركي مبارك العتيبي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، دراسة ميدانية، مذكرة ماستر، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الكويت، 2013، ص14.

² راضية يوسف، آمال يوب، مرجع سابق، ص 89.

الأفراد العاملين على معرفة بما عليه من واجبات وأعمال وهو مسائل عليها من قبل القائد الأخلاقي الذي يتابع الأعمال بكل مهنية وحرفية، وتوجيه الأفراد العاملين غير قادرين على الانجاز وتسهيل مهامهم وتقليل حالات الهدر والضياع إن وجدت.¹

***توضيح الدور:** وهو توضيح المسؤوليات والتوقعات التي يفترض أن ينجزها الفرد.²

***العلاقات الإنسانية:** يشير هذا البعد إلى مجهودات المدير لبناء العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين، واعتبارهم جزء من أفراد عائلته، مثل: التعامل معهم بتواضع ومشاركتهم أفراحهم وأحزانهم، مساعدتهم في حل مشاكلهم، مراعاة حاجاتهم وظروفهم³.. الخ

***الانفتاح والمرونة:**

أ- **الانفتاح:** يقصد بما قدرة المسؤول على التعامل مع حالات عدم التأكد، وتوجيه عمليات المنظمة بالصورة التي تمكنها من تعبئة وتطوير مواردها اتجاه سرعة التكيف والاستجابة للتغيرات الطارئة والصعوبات المتوقعة، حيث أن المدير المنفتح يتسم بالتجديد والتوجه دائما نحو الابتكار والإبداع، حيث تتحقق علاقة تعاونية متبادلة بين المسؤول والعاملين، والميل الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفراد والمعلومات بين جميع الأطراف مما يحقق أهداف المنظمة.

ب- **المرونة:** هي قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الأفكار وتغيير وجهة نظره نحو المشكلة التي يعالجها بالنظر إليها من زوايا مختلفة، وبالتالي فهي إشارة إلى إمكانية تخلي المبدع عن الطرائق القديمة في التفكير واستبدالها بأخرى جديدة، ويمكن التمييز بين نوعين من المرونة وهما:

- المرونة التكيفية: ويقصد بها قدرة الشخص على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها الى المشكلة المحددة تحديدا دقيقا.
- المرونة التلقائية: وتتمثل في إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد.⁴

المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للالتزام التنظيمي

الفرع الأول: تعريف الالتزام التنظيمي

1-**الالتزام لغة:** العهد، يلزم الشيء لا يفارقه، أو الملازم للشيء المداوم عليه أي القرب والنصرة والمحبة.

الالتزام اصطلاحاً: هو القوة الكلية التي تجعل من الصعب على أحد الأشخاص التخلي عن موقعه اتجاه موضوع معين أو تغيير اتجاهه أو اعتقاده نحو الموضوع ما، ويشار إلى أنه يعبر عن رغبة الفرد في بذل مستوى عال من الجهود لصالح المنظمة ورغبة شديدة في البقاء ومن تم القبول بقيمتها وأهدافها.⁵

وعرفه كذلك "اورلي": بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل والتي يتبنى قيم المنظمة.¹

¹ فدعم عبد الحميد، اسهامات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الإستراتيجي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 15، العدد 48، جامعة العراق، 2019، ص223.

² سلامي منيرة، قعودة نصر الدين، أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، مجلة الإستراتيجية والتنمية، مجلد 10، العدد 04، جامعة ورقلة، 2020، ص97.

³ تيشات سلوى، مرجع سابق، ص115.

⁴ خالد علي، وليد بشيشي، سليم مجلخ، جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، مجلد 13، العدد26، جامعة قلمة، 2018، ص04.

⁵ إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع ط1 الأردن، عمان، 2011، ص76.

- يرى "بوتر": بان الالتزام هو الاستعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة، وكذلك هو: حالة اجتماعية ونفسية تدل على تطابق أهداف العاملين من أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة.²
- عرف "كانتر" الالتزام التنظيمي: هو الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنها الولاء.³
- يعرفه "دافيس": على أنه درجة إنغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته.⁴

الفرع الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي

- يتكون من مجموعة من الخصائص، نلخص منها ما يلي:
- الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة؛
 - يؤثر الالتزام على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه في المنظمة ؛
 - يتصف بأنه متعدد الأبعاد.⁵
 - يمثل الالتزام التنظيمي درجة الملائمة والتطابق مع المؤسسة والارتباط من جانب الفرد ؛
 - يعبر الالتزام التنظيمي عن العاطفة ولوجدانية للفرد نحو المؤسسة ؛
 - يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيراً مباشراً على كثير من الظواهر الإدارية ويتضح ذلك من رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة أو مدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والانجاز ؛
 - يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد بذل أقصى جهد ممكن لطال المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيامها؛
 - يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.⁶
 - وبالنظر إلى أن الالتزام التنظيمي يشير إلى مدى اندماج الفرد في المؤسسة واستمراره فيها، فهو يمتاز بمجموعة من الخصائص نلخص أهمها فيما يلي :
 - يمثل الالتزام التنظيمي درجة الموائمة والتطابق مع المؤسسة والارتباط بها من جانب الفرد.
 - يعبر الالتزام التنظيمي عن عاطفة وجدانية للفرد نحو المؤسسة.

¹ حليلة غزالي، مبروكة عبون، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراي أدرار، 2020، ص 07 .

² بلمسيلي فارس، رميلي ياسمين، مرجع سابق، ص 10.

³ حليلة غزالي، مبروكة عبون، مرجع سابق، ص 38 .

⁴ زكية العمراوي، نورة ترابط، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، جامعة أم البواقي، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 15، العدد 01، 2021، ص 165.

⁵ حليلة غزالي، مبروكة عبون، مرجع سابق، ص 45.

⁶ بلمسيلي فارس، رميلي ياسمين، مرجع سابق، ص 31.

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد ببذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها .
- يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيراً مباشراً على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح ذلك من رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة أو مدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوي الأداء والانجاز.
- الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم .
- يشير الالتزام إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
- يأخذ الالتزام التنظيمي عدة أشكال وصور من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.¹

الفرع الثالث: أهمية و مراحل الالتزام التنظيمي

أولاً: أهمية الالتزام التنظيمي

هناك عدة نقاط لأهمية الالتزام التنظيمي نذكر منها:²

- * إن الالتزام التنظيمي يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية خاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض إن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً لتحقيق الأهداف .
- * إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.
- * ارتباط الالتزام التنظيمي بسلوك الفرد ونشاطاته مثل: الغياب، الفاعلية، وكذا ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف: كالعمر، الجنس... الخ
- * ارتباط الفرد ودور الموظف كالأستقلالية، صراع الأدوار، الغموض .
- كما تمثلت أهمية الالتزام التنظيمي بالنسبة للمؤسسات، فيما يلي:
- تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين، وذلك لزيادة ثقتهم بالمؤسسة وتمسكهم بها ؛
- ارتفاع الروح المعنوية الإنتاجية وتحسين في الأداء الوظيفي ؛
- ارتفاع معدل الإنتاجية وتحسين في الداء الوظيفي ؛
- تدني الغياب والدوران الوظيفي، نتيجة العلاقة العاطفية وحب الاستمرار في المؤسسة ؛
- انخفاض مستوى الصراع التنظيمي والخلافات بين أطراف العمل في جميع المستويات ؛³

ثانياً: مراحل الالتزام التنظيمي:

يمر الالتزام التنظيمي بمراحل نذكرها فيما يلي:¹

¹ إيمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد وعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، 35-36

² حليلة غزالي، مبروكة عبون، مرجع سابق، ص 39 .

³ علاء مجد عمران مرار، الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماستر، الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2020، ص 56 57 .

أ-مرحلة التجربة: وهي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ومدتها عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته .

ب-مرحلة العمل والانجاز: تتراوح مدتها بين عامين وأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة .

ج-مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لانهاية، حيث يزداد ولائه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج، وعملية انتقال الفرد بالمنظمة حسب العتبي تمر بمرحلتين حددهما كالتالي:

-مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالبا يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

-مرحلة الالتزام التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها .

وكذلك تنوعت آراء الباحثين حول مراحل الالتزام التنظيمي فهناك من يرى أن الالتزام التنظيمي مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الأفراد بالمنظمة هما:

1-مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها : غالبا يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنه تحقق رغباته وتطلعاته .

2-مرحلة الالتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.²

الفرع الرابع: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

تنقسم آثار الالتزام إلى قسمين هما:³

1-الروح المعنوية: فالالتزام له دور كبير في رفع روح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، فالروح المعنوية هي التعبير عن العلاقة الجيدة والمميزة التي تربط المؤسسة بالعاملين فيها .

2-الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الالتزام في بيئات عملهم بأداء وظيفي متميز الناتج عن حب حماس الأفراد للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم، إذ يجب على الإدارة تعزيز قيم الالتزام فمن أهم الالتزام مقومات الإبداع الوظيفي الالتزام التنظيمي .

وهناك آثار وظيفية للالتزام التنظيمي : تتمثل في:

أن العامل الملتزم تنظيميا إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فتم المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا العامل الأقل التزاما، فالعامل حينما يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به كلما وحد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم ، عند تحديد ماهو في صالح هذا التنظيم ، فالعامل الأكبر التزاما لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به ، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولائه مستقبلا عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته .

¹ بلمسيلي فارس ،رميلي ياسمينه ،مرجع سابق ،ص35 .

² سامية خميس أبو ندا،تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية،دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،قسم إدارة الأعمال،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية ،غزة ،2007،ص124 .

³ حليلة غزالي ،مروة عبون ، مرجع سابق ، ص48 .

أن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية ، ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد، وتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل، وانخفاض الغياب ودوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.¹

الفرع الخامس: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي وأساليب تعزيز الالتزام التنظيمي

العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك بعض العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض، وتؤثر على تكوين الالتزام التنظيمي، بعضها يتعلق بالبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، والبعض يتعلق بالخصائص الشخصية للفرد، وخصائص الوظيفة، وإدراكه لظروف بيئة العمل، العوامل التنظيمية الأخرى وهذه العوامل كما يلي:²

1-العوامل المتعلقة بالصفات الشخصية: وهي كل ما يتعلق الفرد من قدرات ومهارات ويتم معرفتها عن طريق تحليل خصائص العمل مثل ، العمر ،الجنس ،الحالة الاجتماعية ،المؤهل العلمي مدة الخدمة في المؤسسة، ودوافع وقيم العاملين ومعتقداتهم عن العمل والحاجة إلى الإنجاز. كذلك يسعى الفرد لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية كحاجته للأمن والطمأنينة في التنظيم، كما يسعى أن يكون مكانة بالمؤسسة محبوبا، يسعى للإلتناء إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلاله.

وترى الباحثة أن العوامل التي تتعلق بالصفات الشخصية هي المحك الرئيسي لولادة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، لذلك تسعى المؤسسة فيما بعد ،وإخلاصه لها، وتقليل أخطار التسرب الوظيفي التي قد يعود بالضرر المادي والمعنوي للطرفين.

2-العوامل المتعلقة بالعوامل الخارجية "فرص العمل البديلة": ويقصد بها مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمؤسسة، حيث إن البيئة التي توفر ظروف عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر وساعات العمل فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وهناك فرص عديدة متاحة وكانت الخيارات كثيرة تقل الضغوط الخارجية على الفرد، مما أدى إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لديه .ومن الناحية أخرى يؤثر ارتفاع مستوى البطالة وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة على مستوى الالتزام التنظيمي بالارتفاع .

كما ترى الباحثة أن مدى دقة وكمية المعلومات المتاحة عن الوظيفة، ومدى إدراك الموظف إمكانية التنقل لوظائف أخرى داخل وخارج المؤسسة، تؤثر على مستوى الالتزام خاصة في بدء العمل بالنسبة للموظفين الجدد.

3-العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية: فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي يقودها أكفاء، يمتلكون مهارات عالية، والكثير من الدراسات بحثت عن عالقة العوامل الداخلية كالأجور، والإشراف والقيادة، وجماعة العمل.

حيث الأجور العادلة التي تتناسب مع عبء العمل، والتحفيز المستمر، والمشاركة في ، يؤثر ذلك إيجاباً ، اتخاذ القرارات، ووجود فريق عمل متعاون على فاعلية المؤسس والشعور بالرضا، مما يزيد من مستوى الالتزام.

¹ عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية ، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة ، مذكرة ماجستير،تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية ،قسم العلوم الاجتماعية،جامعة محمد يضر بسكرة، 2015، ص20.

² سمر سعيد الباحثة ،جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة،متطلبات ماجستير في إدارة الأعمال،قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،جامعة الإسلامية،غزة،2018،ص26 27 .

- 4- العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة: وهي جميع العوامل المتعلقة بالعمل ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات، فتنوع مجال الوظيفة، والإستقلالية، والتحدي، والتغذية الراجعة، والشعور بأهمية والمسؤولية، يزيد من درجة الالتزام التنظيمي وعكس ذلك صحيح، فكلما زادت درجة التوتر، والصراع في الوظيفة، أو عدم وجود دور الموظف ينخفض مستوى الالتزام التنظيمي.
- 5-العوامل المتعلقة بالخصائص التنظيمية: وهي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من أوضاع أو عالقات ترتبط بالموظف والوظيفة، والتي يمكن للمنظمة الحد من تأثيرها أو زيادتها وذلك مثل الأجر، نمط العمل، حرية اختيار جماعة العمل.

أساليب تعزيز الالتزام التنظيمي:

- هناك العديد من أساليب التي تعزز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، نذكر منها ¹:
- يجب على المؤسسة خلق مناخ تنظيمي جيد للموظفين، مع مراعاة المعاملة على أساس الاحترام المتبادل، والثقة المتبادلة، والوفاء بالوعد، مع ترك مساحة تشعر الموظفين في الاستقلالية داخل العمل، ومستوى مراقبة مناسب بعد تعزيز المراقبة الذاتية للموظفين، وإعطائهم الحق بالمساهمة والمشاركة في القرارات التي تخص المسار الوظيفي لكل موظف بتخصصه.
 - على المؤسسة إعطاء الموظف حقوقه في التعليم والتدريب والتطوير من قدراته تنمية مهاراته، مما يساعده في التقدم على السلم الوظيفي .
 - على المؤسسة استخدام سياسة المكافآت المتعلقة بالالتزام، مما تحفز الموظفين على الرغبة بالاندماج في المؤسسة، والتصرف على أساس أهداف واحدة.
 - على المؤسسة إيجاد أساليب متطورة لتعظيم قيمها وأهدافها وإنجازاتها، مما يمنح الموظفين شعورا بالفخر والاعتزاز لأنتمائهم لها، وما أنجزوه على صعيد العمل والصعيد الشخصي..

الفرع السادس: مؤشرات الالتزام التنظيمي

وتنقسم بدورها إلى مؤشرات وجود الالتزام ومؤشرات ضعف الالتزام ²:

1-مؤشرات وجود الالتزام التنظيمي:

- يمكن رصد بعض المؤشرات الدالة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظم كالآتي:
- درجة توحيد العاملين مع المنظمة ؛
- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين ؛
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة ؛
- درجة استعداد للتضحية من أجل المنظمة ؛
- الحديث عن المنظمة بكل خير من قبل العاملين ؛
- الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم ؛
- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى ؛

¹ دخاينة فتيحة،قدور يسرى،أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية ،دراسة ميدانية،مذكرة ماستر،إدارة أعمال،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،جامعة قلمة،2021،ص27 .

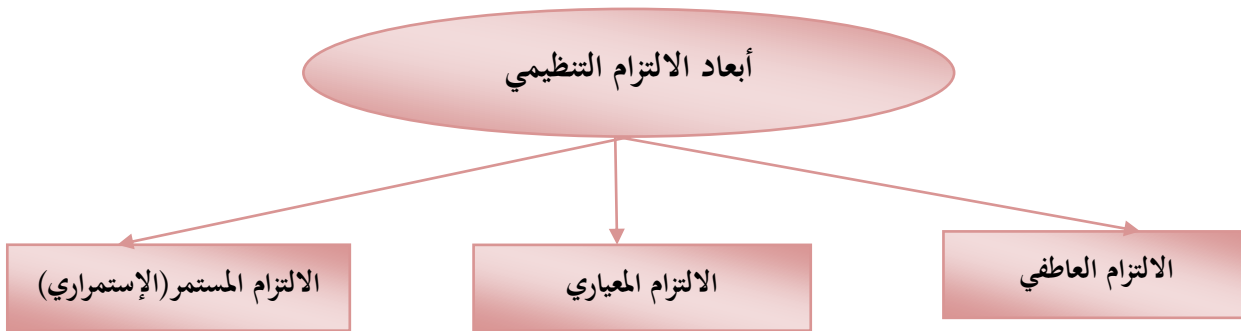
² عدودة زين الدين،علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي،دراسة حالة ،مذكرة ماستر،تسيير الموارد البشرية،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة،2015،ص38 .

- ارتفاع معنويات العاملين ؛
 - التركيز على حل المشكلات وليس الشوى دائما ؛
 - تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.
- 2- مؤشرات ضعف الالتزام التنظيمي:¹
- هناك بعض السلوكيات التي تعاني منها المنظمات والتي تدل على انخفاض الالتزام لدى العاملين وهي :
- انخفاض مستوى أعمال التطوعية ؛
 - ارتفاع معدل دوران العمل ؛
 - عدم توافر حلقات الجودة ؛
 - تأخر أداء الخدمات وطول فترة انتظار ؛
 - انخفاض إنتاجية الموظف ؛
 - كثرة القضايا المرفوعة من الموظفين على منظماتهم ؛
 - تزايد ظاهرة السلبية واللامبالاة ؛

الفرع السابع: أبعاد الالتزام التنظيمي

تتلخص أبعاد الالتزام التنظيمي في:²

الشكل 03: أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

- 1-الالتزام العاطفي*المؤثر*(Affective Commitment): يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعلم وهي درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم، كما يتأثر أيضاً بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف.
- 2-الالتزام المعياري*الأخلاقي*(Normative Commitment): ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في

¹ - عدودة زين الدين، مرجع سابق، ص 38

² خيرية محمد عصمان ، دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي ، مجلة كلية التربية بنها ، مجلد 03 ، العدد 120 ، جامعة الليبية 2019 ، ص 649 .

إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة .

