

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الإلتزام التنظيمي
دراسة حالة مؤسسة نפטال مقاطعة التسويق بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

ربيع المسعود

إعداد الطالب(ة):

حسوني إيثري

خليفة عادل

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	مدوكي يوسف	أستاذ مساعد أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	ربيع المسعود	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	جودي سامية	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الإلتزام التنظيمي
دراسة حالة مؤسسة نפטال مقاطعة التسويق بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

ربيع المسعود

إعداد الطالب(ة):

حسوني إيثري

خليفة عادل

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	مدوكي يوسف	أستاذ مساعد أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	ربيع المسعود	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	جودي سامية	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

انا فتحنا لى فتحنا لى

صدق الله العلي العظيم

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى من أوصانا بهما برا وإحسانا، والدي الكريمين، أطال الله في عمرهما،
وألبسهما لباس الصحة والعافية.

إلى من جمعنا معهم بيت واحد وكانوا خير سند، إخوتي الأعزاء كل باسمه.

إلى رفقاء الدرب الذين غادرونا وبقيت كلماتهم وقعا في آذاننا.

إلى من علمني حرفاً طيلة مساري الدراسي ولم يبخل بعطائه، أساتذتي الأفاضل كل باسمه ومقامه.
وإلى كل من اتسع قلبي لهم وضاعت هذه الورقة عن ذكرهم، أهدىكم عملي المتواضع عرفاناً لكم
بالجميل، وتقديرًا لجهودكم.

الطالب: إيثري حسوني

إهداء

إلى روح أُمي الغالية...رحمة الله عليها.

إلى أبي حفظه الله و أمد في عمره.

سندي بعد الله و بسمتي في الحياة زوجتي الحبيبة.

هدية ربي الكريم لي و قره عيني

انس , رهف , يوسف و بلسم.

إخوتي و أخواتي أصدقائي و أحبائي.

الطالب: عادل خليف

شكر وعرافان

قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ﴾.

الحمد لله عز وجل الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق المقاصد والغايات. نحمد الله حمداً كثيراً أن وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل، أما بعد؛

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ المشرف "ربيع المسعود"، نعم السند وخير مرشد ودليل، والذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته ونصائحه القيمة التي ساهمت في إثراء هذه الدراسة. كل الإحترام والتقدير لك أستاذي الفاضل، أدعو الله عز وجل أن يديم عليك وعلى عائلتك دوام الصحة والعافية.

كما نتوجه بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة كل باسمه ومقامه لتفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل، وكذا الشكر موصول لكافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على دعمهم لنا.

ولا يفوتني أن أشكر كافة العاملين بمؤسسة نفطال مقاطعة التسويق لولاية بسكرة على حسن استقبالهم وتعاونهم، فلم يبخلوا علينا بالمعلومات وتقديم يد العون.

كما لا أنسى كل من ساندنا ودعمنا بقول أو فعل، سواء من قريب أو صديق أو عابر سبيل قدم يد العون، شكراً جزيلاً لكم.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة الأخلاقية بأبعادها (العدالة، التمكين، القدوة، القيادة الروحية) في تعزيز الإلتزام التنظيمي المعبر عنه بـ(الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام المستمر)، من خلال إستخدام المنهج التفسيري.

وللإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، تم إختيار موظفي مؤسسة نפטال مقاطعة التسويق -بسكرة- مجتمعا للدراسة، حيث تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، والذي تم من خلال عينة قوامها (33) موظف من الشركة المبحوثة، بالإضافة إلى الإستعانة بوثائق المؤسسة.

توصلت الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مؤسسة نפטال مقاطعة التسويق بسكرة تتبنى القيادة الاخلاقية بأبعادها، بدرجات متفاوتة، كأداة لتعزيز الإلتزام التنظيمي، كونها تساهم في تعزيز التواصل الإيجابي بين الإدارة والموظفين وتخلق بيئة عمل إيجابية تساهم في إلتزام الموظفين وبقائهم في المؤسسة.

وتوصي الدراسة بضرورة تطوير نظام الترقيات ونظام الحوافز والمكافآت بشكل يعكس الشفافية والعدالة من أجل تقليل الصراعات في بيئة العمل، بالإضافة إلى تعزيز التواصل والشفافية بين الإدارة والموظفين وتشجيع الحوار المفتوح والنقد البناء.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الإلتزام التنظيمي، مؤسسة نפטال مقاطعة التسويق بسكرة-.

Abstract:

The purpose of this study paper aimed to highlight the role of ethical leadership in its dimensions (justice, empowerment, role model, spiritual leadership) in enhancing organizational commitment, expressed as (affective commitment, normative commitment, continuous commitment), through the use of the interpretive approach.

In order to answer the study's problem and test its hypotheses, employees of NAFTAL Marketing District - Biskra - were selected as the study population. A questionnaire was used as the main tool for collecting primary data, which was administered to a sample of (33) employees from the researched company, in addition to utilizing the institution's documents.

The study concluded with a set of results, the most important of which is that NAFTAL Marketing District Biskra adopts ethical leadership in its various dimensions, to varying degrees, as a tool to enhance organizational commitment, as it contributes to enhancing positive communication between management and employees and creates a positive work environment that contributes to employee commitment and their retention in the organization.

The study recommends the need to develop the promotion system and the system of incentives and rewards in a way that reflects transparency and justice to reduce conflicts in the work environment, in addition to enhancing communication and transparency between management and employees and encouraging open dialogue and constructive criticism.

Keywords: Ethical Leadership, Organizational commitment, NAFTAL Marketing District Biskra.

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
07	تعدد أبعاد الإلتزام التنظيمي	01
11	مصنوفة Blau & Venderberghe للإلتزام التنظيمي	02
20	سلوكيات المدير الأخلاقي	03
29	معايير تقييم القيادة الأخلاقية	04
43	توصيف عينة الدراسة	05
46	متوسط إجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الأخلاقية بأبعادها في المؤسسة محل الدراسة	06
47	متوسط إجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المسؤولين لبعد العدالة في المؤسسة محل الدراسة	07
48-47	متوسط إجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المسؤولين لبعد التمكين في المؤسسة محل الدراسة	08
49-48	متوسط إجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المسؤولين لبعد القدوة في المؤسسة محل الدراسة	09
50-49	متوسط إجابات عينة الدراسة حول درجة سلوك القيادة الروحية للمسؤولين في المؤسسة محل الدراسة	10
50	متوسط إجابات عينة الدراسة حول مستوى الإلتزام التنظيمي وأبعاده للموظفين في المؤسسة محل الدراسة	11
51	متوسط إجابات عينة الدراسة حول مستوى الإلتزام العاطفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة	12
53-52	متوسط إجابات عينة الدراسة حول مستوى الإلتزام المعياري للموظفين في المؤسسة محل الدراسة	13
54-53	متوسط إجابات عينة الدراسة حول مستوى الإلتزام المستمر للموظفين في المؤسسة محل الدراسة	14
55-54	معامل الإرتباط بيرسون بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الإلتزام التنظيمي	15
56	تحليل الإنحدار المتعدد لعلاقة القيادة الأخلاقية بالإلتزام التنظيمي	16

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ل	النموذج المقترح للدراسة	01
05	أهمية الإلتزام التنظيمي	02
06	العوامل التي تؤثر في تشكل الإلتزام التنظيمي	03
09	النموذج العام لإلتزام الشخص في المنظمة	04
20	جانبي القيادة الأخلاقية	05
21	أهمية القيادة الأخلاقية	06
26	مكونات القيادة الأخلاقية	07
35	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال	08
44	أفراد العينة حسب متغير الجنس	09
44	أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	10
45	أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	11

مقدمة عامة

مقدمة:

تتسارع التحديات التي يواجهها الإنسان يوماً بعد يوم خصوصاً في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات وتصاعد صراع القيم في عصر العولمة الجديدة، يتطلب هذا من المنظمات التصدي بفعالية لمختلف التهديدات لتحقيق أهدافها مع التأكيد على أهمية إعداد قادة ناجحين قادرين على مواكبة التغيير والابتكار. القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في السياقات المناسبة تعد جزءاً أساسياً من تلك التحديات، ففي الفترة الأخيرة حظية الأخلاق والقيم بتقدير متزايد في مجال القيادة، باعتبارها ضابطة وعنصر توجيه لسلوك الانسان إذ يعتبران مرتكزين أساسيين لتكوين المجتمعات البشرية وتوجيهها نحو الارتقاء والتطور، فالمؤسسات تتطور وترتقي عندما تعتمد على منظومة أخلاقية قوية، ويكون الالتزام التنظيمي حجر الزاوية في تحقيق أهدافها وتعزيز الاستقرار والابتكار، ويتبادر للذهن الدور الكبير الذي تلعبه القيادة الأخلاقية في توثيق الصلة بين القائد والمرؤوسين، فادراك المرؤوسين للقيادة الأخلاقية التي تمارسها قيادتهم يجعلهم أكثر ثقة بهم، فالالتزام التنظيمي يتولد من محصلة التفاعل بين خصائص الفرد وشخصيته وضغط العمل والعوامل التنظيمية بالإضافة الى تأثير البيئة العامة التي ينشط فيها الفرد، فالالتزام التنظيمي هو الادراك من قبل الافراد بضرورة التوافق بين قيمهم واهدافهم مع اهداف وقم التنظيم او الكيان الذي يعملون لصالحه، ولهذا الأخير دور هام في بلوغ وتحقيق الأهداف وتعزيز الابداع والاستقرار بالإضافة لتوطيد العلاقة بين العاملين والقيادة.