3-الالتزام المستمر*الاستمراري* (contiuous commitment):ويقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حالة استمرارهم العمل في المنطقة مقابل ما سيفقده عن التحاقه بجهات عمل أخرى، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عالي من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب أنهم محتاجون وليس رغبة منهم في البقاء .

وميز ماير والين وسميث بأن :

الالتزام العاطفي : يعبر عن الارتباط العاطفي بالمؤسسة ،والتطابق بين أهداف الفرد وقيمه وأهداف وقيم المؤسسة ،والانغماس أو الانهماك في أنشطة وأعمال المؤسسة ،وبالتالي العاملين ذوي الالتزام العاطفي القوي يستمرون بالعمل في المؤسسة لأنهم يريدون بالفعل تكريس جهودهم لصالح العمل فيها .¹

البعد المعياري :

وُسمى الالتزام المعياري، القيمي، الأدبي أو الأخلاقي ، ويعكس شعور الفرد بالواجب والتعهد باستمراره في العمل داخل المنظمة، ويشير إلى الالتزام المستوجب أو الأخلاقي للعامل بالبقاء في المنظمة، وينتج عن شعور العامل بأن المنظمة أحسنت إليه، ولذا فهو مدين لها بالعمل معها.²

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

يحظى موضوع القيادة الأخلاقية باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، فالقيادة الأخلاقية قضية ساخنة في السنوات الأخيرة فقد اكتسبت اهتمام الأكاديميين والمدراء والسياسيين على حد سواء، على وجه الخصوص مع زيادة القضايا غير الأخلاقية لشركات الكبرى العالمية. إن السبب الرئيسي الذي نتجت عنه هذه القضايا غير الأخلاقية هو فشل قيادة المنظمات في ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتعزيزها وتأثيرها السلبي على سلوكيات العاملين والتي يعد الالتزام التنظيمي 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 السلوك الأخلاقي من قبل القائد ومستوى الالتزام العاملين. ويجب أن يتمتع قائد المؤسسة بمستوى متوسط القوة من أخلاقيات العمل، إذ أنه 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 التنظيمي للإدارة والعاملين، من خلال إيجاد الآليات المناسبة كإصدار الأدلة والكتيبات الرسمية التي تؤكد على أهمية السلوك، تبين من خلال المراجعة النظرية للمفاهيم والمصطلحات والمعرفة النظرية للقيادة الأخلاقية، إن القيادة الأخلاقية لها تأثير كبير وإيجابيا على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، وعلى المنظمة أو المؤسسة كونها من السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها وتعظيمها لدى العاملين، لذا فإن الالتزام التنظيمي أصبح جديرا على بعض

¹ يونس عواد، قدرى عثمان إبراهيم، العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرها في الفاعلية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق، مجلة للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 02، جامعة تشرين، سوريا، 2015، ص 265.

² نويبات عبد القادر، يوسف كمال، دور الدعم المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة الإستشفائية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، العدد 2016، 16، ص 33 .

المتغيرات مثل المواطنة التنظيمية وتخفيف حدة ضغوط العمل، فكلما وفرت المؤسسة أسلوب القيادي فعال كلما زادت قدرات الالتزام لديه والعكس صحيح.¹

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي (الدراسات السابقة)

تمهيد

نال موضوع القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة حيث توفرت دراسات موضوعي القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي بشكل مفصل، وفيما يلي مجموعة من الدراسات قدمت وهي:

المطلب الأول: مرجعية الدراسة للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة أمينة مزيان وآخرون (2022): وهي تحت عنوان "دراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي_ دراسة حالة بنك السلام_ الجزائر".²

حيث هدفت هذه الدراسة إلى ماهية القيادة الأخلاقية وتأثيرها على تحقيق الرضا الوظيفي كونهما سينعكسان على أداء الموظفين بشكل مباشر من أجل دراسة واقع القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، حيث شملت الدراسة عينة مكونة من 73 موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى تطبيق مرتفع لمبادئ القيادة الأخلاقية في بنك السلام من وجهة نظر المرؤوسين أين سجل مؤشر دعم المرؤوسين مهنياً والعدالة أضعف المستويات، مستوى متوسط لمتغير الرضا الوظيفي لموظفي بنك السلام متأثراً بانخفاض الرضا لبعدي الرضا عن العوائد والرضا عن تطور الوظيفة مستقبلاً، هذا الرضا الوظيفي يزيد مع الارتفاع في السلم الوظيفي مما يظهر أهمية بعد فرص الترقية وما يترتب عنها من ارتفاع في مستوى العوائد في تحقيق مستوى الرضا الوظيفي في بنك السلام.

2. دراسة وليد حمدان سلامة حسين وآخرون (2009): تحت عنوان "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالسلوك الابتكاري للمرؤوسين" حيث هدفت هذه الدراسة إلى العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكاري للمرؤوسين بالتطبيق على المراكز الطبية ومستشفيات جامعة المنصورة بالقاهرة.³

حيث بلغ عدد العينة المشاركة (400)، بينما توصلت الدراسة إلى وجود اختلافات معنوية بين اتجاهات العاملين (الأطباء، هيئة التمريض، الإداريين) بالمراكز الطبية والمستشفيات محل الدراسة نحو ممارسة القيادة الأخلاقية الخاضعة للاختبار، كما توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد السلوك الابتكاري للمرؤوسين.

¹ هيري عبد العزيز، دوازي نور الهدى، دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة حالة، مذكرة ماستر، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية، جامعة أحمد درارية أدرار، 2021، ص 15.

² - دراسة أمينة مزيان وآخرون: دراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي، بالجزائر، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد (5) العدد (02) (2022)، ص 21.

³ - وليد حمدان سلامة أحمد السيد: القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالسلوك الابتكاري للمرؤوسين، دراسة تطبيقية على العاملين بالمراكز الطبية بالمستشفيات، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة كفر الشيخ، (2016)، ص 50.

3. دراسة عبير حسن محمود محمد عبد الهادي: تحت عنوان "اثر القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي"، هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر القيادة الأخلاقية المتمثلة في (التوجه الأخلاقي للإدارة العليا_علاقة المدير المباشر بوظيفته_الاتصال_حل القضايا الأخلاقية) على تحسين كفاءة أداء موظفي الشركات التابعة لموانئ أبو ظبي إلى جانب التحقق من اختلاف آراء عينة الدراسة نحو مدى تبني إبعاد القيادة الأخلاقية في الشركات التابعة لموانئ أبو ظبي .
- كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، واعتمدت على قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد استخدمت عينة عشوائية بسيطة مكونة من (263) عامل في الشركات التابعة لموانئ أبو ظبي.¹
4. دراسة سلوى تيشات: تحت عنوان "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في مؤسسة كهريف_ بتقوت، حيث تكونت عينة الدراسة من (80) عامل، كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق القيادة الأخلاقية الداعمة لبناء الثقة التنظيمية في المؤسسة، وذلك من خلال الكشف عن الدور الإيجابي الذي تلعبه القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية لدى المؤسسة محل الدراسة، هذا وقد توصلت الدراسة إلى انه هناك مستوى متوسط للقيادة الأخلاقية في مؤسسة كهريف وأن الثقة التنظيمية مصدر للميزة التنافسية، فهي تساهم في بناء رأس المال الفكري في المنظمة.²

الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1. دراسة أجنبية ل (david ronald freiwald-2013)³ بعنوان "آثار القيادة الأخلاقية وثقافة السلامة التنظيمية على نتائج السلامة " دراسة حالة بكلية الطيران في إستيفاء .
- هدفت الدراسة إلى ماهية القيادة الأخلاقية وثقافة السلامة التنظيمية ودورها في ضمان السلامة حيث استخدمت الدراسة الأسلوب الكمي من اجل التوصل إلى النتائج، حيث أجريت الدراسة في شركة Embry Riddle للطيران في إستيفاء، كان الهدف الاساسي هو تطوير نموذج يربط بين هذه العوامل وتقييم مدى ملاءمتها للنموذج. كان الهدف الثانوي هو فحص الاختلافات بين المجموعتين. في هذه الدراسة، تم استخدام بيانات من 837 موظفا لتطوير نموذج تتبنا فيه القيادة الاخلاقية بالاصابات المهنية ومناخ العمل الاخلاقي، مع مراعات مناخ السلامة للتنبؤ بالاحداث المتعلقة بالسلامة لتقييم الفرق بين العينات.
- 2-دراسة (Dr.subhasree Kar)⁴ بعنوان " القيادة الأخلاقية:أفضل ممارسة للنجاح "

¹ - عبد الهادي، عبير حسن محمود محمد: اثر القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية ، المجلد 11، العدد 2، ج. 2 جامعة قناة السويس كلية التجارة (2020)، ص ص. 1186-1216.

² - سلوى تيشات :مرجع سابق،ص112.

³ David Ronald freiwald :the effects of ethical leadership and organizational safety culture on safety outcomes- Embry_Riddle aeronautical university_worldwide 2013,p55.

⁴ - Dr.subhasree Kar, Ethical Leadership: Best Practice for Success, IOSE Journal of Business and Management) IOSR-JBM(e-ISSN:2278-487X,p-ISSN:2319-7668 PP112-116.

تهدف هذه الدراسة في تحقيق الهدوء والتوازن وتزداد هذه الدراسة من حيث الأهمية، كتب الكثير عن الأخلاق والقيادة من منظور معياري أو فلسفي. يحاول العديد من المؤلفين تحديد القيادة الأخلاقية بشكل صحيح يقول greenleaf (1977) الذي وضع نظرية القيادة الخادمة أن خدمة الإلتباع هي المسؤولية الأساسية للقيادة، وتعرف بأنها إظهار السلوك الملائم من الناحية المعيارية من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية. ويمثل البعد الأخلاقي للقيادة مكوناً صغيراً يقع ضمن سلسلة سلوكيات القائد، القيادة الأخلاقية ليست عملية بل طريقة للوجود وإتخاذ القرار الصحيح ويتم وصف القادة الأخلاقيون على أنهم أفراد صادقون ومهتمون ودو مبادئ، يتخذون قرارات عادلة ومتوازنة. وجد المؤلف king (2008) أن القيادة الأخلاقية تظهر عادة من خلال الصدق، الولاء والتفاني في الهدف، الإحسان، العدالة الاجتماعية، التواضع والصبر، يؤثر القادة على السلوك المرتبط بالأخلاقيات مثل إتخاذ قرارات الموظفين والسلوكيات المؤيدة للمجتمع، بإضافة يؤثر القادة على سلوك الموظف الإيجابي و السلبي، لأن أخلاقيات القيادة كانت تدور حول الصدق والنزاهة والإنصاف وإتباع القواعد والقوانين .

3- دراسة (Nabil Zayani) ¹ 2016 بعنوان: تحسين الالتزام التنظيمي في خدمات النظافة للسلطات المحلية في تونس.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الالتزام بالاستمرارية التنظيمية ومؤشرات كفاءة العمل، كما تطرقت الدراسة إلى تقديم مفهوم الالتزام التنظيمي ونتائج عجز الالتزام التنظيمي، هذا وقد توصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي مجموعة من السلوكيات والمواقف المتوقعة والمبادئ والمفاهيم التي تمكن المنظمة من تحقيق إنجاز المهمة في وتيرة مناسبة .

المطلب الثاني: مقارنة بن الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم اجراءها نجد أن ناك أوجه تشابه وأوجه إختلاف في عدة جوانب يمكن عرضها كما يلي:

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من السنوات 2008 إلى 2022 حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: القاهرة – أبو ظبي – الجزائر – استيفاء – تونس...	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023/2022 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مؤسسة الطاقات المتجددة SKTM.	من حيث الزمان والمكان
اختلفت العينة من دراسة إلى أخرى باختلاف المؤسسة المدروسة، منهم من اتخذ أساتذة ومدرسين وأخرى إداريين وعاملين ومساعدين ومديرين تنفيذيين	اخترنا عمال مؤسسة SKTM كان التركيز في دراستنا على عينة من عمال المؤسسة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة	من حيث العينة
استخدمت معظم الدراسات الاستبانة فقط وبعض الدراسات استخدمت منهج المقابلة والاستبانة معا.	حاولنا في دراستنا اسقاط النظر على الواقع حيث استخدمنا الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات واستخدامنا المقابلة مع موظفي المؤسسة محل الدراسة.	من حيث منهج الدراسة
تنوعت الدراسات السابقة في قطاع: عمومي وقطاع تربوي وخدمي	استهدفت الدراسة قطاع عمومي على مؤسسة ذات طابع صناعي واقتصادي وهي مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز –الطاقات المتجددة	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة عدة متغيرات منها: القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، القيادة الأخلاقية والسلوك الابتكار للمرؤوسين، القيادة الأخلاقية وكفاءة الأداء الوظيفي.	اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا وهما القيادة الأخلاقية (بين القائد والعامل)، الأداء الوظيفي (لدى العامل اتجاه وظيفته)	من حيث المتغيرات
هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على القيادة الأخلاقية من جهة وأخرى على الالتزام التنظيمي من جهة أخرى.	تهدف دراستنا إلى محاولة التحسيس بأهمية الاهتمام بالقيادة الأخلاقية وتوضيح دور الالتزام التنظيمي في تحقيق تنمية القيادة.	من حيث الهدف

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

¹ Nabil Zayani .Ameliorration de l'engagement oranisationnel dans les services nettoiement des collec-tivites territoriales en Tunisie.. Sociologie. Universite Paul Valery – Montpellier III ,2016.Francais.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن القيادة الأخلاقية من أهم المجالات الحيوية التي تحقق عوائد معتبرة، وتعود بالنفع، فهي تساهم في ارتباط قوي بالواقع وبمتطلباته مع العلم أن جوهر العملية هم الأفراد العاملون في المنظمة، كما تطرقنا في بداية المبحث إلى مفهوم وأهمية وخصائص القيادة الأخلاقية، وهذه الأخيرة لها دور كبير في تأثير على تحقيق الالتزام التنظيمي على انه الرغبة الداخلية لدى الفرد في المنظمة ببذل أقصى درجات الجهد في العمل والتابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المنظمة والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها.

ومما لا شك فيه أن القيادة الأخلاقية تتيح فرص وقدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل لا سيما في المنظمة لذا عليها استخدام العديد من الاستراتيجيات بتوفير مناخ مناسب وحوافز مشجعة ونظم إدارية متطورة .

الفصل الثاني

دراسة أثر القيادة الاخلاقية على الالتزام
التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للكهرباء
والغاز -الطاقات المتجددة بتقريت

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل محاولة معرفة أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- الطاقات المتجددة بعينة مكونة من موظفي المؤسسة وذلك من خلال إسقاط الجزء النظري على الجزء التطبيقي بالاعتماد على استبيانات تم توزيعها عينة الدراسة لمعرفة وجه نظرهم ورأيهم، وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة.

المبحث الثاني: مناقشة نتائج ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة.

المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة.

يعتبر هذا المبحث مدخلا إلى الدراسة الميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، حيث سيتم عرض المنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع المعلومات، إضافة إلى مختلف البرامج والأدوات والأساليب الإحصائية التي تم من خلالها التوصل إلى نتائج الدراسة.

المطلب الأول: عينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

1-تعريف المؤسسة:

شركة كهرباء وطاقات متجددة (sktm) هي مؤسسة ذات طابع صناعي واقتصادي، ويبلغ رأس مالها 38 مليار و700 مليون، تعمل على إنتاج الكهرباء باستخدام الطاقة الشمسية (الألواح الشمسية)، وكذلك إنتاج الكهرباء عن طريق الغاز وعن طريق محركات الديزل (امازوت gasoil)، تأسست الشركة في أبريل 2013، ومقر المديرية العامة للشركة يتواجد بمدينة غرداية، حيث تقع المؤسسة في حي عين الصحراء بتقوت الطريق الوطني رقم 03، تم تغيير اسم الشركة من: شركة الكهرباء والطاقات المتجددة إلى: الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-الطاقات المتجددة وهذا في إطار السياسة الاقتصادية وترشيد النفقات .

2- مهام مؤسسة محل الدراسة

1-2- المهام التقنية:

- ❖ إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لمهدفها
 - ❖ تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد
 - ❖ الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بمهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز
- 2.2- المهام التسييرية:

❖ إنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج

❖ نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه

❖ المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر وخارجها.

3-أهداف المؤسسة محل الدراسة

وتتمثل في:

1. خدمة الاقتصاد الوطني وتنفيذ سياسات الحكومة في مجال الطاقة الكهربائية
2. توفير الطاقة الكهربائية من مصادرها المختلفة وتزويدها لشبكات التوزيع والمستهلكين الكبار بأعلى درجة من الاستمرارية والاقتصاد
3. التحسين لأداء الشركة وفقا لمعايير ومقاييس الأداء الدولية والفنية والمالية والإدارية

4. الاستمرارية في رفع كفاءة العاملين وتطور كفاءاتهم وقدراتهم
 5. استثمار البنية التحتية للشركة وخدماتها وقدراتها محليا وإقليميا
 6. نقل التكنولوجيا الداعمة لتحسين أداء النظام الكهربائي للمحافظة على الاعتمادية والاستمرارية
 7. المحافظة على متطلبات السلامة العامة
 8. تحقيق عائد كبير للشركة
 9. توسيع نقاط إنتاج الطاقات المتجددة (الطاقة الشمسية)
 10. القضاء على الانقطاع المتكرر لطاقة الكهرباء
- 4- عرض وشرح الهيكل التنظيمي
أ - العرض

الشكل (01-02) الهيكل التنظيمي لشركة كهرباء والطاقات المتجددة وحدة



المصدر: من وثائق المؤسسة

ب- شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

/ المدير: هو المسؤول عن النظام الداخلي للمؤسسة وكذا إعطاء لأوامر والنواهي وأيضا هو المسؤول عن إصدار القرارات على الموظفين .

2/ كاتبة مكتبة: وهي التي تقوم باستقبال المكالمات الهاتفية، إضافة إلى تسجيل كل من البريد الوارد والصادر، استقبال الفاكس، تصيف وترتيب، وتنظيم الوثائق، استقبال الزوار وترتيب المواعيد الخاصة بالمدير.

3/ مساعد التسيير: من مهامه التنسيق بين لأقسام والمصالح وكذا تنظيم مواعيد الاجتماعات.

4/ شعبة الوسائل العامة: تقوم المصلحة بالاهتمام بالشؤون العامة و الخاصة للمؤسسة وكذا توفير النقل والإيواء للعمال أثناء القيام بمهامهم أو أثناء التكوين وغيرها .

5/ قسم المالية والمحاسبة: يكلف هذا القسم بتسوية الفواتير المالية واستغلال رؤوس أموال أحسن استغلال، لدى يعتبر هذا القسم من أهم وأبرز الأقسام.

6/ مصلحة الموارد البشرية: تقوم هاته المصلحة بتسيير شؤون العمال ومتابعة حركاتهم أثناء مساهمهم المهني إعداد أجور العمال، تكوين العمال، التوظيف.

7/ مصلحة الوقاية والأمن: توفر الأمن والسلامة للعمال، والقيام بتسيير العمال، ويستطيع التدخل في حالة حدوث حريق وذلك بتقديم الإسعافات الأولية وإحصاء حوادث العمل وكذا إنجاز مخططات الوقاية .

8/ الأمن الداخلي للمؤسسة: المكلف بالسهر على أمن المؤسسة وعمالها .

9/ قسم الصيانة: من مهام هذا القسم متابعة وصيانة المحركات لكل محطات الإنتاج، كما يقوم بالتدخل حسب التخصص.

10/ مصلحة التموين: تقوم هاته المصلحة بتأمين عملية التموين للمؤسسة بشراء جميع الاحتياجات الخاصة لكل قسم أو مصلحة أو محطة.... إلخ .

11/ قسم الاستغلال: بتوفير يكلف هذا القسم بتوفير المادة الأولية لمحطات الإنتاج ومتابعة الكمية المنتجة والمباعة ومراقبة وضعية المولدات.

12/ مصالح ومحطات الإنتاج:

✓ مصلحة المسيلة: وهي مصلحة تشرف على تسيير محطات إنتاج الكهرباء وبالطاقة الشمسية وعدد المحطات التابعة لها هي ثمان محطات [المخطط].

✓ مصلحة جانت: كذلك هي تشرف على تسيير محطات الإنتاج للكهرباء وعدد المحطات التابعة لها هي أربع محطات [لاحظ المخطط].

✓ مصلحة المنبوعة: نفس المهمة وعدد المحطات التابعة لها [4] [لاحظ المخطط].

✓ مصلحة إليزي: نفس المهمة وعدد المحطات التابعة لها اثنان [لاحظ المخطط].

✓ مصلحة إن أمناس: نفس المهمة وعدد المحطات التابعة لها اثنان [لاحظ المخطط].

5- تقديم المصلحة المرتبطة بالوظيفة المدروسة (تقديم المصلحة المعنية)

تعتبر عملية تسيير الموارد البشرية من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وعليه تعتبر من العمليات الهامة على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام ووحدات الإنتاج ومنه سنتطرق إلى مفهوم وأهداف والهيكل التخطيطي لهذه المصلحة.

أ- تعريف مصلحة الموارد البشرية:

تعد مصلحة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثر حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج وترعى شؤون العاملين وتعمل على توفير أنجح الآليات والطاقات البشرية بكفاءة .

ب-تعريف مصلحة إدارة الموارد البشرية:

هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية بدأ من تخطيط هذه الموارد ومرور بإعداد نظم تحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقويم أداء العاملين ونظم الحوافز وانتهاء الوضع ونظم التأديب ونظم السلامة المهنية مما يحقق أهداف المنظمة.

ج-أهداف ومهام مصلحة الموارد البشرية:

لقد تحصلت الموارد البشرية على أهمية كبيرة في عالم الأعمال بسبب الدور المهم والوظيفة الأساسية التي تقدمها في المؤسسات، كما تسعى لتحقيق أكبر معدل ممكن من الكفاءة في أداء الموظفين في المؤسسة، وعليه سنتطرق إلى معرفة أهمية ومهام وأهداف مصلحة الموارد البشرية في شركة الجزائرية للكهرباء والغاز الطاقات المتجددة وحدة تقوت.

ت-أهمية إدارة الموارد البشرية:

- ✓ ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعات ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية
- ✓ تحول قوة المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفتاح المعرفة مقارنة بالموارد البشرية التي تربط عملها بالقدرات المادية والصناعية
- ✓ القدرة على تشغيل وتوظيف الموارد المادية المتاحة في الشركة
- ✓ المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة إذا توفرت الظروف الايجابية التي تؤدي إلى العمل والعطاء

ث- مهام مصلحة الموارد البشرية:

- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وفقا لكفاءتهم وقدراتهم بهدف تطوير المؤسسة؛
- ✓ مراقبة مسار العمل للمصالح التابعة لها؛
- ✓ إعداد محضر تنصيب الموظفين؛
- ✓ إعداد ومراقبة كشوف الحضور الأسبوعية للعمال ؛
- ✓ إعداد كشف الرواتب؛
- ✓ إعداد حوصلة لأجور الشهرية والسنوية؛
- ✓ التأمين والضمان الاجتماعي ؛
- ✓ دراسة شكاوي الموظفين ونقلها للإدارة؛
- ✓ التكوين .

د-أهداف إدارة الموارد البشرية

وتتمثل في:

1)الأهداف الإنسانية:

وتتمثل في مساعدة الأفراد العاملين كونهم عنصرا هاما من عناصر الإنتاج في إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم هدف للعملية الإنتاجية وتحقق سعادة للأفراد العاملين وذلك بكسب رضاهم والتعامل معهم إذ اثبتت التجارب إن الأفراد السعداء في أعمالهم أكثر نفعاً وإنتاجية، ويتم ذلك عن طريق .

2)الأهداف الاجتماعية:

وتتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام الأمثل للموارد البشرية وفقا لكفاءتهم وقدراتهم بهدف تطور المؤسسة بشكل خاص وتطوير نمو المجتمع في جميع جوانبه وتراعي إدارة الموارد البشرية بعض محددات الاجتماعية والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

3)الأهداف التنظيمية:

تبرز الأهداف التنظيمية في إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية ورفع الكفاءة الإنتاجية، وليست على حساب وذلك بالإستراتيجية إنتاجية تسمح بالاستغلال العنصر البشري أحسن استغلال.

4)الأهداف الوظيفية:

تتحقق من خلال إدارة الأفراد بالوظائف الشخصية المتعلقة بالأفراد العاملين في جميع أجزاء المؤسسة وفقا لحاجاتها.

6-علاقة إدارة الموارد البشرية بالمصالح الأخرى:

إن مصلحة الموارد البشرية مرتبطة بكل المصالح الأخرى بالشركة وهي موجودة على المستوى الهيكلي التنظيمي للشركة وتعد أهم مصلحة من خلال إحداث اتصال مع مختلف المصالح والأقسام، إن هناك علاقة تكامل بين مصلحة الموارد البشرية والمصالح الأخرى، إذا توفر فرض التوافق والانسجام بين الشركة والموظفين لضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط مسار هذا التقدم، وتقليل مصادر الاحتكاك بين الإدارة والموظفين، وتقلل الشعور بعدم الرضا والتأكد من مبداء العدالة والمساواة من قبل الإدارة تجاه الموظفين، وإدارة الحركة الوظيفية من تنقلات الموظفين إلى مناطق العمل التابعة لها لاستطلاع على سيرورة العمل، إذا هي همزة وصل بين الإدارة والموظفين .

ثانياً: عينة الدراسة .

أجريت الدراسة الحالية على عينة العشوائية من مجتمع الدراسة وهم أفراد العاملين بالمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة - تقوت - من الإداريين وعاملين بالمصالح بمختلف درجاتهم، وقد تم توزيع (60) استبياناً ورقياً، وقد تم استرجاعها كلها، ولم يتم استبعاد أي استبانة أي كلها صالحة لتحليل حيث بلغت نسبتها (100%) من عينة الدراسة، والجدول أدناه يوضح توزيع الاستبيانات .

الجدول (01-02): إحصائيات الاستبيانات الموزعة والصالحة.

غير المسترجعة	المسترجعة	الموزعة	الاستبيانات
0	60	60	العدد
100%	100%	100%	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق لمعلومات توزيع الإستهيبان.

ثالثاً: متغيرات الدراسة:

من خلال موضوع البحث قمنا بتحديد المتغير التابع و المتغير المستقل وكل المتغيرات تم الاعتماد في تحليلها على معطيات المؤسسة محل الدراسة ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول (02-02) متغيرات الدراسة.

المتغيرات	
الالتزام التنظيمي	المتغير التابع
القيادة الأخلاقية	المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات .

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن الإشكالية المطروحة، وجب اختيار منهج يحدد الخطوات التي يتبعها الباحث، من أجل الوصول إلى الغاية التي بني من أجلها الباحث، ونظرا لطبيعة موضوع هذه الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، وهو ما يتلاءم مع أغراض الدراسة، لأنه يعتبر الأسلوب الأنسب لدراسة المواضيع الإدارية.

ويعرف هذا المنهج بأنه يعطي وصف وتفسير علمي منظم للظاهرة المدروسة ويجسد الواقع كما هو، حيث يعمل على توفير فرص للحصول على أكبر حصيلة من المعلومات مما يسهل الوصول إلى نتائج واضحة وذات مصداقية عالية .

ثانياً: مصادر جمع البيانات:

لجمع البيانات الخاصة بالدراسة تم الاعتماد على مصدرين هما:

1-المصادر الثانوية: لإثراء الجانب المفاهيمي في الجزء النظري للدراسة، اعتمدنا على المصادر الثانوية في البحوث و المجالات، مذكرات .

2-المصادر الأولية: لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة، تم اللجوء إلى الاستبيان كأداة أساسية للدراسة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تتطلب عملية إنجاز البحوث والدراسات مجموعة من الأدوات البحثية والوسائل المناسبة التي تستخدم لجمع المعلومات، والتي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة.

ولأن أدوات جمع البيانات متعددة ومتنوعة، فإن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته تفرض الأدوات المناسبة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليل تلك البيانات.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات.

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات، الخاصة بالدراسة. يمثل الاستبيان مجموعة من الأسئلة تم تصميمها بناء على الدراسات السابقة المماثلة لموضوع أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي (أنظر الملحق (01)).

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة نظرا لطبيعة الدراسة والمنهج المتبع فيها، حيث أنها احد أهم الطرق لجمع بيانات عن طريق الشرائح الكبيرة من الناس وتعطى مساحة كافية للأفراد العينة في التفكير دون ضغوط نفسية كما هو الحال في المقابلات. وقامت الباحثتان بتصميم الاستبيان لموضوع أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي بالاعتماد على الطريقة التالية:

- الدراسات السابقة في تحديد الأبعاد والفقرات؛
 - عرض الاستبيان الأولية على المشرف؛
 - إعادة صياغة الاستبيان وفق تعديلات التي أعطاها المشرف؛
 - عرض الاستبيان على مجموعة من أساتذة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص، المتمثلين في (03) أستاذ؛
 - في ضوء آراء المحكمين تم تعديل وحذف بعض الفقرات لتكون الاستبيان في صورتها النهائية؛
- تم تقسيم الاستبيان إلى ما يلي:

الجزء الأول: وشمل الخصائص الديمغرافية والبيانات الشخصية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة (الجنس، العمر، مستوى التعليم، الأقدمية في العمل، الوظيفة).

الجزء الثاني: ويتعلق بالمتغير المستقل القيادة الأخلاقية ويشمل (26) عبارة موزعة على (5) أبعاد وهي على النحو التالي:

- البعد الأول (العدالة وعدم التمييز) يتكون من: (7) عبارات.
- البعد الثاني (المشاركة في السلطة) يتكون من: (5) عبارات.
- البعد الثالث (وضوح الدور) يتكون من: (4) عبارات.
- البعد الرابع (العلاقات الإنسانية) يتكون من: (7) عبارات.
- البعد الخامس (الانفتاح والمرونة) يتكون من (3) عبارات.

الجزء الثالث: يتعلق بالمتغير التابع الالتزام التنظيمي ويشمل (16) عبارة موزعة على (3) أبعاد وهي على النحو التالي:

- البعد الأول (الالتزام العاطفي) يتكون من: (5) عبارات.
- البعد الثاني (الالتزام المعياري) يتكون من: (6) عبارات.
- البعد الثالث: (الالتزام الاستمراري) يتكون من: (5) عبارات.

وللإجابة على عبارات الاستبيان تم الاعتماد على سلم ليكرات الخماسي نظرا لاستخدامه في الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع واقتراحه من طرف السادة المحكمين، كما هو موضح في الجدول التالي:

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

- لقد تم تفرغ جميع البيانات في برنامج (Excel) ثم الانتقال إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) لإجراء التحليلات الإحصائية التالية:
- 1- اختبارات الصدق و الثبات باستخدام (معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلية للاستبيان، ومعامل ألفا لكر و نباخ لحساب ثبات محاور الاستبيان)؛
 - 2- التكرارات والنسب المئوية لتعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة؛
 - 3- المتوسطات الحسابية لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على العبارات؛
 - 3- الانحراف المعياري لتعرف على مدى انحراف استجابات الأفراد لكل العبارات والمحاور؛
 - 4- الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)؛
 - 5- تحليل اختبار (t test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

الجدول (02-02) يوضح مقياس ليكرات الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: الدراسات السابقة

يتضح من الجدول رقم (02-02) بأن العبارة التي تأخذ رقم (1) لم يتم الموافقة عليها بشدة، والعبارة التي تأخذ رقم (2) لم يتم عليها الموافقة، و العبارة التي تأخذ رقم (3) تكون محايدة، والعبارة التي تأخذ رقم (4) وفي تمت عليها الموافق، و العبارة التي تأخذ الرقم (5) وفي قد تمت عليها الموافق و بشدة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب مدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد الخلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80=4/5) بعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس. وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

الجدول (03-02) يوضح المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرات الخماسي)

مستوى الموافقة	غير متوفرة	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
وسط حسابي	1-1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5

المصدر: الدراسات السابقة

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان.

1- صدق آراء المحكمين:

تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف أولا و ثم على عدد من المحكمين ذوي الخبرة في المجال من أجل إبداء الملاحظات حول الاستبيان ومحاورها وعباراتها، وحذف أو إضافة ما يرونه مناسباً ليصبح الاستبيان بدرجة من الصدق، وبذلك خرج الاستبيان بصورتها النهائية.

2- ثبات الاستبيان:

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات الاستبيان بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 60، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (02-04) يوضح معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة الأخلاقية	26	0.827
الالتزام الوظيفي	16	0.893
القيادة الأخلاقية و الالتزام الوظيفي	35	0.903

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات Spss

يتضح من الجدول (02-04) أن معامل الثبات الكلي لاستبيان القيادة الأخلاقية هو (827،0) ولاستبيان الالتزام الوظيفي هو (893،0) والاستبيانين معا هو (903،0)، وهذا يدل على أن الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات يشير إلى وجود استقرار في نتائج الاستبيان.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.

في هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال البيانات وتحليلها ومناقشتها، للوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.
الفرع الأول: المتغيرات الديمغرافية.
أولاً: متغير الجنس.

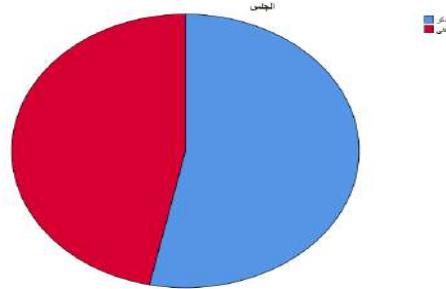
الجدول رقم (02-05) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
53.3%	32	الذكور
46.6%	28	الإناث
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

يتضح من الجدول (02-05) بأن أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة الذكور بنسبة 53.3%، بينما تمثل نسبة فئة الإناث 46.6% وهذا يعني أن أغلبية الموظفين بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-الطاقات المتجددة هم من فئة ذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل باعتبارهم أكثر تحملاً لضغوط العمل.

الشكل (02-02) يوضح توزيع العينة على متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

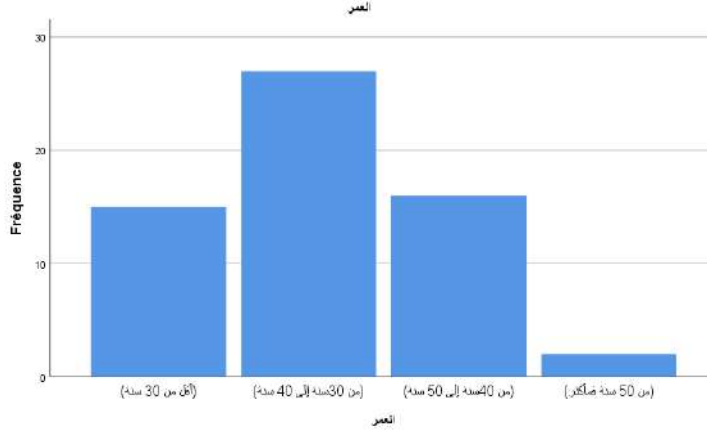
الجدول (02-06): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
25%	15	أقل من 30 سنة
45%	27	من 30 سنة إلى 40 سنة
26.6%	16	من 40 سنة إلى 50 سنة
3.4%	2	من 50 سنة فما أكثر
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر الموضح في الجدول أعلاه فقد تبين أن الأفراد الذين أعمارهم (من 30 سنة إلى 40 سنة) يمثلون أعلى نسبة تقدر ب(45%) وتليها الفئة (من 40 سنة إلى 50 سنة) بنسبة 26.6% و فئة (اقل من 30 سنة) بنسبة 25% على التوالي، وهذا لأن العمل في مثل هذه الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-الطاقات المتجددة، و أخيرا فئة الذين أعمارهم (أكثر من 50 سنة) بأقل نسبة قدرت ب 3.3%، وترجع أسباب نقص هذه الفئة العمرية إلى حالات الإحالة على التقاعد .