إشكالية الدراسة:

تواجه المؤسسات الصناعية في الجزائر ولاسيما تلك العاملة في قطاع الطاقة، تحديات كبيرة خاصة مع تلك التي يشهدها القطاع نتيجة للتغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والسياسية ونتيجة لأزمات الأمن الطاقوي الدولي التي شهدتها العالم في بداية عام 2022، فبيئة الأعمال أصبحت تتسم بالمنافسة الحادة والتطورات المتسارعة، مما فرض على المؤسسات ضرورة التكيف السريع والمرونة العالية لمواكبة هذه التغيرات، و من الواضح أن البقاء والاستمرارية في السوق تتطلب أكثر من مجرد الكفاءة التشغيلية، بل تحتاج إلى تبني ممارسات قيادية متقدمة تركز على أسس أخلاقية قوية. وفي هذا السياق، تبرز مؤسسة نפטال مقاطعة التسويق بسكرة، كحالة دراسة مثيرة للإهتمام، حيث تواجه هذه الأخيرة تحديات متعددة تتطلب منها تحقيق التوازن بين الأداء الفعال والالتزام التنظيمي في مختلف المستويات، فالمؤسسة تسعى جاهدة للتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال مما يجعل من الضروري إستكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي كركيزة أساسية لضمان نجاحها وإستدامتها.

وبناء على ماتقدم، يمكننا طرح وإبراز الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة فيما يلي، **ماهو دور القيادة الأخلاقية في تعزيز**

الالتزام التنظيمي بمؤسسة نפטال مقاطعة التسويق -بسكرة-؟

وينبثق من التساؤل الرئيسي للدراسة الأسئلة البحثية الفرعية التالي؟

- ماهو مستوى القيادة الأخلاقية في مؤسسة نפטال مقاطعة التسويق بسكرة؟
- ماهو مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة نפטال مقاطعة التسويق بسكرة؟
- ما أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي؟
- ما أثر العدالة على الالتزام التنظيمي؟

- ما أثر التمكين على الإلتزام التنظيمي؟
- ما أثر القدوة على الإلتزام التنظيمي؟
- ما أثر القيادة الروحية على الإلتزام التنظيمي؟

فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة ولمعالجة موضوع الدراسة، يمكن إعتداد الفرضيات التالية:

- ✓ الفرضية الأولى: مستوى القيادة الأخلاقية في مؤسسة نפטال مقاطعة التسويق بسكرة مقبول.
- ✓ الفرضية الثانية: مستوى الإلتزام التنظيمي في مؤسسة نפטال مقاطعة التسويق بسكرة مقبول.
- ✓ الفرضية الثالثة: يوجد أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على الإلتزام التنظيمي.
- ✓ الفرضية الرابعة: يوجد أثر إيجابي للعدالة على الإلتزام التنظيمي.
- ✓ الفرضية الخامسة: يوجد أثر إيجابي للتمكين على الإلتزام التنظيمي.
- ✓ الفرضية السادسة: يوجد أثر إيجابي للقدوة على الإلتزام التنظيمي.
- ✓ الفرضية السابعة: يوجد أثر إيجابي للقيادة الروحية على الإلتزام التنظيمي.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي:

1. دراسة نصر الدين فعودة ومنيرة سلامي (2020)، بعنوان "أثر القيادة الأخلاقية على الإلتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل -دراسة حالة المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز بباتنة-"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد (10)، العدد (04)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص.ص 91-110. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على الإلتزام التنظيمي مع التركيز على دور الوساطة لتوضيح العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونوايا ترك العمل، حيث اختار الباحثان المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز بباتنة مجتمعاً للدراسة، في حين تمثلت العينة في (75) عامل، حيث اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث وزعت (100) استبانة وتم استرجاع (80) نسخة منها (75) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي في حين تم معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج **SPSS v 20**، بينما توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- جاء مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل المشرفين بشكل متوسط.
- جاء مستوى الإلتزام التنظيمي بإبعاده الثلاثة لدى عينة الدراسة متوسط، حيث جاء الإلتزام العاطفي أولاً بينما كان الإلتزام المعياري ثانياً والإلتزام المستمر ثالثاً.
- جاءت رغبة عينة الدراسة في ترك العمل وتغيير المؤسسة بتقدي متوسط.
- توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي توجد علاقة ارتباط.
- توجد علاقة ارتباط معنوية سلبية بين القيادة الأخلاقية ونية ترك العمل.

- توجد علاقة ارتباط معنوية سلبية بين نية ترك العمل والالتزام التنظيمي.
2. دراسة شوقي قطبان (2016)، بعنوان "الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لأهميتها في خلق الإلتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية دراسة مؤسسة حياة (الجزائر) لصناعة مواد التنظيف (Test) والحفاظات (Molfix)"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، للعدد (09)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة علي لونيسسي البليدة -2، الجزائر، ص.ص 333-355.
- هدفت هذه الدراسة إلى إستعراض نمط القيادة الأخلاقية وإبراز أهميتها في خلق الإلتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية، وفي هذا الإطار أجريت دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة حياة (الجزائر) لإنتاج مواد التنظيف (Test) والحفاظات (Molfix) وتم من خلالها إختيار نموذج للقيادة الأخلاقية يتضمن خمسة أبعاد هي: الإحترام، العدالة، خدمة الآخرين، الصدق، التواضع، فتم من خلالها تطوير إستبانة كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على إطارات المؤسسة وهو ماشكل عينة الدراسة، حيث تم الإعتماد على أسلوب المقارنة بين مجموعتين من هؤلاء الإطارات هما: إطارت من ذوي الإلتزام العاطفي (الولاء) والإطارات من ذوي الإلتزام المصلحي، وتم إستعمال إختبار **T Test** لإجراء المقارنة بين المجموعتين عند مستوى معنوية %95 لمعرفة تصور إطارات المؤسسة في كلتا المجموعتين لمستوى توفر أبعاد القيادة الأخلاقية مسؤولهم المباشر. حيث توصلت النتائج إلى أن الإطارات من ذوي الإلتزام العاطفي (الولاء)، ينظرون بإيجابية أكبر لمستوى توفر القيادة الأخلاقية بأبعادها الخمسة في مسؤولهم المباشر، وهذا أفضل مما يشعر به الإطارات من ذوي الإلتزام المصلحي الذي ينظرون بإيجابية أقل لمستوى توفر القيادة الأخلاقية في مسؤولهم المباشر.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية.

- دراسات باللغة العربية:
1. دراسة خالد علي وآخرون (2018)، بعنوان "جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الاخلاقية وابداع العاملين، دراسة استطلاعية على موظفي الإدارة العمومية بولاية تبسة"، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج مع الاقتصاد العالمي، المجلد (12)، العدد (26)، المدرسة العليا للإدارة، الجزائر، ص.ص 1-14. هدفت هذه الدراسة الى اختبار الأثر بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين، في وجود متغير وسيط بينهما وهو جودة حياة العمل، حيث أجريت الدراسة الميدانية في الإدارة العمومية لولاية تبسة ولصعوبة تحديد عدد افراد المجتمع، تم اخذ عينة عارضة، حيث تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم التوزيع الكترونيا تم الحصول من خلالها على (153) استبانة، استبعدت (5) منها وتم اعتماد (148) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي في حين تم معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج **SPSS** وبرنامج **أموس AMOS** وبرنامج **Gpower**، كما تم استخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية كالتوسط الحسابي، ومعامل الارتباط، ونمذجة المعادلة الهيكلية.
- توصل الباحثون في الختام الى مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وابداع العاملين بأبعادهما في المؤسسة محل الدراسة، كما خلصت الدراسة الى ان الأثر المعنوي للقيادة الأخلاقية على ابداع العاملين ينخفض في وجود المتغير الوسيط (جودة حياة العمل).

2. دراسة عماد سعيد محمد الشاعر (2015)، بعنوان "ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بغزة، حيث بلغ مجتمع الدراسة (2145) موظفا، وبلغت عينة الدراسة (327) موظفا وكانت عشوائية طبقية، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات فقد تم توزيع (400) استرجع منها (351) نسخة صالحة للدراسة، في حين توصلت الدراسة الى مايلي:

- وجود علاقة ارتباطية قوية بين الممارسات الأخلاقية للإدارة والابداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.
- وجود علاقة ارتباطية قوية بين (الاخلاقيات الشخصية، الاخلاقيات الإدارية، الاخلاقيات العلائقية) للقيادة والابداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة وعلاقتها بالابداع الإداري تعزى لمتغير (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات افراد العينة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة وعلاقتها بالابداع الإداري تعزى لمتغير الجامعة باستثناء متغير الاخلاقيات الشخصية حيث كان هناك فروق لصالح العاملين بالجامعة الإسلامية.
- وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على الابداع الإداري.

3. دراسة بتول غانم (2017)، بعنوان "درجة ممارسة مديري الحكومة الأساسية لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد (15)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ص.ص 8-26. هدفت هذه الدراسة الى تحديد الى أي مدى يمارس مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة جنين لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين، حيث اختارت الباحثة معلمي المدارس الحكومية الأساسية لمدينة جنين مجتمعاً للدراسة والبالغ عددهم (563) معلماً ومعلمة، وتم في الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع (200) استبيان استرجع منها (182) منها (169) صالحة للتحليل الاحصائي وهو ماشكل عينة الدراسة.

توصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج أهمها ان مديري المدارس الأساسية على نحو ملائم بممارسة عملهم القيادي من حيث مشاركة العاملين، والتحلي بالصبر والتواضع ومتفهمين لمعلميهم، ومعاملتهم بالعدل وتشجيعهم، كما توصلت الباحثة الى ان معلمات المدارس الحكومية كانت تصوراتهن لسلوكيات مديرنهن اقل من المعلمين الذكور وفقاً لمجال الاخلاق السلوكية.