الشكل (02-03) يوضح توزيع العينة على متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى التعليمي

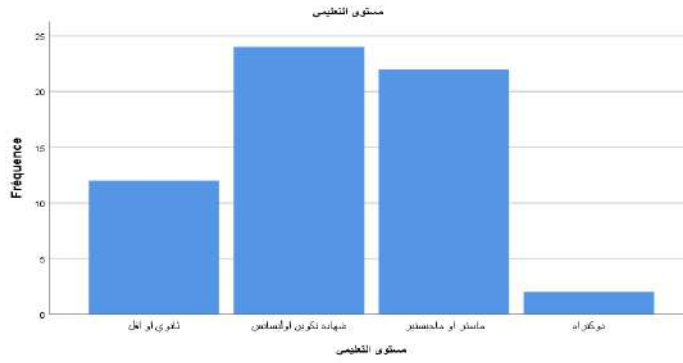
الجدول رقم: (02-07) توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى التعليمي

المتوسط	التكرار	مستوى التعليمي
20%	12	ثانوي أو أقل
40%	24	شهادة تكوين أو ليسانس
36.6%	22	ماستر أو ماجستير
3.4%	2	دكتوراه
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول (02-08) أعلاه المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، أن مستوى شهادة تكوين أو ليسانس هو الغالب (40%) حيث بلغ عددهم 24 فردا من عينة الدراسة، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى للاستفادة من حاملي شهادات تكوينية وجامعية، وتليها مستوى ماستر ب (36.6%)، ثم يليه مستوى ثانوي أو أقل (20%) ممثلين من ذوي شهادات مهنية وكبار السن ذوي الخبرات، وأخيرا الحاصلين على دكتوراه بنسبة (3.4%) الذين يمثلون نوعا من استثمار المؤسسة .

الشكل (02-04) يوضح توزيع العينة على متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير أقدمية العمل

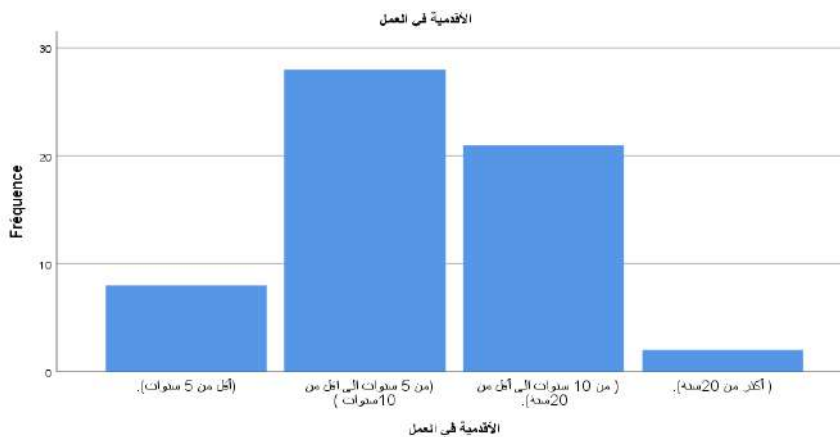
الجدول (02-09): توزيع أفراد العينة حسب متغير أقدمية العمل

الأقدمية	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	8	13.3%
بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	28	46.7%
بين 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	21	35%
أكثر من 20 سنة	3	5%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

في الجدول (02-09) تشير النتائج إلى أن بين 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات (46.7%) وهي فئة تملك مستوى عالٍ من المعارف وهذا راجع بأن الأفراد قادرين على أداء مهامهم بشكل أفضل، وبين 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة (35%) نسبة لا بأس بها وتمثل الإطارات ذوي الخبرة في المؤسسة ولها القدرة في تأدية أكبر مهام و مسؤوليات، ثم الفئة أقل من 05 سنوات (13.3%) وهي فئة حديثة التعيين، أخيراً أكثر من 20 سنة (05%) وهي نسبة ضئيلة جداً، وقد تكون هذه الفئة الأخيرة بنسبة أقل من الفئات الأخرى لتقاعد العديد من الإطارات في المؤسسة خلال السنوات الأخيرة .

الشكل (02-05) يوضح توزيع العينة على متغير الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

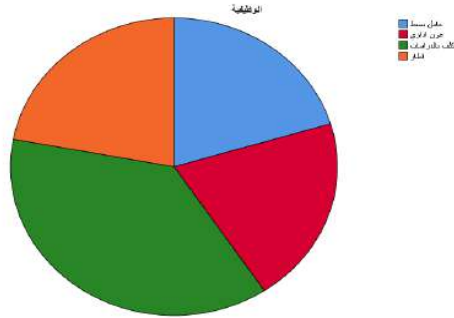
الجدول (02-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

النسبة	التكرار	العمر
20%	12	عامل بسيط
20%	12	عون إداري
36.7%	22	مكلف بالدراسات
23.3%	14	إطار
100%	60	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ في الجدول (02-10) أعلاه فئة المكلفة بالدراسات تقدر ب (36.7%)، تليها فئة الإطار تقدر بنسبة (23.3%) هذا يعود إلى أن أغلبية العمال الأشخاص حاملين شهادات تكوينية وشهادات جامعية ولديهم مستوى خبرة، وتليها نسبة (20%) لفئتي عامل بسيط و عون إداري بأقل نسبة .

الشكل (02-06) يوضح توزيع العينة على متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

الفرع الثاني: نتائج تحليل القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

أولاً: تحليل البيانات المتعلقة بأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز -الطاقات المتجددة

أ تحليل القيادة الأخلاقية:

حيث سيتم التركيز الإجابة على الأسئلة التالية:

✓ ما هو مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة؟

✓ ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة؟

اختبار صحة الفرضية الأولى: هناك مستوى مرتفع من القيادة الأخلاقية في مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز -الطاقات المتجددة

ومن أجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس ليكارث ذي 5 درجات الذي تم ذكره سابقا والنتائج التالية

توضح ذلك:

تمثلت أبعاد القيادة الأخلاقية في: العدالة و التميز، المشاركة في السلطة، وضوح الدور، العلاقات الإنسانية، الانفتاح و المرونة.

1- العدالة وعدم التميز.

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات العاملين ببعده العدالة وعدم التميز في مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز وهي كالتالي:

الجدول (02-11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده "العدالة والتميز"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	تسعى الإدارة جاهدة على حل أخطاء العاملين التي يفعلونها.	3.1667	1.0918	متوسط	7
02	تتخذ الإدارة القرارات الوظيفية بأسلوب متمائل.	3.4576	0.7728	مرتفع	2
03	تتكفل الإدارة بإيجاد حل لمشكلات العاملين التي ليس لهم سيطرة عليها.	3.2833	0.8044	متوسط	4
04	تستخدم الإدارة قدرات ومهارات العاملين استغلالا جيدا.	3.5167	0.8128	مرتفع	1
05	لا تلجأ الإدارة في التعامل بالوساطة والمحسوبية في تصرفاتها مع العاملين.	3.3333	0.7516	متوسط	3
06	يتميز نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالعدالة.	3.2000	0.9351	متوسط	6
07	تعطي المؤسسة أهمية بالغة للتقييم الأخلاقية بين العاملين.	3.2500	1.0188	متوسط	5
المتوسط العام لبعده "العدالة وعدم التميز"		3.313	0.628	متوسط	---

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول (02-11) يظهر أعلاه المتوسط الحسابي العام لإجابات العاملين حول العدالة وعدم التميز بلغ (3.313) وانحراف معياري (0.628) متوسط، تشير عبارة الأولى بمتوسط حسابي (3.5167) وانحراف معياري (0.8128)، وتشير قيم الانحراف المعياري إلى نسبة الوثوق بقيم المتوسط الحسابي المكونة لهذا البعد وهذا يعني أن المؤسسة (sktm) تملك قيادة أخلاقية قوية تعتمد على القدرات و مهارات العاملين في استغلالها الجيد، توضح عبارة الثانية بمتوسط حسابي (3.4576) وانحراف معياري (0.7728) الإدارة تسعى في إتخاذ قراراتها بأسلوب متمائل وجيد، تليها عبارة ثالثة بمتوسط حسابي (3.3333) وانحراف معياري (0.7516)، عبارة الرابعة بمتوسط حسابي (3.2833) وانحراف معياري (0.8044)، عبارة الخامسة متوسط حسابي (3.2500) وانحراف معياري (1.0188) هنا المؤسسة (sktm) تتحلّى بالتقييم الأخلاقية بين العاملين، وعبارة السادسة بمتوسط حسابي (3.2000) انحراف معياري (0.9351) تقوم المؤسسة بالعدالة تجاه العاملين و تقييم نظام أدائها، وأخيرا عبارة السابعة بمتوسط حسابي (3.1667) وانحراف معياري (1.0918) تسعى المؤسسة بحل أخطاء العاملين .

2- المشاركة في السلطة.

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات العاملين المتعلقة ببعده المشاركة في السلطة في مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، وهي

كالتالي:

الجدول(02-12)يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء "المشاركة في السلطة"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات .	3.4500	0.8522	مرتفع	4
02	تفوض الإدارة بعض صلاحياتها للعاملين لتنمية الإبداع والابتكار لديهم.	3.5667	0.8899	مرتفع	1
03	تعمل الإدارة على تجسيد نظم القيادة الفعالة.	3.5333	0.7471	مرتفع	2
04	تعمل الإدارة على مشاركة العاملين في مواجهة تحديات العمل.	3.5000	0.8130	مرتفع	3
05	توفر الإدارة البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل.	3.4000	0.9424	متوسط	5
المتوسط العام لبعء "المشاركة في السلطة"		3.4900	0.6329	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

الجدول (02-12) يظهر أعلاه المتوسط العام لإجابات العاملين حول المشاركة في السلطة بلغ (3.4900) وانحراف معياري (0.6329) هنا المتوسط مرتفع، العبارة الأولى بمتوسط حسابي (3.5667) وانحراف معياري (0.8899) أي أن المؤسسة تقوم بإعطاء صلاحيات العاملين بإسناد السلطة والمسؤولية للعمال لضمان تنمية أفكارهم وإبداعاتهم، تليها العبارة الثانية بمتوسط حسابي (3.5333) وانحراف معياري (0.7471) أي مؤسسة تعمل على أن يكون قائد ملهم و يكون الدافع كبير باستمرارهم للعمل حيث أنهم يشعرون بالإلهام بمنحهم القدرة و العودة للعمل من جديد،وعبارة الثالثة بمتوسط حسابي (3.5000) وانحراف معياري (0.8130)، وعبارة الرابعة بمتوسط حسابي (3.4500) وانحراف معياري (0.8522)،وأخيرا العبارة الخامسة بمتوسط حسابي (3.4000) وانحراف معياري(0.9424) هنا تقوم المؤسسة بتوفير الجيد لمعلوماتها وبياناتها لاستعمالها اللازم في إنجاز مهامها.

3-وضوح الدور

يظهر الجدول الموالي نتائج العاملين المتعلقة ببعء وضوح الدور في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز،وهي كالتالي:

الجدول(02-13) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "وضوح الدور"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	تتوقع الإدارة مستوى الأداء الممكن من فريق العمل .	3.4667	0.7911	مرتفع	1
02	تحدد الإدارة الأولويات التي يجب أن يلتزم بها العاملين.	3.3390	0.8730	متوسط	4
03	توضح الإدارة مسؤوليات كل فرد تجاه العمل .	3.3898	0.9471	متوسط	2
04	توفر الإدارة تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة للعاملين .	3.3500	1.0222	متوسط	3
المتوسط العام لبعء "وضوح الدور"		3.3861	0.6950	متوسط	---

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول (02-13) يظهر أعلاه المتوسط العام لإجابات العاملين حول وضوح الدور بلغ (3.3861) وانحراف معياري (0.6950) متوسط، العبارة الأولى بمتوسط حسابي (3.4667) وانحراف معياري(0.7911) أي هنا تقوم المؤسسة على العمل الجماعي بروح الفريق لتأدية جميع مهامهم بكل وضوح،وتليها العبارة الثانية بمتوسط حسابي (3.3898) وانحراف

معياري (0.9471)،عبارة الثالثة بمتوسط حسابي (3.3500) وانحراف معياري (1.0222) تقوم المؤسسة بمجموعة من توجيهات والتعليمات الخاصة بالعاملين للقيام بأعمالهم على وجه اللازم، وأخيرا متوسط حسابي (3.3390) وانحراف معياري (0.8730) أي تعمل المؤسسة على إدارة أولوياتها التي ترتبط بها تجاه عمالها .

4-العلاقات الإنسانية.

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات العاملين المتعلقة ببعء العلاقات الإنسانية في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، وهي كالتالي:

الجدول (02-14) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "العلاقات الإنسانية"

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	5.3593	4.0339	يتعامل المسؤول مع العمال بوضوح واحترام .	01
6	متوسط	1.0300	3.3000	يقدر المسؤول ظروف العمال ويراعي حاجتهم ومشاعرهم.	02
2	مرتفع	0.8674	3.6000	يشارك المسؤول العمال في مناسباتهم الاجتماعية.	03
3	مرتفع	0.9344	3.4576	يحافظ المسؤول على الأسرار الخاصة بالعمال.	04
4	متوسط	0.8796	3.3500	يتسامح المسؤول مع العمال قدر الإمكان.	05
7	متوسط	1.0099	3.2833	يراعي المسؤول الاحتياجات الشخصية للعاملين.	06
5	متوسط	0.8956	3.3333	ينصت المسؤول للعمال بكل انتباه.	07
---	مرتفع	1.0222	3.4754	المتوسط العام لبعء "العلاقات الإنسانية"	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول (02-14) يظهر أعلاه المتوسط الحسابي العام لإجابات العاملين حول العلاقات الإنسانية بلغ (3.4754) وانحراف معياري (1.0222)مرتفع،عبارة الأولى بمتوسط حسابي (4.0339) وبانحراف معياري (5.3593) أي أن هناك احترام متبادل بين المسؤولين والعمال في المؤسسة،وتليها العبارة الثانية بمتوسط حسابي (3.6000) وانحراف معياري (0.8674) أي أن المسؤولين يقومون بمشاركة مناسباتهم وهذا ما يخلق تفاعلات إيجابية بينهم، وتليها عبارة الثالثة بمتوسط حسابي (3.4576) وانحراف معياري (0.9344) أي هنا تقوم المؤسسة بالثقة المتبادلة بين العمال في أداء مهامهم وأعمالهم، وعبارة الرابعة بمتوسط حسابي (3.3500) وانحراف معياري (0.8796)،وتليها العبارة الخامسة بمتوسط حسابي (3.3333) وانحراف معياري (0.8956)، وعبارة السادسة بمتوسط حسابي (3.3000) وانحراف معياري (1.0300) أي أن هناك إحساس بالغير أي مسؤولين يقدرون الظروف ومشاعر العمال، وأخيرا العبارة السابعة بمتوسط حسابي (3.2833) وانحراف معياري (1.0099) أي هنا يقوم المسؤول بمراعاة احتياجاتهم الشخصية تجاه العمال .

5-الانفتاح و المرونة.

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات العاملين المتعلقة ببعء الانفتاح والمرونة في مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، وهي كالتالي:

الجدول (02-15) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الانفتاح والمرونة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	ينفتح رئيسي على شتى المجالات المختلفة.	3.5833	0.6712	مرتفع	1
02	يتسم رئيسي بالاستماع الجيد.	3.4333	0.8102	مرتفع	2
03	يتواصل رئيسي مع أصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة.	3.4068	0.6725	مرتفع	3
--	المتوسط العام لبعء الانفتاح و المرونة	3.4722	0.5430	مرتفع	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول (02-15) يظهر أعلاه المتوسط الحسابي العام لإجابات العاملين حول الانفتاح والمرونة بلغ (3.4722) وانحراف معياري (0.5430) مرتفع، العبارة الأولى بمتوسط حسابي (3.5833) وانحراف معياري (0.6712) هنا تقوم المؤسسة استخدام عدة مجالات وأساليب مختلفة بشتى الطرق، وتليها العبارة الثانية بمتوسط حسابي (3.4333) وانحراف معياري (0.8102) تقوم المؤسسة بالاستماع الجيد لآراء و أفكار العمال بصفة جيدة، وأخيرا عبارة الثالثة بمتوسط حسابي (3.4068) وانحراف معياري (0.6725) تقوم هنا المؤسسة بتواصل مع أصحاب المصالح المرتبطتين بالمنظمة .
تحليل جميع الأبعاد المتعلقة بالقيادة الأخلاقية: يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات العاملين المتعلقة بأبعاد القيادة الأخلاقية في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، وهي كالتالي:

الجدول (02-16) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للقيادة الأخلاقية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	العدالة وعدم التمييز	3.3139	0.628	متوسط	5
02	المشاركة في السلطة	3.4900	0.632	مرتفع	1
03	وضوح الدور	3.3861	0.695	متوسط	4
04	العلاقات الإنسانية	3.4754	1.022	مرتفع	2
05	الانفتاح و المرونة	3.4722	0.543	مرتفع	3
---	المتوسط العام للقيادة الأخلاقية	3.4275	0.556	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول (02-16) يظهر أعلاه المتوسط الحسابي العام لإجابات العاملين حول القيادة الأخلاقية بلغ (3.4275) وانحراف معياري (0.556) هنا القيادة الأخلاقية مرتفعة، المشاركة في السلطة (3.4900) وانحراف معياري (0.632) تعبر عن مشاركة الأفراد في صنع قراراتهم عند اختلافهم والاتفاق على نتائج، وتليها العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي (3.4754) وانحراف معياري (1.022) هنا يشير هذا البعد لجهودات المدير لبناء علاقاتهم ومشاركتهم أفرادهم ومساعدتهم في حل مشاكلهم ومراعاة ظروفهم وحاجاتهم، والتعامل معهم بتواضع، يليها بعد الانفتاح والمرونة هنا يقوم بالتعامل مع حالات التأكد والتوجيه

عمليات المنظمة بصورة تمكنها من تطوير مواردها اتجاه سرعة التكيف والاستجابة والصعوبات المتوقعة و التغيرات الطارئة ليتسم بالتجديد والتوجيه الدائم للعمل نحو الإبداع والابتكار، وتحقيق التعاون المتبادل والميل الإيجابي بين الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة بمتوسط حسابي (3.4722) وانحراف معياري (0.543)، ويليهما بعد وضوح الدور بمتوسط حسابي (3.3861) وانحراف معياري (0.695) هنا عبارة عن مسؤوليات وتوقعات تفترض أن ينجزها الفرد، وأخيرا بعد العدالة وعدم التميز بمتوسط حسابي (3.3139) وانحراف معياري (0.628) تعتبر عن الأسس الهامة التي تركز عليها الإدارة لتساعد على خلق بيئة عمل ملائمة لذلك وجب على القائد الأخلاقي في أن يضع العدالة محور في اتخاذ قرارته .

وعليه نثبت الفرضية الاولى التي تنص على "توفر مؤسسة sktm على قيادة اخلاقية قوية وفعالة"

ب تحليل الالتزام التنظيمي:

اختبار صحة الفرضية الثانية: هناك مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي .

ومن أجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس ليكارت ذي 5 درجات الذي تم ذكره سابقا والنتائج التالية توضح ذلك:

تمثلت أبعاد الالتزام الوظيفي "الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري"

1- الالتزام العاطفي.

يظهر الجدول الموالي نتائج العاملين المتعلقة ببعدها الالتزام العاطفي في مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، وهي كالتالي:

الجدول (02-17) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها "الالتزام العاطفي".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أعمل في هذه المؤسسة.	3.31	1.087	متوسط	5
02	لدي استعداد لبذل أكبر جهد ممكن من أجل إنجاز العمل المكلف به.	3.3667	0.901	متوسط	4
03	تحمي سمعة المؤسسة وترتيبها وطنياً.	3.5000	0.813	مرتفع	3
04	أحافظ على ممتلكات المؤسسة من الإهمال والضياع.	3.6333	0.662	مرتفع	1
05	أثناء العمل مع الزملاء اشعر كأننا عائلة واحدة في هذه المؤسسة.	3.5333	0.853	مرتفع	2
	المتوسط العام لبعدها "الالتزام العاطفي"	3.4692	0.606	مرتفع	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من الجدول (02-17) يظهر أعلاه المتوسط العام لإجابات العاملين حول الالتزام العاطفي بلغ (3.4692) وانحراف معياري (0.606) مرتفع، جاءت العبارة الأولى بمتوسط حسابي (3.6333) وانحراف معياري (0.662) هنا يقوم عمال المؤسسة بمحافظه على مؤسستهم من التخريب و ضياع عمل من أعمالهم أو إهماله لسيرورة مهامهم بصفة جيدة، وتليها عبارة الثانية بمتوسط حسابي (3.5333) وانحراف معياري (0.853) هنا شعور العمال كأنهم عائلة واحدة وتحت سقف واحد أثناء أداء أعمالهم، وعبارة ثالثة بمتوسط حسابي (3.5000) وانحراف معياري (0.813) هنا يقوم العامل بالحفاظ على اسم المؤسسة وسمعتها ورتبتها، تليها عبارة الرابعة بمتوسط حسابي (3.3667) وانحراف معياري (0.901) هنا يقوم كل فرد في المؤسسة أثناء تأدية عمله المكلف به بنجاحه قصار بذل كل مجهوداته العملية، وأخيرا عبارة الخامسة بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.087) هنا العامل يعتر ويفتخر كونه يعمل في هذه المؤسسة .

2- الالتزام المعياري

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات العاملين المتعلقة ببعء الالتزام المعياري في مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، وهي كالتالي:

الجدول (02-18) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء "الالتزام المعياري".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	أبذل قصارى جهدي في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.	3.7797	0.720	مرتفع	1
02	أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل.	3.5000	0.965	مرتفع	3
03	أحرص على أداء عملي بكل مصداقية وضمير دون مراقبة المسؤول.	3.4667	0.910	مرتفع	4
04	هناك انسجام بين مؤهلاتي العلمية و بين متطلبات المنصب الذي أشغله.	3.4576	0.857	مرتفع	5
05	أقدم الدعم والمساندة للزملاء أثناء العمل.	3.5167	0.873	مرتفع	2
06	الدعم من قبل المسؤول يشجعني على بذل أقصى جهد ممكن في العمل.	3.3833	1.059	متوسط	6
المتوسط العام لبعء "الالتزام المعياري"		3.5153	0.700	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

الجدول (02-18) يظهر أعلاه المتوسط العام لإجابات العاملين حول الالتزام المعياري بلغ (3.5153) وانحراف معياري (0.700) مرتفع، العبارة الأولى بمتوسط حسابي (3.7797) وانحراف معياري (0.720) هنا يقوم العامل ببذل أكبر مجهوداته في تحقيق أهداف المؤسسة والعمل المراد، تليها العبارة الثانية بمتوسط حسابي (3.5167) وانحراف معياري (0.873) يتحلى العامل بالدعم الكبير تجاه مؤسسته، تليها العبارة الثالثة بمتوسط حسابي (3.5000) وانحراف معياري (0.965) هنا العامل عليه أن يحترم أوقات العمل من دخول مبكر و خروجه بعد انتهاء مهامه على أكمل وجه، تليها العبارة الرابعة بمتوسط حسابي (3.4667) وانحراف معياري (0.910) هنا يكون العامل لديه غيرة علمية في منصب عمله، تليها العبارة الخامسة بمتوسط حسابي (3.4576) وانحراف معياري (0.857)، وأخيرا العبارة السادسة بمتوسط حسابي (3.3833) وانحراف معياري (1.059) هنا العامل يبذل مجهودات للوصول إلى أهدافه و تحقيق رغباته .

3- الالتزام الاستمراري

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات العاملين المتعلقة ببعء الالتزام الاستمراري في مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، وهي كالتالي:

الجدول (02-19) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء "الالتزام الاستمراري".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	ارغب في البقاء في المؤسسة مهما توفرت الفرص البديلة.	3.4655	0.842	مرتفع	4
02	ما يزيدني تشجيعا في الاستمرار بالمؤسسة هو الحصول على الحوافز.	3.6102	0.928	مرتفع	2
03	التشجيع الذي أتلقاه من قبل المسؤول يدفعني إلى الاستمرار في العمل .	3.7167	0.738	مرتفع	1
04	أحد أسباب استمراري في العمل هو الحصول على منافع ومزايا لا أجدها في عمل آخر	3.5000	0.816	مرتفع	3
05	أطلع للحصول على مرتبة أو منصب أعلى في المؤسسة.	3.4500	0.768	مرتفع	5
المتوسط العام لبعء "الالتزام الاستمراري"		3.5492	0.552	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من الجدول (02-19) يظهر أعلاه المتوسط الحسابي العام لإجابات العاملين حول الالتزام الاستمراري بلغ (3.5492) وانحراف معياري (0.552) مرتفع، العبارة الأولى بمتوسط حسابي (3.7167) وانحراف معياري (0.738) تقوم هنا المؤسسة بتشجيع العمال من قبل المسؤول لاستمرارهم في العمل، تليها العبارة الثانية بمتوسط حسابي (3.6102) وانحراف معياري (0.928) هنا تقوم المؤسسة بتحفيز العامل للاستمرار في عمله، تليها العبارة الثالثة بمتوسط حسابي (3.5000) وانحراف معياري (0.816)، تليها العبارة الرابعة بمتوسط حسابي (3.4655) وانحراف معياري (0.842) هنا يرغب العامل في البقاء والاستمرار في خدمة المؤسسة وعدم التخلي عن منصبه، وتليها العبارة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.4500) وانحراف معياري (0.768) هنا العامل يبذل مجهوداته للوصول إلى أهدافه وتحقيق رغباته .

تحليل جميع الأبعاد المتعلقة بالالتزام التنظيمي: يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات العاملين المتعلقة بأبعاد الالتزام التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، وهي كالتالي:

الجدول (02-20) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للالتزام التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	الالتزام العاطفي	3.4692	0.606	مرتفع	2
02	الالتزام المعياري	3.5153	0.700	مرتفع	1
03	الالتزام الاستمراري	3.4275	0.552	مرتفع	3
المتوسط العام للالتزام التنظيمي		3.5112	0.515	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

من الجدول (02-20) يظهر أعلاه المتوسط الحسابي العام لإجابات العاملين حول الالتزام التنظيمي بلغ (3.5112) وانحراف معياري (0.515) مرتفع، العبارة الأولى الالتزام المعياري بمتوسط حسابي (3.5153) وانحراف معياري (0.700) لأن الالتزام المعياري يتحلى بأخلاقيات العمل والرغبة الأفراد في الاستمرار والبقاء في المنظمة نتيجة لثقافتها،وهنا يعرف الفرد بعلاقته القوية تجاه المؤسسة وتعزيز رغبة الفرد في روح المشاركة بفعالية كبيرة وتسهيل أهدافه وتعلقه وانتمائه العاطفي تجاه مؤسسته بمتوسط حسابي (3.4692) وانحراف معياري (0.606)،وأخيرا الالتزام المستمر بمتوسط حسابي (3.4275) وانحراف معياري (0.552) يمثل هنا رغبة العامل في مواصلة عمله مع المؤسسة ناتج عن عدم وجود بدائل أخرى وتجعل الفرد متخلياً عن عمله من ناحية مادية في حين يفقده عن وظيفته من جهد يبذله ووقت يضيعه .

وعليه نثبت الفرضية الثانية التي تنص على "يملك العاملون في مؤسسة sktm التزام تنظيمي قوي"

الفرع الثالث: دراسة علاقات الارتباط و التأثير بن متغيرات الدراسة

الفرضية الثالثة:

"يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاخلاقية و الالتزام التنظيمي بمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-الطاقات المتجددة الجدول التالي يبين مدى وجود الارتباط بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (02-21): يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقلة والمتغير التابع

Corrélations

	الالتزام التنظيمي	القيادة الأخلاقية
Corrélation de Pearson	1,000	,858
	,858	1,000
Sig. (unilatéral)	.	,000
	,000	.
N	60	60
	60	60

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يمثل الجدول رقم (02-21) مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيري الدراسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي حيث نلاحظ أن معامل الارتباط الخطي بين القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع (85.50%)، أي أن هناك ارتباط قوي ا. والعلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي هي علاقة طردية، بمعنى أنه أي زيادة أو تغيير في القيادة الأخلاقية سيؤدي إلى التغيير والزيادة في الالتزام التنظيمي، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (0.00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا يعني أن علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية. أي هناك علاقة ارتباطية طردية بين القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي ، ومنه نستنتج أن الفرضية الثالثة صحيحة و هي : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بين القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي بمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز-الطاقات المتجددة.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
لاختبار هذه الفرضية يمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام طريقة المربعات الصغرى عند مستوى الدلالة 0.05 حيث تمثل المتغير المستقل في القيادة الأخلاقية والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (02-22) يوضح معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي

ملخص النموذج

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل تحديد المعدل	تقدير الخطأ
1	،858 ^a	،737	،732	،26693

a. Prédicteurs: (Constante)، القيادة الأخلاقية،

b. Variable dépendante: الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول(02-22) أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي هو $R=0.858$ ، أي أن هناك ارتباط تأثير بينهما، لأن معامل الارتباط ذو إشارة موجبة، بينما كان معامل التحديد 737،0 $R^2=$ أي أنه كل تغيير بنسبة 73.7% من التغيير في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) تعود إلى التغيير في المتغير المستقل(القيادة الأخلاقية)، والنسبة المتبقية المقدرة ب26,3% تعود إلى عوامل أخرى.

- تباين خط الانحدار:

الجدول (02-23) يوضح تحليل تباين خط الانحدار.

ANOVA^a

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
1 بين المجموعات	11،564	1	11،564	162،296	،000 ^b
داخل المجموعات	4،133	58	،071		
المجموع	15،697	59			

a. Variable dépendante: الالتزام التنظيمي

b. Prédicteurs: (Constante)، القيادة الأخلاقية،

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

- من خلال الجدول (02-23) نلاحظ أن:
- مجموع مربعات الانحدار يساوي 564،11، مجموع مربعات البواقي 133،4، مجموع المربعات الكلي 697،15.
- درجة حرية الانحدار هي 1، ودرجة حرية البواقي 58 أي بإجمالي 59.
- معدل مربعات الانحدار 564،11 معدل مربعات البواقي هو 071،0
- قيمة اختبار F تحليل التباين لخط الانحدار هو 296،162

- مستوى دلالة الاختبار 0,00، وهو أقل من 0.05 وبالتالي تقبل الفرضية.

الجدول (02-24) وضح نتيجة تحليل الانحدار اطي البسيط لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي

Coefficients^a

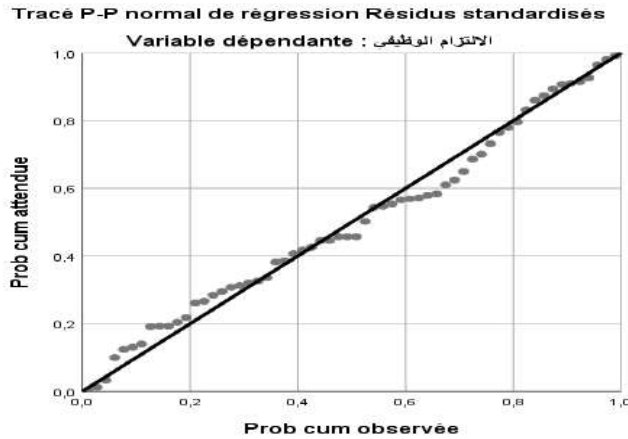
Modèle	Coefficients non standardisés ميل	خطأ موحد	Coefficients standardisés Bêta	T	دلالة
1	(Constante)	,783	,217	3,608	,001
	القيادة الأخلاقية	,796	,062	,858	,000

a. Variable dépendante: الالتزام التنظيمي
b.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على تحليل نتائج الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول (02-24) نلاحظ أن مقطع خط الانحدار يساوي 0,783 والذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم، أما ميل خط الانحدار b يساوي 0,796، وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار $Y=0,796x+0,783$ بحيث Y المتغير التابع، و X المتغير المستقل. حيث نجد أن مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي تقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي.

الشكل (02-07) يوضح نموذج الانحدار الخطي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

2- دراسة أثر كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة:

الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العدالة وعدم التمييز على الالتزام التنظيمي"

الجدول (02-25) يوضح معامل الارتباط بين بعد العدالة وعدم التمييز و الالتزام التنظيمي.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,769 ^a	,591	,584	,33264

a. Prédicteurs: (Constante)، العدالة والتمييز

b. Variable dépendante: الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول (02-25) أن قيمة معامل الارتباط بين بعد العدالة و عدم التمييز و الالتزام التنظيمي هو

$R=0.769$, أي أن هناك ارتباط تأثير بينهما، لأن معامل الارتباط ذو إشارة موجبة، بينما كان معامل التحديد 0.591

$R^2 -deux=$ أي أنه كل تغيير بنسبة 59.1% من التغيير في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) تعود إلى التغيير في المتغير

المستقل (بعد العدالة وعدم التمييز)، والنسبة المتبقية المقدرة ب 40.9% تعود إلى عوامل أخرى. وهذا ما يثبت صحة الفرضية أنه

يوجد تأثير لبعد العدالة وعدم التمييز على الالتزام التنظيمي.

- تباین خط الانحدار:

الجدول (02-26) يوضح تحليل تباین خط الانحدار

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	9,279	1	9,279	83,863	,000 ^b
de Student	6,418	58	,111		
Total	15,697	59			

a. Variable dépendante: الالتزام التنظيمي

b. Prédicteurs: (Constante)، العدالة والتمييز

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول (02-26) نلاحظ أن:

-مجموع مربعات الانحدار يساوي 9.279 , مجموع مربعات البواقي 6.418 , مجموع المربعات الكلي 15.697 .

-درجة حرية الانحدار هي 1 , ودرجة حرية البواقي 58 أي بإجمالي 59 .

-معدل مربعات الانحدار 9.279 , معدل مربعات البواقي هو 0.111

- قيمة اختبار F تحليل التباين لخط الانحدار هو 83.863

-مستوى دلالة الاختبار 0.00 , وهو أقل من 0.05 وبالتالي تقبل الفرضية

الجدول (02-27) يوضح نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لأثر بعد العدالة وعدم التميز على الالتزام التنظيمي.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,419	,232		6,104	,000
العدالة والتميز	,631	,069	,769	9,158	,000

a. Variable dépendante: الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

مقطع خط الانحدار يساوي 1,419 والذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم، أما ميل خط الانحدار b يساوي 0,631، وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار $Y=0.631x+1.419$ بحيث Y المتغير التابع، و x المتغير المستقل.

حيث نجد أن مستوى الدلالة يساوي 0,00 وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

وبالتالي تقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العدالة وعدم التميز على الالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المشاركة في السلطة على الالتزام التنظيمي"

الجدول (02-28) يوضح معامل الارتباط المشاركة في السلطة على الالتزام التنظيمي.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,690 ^a	,477	,468	,37638

a. Prédictors: (Constante), المشاركة في السلطة

b. Variable dépendante: الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول (02-28) أن قيمة معامل الارتباط بين بعد المشاركة في السلطة و الالتزام التنظيمي هو

$R=0.690$ ، أي أن هناك ارتباط تأثير بينهما، لأن معامل الارتباط ذو إشارة موجبة، بينما كان معامل التحديد $0,477$

$R^2 -deux=$ أي أنه كل تغيير بنسبة 47.7% من التغيير في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) تعود إلى التغيير في المتغير

المستقل (بعد المشاركة في السلطة)، والنسبة المتبقية المقدرة بـ 52.3% تعود إلى عوامل أخرى. وهذا ما يثبت صحة الفرضية أنه

يوجد تأثير لبعء المشاركة في السلطة على الالتزام التنظيمي.

تباين خط الانحدار:

الجدول (02-29) يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,480	1	7,480	52,803	,000 ^p
	de Student	8,217	58	,142		
	Total	15,697	59			

a. Variable dépendante: الالتزام التنظيمي

b. Prédicteurs: (Constante), المشاركة في السلطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول (02-29) نلاحظ أن:

-مجموع مربعات الانحدار يساوي 7.480, مجموع مربعات البواقي 8.217, مجموع المربعات الكلي 15.697

-درجة حرية الانحدار هي 1, ودرجة حرية البواقي 58 أي بإجمالي 59.

-معدل مربعات الانحدار 7.480, معدل مربعات البواقي هو 0.142

- قيمة اختبار F تحليل التباين لخط الانحدار هو 52.803

-مستوى دلالة الاختبار 0,00, وهو أقل من 0.05 وبالتالي تقبل الفرضية.