4. دراسة مجد دراركة وهدي المطيري (2017)، بعنوان "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (13)، العدد (2)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص.ص 223-237. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، كما هدفت الى معرفة درجة

اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي)، حيث أجريت هاته الدراسة على معلمات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف واستخدم فيها المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (3315) معلمة وبلغ عدد افراد العينة (465) تم اختيارهم بطريقة عشوائية من جميع المدارس بمدينة الطائف، وتمثلت أداة الدراسة في سبتيانين الأول خاص بالقيادة الأخلاقية في حين كان الثاني خاص بالثقافة التنظيمية، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية، وكان من اهم نتائج الدراسة مايلي:

- كانت جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الإبتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات عالية وكذلك بالنسبة لجميع محاور الثقافة التنظيمية.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بيم متغير القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين الثقافة التنظيمية وجميع مجالاتها.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات افراد العينة في مستوى القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية التي تمارسها مديرات المرحلة الإبتدائية من وجهة نظر المعلمات تعزى الى متغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي).

5. دراسة محمد لطرش (2018)، بعنوان "دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين-دراسة عينة من المؤسسات الصحية بولاية باتنة-"، مجلة البناء الاقتصادي، العدد (02)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر، ص.ص 18-33. هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر القيادة الأخلاقية في تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لدى العاملين في ولاية باتنة، حيث تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الاستشفائية لولاية باتنة، كما استخدمت الاستبانة كاداة لجمع البيانات حيث تم توزيع (120) استبانة تم استرجاع منها (84) وهو ماشكل عينة الدراسة، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج **SPSS**.

توصلت هذه الدراسة لمجموعة من من النتائج أهمها أن للقيادة الأخلاقية تأثير في تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسات الصحية، وأن بعدي العدالة، وتقاسم السلطة كانا البعدين المؤثرين في السلوك الإبداعي، وأن السلوك الإبداعي متوسط مما يعكس انخفاض ثقافة الإبداع في المؤسسات الصحية الجزائرية.

6. دراسة عبد الله خبابة وسعاد بعجي (2016)، بعنوان "درجة ممارسة ابعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين-دراسة حالة وحدة خدمات مابعد البيع (كوندر)-"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد (31)، العدد (01)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الجلفة، الجزائر، ص.ص 144-158. هدفت هذه الدراسة الى معرفة درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الإدارية في مؤسسة كوندور (وحدة خدمات مابعد البيع) من وجهة نظر العاملين في المؤسسة، بحيث تمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين في مؤسسة كوندور (وحدة خدمات مابعد البيع)، ولقد تم التركيز على العاملين في المستويات الإدارية الوسطى في مؤسسة كوندور (وحدة خدمات مابعد البيع)، كما تم استخدام الاستبانة كاداة لجمع البيانات حيث وزعت على عينة عشوائية قدرها (40) استرجع منها (38) استبانة خضعت للتحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين، بالإضافة الى توصل الدراسة لعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات العاملين بحسب المؤهل العلمي والخبرة والسن.

- دراسات باللغة الأجنبية:

1. Study of: Hassan khan & al (2017): "**The Relation Between Ethical and Organization Citizenship Behavior: Evidence From Pakistan**", Jornal of Business Ethics, vol (13), No (26), p.p 649-666.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين بين أعضاء هيئة التدريس في جامعات القطاع العام في باكستان، حيث اعتمد الباحثون في ذلك على بحث كمي باستخدام بيانات جمعت عن طريق الاستبيان من 403 من أعضاء هيئة التدريس، حيث اختيرت العينة بطريقة عشوائية، وتم الاعتماد فقط على 333 استبيان منها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية السبعة كانت بشكل معتدل، حيث كان التوجه بالأفراد البعد الأكثر ممارسة يليه الاهتمام بالاستدامة ومشاركة السلطة، ثم العدالة ووضوح الدور والنزاهة، في حين كان البعد الأقل ممارسة هو بعد التوجيه الأخلاقي.

- ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسة بشكل معتدل يلعب دورًا مهمًا في خلق الثقة والمصداقية بين الموظفين ويساعد المؤسسة في تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

- وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل معتدل بين العاملين يساعد المؤسسة على خلق بيئة عمل أفضل يساهم في تعزيز أداء العاملين.

- أبعاد القيادة الأخلاقية السبعة (التوجه بالأفراد، العدالة، النزاهة، وضوح الدور، الاهتمام بالاستدامة، مشاركة السلطة، التوجيه الأخلاقي) لها علاقة إيجابية قوية مع سلوكيات المواطنة التنظيمية.

2. Study of: Zain-Ul-Aabdeen & al (2016), "**The Impact of Ethical Leadership, Leadership Effectiveness, Work Related Stress and Turnover Intention on The Organizational commitment**", Jornal of Procedia-Social and Behavior Sciences, Vol (58), p.p 289-297.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير أربعة متغيرات رئيسية وهي (القيادة الأخلاقية، فعالية القيادة، التوتر المرتبط بالعمل، ونية ترك العمل) على الالتزام التنظيمي في البنوك في منطقة هور وريبالا خورد في إقليم البنجاب بباكستان، ولجمع البيانات تم استخدام استبيان شارك فيه 466 موظفًا إداريًا من القطاع المصرفي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة إيجابية قوية بين القيادة الأخلاقية وفعالية القيادة وبين الالتزام التنظيمي.
- توجد علاقة سلبية كبيرة بين التوتر المرتبط بالعمل ونية ترك العمل وبين الالتزام التنظيمي.
- تؤثر المبادرات الأخلاقية بشكل سلبي ومعاكس على نية ترك العمل والتوتر المرتبط بالعمل.

- تجاهل القادة لصفات مثل العدالة، والإنصاف، وعدم التحيز، والالتزام، والمرونة، وحسن التعامل مع الآخرين يجعل القيادة غير فعالة في هذه الظروف.

3. Study of: Mai Ngoc Khuong & Vo Minh Duc (2015), "**The Effect of Ethical Leadership on Employee's Virtuous Behavior**", Journal of Economics, Business and Management, Vol (3), Iss (9), p.p 832-839.

هدفت هذه الدراسة إلى فهم تأثير القيادة الأخلاقية على السلوك الفاضل الأخلاقي للموظف، وذلك بهدف تحسين السلوكيات الأخلاقية بين الموظفين، حيث أجريت الدراسة على وكالات التسويق في مدينة هو تشي منه في فيتنام، واعتمد الباحثون على المنهج الكمي وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وكالات التسويق في المدينة، حيث شملت العينة 200 موظفًا، وتم استخدام استبيان لجمع البيانات أعده الباحثان بالاستناد إلى الأدبيات النظرية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- القيادة القائمة على الأخلاق لها تأثير إيجابي على السلوك الفاضل الأخلاقي للموظف.
 - التركيز التنظيمي الأخلاقي له تأثير إيجابي كبير على السلوك الفاضل الأخلاقي للموظف.
 - القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل غير مباشر على السلوك الأخلاقي الفاضل للموظف من خلال المتغير الوسيط، وهو الوقاية الأخلاقية للموظف.
 - القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل غير مباشر على السلوك الأخلاقي الفاضل للموظف من خلال المتغير الوسيط، وهو ترويج الأخلاقيات بين الموظفين.
 - هناك فعالية مباشرة للقيادة الأخلاقية والإلهام التحفيزي والمكافأة المشروطة على السلوك الفاضل الأخلاقي للموظف، ونتيجة لذلك يمكن للقائد الذي يتمتع بمستوى عالٍ من القيادة الأخلاقية والمكافأة المشروطة تعزيز السلوك الفاضل الأخلاقي للموظف.
 - هناك تأثير مباشر لتعزيز الأخلاقيات، والتركيز الأخلاقي، والتركيز التنظيمي الأخلاقي على السلوك الفاضل للموظف.
- ثالثًا: الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

- دراسات باللغة العربية:
 - 1. دراسة إسماعيل العمري وعبد الفتاح ابي مولود (2017)، بعنوان: "قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة من عمال المحروقات بمنطقة ورقلة - دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة -"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (28)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص.ص 257-266.
- هدفت هذه الدراسة إلى تقدير مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة متكونة من (612) عامل تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد اعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي الاستكشافي واعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها أن مستوى الإلتزام التنظيمي لعمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة مستوى منخفض، كما انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لاختلاف السن والخبرة، لصالح العمال الأكبر سنا والأكثر خبرة.

2. دراسة عبد الرؤوف حجاج وفاطمة بن طالب (2020)، بعنوان: "أثر البيئة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي للعاملين بالقطب الجامعي الثاني جامعة قاصدي مرباح ورقلة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد(01)، العدد(01)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص.ص 33-48.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر البيئة التنظيمية من خلال أبعادها (الهيكلة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الاتصالات الإدارية، القيادة، الحوافز، المشاركة في إتخاذ القرارات) على الإلتزام التنظيمي للعاملين بالقطب الجامعي الثاني بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، عن طريق دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر الباحثين-الموظفين العاملين بالقطب الجامعي الثاني، حيث قام الباحثان باختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (148) من أصل (242) وهو مجموع عدد العاملين الدائمين بالمؤسسة محل الدراسة، واعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي وإعتماد الإستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع (148) إستبانة تم استرجاع (129) منها (119) صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج **SPSS**. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- مستوى توافر أبعاد البيئة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة بدرجات متوسطة ومستوى الإلتزام التنظيمي بدرجات مرتفعة.
- هناك علاقة إرتباط طردية موجبة متوسطة بين البيئة التنظيمية والإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وتوجد أبعاد البيئة التنظيمية الأكثر تأثيرا في البعدين: القيادة والثقافة التنظيمية.