الجدول (02-30) يوضح نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد المشاركة في السلطة على الالتزام التنظيمي.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,548	,275	5,638	,000
	المشاركة في السلطة	,563	,077	,690	,000

a. Variable dépendante: الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول (02-30) نلاحظ أن مقطع خط الانحدار يساوي 1.548 والذي يمثل a من معادلة الخط

المستقيم, أما ميل خط الانحدار b يساوي 0.563, وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار $Y=0.563x+1.548$ بحيث Y

المتغير التابع, و x المتغير المستقل. حيث نجد أن مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05

وبالتالي تقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة في السلطة على الالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده وضوح الدور على الالتزام التنظيمي"

الجدول (02-31) يوضح معامل الارتباط بين بعد وضوح الدور و الالتزام التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,735 ^a	,540	,532	,35280

a. Prédictors: (Constante), وضوح الدور

b. Variable dépendante: الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول (02-31) أن قيمة معامل الارتباط بين بعد وضوح الدور هو $R = 0.735$, أي أن ارتباط تأثير بينهما، لأن معامل الارتباط ذو إشارة موجبة، بينما كان معامل التحديد $R^2 \text{ deux} = 0.540$ أي أنه كل تغير بنسبة 54% من التغير في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) تعود إلى التغير في المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)، والنسبة المتبقية المقدرة 46% تعود إلى عوامل أخرى. وهذا ما يثبت صحة الفرضية أنه يوجد تأثير لبعده وضوح الدور على الالتزام التنظيمي.

تباين خط الانحدار:

الجدول (02-32) يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	8,478	1	8,478	68,110	,000 ^b
de Student	7,219	58	,124		
Total	15,697	59			

a. Variable dépendante: الالتزام التنظيمي

b. Prédictors: (Constante), وضوح الدور

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول (02-32) نلاحظ أن:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 8.478، مجموع مربعات البواقي 7.219، مجموع المربعات الكلي 15.697.
- درجة حرية الانحدار هي 1، ودرجة حرية البواقي 58 أي بإجمالي 59.
- معدل مربعات الانحدار 0,051، معدل مربعات البواقي هو 0,074.
- قيمة اختبار F تحليل التباين لخط الانحدار هو 68.110.
- مستوى دلالة الاختبار 0,00، وهو أكبر من 0.05 وبالتالي تقبل الفرضية.

الجدول (02-33) وضح نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الوضوح في الدور على الالتزام التنظيمي.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés Bêta	T	Sig.
	B	Erreur standard			
1 (Constante)	1,664	,228		7,288	,000
وضوح الدور	,545	,066	,735	8,253	,000

a. Variable dépendante: الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

من خلال الجدول (02-33) نلاحظ أن مقطع خط الانحدار يساوي 1.664 والذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم, أما ميل خط الانحدار b يساوي 0,545, وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار $Y=0.545x+1.664$ بحيث Y المتغير التابع, و X المتغير المستقل. حيث نجد أن مستوى الدلالة يساوي 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي تقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده وضوح الدور على الالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العلاقات الإنسانية على الالتزام التنظيمي".

الجدول (02-34) يوضح معامل الارتباط بين بعد العلاقات الإنسانية و الالتزام التنظيمي.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,622 ^a	,386	,376	,40751

a. Prédicteurs: (Constante), العلاقات الإنسانية

b. Variable dépendante: الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول (02-34) أن قيمة معامل الارتباط بين بعد العلاقات الإنسانية و الالتزام التنظيمي هو $R=0.622$, أي أن هناك ارتباط تأثير بينهما, لأن معامل الارتباط ذو إشارة موجبة, بينما كان معامل التحديد $R^2 = 0,386$ أي أنه كل تغيير بنسبة 38,6% من التغيير في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) تعود إلى التغيير في المتغير المستقل (بعد العلاقات الإنسانية), والنسبة المتبقية المقدرة ب 61,4% تعود إلى عوامل أخرى. وهذا ما يثبت صحة الفرضية أنه يوجد تأثير لبعده العلاقات الإنسانية على الالتزام التنظيمي.

- تباين خط الانحدار:.

الجدول (02-35) يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,065	1	6,065	36,521	,000 ^b
	de Student	9,632	58	,166		
	Total	15,697	59			

a. Variable dépendante: الالتزام التنظيمي

b. Prédicteurs: (Constante), العلاقات الإنسانية,

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول (02-35) نلاحظ أن:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 6,065, مجموع مربعات البواقي 9,632, مجموع المربعات الكلي 15,697.

- درجة حرية الانحدار هي 1, ودرجة حرية البواقي 58 أي بإجمالي 59.

- معدل مربعات الانحدار 6,056, معدل مربعات البواقي هو 0,166.

- قيمة اختبار F تحليل التباين لخط الانحدار هو 36,521

- مستوى دلالة الاختبار 0,00, وهو أقل من 0,05 وبالتالي تقبل الفرضية.

الجدول (02-36) وضح نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد العلاقات الإنسانية على الالتزام التنظيمي

Coefficients^a

	Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	2,421	,188		12,886	,000
	العلاقات الإنسانية	,314	,052	,622	6,043	,000

a. Variable dépendante: الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول (02-36) نلاحظ أن مقطع خط الانحدار يساوي 2,421 والذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم,

أما ميل خط الانحدار b يساوي 0,314, وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار $Y=0,314x+2,421$ بحيث Y المتغير التابع,

و X المتغير المستقل. حيث نجد أن مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0,05 وبالتالي تقبل

الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العلاقات الإنسانية على الالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الانفتاح و المرونة"

الجدول (02-37) يوضح معامل الارتباط بين بعء الانفتاح و المرونة.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,591 ^a	,349	,337	,41984

a. Prédicteurs: (Constante), المرونة و الانفتاح

b. Variable dépendante: الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول(02-37) أن قيمة معامل الارتباط بين بعء الانفتاح و المرونة و الالتزام التنظيمي هو $R=0.591$, أي أن هناك ارتباط تأثير بينهما, لأن معامل الارتباط ذو إشارة موجبة, بينما كان معامل التحديد $R^2 = 0,349$ أي أنه كل تغيير بنسبة %34,9 من التغيير في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) تعود إلى التغيير في المتغير المستقل (بعء الانفتاح و المرونة), والنسبة المتبقية المقدرة ب%65,1 تعود إلى عوامل أخرى. وهذا ما يثبت صحة الفرضية أنه يوجد تأثير لبعء الانفتاح و المرونة على الالتزام التنظيمي.

تباين خط الانحدار:

الجدول (02-38) يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,473	1	5,473	31,053	,000 ^b
de Student	10,223	58	,176		
Total	15,697	59			

a. Variable dépendante: الالتزام التنظيمي

b. Prédicteurs: (Constante), المرونة و الانفتاح

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول (02-38) نلاحظ أن:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 5,473, مجموع مربعات البواقي 10,223, مجموع المربعات الكلي 15,697.
- درجة حرية الانحدار هي 1, ودرجة حرية البواقي 58 أي بإجمالي 59.
- معدل مربعات الانحدار 5,473, معدل مربعات البواقي هو 0,176.
- قيمة اختبار F تحليل التباين لخط الانحدار هو 31,053
- مستوى دلالة الاختبار 0,00, وهو أقل من 0,05 وبالتالي تقبل الفرضية.

الجدول (02-39) وضح نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر بعد الانفتاح والمرونة على الالتزام التنظيمي

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard			
1 (Constante)	1,564	,354		4,421	,000
الانفتاح والمرونة	,561	,101	,591	5,572	,000

a. Variable dépendante: الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول (02-39) نلاحظ أن مقطع خط الانحدار يساوي 1.564 والذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم, أما ميل خط الانحدار b يساوي 0.561, وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار $Y=0,561x+1,564$ بحيث Y المتغير التابع, و X المتغير المستقل. حيث نجد أن مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي تقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الانفتاح و المرونة على الالتزام التنظيمي.

3- دراسة أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها (بعد العدالة وعدم التمييز, بعد المشاركة في السلطة, بعد وضوح الدور, بعد العلاقات الإنسانية, بعد الانفتاح والمرونة) على الالتزام التنظيمي.

لدراسة ذلك نستخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول (02-40) يوضح نتيجة الانحدار الخطي المتعدد التدرجي لقياس أثر أبعاد القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي

المتغيرات	معاملات الانحدار	Beta	قيمة T المحسوبة	الدلالة الإحصائية Sig
ثابت	0.970	-	3.864	0.000
العدالة و التميز	0.221	0.277	2.231	0.030
المشاركة في السلطة	0.024	0.31	0.269	0.789
وضوح الدور	0.318	0.436	4.197	0.000
العلاقات الإنسانية	0.101	0.221	2.555	0.013
الانفتاح و المرونة	0.070	0.082	0.955	0.344
معامل الارتباط R		0.769		
معامل التحديد R2		0.591		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج تحليل الإحصائي SPSS.

أظهر الجدول (02-41) نتائج تحليل الإحصائي لأبعاد القيادة الأخلاقية على مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة SKTM, حيث بلغ معامل الارتباط R ب 0.769 عند مستوى دلالة أقل من 0.05 وهو الارتباط بدرجة مرتفعة, وقد كان معامل التحديد R2 بقيمة 0.591 أي أن 59.1% من التغير في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين يعود للتغير في القيادة الأخلاقية بأبعادها, وقد أظهرت نتائج تحليل المتعدد أن بعد وضوح الدور هو البعد الأكثر تأثيراً على مستوى الالتزام

التنظيمي, وذلك من خلال معامل الانحدار الذي بلغت قيمته 0.318 عند مستوى دلالة 0.000, ثم يليه بعد العدالة وعدم التميز بقيمة 0.221 عند مستوى دلالة 0.030, ثم تليه بعد العلاقات الإنسانية بقيمة 0.101 عند مستوى دلالة 0.013, ثم تليه بعد الانفتاح والمرونة بقيمة 0.70 عند مستوى دلالة 0.344 ولهذا لا يؤثر البعد هنا, زيادة بوحدة واحدة في كل من هذه الأبعاد (وضوح الدور, العدالة وعم التميز, العلاقات الإنسانية, الانفتاح والمرونة) تؤدي إلى زيادة في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمقدار (0.318, 0.221, 0.101, 0.70) على التوالي, في حين لم يكن بعد الانفتاح والمرونة وبعد المشاركة في السلطة أي تأثير معنوي وهذا يعود إلى عدم توجيه هذين البعدين لتسهيل وتفعيل عملية الالتزام التنظيمي.

وعليه نستنتج أن الأبعاد الأكثر تأثيراً في مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة sktm هو بعد وضوح الدور, ثم يليه بعد العدالة وعدم التمييز وبعد العلاقات الإنسانية, في حين أن بعد الانفتاح والمرونة وبعد المشاركة في السلطة ليس له أي تأثير .

الفرضية الخامسة: "لا توجد فروق لإجابة العاملين حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس, العمر, المستوى التعليمي, الاقدمية في العمل, الوظيفة) بجامعة قاصدي مرباح -ورقلة- .
وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار T في حالة العينتين المستقلتين لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير الجنس, بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA way One لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات الأخرى التي تتكون من أكثر من مجموعتين.

1- متغير الجنس .

جدول رقم (02-41) يوضح اختبار T للعينات المستقلة حول الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الجنس .

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure	
الالتزام التنظيمي	Hypothèse de variances égales	1.752	0.191.	0.428	58	0.671	0.05747	0.13441	-0.21158	0.32651
	Hypothèse de variances inégales			0.435	57.242	0.665	0.05747	0.13217	-0.20718	0.32211

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من خلال الجدول (02-42) أن قيمة T تساوي 0.428, أما مستوى المعنوية لاختبار T بلغ 0.671 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس بخصوص الالتزام التنظيمي, وهذا يثبت الفرضية التي تفترض أنه لا يوجد فروق إحصائية للالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس.

2- متغير العمر

الجدول رقم (02-42): يوضح تحليل التباين الأحادي حول الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير العمر.

ANOVA
العمر

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	36,917	48	769,	5,076	003,
Intragroupes	1,667	11	152,		
Total	38,583	59			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول (02-43) نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر لمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز -الطاقات المتجددة كانت قيمة Sig=0.003 وهي أقل من 0.05, وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير العمر, وهذا يرفض الفرضية التي تفترض أنه لا يوجد فروق إحصائية حول الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير العمر.

متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (02-43) يوضح تحليل التباين الأحادي حول الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

ANOVA
مستوى التعليمي

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	37,733	48	,786	8,647	,000
Intragroupes	1,000	11	,091		
Total	38,733	59			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول (02-44) نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي لمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز -الطاقات المتجددة كانت قيمة Sig=0.000 وهي أقل من 0.05, وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الالتزام الوظيفي تبعا لمتغير المستوى التعليمي, وهذا ما يرفض الفرضية التي تفترض أنه لا يوجد فروق إحصائية للالتزام الوظيفي.

1- متغير الأقدمية في العمل.

الجدول رقم (02-44) يوضح تحليل التباين الأحادي حول الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الأقدمية في العمل.

ANOVA

الأقدمية في العمل

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	30,435	47	,648	4,274	,006
Intragroupes	1,667	11	,152		
Total	32,102	58			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول (02-45) نتيجة تحليل التباين لمتغير الأقدمية في العمل لمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز –الطاقات المتجددة كانت قيمة Sig= 0.006 وهي أقل من 0.05, وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الأقدمية في العمل, وهذا ما يرفض الفرضية التي تفترض أنه لا يوجد فروق إحصائية للالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الأقدمية في العمل.

2- متغير الوظيفة

الجدول رقم (02-45) يوضح تحليل التباين الأحادي حول الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الوظيفة.

ANOVA

الوظيفية

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	62,867	47	1,338	12,612	,000
Intragroupes	1,167	11	,106		
Total	64,034	58			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول (02-46) نتيجة تحليل التباين لمتغير الوظيفة في مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز –الطاقات المتجددة كانت قيمة Sig=0.000 وهي أقل من 0.05, وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الوظيفة, وهذا ما يرفض الفرضية التي تفترض أنه لا يوجد فروق إحصائية للالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الوظيفة.

نستنتج من خلال اختبار تحليل التباين الثنائي انه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية للعاملين حول مستوى الالتزام التنظيمي بمؤسسة ال sktm تعزى بمتغير الجنس في حين انه من خلال استخدام تحليل التباين الأحادي استنتجنا انه يوجد فروق ذو دلالة إحصائية للعاملين حول مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة sktm تعزى إلى مستوى العمر, المستوى التعليمي ,

الاقدمية في العمل والوظيفة , أي أن مستوى الالتزام التنظيمي بين العاملين لا يختلف باختلاف جنسهم في حين انه يختلف باختلاف سنهم, مستوى تعليمي والاقدمية في العمل, وظيفة .

وبالتالي ننفي الفرضية الخامسة التي تنص على " انه لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية للعاملين حول مستوى الالتزام التنظيمي بمؤسسة sktm .

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة.

يعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة لأساليب الإحصائية المناسبة, وكذلك إجراء المقابلة الشخصية مع بعض العاملين والإطارات في مؤسسة SKTM وذلك من أجل تحليل بعض المتغيرات وتفسير النتائج تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي:

الفرع الأول: مناقشة النتائج القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي.

أولاً: القيادة الأخلاقية

تتوفر مؤسسة SKTM على قيادة أخلاقية قوية وفعالة, مؤثرة ومشجعة للعاملين .

-فيما يخص بعد العدالة وعدم التمييز يعتبر السائد في مؤسسة sktm عدالة متوسطة نوعاً ما وهذا يتفق إلى حد ما مع أغلب الدراسات (هيري عبد العزيز, دراوي نور الهدى 2021) التي يتضح لنا أن بعد العدالة سائد بدرجة متوسطة في دور القيادة الأخلاقية بمتوسط حسابي (2.8966) وانحراف معياري (0.61627) وهذا ما يدل على عدم توفر العدالة, لهم ضعف تأثير غير جيد وشخصية غير جذابة التي تمكنهم من التأثير في العاملين لإحداث جوهرية فاعاملون ينظرون للمسؤول بقدرة منخفضة تماماً على الإقناع فكرياً وعلمياً وتنظيماً .

-فيما يخص بعد المشاركة في السلطة تتبنى مؤسسة SKTM مشاركة عالية أي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات واستماع إلى أفكارهم واهتمامهم, وهذا ما يتفق إلى حد ما مع دراسة (هيري عبد العزيز, دراوي نور الهدى 2021) التي تتضح لنا أن بعد المشاركة في السلطة سائد بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.994) وهذا راجع أن المسؤولون يقومون بإثارة روح الحماس والتشجيع على إنجاز الأعمال, فهم يقومون باهتمام كبير للتحفيز المادي والمعنوي كون العامل هو الحجر الأساس في ارتفاع وانخفاض مردودية المؤسسة.

-واختلفت دراستنا عن دراسة (حسين حموس, جيلاني بوزكري 2022) بمتوسط حسابي (3.150) وانحراف معياري (0.549) بمستوى متوسط .

-فيما يخص بعد وضوح الدور في مؤسسة SKTM متوسط نوعاً ما, وهذا ما يتفق مع دراسة (هيري عبد العزيز, دراوي نور الهدى 2021) بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.995) والذي أظهرت أن المرؤوسين يشجعون مشتركة العاملين

في مستويات الإدارية الدنيا على مشاركة في صناعة القرارات حيث أنهم يتحون لهم بعض المساحات من أجل خلق التشاور واقتراح أفكار جديدة .

-واختلفت دراستنا مع دراسة (صلاح الدين عبد العزيز غنيم 2020) التي وقعت في الفئة المرتفعة التي كان فيها المتوسط الحسابي (3.62) حيث أن الإدارة وضحت مسؤوليات كل فرد اتجاء عمله ووفرت تعليمات وتوجيهات الكافية والواضحة للعاملين بشكل كبير .

-فيما يخص بعد العلاقات الإنسانية في مؤسسة SKTM مرتفع وهذا ما يتفق مع دراسة (سلوى تيشات 2018) بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.69) حيث أن هناك مجهودات للمدير لبناء علاقات إنسانية مع العمال واعتبارهم جزء من أفراد عائلتهم .

-واختلفت دراستنا مع دراسة (ياسمين محمد ناصر محمود الدجاني 2018) بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.59).
-فيما يخص بعد الانفتاح والمرونة في مؤسسة SKTM مرتفع وهذا ما يتفق مع أغلبية الدراسات (رمضان محمود عبد السلام, عبد العزيز علي مرزوق, وليد حمدان سلامة حسين 2009) بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.859).

ثانياً: الالتزام التنظيمي

-يتملك عمال SKTM على التزام تنظيمي قوي وفعال بالإيجاب على المؤسسة قائم على التزام عاطفي والالتزام معياري والالتزام استمراري .

-فيما يخص بعد الالتزام العاطفي هناك انتماء عاطفي للعاملين بمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز وارتباط قوي زاد من تعلقهم العاطفي, وهذا ما قد يشمل قبولهم لأهداف المؤسسة ورغبتهم في المشاركة في تحقيقها بفعالية كبيرة ومرتفعة وهذا ما اتفق إلى حد ما مع دراسة (أحمد عباس حمادي 2016) بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.55) الذي أثبت الباحث أن العاملين يمتلكون شعور قوي بانتماء واندماج ومشاركة في الشركة, وهذا قد يكون متولداً لديهم بسبب التعرف على أهداف الشركة وتطابق قيمها مع القيم الفردية للعاملين .


-فيما يخص بعد الالتزام المعيارى هناك رغبة للأفراد في مؤسسة SKTM في البقاء و الاستمرار معها نتيجة لثقافة وأخلاقيات العمل التي تتحلى بها المؤسسة وهذا ما يتفق مع دراسة (أحمد عباس حمادي 2016) بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.78) الذي أثبت أن العاملين ملتزمون أخلاقياً وأديباً مع الشركة الذين يعملون فيها لأنها وفرت لهم وظيفة للعمل ومصدر للعيش في ظرف يصعب فيه العمل أو الحصول على وظيفة .

-فيما يخص بعد الالتزام الاستمراري هناك رغبة لعاملية المؤسسة SKTM في مواصلة العمل مع المؤسسة والذي قد يكون نتيجة عدم وجود بدائل أخرى لهم, وهذا الذي جعلهم يعتقدون أن ترك العمل سيكون مكلف لهم من الناحية المادية وسيفقدون ما استثمروه في وظيفتهم من جهد ووقت بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.53) والتي تبين فيها أن العاملين ملتزمون تنظيمياً بسبب خوفهم من فقدان الوظيفة أو فقدان الميزات التي يحصلون عليها في الشركة والتي قد لا تتوفر في شركات أخرى, وهذا ما يتفق كذلك مع دراسة (أحمد عباس حمادي 2016).

-واختلفت أبعاد دراستنا مع دراسة (سلامي منيرة, قعودة نصر الدين 2020) بالنسبة للالتزام التنظيمي ككل بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.85) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك التزام تنظيمي متوسط, حيث كانت تصورات عينة الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة لمستوى التزامهم التنظيمي بشكل متوسط وهذا راجع أن الأفراد مرتبطون عاطفياً بالمؤسسة وبزملاء العمل, وأن مؤسستهم تستحق الإخلاص والالتزام من طرفهم .

خلاصة الفصل

قمنا خلال هذا الفصل بدراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز -الطاقات المتجددة- تقوت بهدف تحليل القيادة الأخلاقية المؤثرة على الالتزام التنظيمي, حيث قمنا بتوزيع استبيانات لتجميع البيانات كذلك مقابلات شخصية مع بعض العاملين وقمنا بتحليل الاستبيانات ومعالجتها اعتمادا على برنامج SPSS, حيث قمنا بعرض نتائج الدراسة, تم اختبار فرضيات الدراسة ثم مناقشة النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة .



الخاتمة

خاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى المؤسسات الاقتصادية بالتحديد في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - الطاقات المتجددة sktm بتقوت. وذلك من خلال التطرق إلى الجانب النظري الذي تم فيه الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، و للإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسين: الجانب الأول الذي تم فيه عرض الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي وكذلك الدراسات السابقة للمتغيرين بالإضافة إلى الفروق الموجودة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة، وأخيرا تم إسقاط الجانب النظري في الدراسة الميدانية بحيث حاولنا تقييم مستوى القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي .

ولقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، ومن أجل ذلك تم طرح الإشكالية التالية:

*** إلى أي مدى تؤثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة الكهرباء و الغاز - طاقات المتجددة "تقوت"***

وبعد التطرق إلى الجانب النظري والتطبيقي خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1- اختبار صحة الفرضيات:

❖ الفرضية الأولى:

هناك درجة موافقة مرتفعة حول عبارات القيادة الأخلاقية حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.42) وهو ذو مستوى مرتفع. ومنه تم إثبات صحة الفرضية الدالة على وجود مستوى مرتفع من القيادة الأخلاقية بمؤسسة الكهرباء و الغاز - طاقات

المتجددة "تقوت"

الفرضية الثانية:

يتمتع عاملين بمؤسسة الكهرباء و الغاز - طاقات المتجددة "تقوت" بمستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.51) وهو ذو مستوى مرتفع:

ومنه يمكن إثبات صحة الفرضية التي تنص على العاملين يتمتعون بالالتزام تنظيمي مرتفع.

❖ الفرضية الثالثة:

أثبتت الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية مع الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05)

ومنه يمكن إثبات صحة الفرضية التي تنص على أن القيادة الأخلاقية تساهم في الالتزام التنظيمي في مؤسسة الكهرباء و الغاز - طاقات المتجددة.

❖ الفرضية الرابعة:

أثبتت الدراسة أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الكهرباء و الغاز - طاقات المتجددة تقوت .

ومنه يمكن إثبات صحة الفرضية التي تنص على أن هناك أثر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الكهرباء و الغاز - طاقات المتجددة

❖ الفرضية الخامسة:

أثبتت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات الديمغرافية .
ومنه تثبت الفرضية التي تنص على وجود فروقات للإجابات الأفراد تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

2- نتائج الدراسة:

- ✓ اتضح أن هناك مستوى مرتفع من القيادة الأخلاقية في مؤسسة الكهرباء والغاز -طاقات المتجددة تقرت؛
- ✓ هناك مستوى عالي من الالتزام لدى العاملين بالمؤسسة الكهرباء والغاز -طاقات المتجددة تقرت؛
- ✓ هناك نقص نوعا ما حول بعد وضوح الدور و العدالة والتميز بمستوى قبول متوسط؛
- ✓ علاقة بين القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي كانت طردية؛
- ✓ بعد العدالة و عدم التميز هو الأكثر تأثير على الالتزام التنظيمي؛
- ✓ توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً لمتغير العمر؛

3- التوصيات:

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لمؤسسة محل الدراسة:
- ✓ دعم الثقافة الأخلاقية في جميع وحدات المؤسسة؛
 - ✓ ضرورة تعزيز مبادئ العدالة وعدم التميز بين المشرفين في تعاملاتهم مع العاملين ؛
 - ✓ وضع برامج تدريبية للقيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة ؛
 - ✓ العمل على تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين بشتى الطرق والوسائل ودون توقف؛

أفاق الدراسة:

في ختام بحثنا هذا، وبناء على النتائج المتوصل إليها: نقترح لكم بعض المواضيع التي من شأنها أن تكمل ماتم التوصل إليه في هذا البحث على سبيل المثال:

- * دور نظام تخطيط موارد المؤسسة SKTM في تفعيل الالتزام التنظيمي ؛
- * أثر القيادة الأخلاقية في تفعيل ممارسة الالتزام التنظيمي؛
- * أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي؛
- * دور ممارسات القيادة الأخلاقية في دعم الالتزام التنظيمي .



المراجع

المراجع

- (1) إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع ط1 الأردن، عمان، 2011، .
- (2) دراسة أمينة مزيان وآخرون: دراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي، بالجزائر، (2022).
- (3) وليد حمدان سلامة أحمد السيد: القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالسلوك الابتكاري للمرؤوسين، دراسة تطبيقية على العاملين بالمراكز الطبية بالمستشفيات، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة كفر الشيخ، (2016)
- (4) علاء مُجّد عمران مرار، الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماستر، الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2020.

مذكرات

- (1) احمد بركي مبارك العتيبي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، دراسة ميدانية، مذكرة ماستر، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الكويت، 2013.
- (2) إيمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد وعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، 35-36
- (3) بمسيلي فارس، رميلي ياسمين، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة مُجّد البشير الإبراهيمي برج بوغريج، 2022.
- (4) حليلة غزالي، مبروكة عبون، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراي أدرار، 2020.
- (5) دهاخنة فتيحة، قدور يسرى، أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة العمومية، دراسة ميدانية، مذكرة ماستر، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قلمة، 2021.
- (6) سامية خميس أبو نداء، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- (7) سمر سعيد الباحثة، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، متطلبات ماجستير في إدارة الأعمال، قسم غدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الإسلامية، غزة، 2018.
- (8) عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة ماجستير، تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة مُجّد يضر بسكرة، 2015.

- (9) عدودة زين الدين، علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي، دراسة حالة ،مذكرة ماستر، تسير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015 .
- (10) عفاف مدينة، سلامنته و داد أثر القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلبين، جيجل - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2021.
- (11) علاء محمد عمران مرار، الإدارة بالقيم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماستر، الإدارة والقيادة التربوية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، 2020،
- (12) نصرون أسماء، أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين بالمنظمة، دراسة حالة الإدارة العمومية لولاية باتنة، مذكرة ماستر، إدارة أعمال، علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2016 .
- (13) نور الهدى باسو، أثر القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية ،مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة، 2019 .
- (14) هيري عبد العزيز، دواري نور الهدى ، دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، دراسة حالة ، مذكرة ماستر ، إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية ،جامعة أحمد درارية أدرار، 2021 .

مجالات

- (1) أمينة مزيان، دراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تحيق الرضا الوظيفي ، جامعة محمد بوفرة بومرداس،مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة ،المجلد 05، العدد02،2022 .
- (2) بوب أمال، بودبزة إكرام، أثر الالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية على تعزيز المسؤولية الاجتماعية، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمنت، مجلد 08 ، العدد 01، جامعة سكيكدة ،2021.
- (3) خالد علي، وليد بشيشي، سليم مجلخ، جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين ، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، مجلد 13، العدد26، جامعة قلمة، 2018.
- (4) خيرية محمد عصمان ، دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي ، جامعة الليبية ،مجلة كلية التربية بينها ، مجلد 03 ، العدد 120 ، 2019 .
- (5) راضية يوسف، أمال يوب، أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية ،جامعة سكيكدة ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ،مجلد 12 ، العدد 03 ، 2018 ، 2020 .
- (6) زكية العمراوي،نورة ترابط، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية،جامعة أم البواقي، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد15، العدد01،2021.
- (7) سلامي منيرة ، قعودة نصر الدين ، أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي ،جامعة ورقلة ،مجلة الإستراتيجية والتنمية ،مجلد 10 ، العدد 04 ، 2020 .

- (8) عبد الهادي، عبيد حسن محمود مُجد: اثر القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية ، المجلد 11، العدد 2، ج. 2 جامعة قناة السويس كلية التجارة (2020).
- (9) فدم عبد الحميد، اسهامات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الإستراتيجي, مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية, مجلد 15, العدد 48, جامعة العراق, 2019, ص223.
- (10) نويات عبد القادر ،يوسف كمال، دور الدعم المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة الإستشفائية ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجد بوضياف بالمسيلة، العدد 2016، 16 .
- (11) الهزام مُجد، عيساوي فاطمة، القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية, مجلة الاقتصاد والبيئة, مجلد 05, العدد 01, جامعة بشار 2022.
- (12) يونس عواد، قدرى عثمان إبراهيم، العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرها في الفاعلية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق، مجلة للبحوث والدراسات العلمية ،سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد 37، العدد 02، جامعة تشرين ،سوريا، 2015.

مراجع أجنبية

- 1) david ronald friwald (doctoral dissertations and master's theses) :the effects of ethical leadership and organizational safety culture on safety outcomes-Embry_Riddle aeronautical university_worldwide 2013,
- 2) ¹ IOSE Journal of Business and Management(IOSR-JBM)e-ISSN:2278-487X,p-ISSN:2319-7668 .
- 3) ¹ Nabil Zayani .Ameliorration de l'engagement oranisationnel dans les services nettoyage des collec-tivites territoriales en Tunisie.. Sociologie. Universite Paul Valery – Montpellier III ,2016.Francais.

الملاحق

قائمة الأساتذة المحكمين

بعد عرض الاستبيان على الأستاذ تم عرضه على مجموعة الأساتذة المحكمين:

الجامعة	كلية	الرتبة	أستاذ	رقم
جامعة قاصدي مباح - ورقلة	علوم اقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير	أستاذ	مناصرية رشيد	01
جامعة قاصدي مباح - ورقلة	علوم اقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير	أستاذ مساعد أ	بوخلخال عبد الرحيم	02
جامعة قاصدي مباح - ورقلة	علوم اقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير	أستاذ	الحاج عراية	03



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



استبيان

السلام عليكم

السادة والسيدات إيطارات، موظفو، المؤسسة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر إدارة اعمال تحت عنوان " اثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي"، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم ستتولى الأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. ولكم منا جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

الطالبان: بن جلول سعاد، بوغباش رقية

ولكم منا كل الشكر والتقدير

في الخانة التي ترى أنها مناسبة. Xالرجاء وضع علامة

أولاً: المعلومات الشخصية:

	الجنس	
	ذكر	أنثى
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة
مستوى التعليم	ثانوي أو أقل	شهادة تكوين أو ليسانس أو مهندس
الأقدمية في العمل	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
الوظيفة	عامل بسيط	مكلف بالدراسات
		إطار
		أكثر من 20 سنة
		ماستر أو ماجستير
		من 10 إلى أقل من 20 سنة
		مكلف بالدراسات
		إطار

ثانياً: القيادة الأخلاقية:

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
بعد العدالة وعدم التمييز						
1	تسعى الإدارة جاهدة على حل أخطاء العاملين التي يفعلونها.					
2	تتخذ الإدارة القرارات الوظيفية بأسلوب متماثل.					
3	تتكفل الإدارة بإيجاد حل لمشكلات العاملين التي ليس لهم سيطرة عليها.					
4	تستخدم الإدارة قدرات ومهارات العاملين استغلالاً جيداً.					
5	لا تلجأ الإدارة في التعامل بالوساطة والمحسوبية في تصرفاتها مع العاملين.					

					6	يتميز نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالعدالة.
					7	تعطي المؤسسة أهمية بالغة للقيم الأخلاقية بين العاملين.
ثانياً : المشاركة في السلطة						
					8	تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات .
					9	تفوض الإدارة بعض صلاحياتها للعاملين لتنمية الإبداع والابتكار لديهم.
					10	تعمل الإدارة على تحسيد نظم القيادة الفعالة.
					11	تعمل الإدارة على مشاركة العاملين في مواجهة تحديات العمل.
					12	توفر الإدارة البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل.
ثالثاً : بعد وضوح الدور						
					13	تتوقع الإدارة مستوى الأداء الممكن من فريق العمل .
					14	تحدد الإدارة الأولويات التي يجب أن يلتزم بها العاملين.
					15	توضح الإدارة مسؤوليات كل فرد تجاه العمل .
					16	توفر الإدارة تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة للعاملين .
رابعاً : بعد العلاقات الإنسانية						
					17	يتعامل المسؤول مع العمال بوضوح واحترام .
					18	يقدر المسؤول ظروف العمال ويراعي حاجتهم ومشاعرهم.
					19	يشارك المسؤول العمال في مناسباتهم الاجتماعية.
					20	يحافظ المسؤول على الأسرار الخاصة بالعمال.
					21	يتسامح المسؤول مع العمال قدر الإمكان.
					22	يراعي المسؤول الاحتياجات الشخصية للعاملين.
					23	ينصت المسؤول للعمال بكل انتباه.
خامساً : بعد الانفتاح والمرونة						
					24	ينفتح رئيسي على شتى المجالات المختلفة.
					25	يتسم رئيسي بالاستماع الجيد.
					26	يتواصل رئيسي مع أصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة.

ثالثاً: عبارات الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: الالتزام العاطفي						
1	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أعمل في هذه المؤسسة.					
2	لدي استعداد لبذل أكبر جهد ممكن من أجل إنجاح العمل المكلف به.					
3	تحمي سمعة المؤسسة وترتيبها وطنياً.					
4	أحافظ على ممتلكات المؤسسة من الإهمال والضياع.					
5	أثناء العمل مع الزملاء اشعر كأننا عائلة واحدة في هذه المؤسسة.					
ثانياً: الالتزام المعياري						
6	أبذل قصارى جهدي في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.					
7	أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل.					
8	أحرص على أداء عملي بكل مصداقية وضمير دون مراقبة المسؤول.					
9	هناك انسجام بين مؤهلاتي العلمية و بين متطلبات المنصب الذي أشغله.					
10	أقدم الدعم والمساندة للزملاء أثناء العمل.					
11	الدعم من قبل المسؤول يشجعني على بذل أقصى جهد ممكن في العمل.					
ثالثاً: الالتزام الاستمراري						
12	أرغب في البقاء في المؤسسة مهما توفرت الفرص البديلة.					
13	ما يزيدني تشجيعاً في الاستمرار بالمؤسسة هو الحصول على الحوافز.					
14	التشجيع الذي أتلقاه من قبل المسؤول يدفعني إلى الاستمرار في العمل .					
15	أحد أسباب استمراري في العمل هو الحصول على منافع ومزايا لا أجدها في عمل آخر					
16	أطلع للحصول على مرتبة أو منصب أعلى في المؤسسة.					

شكراً جزيلاً لكم على حسن تعاونكم.