3. دراسة أحمد بوسهمين وسارة مومني (2018)، بعنوان: "أثر القوة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار"، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، المجلد(04)، العدد(02)، الأردن، ص.ص 164-181.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر أبعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب والإكراه) على الإلتزام التنظيمي بجامعة طاهري محمد بشار بالجزائر، حيث قام الباحثان بإختيار عينة عشوائية تتألف من (30) عامل في المستويات الإدارية من المؤسسة محل الدراسة، واعتمد الباحثان على الإستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع (30) إستبانة تم استردادها كلها وهو مايشكل عينة الدراسة وتم إستخدام برنامج **SPSS** للتحليل الإحصائي، وتوصل الباحثان إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية يدل على وجود مستوى مقبول من الإلتزام التنظيمي للعاملين في جامعة طاهري محمد بشار.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإعجاب والإكراه) مجتمعة ومنفردة على مستوى العلتزام التنظيمي في جامعة محمد طاهري بشار الجزائر.

4. دراسة عبد القادر نويبات وكمال يوسف (2016)، بعنوان: "دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة"، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد(16)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، ص.ص 30-39.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الدعم التنظيمي المدرك من قبل الكادر التمريضي والعلاقة التي تربطه بالأشكال الثلاثة للإلتزام التنظيمي ودوره في تعزيز هذا الأخير، في حين تشكل مجتمع الدراسة من الكادر التمريضي

للمؤسسة الإستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة والبالغ عددهم (327) ممرض وممرضة، في حين تم سحب عينة عشوائية قوامها (108) ممرض وممرضة، وتم الإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، في حين توصلت الباحثان الى مجموعة من النتائج:

- كانت هناك هلافة إرتباط قوية موجبة بين الدعم التنظيمي كمتغير مستقل والإلتزام التنظيمي كمتغير تابع وهذا معناه أن الدعم المقدم من المؤسسة الإستشفائية سيسهم بشكل كبير في تعزيز الإلتزام التنظيمي للكادر التمريضي وزيادة إرتباطهم بالمؤسسة.
- هناك علاقة إرتباط قوية موجبة بين الدعم التنظيمي كمتغير مستقل وبين أبعاد الإلتزام التنظيمي الثلاثة (المستمر، العاطفي، والمعياري) كمتغيرات ثابتة.
- وضوح الدور الذي يلعبه إحساس العاملين بمستوى جيد للدعم التنظيمي المدرك في إنجاز العمل وتعزيز الإلتزام وتحسين مستوى الأداء.

5. دراسة شراف عقون وآخرون (2022)، بعنوان: "نظام الاجر وأثره على الإلتزام التنظيمي لموظفي السلك الخاص في مديرية التجارة-جيجل"، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد (07)، العدد (01)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيذر بسكرة، الجزائر، ص-ص 44-60.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أبعاد نظام الأجر والمتمثلة في كل من نسب التعويضات والإقتطاعات وأثرها على الإلتزام التنظيمي لدى كوظفي السلك الخاص في مديرية التجارة-جيجل، حيث تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مديرية التجارة المنتمين لفئة الأسلاك الخاصة بمديرية التجارة جيجل في مختلف المستويات الوظيفية والبالغ عددهم (100) موظف وموظفة، في حين تم إستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع (60) إستبيان بطريقة عشوائية تم إسترجاع (55) نسخة منها (50) صالحة للتحلي الإحصائي، وبالتالي تمثلت عينة الدراسة في (55) موظف. توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر لنظام الحوافز على الإلتزام التنظيمي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة، ولقد إنحصر هذا الأمر خصوصا على نسب التعويضات، في حين تم تسجيل عدم وجود أثر لبعد نسب الإقتطاعات.

6. دراسة محمد حامدي ومحمد الأمين عسول (2020)، بعنوان: "تأثير الأنماط القيادية على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال باتنة"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد (23)، العدد (01)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص.ص 319-344.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الأنماط القيادية بأنواعها المتمثلة في (النمط القيادي الحر، النمط القيادي المتسلط، النمط القيادي الديمقراطي) على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال باتنة، حيث إعتد الباحثان على المنهج الوصفي في دراستهما، وأيضا على الإستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع (45) إستبانة جميعها صالحة للتحليل الإحصائي ووهو ما يمثل معينة الدراسة المتمثلة في رؤساء ومدراء الأقسام لمؤسسة بتروجال باتنة. توصل الباحثان في دراستهما إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على الإلتزام التنظيمي.
- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الحر على الإلتزام التنظيمي.

- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي المتسلط على الإلتزام التنظيمي.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال باتنة.

دراسات باللغة الأجنبية:

1. Study of: K. Nathan Ganngi & R. Agrawal (2015), "**Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It Important for Employee Performance**", International Journal of Management and Business Research, Vol (5), Iss (4), p.p 269-278.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في التأثير على الإلتزام التنظيمي للعاملين وكذا معرفة أثر الرضا الوظيفي على الإلتزام التنظيمي بين الجنسين، حيث أعتمد الباحثان على المنهج الوصفي في هذه الدراسة بالإضافة إلى الإستبانة كاداة لجمع البيانات حيث وزع على عينة قدرها (50) شخص من أصل (200) شخص من أعضاء مؤسسة حلول الواقع للإستثمارات المحدودة (**Reality Investment Solution Private Limited**) والذي يمثل مجتمع الدراسة، في حين كانت النتائج كالتالي:

- في حالة الموظفين الذكور كانت هناك علاقة إرتباط سلبية بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي بشكل عام، كما كانت العلاقة سلبية بين الإلتزام المستمر والرضا الوظيفي، أما الإلتزام العاطفي والمعياري فقد كانت هناك علاقة إرتباط ضعيفة مع الرضا الوظيفي.
- في حالة الموظفات الإناث كانت هناك علاقة إرتباط ضعيفة بين الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، بينما كان هناك علاقة إرتباط سلبية بين أبعاد الإلتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، والمعياري) والرضا الوظيفي، حيث كان هناك مستوى عال من الإلتزام وعدم الرضا الوظيفي للعاملات.
- كانت هناك علاقة إرتباط سلبية بين الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، في حين كان هناك علاقة إرتباط ضعيفة بين الرضا الوظيفي والإلتزام العاطفي.

2. Study of: Nadjat Hassane & al (2023), "**Organizational Justice and Relationship to Organizational Commitment: Case Study of The Workers of The Maitenance Directorate of The National Company for The Transport and Marketing of Hydrocarbons at Laghouat State-Algeria**", Development and Human Resources Management Review-Researches Studies, Vol (10), Iss (01), p.p 689-700.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية ومستوى الشعور بالإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الشعور بالعدالة التنظيمية ودرجة الشعور

بالإلتزام التنظيمي تعزى إلى السن والجنس والتفاعل بينهما، وللأقدمية والمؤهل العلمي والتفاعل بينهما، ولتحديد معالم الجانب الميداني للدراسة تم إستخدام منهج دراسة حالة لستة حالات من خلال مقابلة نص موجهة. من خلال هذه الدراسة توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن شعور المفحوصين في كل من العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي شعور مقبول وبدرجة متوسطة، وكذا لم يتم إيجاد أي إختلاف في أجوبتهم عند إجراء المقابلة معهم، سواء من جانب الجنس أو المستوى العلمي أو الأقدمية في العمل، مما دل على مطابقة ذلك لنتيجة عدم وجود فروق بين المتغيرات الشخصية المذكورة في فرضيات الدراسة من خلال تأثيرها على الشعور بالعدالة التنظيمية أو الإلتزام التنظيمي.

3. Study of: Abderrahmane Diab (2021), "**The Impact of Internal Marketing Policies in Attaining Organizational Commitment The Case of Ooredoo Company**", SME Research & Innovation Laboratory, Vol(06), No(03), University of Mascara, Algeria, p.p 980-992.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير سياسات التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي لموظفي شركة أوريدو، حيث إعتد الباحث على المنهج الإستقرائي القائم على التحليل ودراسة الحالة، وشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين والعاملين في شركة أوريدو للإتصالات بولاية سعيدة، وسيدي بلعباس، ومعسكر، وإعتمد الباحث على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث بلغ عدد الإستبيانات الموزعة (50) إستبيانا تم إسترجاع (43) منها صالحة للتحليل الإحصائي وهو مايشكل عينة الدراسة. توصل الباحث في دراسته إلى جملة عدد من النتائج وهي كالتالي:

- تؤثر سياسات التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي لموظفي شركة أوريدو.
- يؤثر مستوى التدريب على الإلتزام التنظيمي لموظفي شركة أوريدو.
- الحوافز المقدمة لها تأثير كبير على الإلتزام التنظيمي لموظفي شركة أوريدو.
- تؤثر الرؤية التنظيمية على الإلتزام التنظيمي لموظفي شركة أوريدو.

التعليق على الدراسات السابقة:

جاءت دراستنا المتعلقة بموضوع دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الإلتزام التنظيمي بناء على الدراسات السابقة وما توصلت إليه هذه الأخيرة من نتائج وإقتراحات، والتي بدورها سهلت علينا مهمة طرح منهجية الدراسة من خلال الإطار النظري وتحديد مشكلة البحث وإعطاء مفاهيم للمصطلحات التي تضمنتها، كما ساهمت أيضا في بناء هيكل لدراستنا الحالية، وقت تم التوافق مع الدراسات في العديد من النقاط، ويمكن تلخيص أوجه إستفادة دراستنا الحالية منها في مايلي:

- 1- التعرف على أحدث الدراسات التي تطرقت إلى موضوع القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي.
- 2- تحديد أبعاد متغيري الدراسة الحالية، والتي إتفقت مع أغلب الدراسات والتي تضمنت متغير الإلتزام التنظيمي في تبني الأبعاد التالية: الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، والإلتزام المستمر، كما تبنت بعض من أبعاد القيادة الأخلاقية

والبعض يعتبر إجهاد شخصي في محاولة منا للتطرق إلى أبعاد أخرى إرتأينا فيها صفة الحدائة والأثر البالغ لها في متغيرنا المستقل، وهي كالتالي: العدالة، التمكين، القدوة، والقيادة الروحية.

3- إثراء الدراسة الحالية في الجانب النظري، نظرا لكم الهائل من المعلومات التي تضمنتها الدراسات السابقة والتي تخدم موضوع دراستنا.

4- إختيار منهج دراستنا الحالية، ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي.

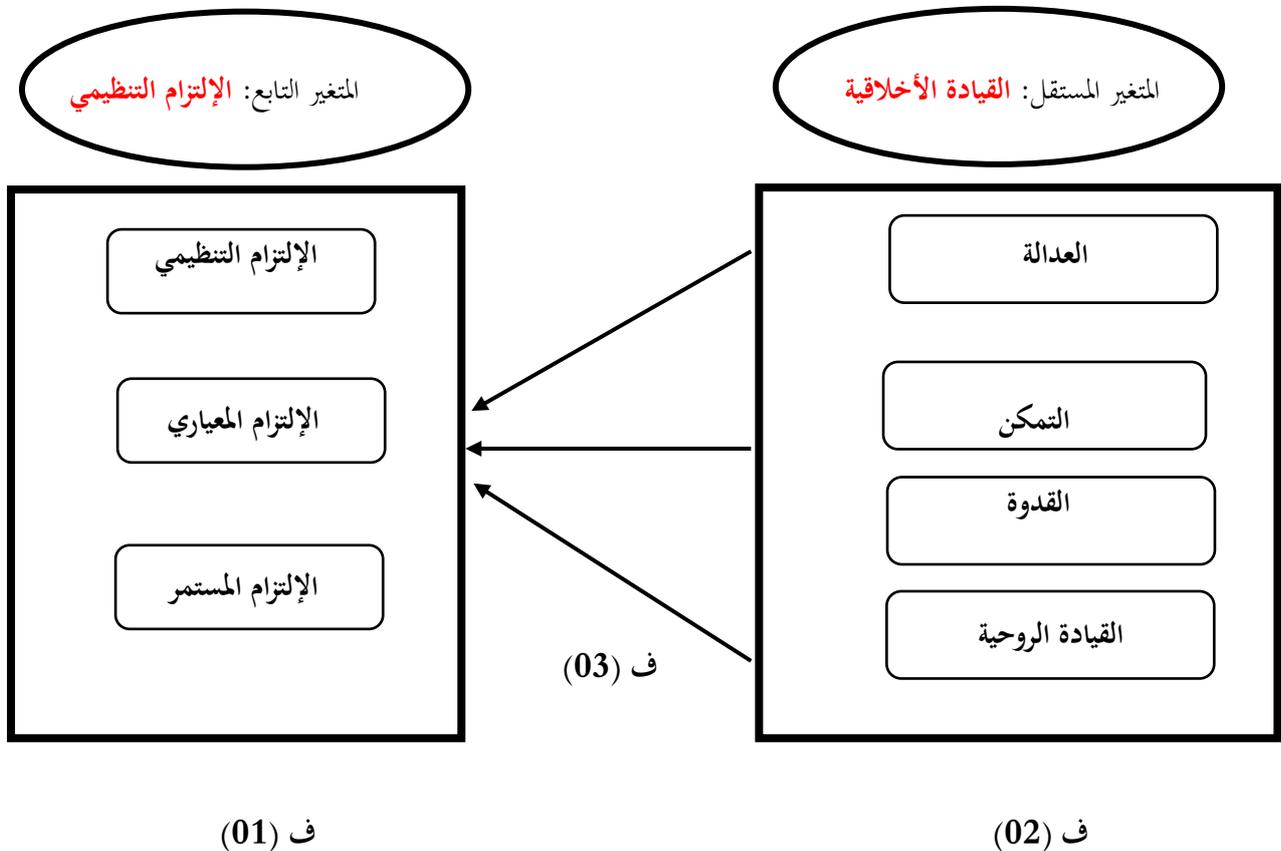
5- لإطلاع على أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسات السابقة، وبالتالي إنتقاء وإختيار مايتناسب منها ودراستنا الحالية، حيث تم الأعتداد على الأستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

نموذج وفرضيات الدراسة:

1. نموذج الدراسة:

توافقا ومع نساؤلات دراستنا، وبغرض إبراز كيفية إرتباط متغيرات البحث مع بعضها البعض نقترح النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه، والذي سيتم تبنيه بناءا على تحليل الدراسات السابقة، إذ تمثل القيادة الأخلاقية ممثلة بأبعادها (العدالة، التمكين، القدوة، القيادة الروحية) المتغير المستقل، في حين يمثل الإلتزام التنظيمي بأبعاده (الإلتزام المعاييري، الإلتزام المستمر) المتغير التابع.

شكل (01): النموذج المقترح للدراسة



2. فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة ومعالجة موضوع الدراسة، يمكن إعتداد الفرضيات التالية:

- ✓ الفرضية الأولى: مستوى القيادة الأخلاقية في مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق بسكرة مقبول.
- ✓ الفرضية الثانية: مستوى الإلتزام التنظيمي في مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق بسكرة مقبول.
- ✓ الفرضية الثالثة: يوجد أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على الإلتزام التنظيمي.
- ✓ الفرضية الرابعة: يوجد أثر إيجابي للعدالة على الإلتزام التنظيمي.
- ✓ الفرضية الخامسة: يوجد أثر إيجابي للتمكين على الإلتزام التنظيمي.
- ✓ الفرضية السادسة: يوجد أثر إيجابي للقُدوة على الإلتزام التنظيمي.
- ✓ الفرضية السابعة: يوجد أثر إيجابي للقيادة الروحية على الإلتزام التنظيمي.

التموضع الإستيمولوجي للدراسة:

تعرف الإستيمولوجيا على أنها فلسفة وعلم يدرس كيفية الوصول إلى المعرفة أو الحقيقة وطرق البحث العلمي، وتعتبر الإستيمولوجيا الأساس الذي يقوم عليه البحث العلمي، حيث يسعى الباحث من خلالها لفهم وتحليل الظواهر الطبيعية والإجتماعية بطريقة منهجية. بناء على هذا، يوجد ثلاثة أنماط للتموضع الإستيمولوجي وهي:

- 1- النموذج الوصفي أو الوضعي: حيث يركز على وصف الظواهر والظروف بدقة ودون تفسيرها بعمق.
- 2- النموذج التفسيري: يهتم بفهم العلاقات والتفسيرات المتعلقة بين الظواهر والعوامل المؤثرة فيها.
- 3- النموذج البنائي: يسعى إلى بناء نظريات وإطارات تفسيرية جديدة لتفسير الظواهر.

وبناء على دراستنا الحالية وما يتناسب معها، تم الإعتماد على المنهج التفسيري الذي يعتمد على وصف وشرح الواقع بشكل مفصل، بالإضافة إلى الإعتماد على الدراسات السابقة لتوجيه الدراسة وللإجابة على الأسئلة المطروحة، وأيضاً من من التأكيد على صحة الفرضيات المصاغة أو رفضها.

الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية بشك أساسي إلى بيان دور القيادة الإستراتيجية بأبعادها (العدالة، التمكين، القُدوة، القيادة الروحية) في تعزيز الإلتزام التنظيمي ممثلاً بأبعاده (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام المستمر) بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق - بسكرة- وذلك من خلال:

- توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية وأبعادها.
- بيان واقع القيادة الأخلاقية ممثلة بأبعادها (العدالة، التمكين، القُدوة، القيادة الروحية) في المؤسسة محل الدراسة.
- التطرق إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإلتزام التنظيمي وأبعاده.

- محاولة الكشف عن واقع الإلتزام التنظيمي ممثلاً بأبعاده (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام المستمر).
- محاولة تقديم مجموعة من الإقتراحات المستندة على نتائج الدراسة الميدانية، والتي من شأنها أن تدعم ممارسات القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الإلتزام التنظيمي.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناولته، كونه من أبرز المواضيع التي حظيت والتي لا تزال تحظى بإهتمام بالغ لدى الباحثين في الأدبيات المتعلقة بالموارد البشرية، ففي عصر التكنولوجيا والعولمة الذي نعيشه اليوم تسعى منظمات الأعمال للبحث عن الطرق التي تمكنها من إستغلال الفرص وتحصيل الكفاءات بمختلف أنواعها وتفاذي أو التقليل من تأثيرات البيئة الخارجية الغير مرغوبة، من أجل تحقيق الاستقرار والتميز. إذ تشكل القيادة الأخلاقية في هذا الإطار البوصلة التي أصبحت ضرورية لجميع المؤسسات لكي تتكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئتها، وتحقق الهدف الكلي وهو البقاء والإستمرار.

ومايزيد هذه الدراسة أهمية هو محاولة تسليط الضوء على متغيرات الدراسة في أرض الواقع من خلال البحث في واقع القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق -بسكرة-، ويمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تتجلى أهمية الدراسة في تقديم إطار نظري وعملي لمتغيري الدراسة بأبعادهما وطبيعة العلاقة بينهما، مما يمكن القيادات الإدارية من إدراك أهميتها بشكل أفضل.
- تسعى الدراسة إلى توفير قاعدة معرفية قد تثير إهتمام الباحثين مما يشكل نقطة إنطلاق نحو دراسات جديدة في هذا المجال.

حدود الدراسة:

تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق -بسكرة-، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم (51) موظف، حيث تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة، حيث تم توزيع (35) إستبيان تم إسترجاع (33) منها، وهو ماشكل عينة الدراسة، وتم تم تحليل الأستبيانات المسترجعة تحليلاً إحصائياً من خلال برنامج **spss**. تمت فترة الدراسة خلال شهر ماي 2024 في أيام متفرقة.