معامل الفايروناخ

القيادة الأخلاقية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,827	26

الالتزام التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	16

القيادة الأخلاقية مع الالتزام التنظيمي

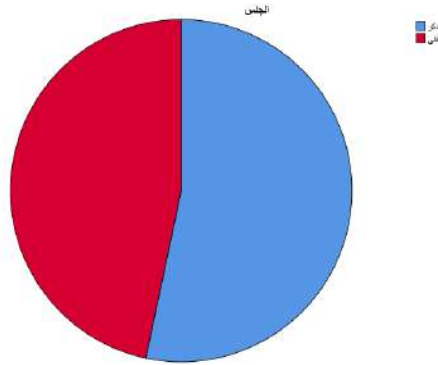
Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	42

المتغيرات الديمغرافية

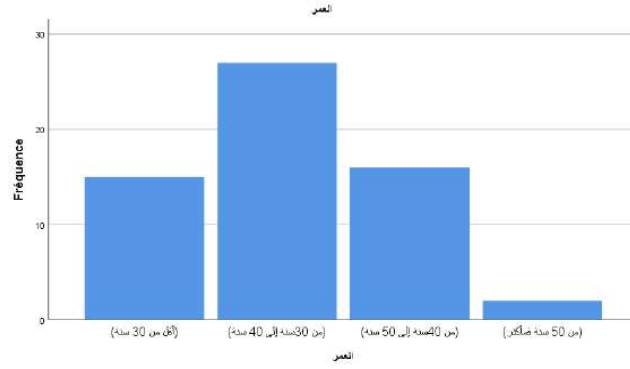
الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	32	53,3	53,3	53,3
	أنثى	28	46,7	46,7	100,0
Total		60	100,0	100,0	



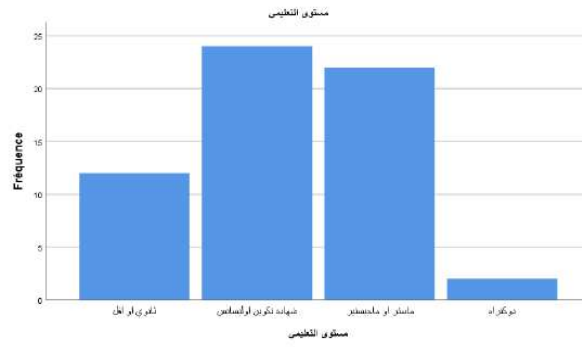
العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	(سنة 30 أقل من)	15	25,0	25,0	25,0
	(سنة 40 سنة إلى 30 من)	27	45,0	45,0	70,0
	(سنة 50 سنة إلى 40 من)	16	26,7	26,7	96,7
	(سنة 50 أكثر من)	2	3,3	3,3	100,0
Total		60	100,0	100,0	



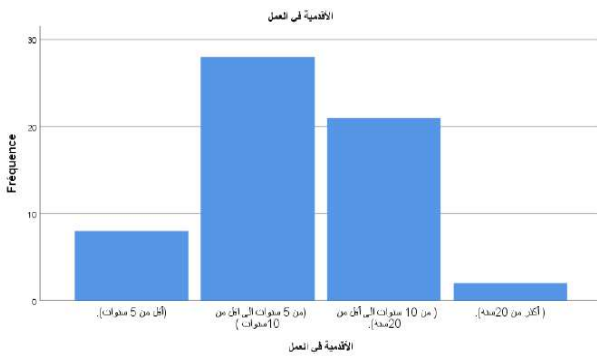
مستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	12	20,0	20,0	20,0
	شهادة تكوين و ليسانس	24	40,0	40,0	60,0
	ماستر أو ماجستير	22	36,7	36,7	96,7
	دكتوراه	2	3,3	3,3	100,0
Total		60	100,0	100,0	

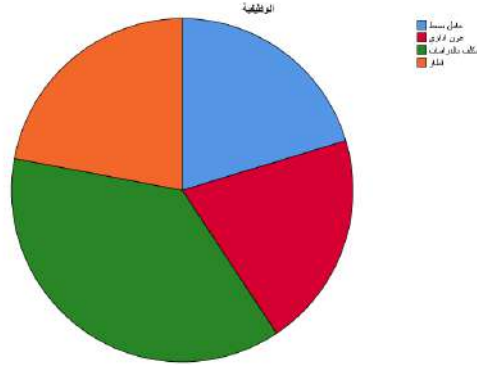


الأقدمية في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	(أقل من 5 سنوات)	8	13,3	13,6	13,6
	(من 5 إلى أقل من 10 سنوات)	28	46,7	47,5	61,0
	(من 10 إلى أقل من 20 سنة.)	21	35,0	35,5	96,6
	(أكثر من 20 سنة)	3	5	3,4	100,0
Total		60	100,0	100,0	



		الوظيفية		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	عامل بسيط	12	20,0	20,3	20,3
	عون اداري	12	20,0	20,3	40,7
	مكلف بالدراسات	22	36,7	37,3	78,0
	اطر	14	23,3	22,1	100,0
Total		60	100,0		



المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الأخلاقية العدالة وعدم التمييز

Rapport

	تسعى الإدارة جاهدة على حل أخطاء العاملين التي يفعلونها.	تتخذ الإدارة القرارات لوظيفية بأسلوب متماثل.	تتكفل الإدارة بإيجاد حل لمشكلات العاملين التي ليس له سيطرة عليها.	تستخدم الإدارة قدرات ومهارات العاملين استغلالا جيدا.	لا تلجئ الإدارة في التعامل بالوساطة والمحسوبية في تصرفاتها مع العاملين.	يتميز نظام تقييم الأداء في المؤسسة بالعدالة.	تعطي المؤسسة أهمية بالغة للقيم الأخلاقية بين العاملين.
Moyenne	3,1667	3,4576	3,2833	3,5167	3,3333	3,2000	3,2500
Ecart type	1,09183	,77286	,80447	,81286	,75165	,93519	1,01889

Rapport

العدالة وعدم التمييز

Moyenne	Ecart type
3,3139	,62815

المشاركة في السلطة

Rapport

	تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات.	تفوض الإدارة بعض صلاحياتها للعاملين لتنمية الإبداع والابتكار لديهم.	تعمل الإدارة على تجسيد نظم القيادة الفعالة.	تعمل الإدارة على مشاركة العاملين في مواجهة تحديات العمل.	توفر الإدارة البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل.
Moyenne	3,4500	3,5667	3,5333	3,5000	3,4000
Ecart type	,85222	,88999	,74712	,81303	,94241

Rapport

المشاركة في السلطة

Moyenne	Ecart type
3,4900	,63291

وضوح الدور

Rapport

توفر الإدارة تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة للعاملين.
توضح الإدارة مسؤوليات الفرد تجاه العمل.
تحدد الإدارة الأولويات التي يجب أن يلتزم بها العاملون.
تتوقع الإدارة مستوى الأداء الممكن من فريق العمل.

Moyenne	3,4667	3,3390	3,3898	3,3500
Ecart type	,79119	,84303	,94717	1,02221

Rapport

وضوح الدور

Moyenne	Ecart type
3,3861	,69501

العلاقات الانسانية

Rapport

ينصت المسؤول للعمال بكل انتباه.
يراعي المسؤول الاحتياجات الشخصية للعاملين.
يتسامح المسؤول مع العمال قدر الإمكان.
يحافظ المسؤول على الأسرار الخاصة بالعمال.
يشارك المسؤول العمال في مناسباتهم الاجتماعية.
يقدر المسؤول ظروف العمال ويراعي حاجتهم ومشاعرهم.
يتعامل المسؤول مع العمال بوضوح واحترام.

Moyenne	4,0339	3,3000	3,6000	3,4576	3,3500	3,2833	3,3333
Ecart type	5,35938	1,03006	,86749	,93444	,87962	1,00998	,89569

Rapport

العلاقات الانسانية

Moyenne	Ecart type
3,4754	1,02224

الانفتاح و المرونة

Rapport

يتواصل رئيسي مع أصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة.
يتسم رئيسي بالاستماع الجيد.
ينفتح رئيسي على شتى المجالات المختلفة.

Moyenne	3,5833	3,4333	3,4068
Ecart type	,67124	,81025	,67258

Rapport

الانفتاح و المرونة

Moyenne	Ecart type
3,4722	,54303

القيادة الأخلاقية

Rapport

	العدالة وعدم التميز	المشاركة في السلطة	وضوح الدور	العلاقات الانسانية	الانفتاح والمرونة
Moyenne	3,3139	3,4900	3,3861	3,4754	3,4722
Ecart type	,62815	,63291	,69501	1,02224	,54303

Rapport

القيادة الاخلاقية

Moyenne	Ecart type
3,4275	,55614

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للالتزام التنظيمي

الالتزام العاطفي

Rapport

	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أعمل في هذه المؤسسة.	لدي استعداد لبذل أكبر جهد ممكن من أجل إنجاز العمل المكلفه.	تهمني سمعة المؤسسة وترتيبها وطنياً.	أحافظ على ممتلكات المؤسسة من الإهمال والضياع.	أثناء العمل مع الزملاء أشعر كأننا عائلة واحدة في هذه المؤسسة.
Moyenne	3,31	3,3667	3,5000	3,6333	3,5333
Ecart type	1,087	,90135	,81303	,66298	,85304

Rapport

الالتزام العاطفي

Moyenne	Ecart type
3,4692	,60668

الالتزام المعياري

Rapport

	أبذل قصارى جهدي في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.	أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل.	أحرص على أداء عملي بكل مصداقية وضمير دون مراقبة المسؤولين.	هناك انسجام بين مؤهلاتي العلمية وبين متطلبات المنصب الذي أشغله.	أقدم الدعم والمساندة للزملاء أثناء العمل.	الدعم من قبل المسؤول يشجعني على بذل أقصى جهد ممكن في العمل.
Moyenne	3,7797	3,5000	3,4667	3,4576	3,5167	3,3833
Ecart type	,72082	,96551	,91070	,85746	,87317	1,05913

Rapport

الالتزام المعياري

Moyenne	Ecart type
3,5153	,70000

الالتزام الاستمراري

Rapport

	أرغب في البقاء في المؤسسة مهما توفرت الفرص البديلة.	مايزيدني تشجيعاً في الاستمرار بالمؤسسة هو الحصول على الحوافز.	التشجيع الذي أتلقاه من قبل المسؤول يدفعني إلى الاستمرار في العمل.	أحد أسباب استمراري في العمل هو الحصول على منافع ومزايا لا أجدها في عمل آخر.	أطلع للحصول على مرتبة أو منصب أعلى في المؤسسة.
Moyenne	3,4655	3,6102	3,7167	3,5000	3,4500
Ecart type	,84221	,92879	,73857	,81303	,76856

Rapport

الالتزام الاستمراري

Moyenne	Ecart type
3,5492	,55277

الالتزام التنظيمي

	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري	القيادة الاخلاقية
Moyenne	3,4692	3,5153	3,5492	3,4275
Ecart type	,60668	,70000	,55277	,55614

Rapport

الالتزام التنظيمي

Moyenne	Ecart type
3,5112	,51580

الارتباط الخطي بطريقة المربعات الصغرى

Corrélations

	الالتزام التنظيمي	القيادة الاخلاقية
Corrélacion de Pearson	1,000	,858
	,858	1,000
Sig. (unilatéral)	.	,000
	,000	.
N	60	60
	60	60

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,858 ^a	,737	,732	,26693

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة الاخلاقية,

b. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	11,564	1	11,564	162,296	,000 ^b
	4,133	58	,071		
Total	15,697	59			

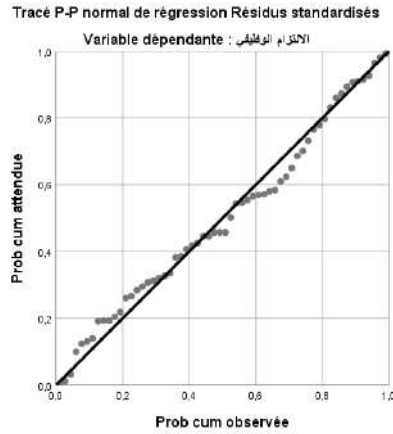
a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة الاخلاقية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1	(Constante)	,783	,217	3,608	,001
	القيادة الاخلاقية	,796	,062	,858	,000

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي



الارتباط الخطي لبعده العدالة وعدم التميز

Corrélations

	الالتزام التنظيمي	العدالة والتميز
Corrélacion de Pearson	الالتزام التنظيمي	,769
	العدالة والتميز	1,000
Sig. (unilatéral)	الالتزام التنظيمي	,000
	العدالة وعدم التميز	.
N	الالتزام التنظيمي	60
	العدالة وعدم التميز	60

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,769 ^a	,591	,584	,33264

a. Prédictors : (Constante), العدالة وعدم التميز

b. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	9,279	1	9,279	83,863	,000 ^b
	de Student	6,418	58	,111		
	Total	15,697	59			

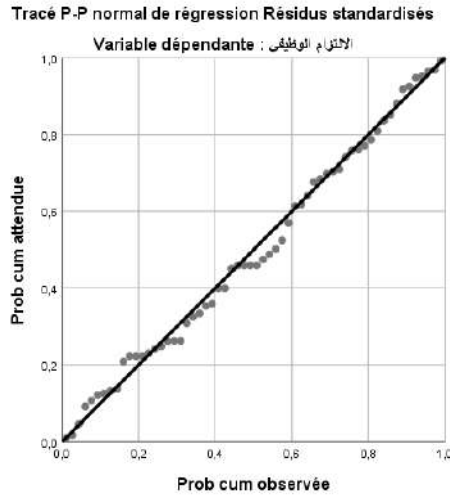
a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

b. Prédictors : (Constante), العدالة وعدم التميز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,419	,232	6,104	,000
	العدالة وعدم التميز	,631	,069	,769	,000

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي



الارتباط الخطي لبعء المشاركة في السلطة

Corrélations

	الالتزام التنظيمي	المشاركة في السلطة
Corrélacion de Pearson	الالتزام التنظيمي	,690
	المشاركة في السلطة	,690
Sig. (unilatéral)	الالتزام التنظيمي	,000
	المشاركة في السلطة	,000
N	الالتزام التنظيمي	60
	المشاركة في السلطة	60

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,690 ^a	,477	,468	,37638

a. Prédictors : (Constante), المشاركة في السلطة

b. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	7,480	1	7,480	52,803	,000 ^b
de Student	8,217	58	,142		
Total	15,697	59			

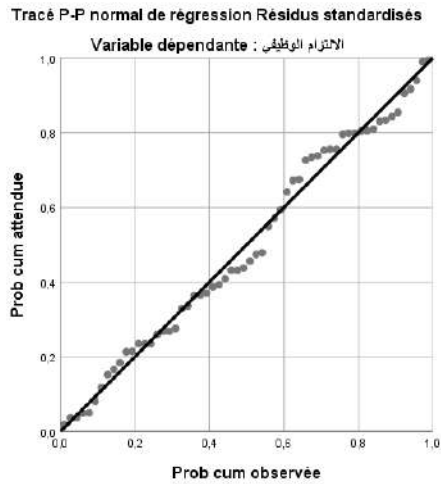
a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

b. Prédictors : (Constante), المشاركة في السلطة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard			
1 (Constante)	1,548	,275		5,638	,000
المشاركة في السلطة	,563	,077	,690	7,267	,000

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي



الارتباط الخطي لبعء العلاقات الانسانية

Corrélations

	الالتزام التنظيمي	العلاقات الانسانية
Corrélacion de Pearson	الالتزام التنظيمي 1,000	,622
	العلاقات الانسانية ,622	1,000
Sig. (unilatéral)	الالتزام التنظيمي .	,000
	العلاقات الانسانية ,000	.
N	الالتزام التنظيمي 60	60
	العلاقات الانسانية 60	60

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,622 ^a	,386	,376	,40751

a. Prédicteurs : (Constante), العلاقات الانسانية

b. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	6,065	1	6,065	36,521	,000 ^b
	de Student	9,632	58	,166		
	Total	15,697	59			

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), العلاقات الانسانية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,421	,188	12,886	,000
	العلاقات الانسانية	,314	,052	,622	,000

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	3,0036	5,3336	3,5112	,32062	60
de Student	-1,48912	,73465	,00000	,40404	60
Valeur prévue standard	-1,583	5,684	,000	1,000	60
Résidu standard	-3,654	1,803	,000	,991	60

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

الارتباط الخطي لبعده وضوح الدور

Corrélations

	الالتزام التنظيمي	وضوح الدور
Corrélation de Pearson	الالتزام التنظيمي	,735
	وضوح الدور	1,000
Sig. (unilatéral)	الالتزام التنظيمي	,000
	وضوح الدور	.
N	الالتزام التنظيمي	60
	وضوح الدور	60

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,735 ^a	,540	,532	,35280

a. Prédicteurs : (Constante), وضوح الدور

b. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	8,478	1	8,478	68,110	,000 ^b
de Student	7,219	58	,124		
Total	15,697	59			

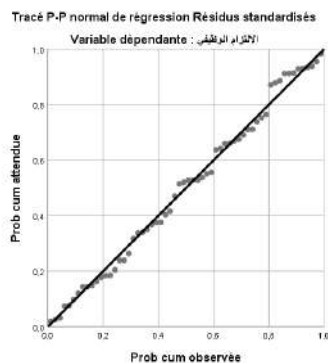
a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), وضوح الدور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	
1 (Constante)	1,664	,228		7,288
وضوح الدور	,545	,066	,735	8,253

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي



الارتباط الخطي للانفتاح والمرونة

Corrélations

		الالتزام التنظيمي	الانفتاح والمرونة
Corrélacion de Pearson	الالتزام التنظيمي	1,000	,591
	الانفتاح والمرونة	,591	1,000
Sig. (unilatéral)	الالتزام التنظيمي	.	,000
	الانفتاح والمرونة	,000	.
N	الالتزام التنظيمي	60	60
	الانفتاح والمرونة	60	60

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,591 ^a	,349	,337	,41984

a. Prédictors : (Constante), الانفتاح والمرونة

b. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,473	1	5,473	31,053	,000 ^b
	de Student	10,223	58	,176		
Total		15,697	59			

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

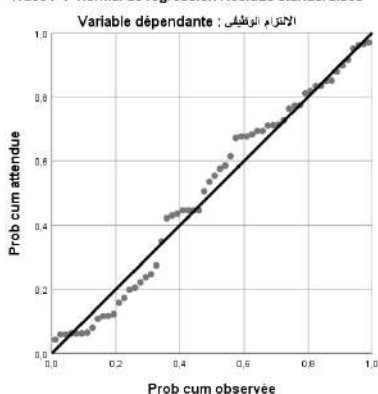
b. Prédictors : (Constante), الانفتاح والمرونة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,564	,354		4,421	,000
	الانفتاح والمرونة	,561	,101	,591	5,572	,000

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



الارتباط الخطي بين المتغير المستقلة والمتغير التابع

Corrélations

		الالتزام التنظيمي	القيادة الأخلاقية
Corrélation de Pearson	الالتزام التنظيمي	1,000	,858
	القيادة الأخلاقية	,858	1,000
Sig. (unilatéral)	الالتزام التنظيمي	.	,000
	القيادة الأخلاقية	,000	.
N	الالتزام التنظيمي	60	60
	القيادة الأخلاقية	60	60

الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لأثر ابعاد القيادة الاخلاقية بأبعادها

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard				Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
(Constante)	,970	,251		3,864	,000					
العدالة وعدم التمييز	,221	,099	,277	2,231	,030	,735	,290	,163	,347	2,886
المشاركة في السلطة	,024	,088	,031	,269	,789	,636	,037	,020	,409	2,447
وضوح الدور	,318	,076	,436	4,197	,000	,751	,496	,306	,494	2,025
العلاقات الانسانية	,101	,039	,221	2,555	,013	,547	,328	,187	,710	1,409
الانفتاح والمرونة	,070	,073	,082	,955	,344	,495	,129	,070	,725	1,380

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