خطة الدراسة:

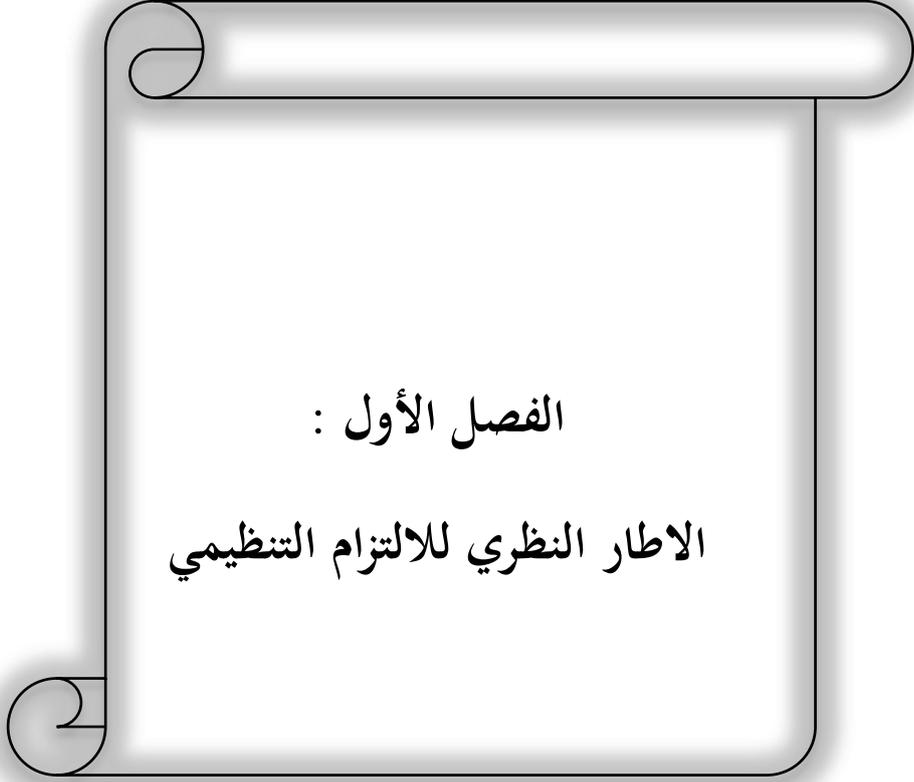
من أجل الإلمام بموضوع الدراسة والتطرق لمختلف جوانبه، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي، نورد مضمونها على النحو الآتي:

الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري للإلتزام التنظيمي، وقد تضمن ثلاث مباحث: المبحث الأول تحت عنوان ماهية الإلتزام التنظيمي، المبحث الثاني تناول أبعاد، مراحل، وخصائص الإلتزام التنظيمي، أما المبحث الثالث فقد ناقش قياس الإلتزام التنظيمي، وتدعيمه، والآثار المترتبة عليه.

الفصل الثاني: بعنوان الإطار النظري للقيادة الأخلاقية، وقد تضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول تحت عنوان الإطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية، أما المبحث الثاني فتطرق إلى مرتكزات القيادة الأخلاقية، وفي الأخير جاء المبحث الثالث تحت عنوان أساسيات القيادة الأخلاقية.

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية بمؤسسة نفعال مقاطعة التسويق -بسكرة- من خلال إعطاء نظرة شاملة عن هذه المؤسسة في المبحث الأول، ثم تم تناول في المبحث الثاني منهجية الدراسة الميدانية والإجراءات التطبيقية، أما المبحث الثالث والأخير فقد تم عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

ختمنا الدراسة بخاتمة عامة نورد فيها أهم النتائج المتوصل إليها وصعوبات الدراسة، بالإضافة لجملة من التوصيات نأمل من خلالها تدعيم ممارسات القيادة الأخلاقية في المؤسسة المبحوثة، كما حاولنا إبراز الآفاق المستقبلية للدراسة من خلال طرح مجموعة من المقترحات البحثية.



تمهيد:

يُعدّ موضوع الالتزام التنظيمي من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين وذلك لأثره المباشر على سلوك الموظفين وفعالية المؤسسات، فالموظف الملتزم لا يُؤثّر على أدائه الشخصي فقط، بل يُساهم بشكل فعّال في تحفيز زملائه وخلق بيئة عمل إيجابية وتحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل.

ومن اجل فهم مختلف الجوانب المتعلقة بالالتزام التنظيمي، سيتم التطرق في هذا الفصل الى:

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي: الابعاد، المراحل، والخصائص.

المبحث الثالث: قياس الالتزام التنظيمي، وتدعيمه، والآثار المترتبة عليه.

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.

في سياق البيئة التنظيمية المعاصرة، يعتبر الالتزام التنظيمي أحد الجوانب الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة ونجاحها. يشكل الالتزام التنظيمي مفهوماً أساسياً يتضمن العديد من الجوانب المهمة التي تعكس تفاعل الموظفين مع المؤسسة وترتبط بتحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية. في هذا المبحث سنقوم بالتطرق لمفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته، بالإضافة إلى استكشاف العوامل التي تسهم في تشكيل وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى أفراد المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي.

لقد تعددت واختلفت تعريفات الالتزام التنظيمي نظراً لاختلاف رؤى الباحثين:

يرى (بورتز، 1968) بان الالتزام التنظيمي هو عبارة عن: "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية للبقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والاهداف الرئيسية للمنظمة" (عاشوري، 2017، صفحة 64). في حين عرفه كل من (Alletto and hrebiniak.1973) بانه: "عدم الرغبة في ترك المنظمة لزيادات في الاجر او المكانة او الحرية المهنية او لصداقة اكبر بين الزملاء في العمل". (Buchanan, 1974, p. 533). اما (بوكانان، 1974) فقد عرفه بانه: "ارتباط جزئي وعاطفي باهداف وقيم المؤسسة، ودور الشخص فيما يتعلق بمئاته الأهداف والقيم، وبالمؤسسة ومن اجل مصلحتها بغض النظر عن قيمتها المفيدة تماما" (قعودة، 2021، صفحة 35). اما (عبد فليه و عبد المجيد، 2005، صفحة 285) فقد عرفا الالتزام التنظيمي بانه: "تلك الرغبة التي يديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء".

في ظل هذه التعريفات المقدمة من قبل العديد من الباحثين اتفق اغلبهم على ان الالتزام التنظيمي يدل على "قوة تطابق وتوافق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها". حيث أشار هنا (W.Porter & Al, 1974, p. 603) الى وجود صفات لها تاثير في تحديد الالتزام التنظيمي نذكر من بينها:

- الاستعداد القوي لتبني اهداف المؤسسة وقيمها.
- الاستعداد للعمل بجهد كبير في سبيل مصلحة المؤسسة.
- الرغبة القوية في الاستمرار كعضو في المؤسسة والمساهمة في نجاحها.

كل التعريفات السابقة تقودنا الى بعض من التداخل بين مفهوم الالتزام والولاء، حيث يظهر بان هذين المصطلحين مترادفين ومتشابهين الى حد كبير، الا انهما لا يكتسيان نفس الخصائص ولا يحملان نفس المعنى، حيث فرق (زيان و بوسهمين، 2018، صفحة 393) بين الالتزام والولاء:

- الولاء هو الاستعداد الكامل للتضحية باهداف، طموحات، ورغبات الفرد في مقابل تحقيق اهداف وغاية ورسالة المؤسسة.
- الالتزام يكتسي صفة القانون والمثمنة في العقد، بينما من المستحيل جعل الولاء مقنن.

الفصل الأول : الاطار النظري للالتزام التنظيمي

- الموظف الملتزم يلتزم ويتبع التعليمات والاتفاقيات الجماعية سواء كان ذلك برغبة منه او بدون رغبة، لانه في النهاية يقوم بواجبه، بينما الولاء يكون موجها نحو المؤسسة، وادارتها، وعلامتها التجارية.
- في الولاء، يتجلى مفهوم التضحية من اجل المنظمة والاستعداد للمبادر من اجل تحقيق اهداف المؤسسة، بينما في الالتزام يختفي مفهوم التضحية.
- الولاء سلوك طوعي ينبع من الفرد، بينما الالتزام تحكمه وتقيده عوامل خارجية مثل العلاقات الوظيفية، والقوانين، والمسؤوليات، والعواقب. فهنا يمكن ان نعتبر الولاء اعلى درجة من الالتزام.

بناء على ما تم تناوله في التعريفات السابقة، يمكن تعريف الالتزام التنظيمي ومن وجهة نظرنا بانه: هو تلك الحالة الاجتماعية النفسية الناتجة عن تطابق وتوافق اهداف الفرد وقيمه مع اهداف وقيم المؤسسة وشعور كل طرف بمسؤوليته وواجباته تجاه الطرف الآخر، إضافة الى التمسك القوي باهداف المؤسسة والشعور القوي بالانتماء اليها والرغبة الملحة بالاستمرار معها.

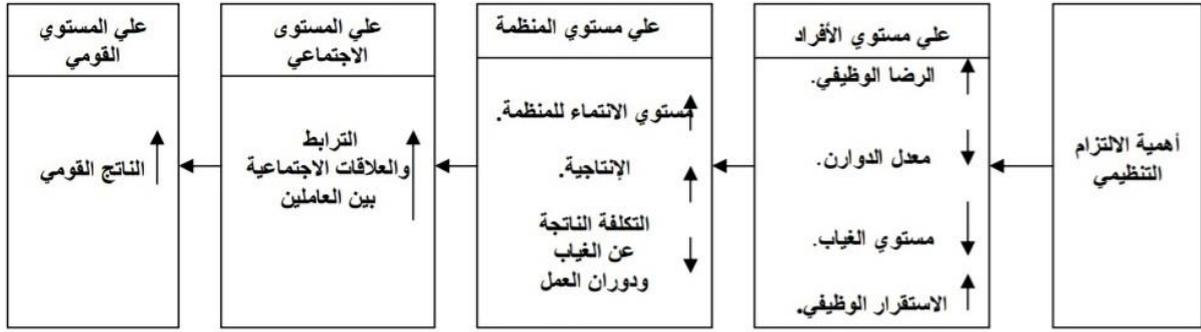
المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي.

يعد الالتزام التنظيمي من بين اهم وابرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء وازدادت أهمية دراستها في الفترة الأخيرة، حيث اكدت في هذا السياق الكثير من الدراسات على الأهمية الكبيرة التي يتتبع بها الالتزام التنظيمي بالنسبة للفرد والمؤسسة على حد سواء، حيث ان ارتفاع في مستوى الالتزام التنظيمي ينتج عنه انخفاض في العديد من الظواهر السلبية في بيئة العمل والتي من بينها الغيابات و التهرب من أداء المهام، يمكن تلخيص أهمية الالتزام التنظيمي في النقاط التالية:

- يمثل احد اهم المؤشرات للتنبؤ بالعديد من الظواهر السلوكية كدوران العمل، فمن المفترض ان يكون الافراد الملتزمين أطول بقاءا في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق الأهداف..
- يعتبر الالتزام التنظيمي مؤشرا هاما لضمان فاعلية المؤسسة (بن طالب و حجاج، 2020، صفحة 39).
- يعتبر الالتزام عنصرا هاما في تعزيز الارتباط بين العاملين والمؤسسة، خاصة في الأوقات التي قد لا تكون فيها المؤسسة قادرة على تقديم المكافآت المالية المناسبة، مما يدفعهم لتحقيق اعلى مستوى من الأداء.
- يساهم الالتزام التنظيمي في تحقيق الاستقرار وزيادة معدلات الأداء وبالتالي انخفاض ظاهري الغياب والتهرب من أداء المهام (برقوق و درنوني، 2014، صفحة 21).

فيما يلي شكل يوضح أهمية الالتزام التنظيمي.

شكل (02): أهمية الإلتزام التنظيمي



المصدر: (حماد حنون، 2006، صفحة 15)

بشكل عام، يلعب الإلتزام التنظيمي دورا بارزا وذو أهمية بالغة في دراسة والتنبؤ بمختلف الجوانب السلوكية للفرد، فهو يساهم في غرس نوع من الولاء والارتباط الوثيق بالمؤسسة مما يساهم في تحفيز الأفراد لتقديم أداء متميز وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي.

هناك مجموعة من العوامل التي تساهم في تكوين وتعزيز الإلتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسات التي يعملون فيها، مما يعزز ارتباطهم ببيئة عملهم بشكل كبير. حيث أشار كل من (زواتيني و صالي، 2022، صفحة 1009) (زواتيني و صالي، ممارسات السلطة) الى ان هناك عدة عوامل تساعد في تكوين الإلتزام التنظيمي، وتتضمن هذه العوامل ما يلي:

- 1- السياسات: إن اعتماد سياسات داخلية تلي احتياجات الموظفين يساهم في تعزيز الرضا وزيادة الولاء للمؤسسة مما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة الإنتاجية، فعندما يتم تلبية احتياجاتهم، يكون لديهم ميل إلى اتباع نمط سلوك إيجابي مما يعزز التفاعل والتواصل داخل المنظمة، ففهم وتلبية الحاجات المختلفة للموظفين يساهم في خلق بيئة عمل مثمرة ومرضية، ويعزز مشاعر الرضا والانتماء، مما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.
- 2- وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، فكلما كان هنوك وضوح للأهداف، كلما كان الإلتزام او الولاء التنظيمي أكبر، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية أكبر.
- 3- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: المشاركة تعمل على زيادة الرضا والإلتزام التنظيمي، مما يسمح للموظفين بالانخراط أكثر في عملهم وبالتالي إيجاد بيئة عمل أكثر إيجابية.
- 4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي: ان تحسين المناخ التنظيمي يتعلق بتحسين الظروف والعوامل التي تؤثر على البيئة داخل المؤسسة مثل العلاقات بين الموظفين وإدارتهم ومستوى الاتصال والتفاعل بين الأفراد، فعندما يكون المناخ التنظيمي جيداً، يشجع ذلك الموظفين على التفاعل الإيجابي والاستمرار في الإلتزام بمتطلبات العمل ويجعلهم يشعرون بأهميتهم في المؤسسة ومشاركتهم في صنع القرارات والسياسات، وبالتالي يعزز مستوى الشعور بالتعاون والثقة، فيؤدي ذلك الى زيادة الرضا الوظيفي والشعور بالإلتزام.
- 5- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: ان اعتماد أنظمة وسياسات حوافز مناسبة يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، مما يؤدي الى تعزيز أدائهم وتحسين انتاجيتهم، وبالتالي يساهم في تعزيز التزامهم التنظيمي.

الفصل الأول : الإطار النظري للالتزام التنظيمي

6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: ان توفير بيئة ملائمة تهتم باشباع احتياجات العاملين والنظر اليهم كاعضاء منخرطين في بيئة تنظيمية واحدة، يسمح هذا بتعزيز التفاعل والتواصل الإيجابي بين إدارة المؤسسة وموظفيها، ومع تشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، فأنها بهذا تساهم في زيادة الثقة لديهم وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الولاء والالتزام.

7- نمط القيادة: ان الإدارة الناجحة هي تلك القادرة على كسب تاييد موظفيها وقبولهم واستعدادهم لانجاز أعمالهم بأفضل طريقة من خلال أنظمة حوافر مناسبة، فالقائد الناجح لديه القدرة على التأثير في الافراد من اجل زيادة درجة التزامهم.

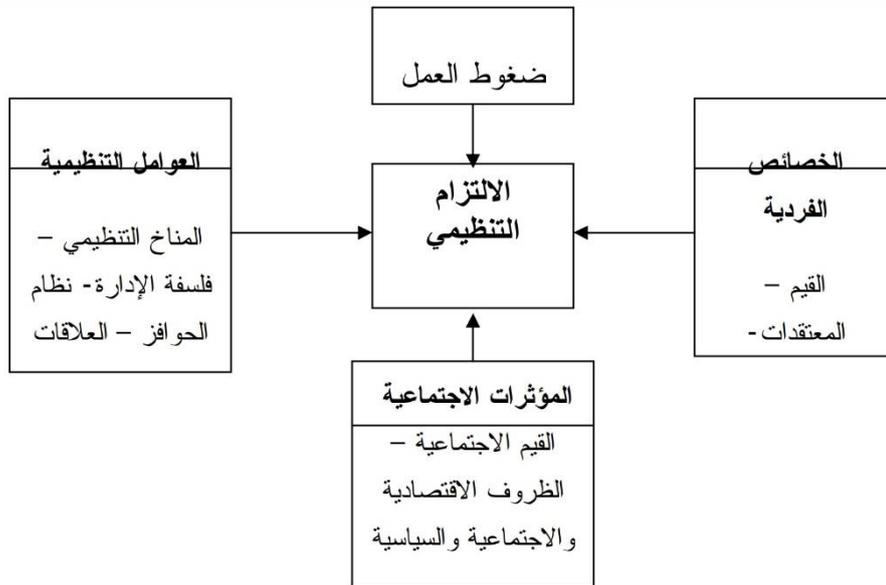
8- الخصائص الوظيفية: من المتغيرات المرتبطة بالالتزام التنظيمي خصائص الوظيفة وصفاتها وادوار العاملين فيها، والاهتمام هنا ينصب الى أي مدى يؤدي الاختلاف المتباين في متطلبات الوظيفة الى التأثير على الالتزام التنظيمي للعاملين.

كما ذكر كل من (porter and steers.1991) بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي (عاشوري،

2017، صفحة 68):

- العوامل الشخصية: وهي عوامل تتعلق بالفرد العامل نفسه، حيث يؤثر نوع ونمط شخصية الفرد العامل على قدرته على تحمل المسؤولية وعلاقته بالمشرفين والزلاء بالإضافة الى توقعاته حول الوظيفة ومدى ارتباطه النفسي بالمنظمة او عوامل تتعلق باختياره للعمل.

الشكل(03): العوامل التي تؤثر في تشكل الالتزام التنظيمي:



المصدر: (حماد حنون، 2006، صفحة 20)

المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي (ابعاد، مراحل وخصائص)

الفصل الأول : الاطار النظري للالتزام التنظيمي

إن بلوغ الالتزام التنظيمي لاي منظمة لن يتم بشكل عشوائي، بل يستند إلى منهج تتبعه المنظمة حيث يعتمد هذا على مجموعة من المراحل التي توفر للمنظمة التي تسعى لتحقيق الالتزام فرصاً للوصول إلى مبتغائها، أيضاً من يفكر في هذا الالتزام التنظيمي يجب أن يدرك خصائصه ويطبقها، لأن هذه الأخيرة تميز الفكر التنظيمي للمنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتساعد المنظمة على تركيز انتباهها وأولوياتها في التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة مما يضمن توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف وتحقيق الالتزام التنظيمي. استناداً إلى ذلك، سنتناول في هذا المبحث الثاني للفصل الأول من دراستنا الى ابعاد الالتزام التنظيمي التي يتكون منها، ومراحلها، وأخيراً سنتناول خصائص الالتزام التنظيمي التي يتميز بها.

المطلب الأول: ابعاد الالتزام التنظيمي.

تختلف صور الالتزام للأفراد باختلاف القوة الباعثة والحركة له، فأغلب الدراسات تشير الى وجود ابعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا فقط، ورغم اتفاق اغلب الباحثين على تعدد هذه الابعاد، الا انهم يختلفون في تحديدها (زيان و بوسهمين، 2018، صفحة 391).

الجدول(01): تعدد ابعاد الالتزام التنظيمي

المؤلفون	الالتزام	التعاريف
Mowday & al. (1982)	بعد واحد	• الالتزام الوجداني: الهوية والانتماء
O'Reilly & Chatman (1986)	بعدين	• الالتزام المعياري: الهوية والداخلية (باطنية، الإستيعاب) • الامتثال (التقيده): التزام التوافق (التكامل)
Meyer & Allen (1991)	ثلاث أبعاد	• الالتزام الوجداني: الهوية والارتباط • الالتزام المعياري: الواجب الأخلاقي • الالتزام المستمر: حساب الفرصة

المصدر: (زيان و بوسهمين، 2018، صفحة 391)

• أولاً: بعد الالتزام العاطفي:

او الالتزام الشعوي، وهو الذي اقترحه كل من (Mayer and Allen. 1991)، حيث رأيا ان الالتزام العاطفي للفرد يعبر عن الارتباط الوجداني بالمؤسسة ويتاثر بمدى ادراك الفرد لخصائص عمله، من استقلالية واهمية وواكتساب مهارات، وطبيعة العلاقة مع المشرفين او الزملاء، كما يتاثر بدرجة إحساس الفرد العامل بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، سواء فيما يخص العمل او ما يخصه هو نفسه، اي ان هذا الالتزام والارتباط راجع الى الشعور بالانتماء والالتصاق والفخر، وشعور الفرد بانه جزء من العائلة (عاشوري، 2017، صفحة 69).

وقد يتطور الالتزام التنظيمي للفرد اعتمادا على ثلاثة أسس وهي (لوکيا، تجاني، و لوکيا، 2017، صفحة 309):

- أ- القيم المشتركة.
- ب- وضوح الأهداف وتطابقها.
- ت- الاندماج الشخصي.
- ث- ثانيا: بعد الالتزام المعياري:

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المؤسسة، فغالبا ما يكون المصدر لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد من الأسرة او من خلال التطبيع الاجتماعي او عقب التحاقه بالمؤسسة، فاصحاب هذا التوجه من العاملين هم أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير المصلحة العامة (برقوق و درنوبي، 2014، صفحة 23).

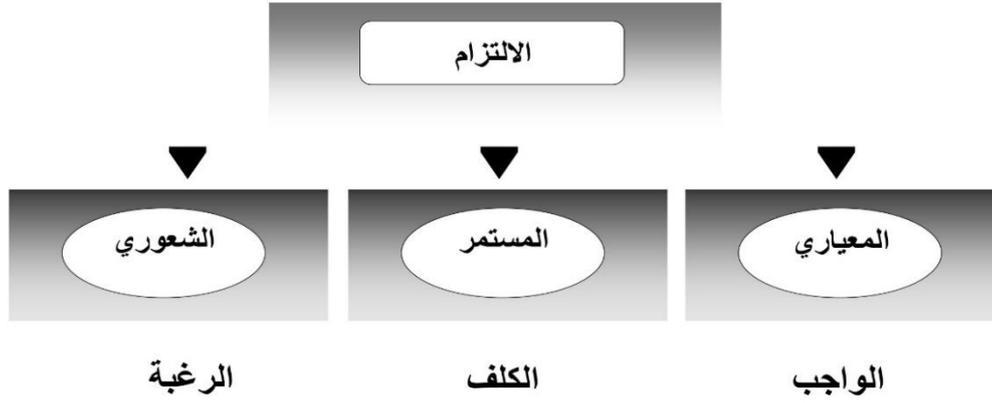
- ج- ثالثا: بعد الالتزام المستمر:

ويقصد بالالتزام المستمر مدى رغبة الفرد في البقاء عاملا بمنظمة معينة لالتقاده بان تركه للعمل سيصحب ذلك تكلفة مرتفعة، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في هذه المؤسسة فان تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره على مدار وقت خدمته كخطط المعاشات والصدقات بين العاملين. فهؤلاء الافراد يكون التزامهم الاستمراري مرتفع لان علاقته بالمؤسسة هي علاقة مصلحة ومنفعة متبادلة (المصاروة و عباس الخفاجي، 2015، صفحة 55).

بينما يرى كل من Blau and Venderberghe انه يتوجب التفرقة بين التزام الفرد تجاه مؤسسته والتزامه نحو العمل وكذا التزامه نحو المسار المهني، بحيث يسمونها اهداف الالتزام (targets of commitment) (بوشلوش و مرداوي، 2017، صفحة 56):

- الالتزام نحو المؤسسة: يعكس مستوى اندماج الفرد وعضويته في المؤسسة، حيث يتركز على ثلاثة ابعاد:
 - بعد عاطفي (تعلق الفرد بالمؤسسة)
 - بعد مستمر (الاجر الذي يتلقاه الفرد بالإضافة الى حساب التكاليف المتوقعة لمغادرته المؤسسة).
 - بعد معياري (الشعور بأداء الواجب تجاه المؤسسة).
- الالتزام نحو العمل: يقصد به درجة تعرف الفرد على العمل. بمعنى اخر، يعبر على أهمية العمل من وجهة نظر الفرد نفسه.
- الالتزام نحو المسار المهني: وهو الاندماج في العمل الذي يتضمن قبول أهداف وقيم الوظيفة، وتوفر الإرادة لبذل الجهد في سبيل هذا العمل. في اغلب الأحيان، فان هذا المفهوم من الالتزام يتعلق خصوصا بالمهنيين المحترفين ذوي المهارات المميزة وأصحاب المعرفة، مثل مهندسو الاعلام الالي والذكاء الاصطناعي والأطباء.

الشكل (04): النموذج العام للالتزام للشخص داخل المنظمة.



المصدر: (نعمة الساعدي و وآخرون، 2017، صفحة 8)

المطلب الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي.

ان تشكيل وتطوير الالتزام التنظيمي يمر بعدة مراحل ابتداء بانضمام الفرد للمؤسسة، ويتعزز بالعمل المستمر والانجاز، وصولاً الى مرحلة الثقة بالمؤسسة وهي مرحلة النضوج للالتزام التنظيمي (الحشالي، 2003، صفحة 127).

1- مرحلة الالتزام: حيث يكون التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنياً على الفوائد التي سيحصل عليها من المنظمة، وبذلك فهو يتقبل السلطة التي يمارسها عليه الآخرين ويلتزم بما هو مطلوب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة التي ستقدمها له المؤسسة.

2- مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة: في هذه المرحلة يكون تقبل الفرد لسلطة الآخرين بناءً على رغبته في الاستمرار بالعمل في المؤسسة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز وبانتمائه لها.

3- مرحلة التبنى: أي قبول الفرد وتوافق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المؤسسة والسعي منه لبذل أقصى الجهود لتحقيق هذه الأهداف.

فيما يري كل من (بوخلوة و قمو، 2017، صفحة 120) بان الالتزام التنظيمي يمر بعدة مراحل تم حصرها في مرحلتين وهما:

1- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: أي يختار الفرد في الغالب المنظمة الذي يعتقد بأنها ستشبع رغباته وتحقق تطلعاته.

2- مرحلة الالتزام التنظيمي: وهنا يصبح الفرد حريص على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والسعي للنهوض بها.

المطلب الثالث: خصائص الالتزام التنظيمي.

يتميز الالتزام التنظيمي بالعديد من الخصائص منها (بن مومن، 2022، صفحة 87):

- الالتزام التنظيمي هو حصيلة لتفاعل العديد من النظم والسياسات والإجراءات.
- له تأثير كبير على الكثير من الظواهر في المؤسسة كالحضور اليها والبقاء فيها والقيام بالاعمال الواجب إنجازها.

الفصل الأول : الإطار النظري للالتزام التنظيمي

- الالتزام التنظيمي لا يتسم بالثبات وإنما يتغير نحو الأفضل أو الأسوأ بناءً على تأثيره بمتغيرات وعوامل تنظيمية مختلفة.
 - الالتزام هو بمثابة وسيلة لتحقيق أهداف شخصية معينة للفرد لا يستطيع تحقيقها بمعزل عن المؤسسة، فالشعور بالالتزام مستمر طالما استمرت المؤسسة في إشباع حاجات أفرادها وتحقيق أهدافهم والعكس صحيح.
- في حين تطرقت (عاشوري، 2017، صفحة 66) إلى الصفات التي يتميز بها الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي لمؤسستهم:
- قبول أهداف المنظمة والامان بها وبذل الجهد لتحقيقها.
 - وجود مستوى عالٍ من الانخراط والبقاء لفترة أطول في المؤسسة.
 - وجود الميل لتقويم المنظمة تقويمًا إيجابيًا.

المبحث الثالث: قياس الالتزام التنظيمي، تحقيقه وتدعيمه، والآثار المترتبة عليه.

سنتناول في هذا المبحث الثالث والأخير للفصل الأول من دراستنا جوانب مهمة من الالتزام التنظيمي وهي قياس الالتزام وفهم مدى التزام الأفراد بمؤسساتهم، بالإضافة إلى الجهود المبذولة لتحقيق وتدعيم هذا الالتزام، سواء من خلال سياسات وبرامج أو من خلال العلاقات الإدارية والتواصل الفعال، كما سندرس في هذا المبحث أيضًا الآثار المترتبة على هذا الالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: قياس الالتزام التنظيمي.

لقد طور بعض الباحثين المهتمين بدراسة وتحليل الالتزام التنظيمي عددًا من المقاييس تهدف لقياس مستويات التزام الفرد بالمؤسسة، سنتناول في هذه الفقرة بعض من هذه المقاييس (حماد حنون، 2006، صفحة 21):

- مقياس بورتر وزملاؤه: وقد اطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي (QCQ)، ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:
 - 1- درجة التزام الافراد بالمؤسسة.
 - 2- ولاء الافراد واخلاصهم للمؤسسة.
 - 3- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق اهداف المؤسسة وقبولهم للقيام بالمهام والاعمال المساعدة في ذلك.
- مقياس مارش ومورفي: حيث قدما مقياسا للالتزام التنظيمي مدى الحياة والمتمثل بالاعراف والقيم، ويتكون من اربع فقرات، حيث استخدم لقياس:
 - 1- ادراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.
 - 2- تعزيز الاستحسان للمؤسسة.
 - 3- حث الفرد على الالتزام بقيم العمل.
 - 4- الولاء للمؤسسة حتى عند الإحالة على التقاعد.
 - 5- ابراز نية الفرد للبقاء في المؤسسة.

- مقياس جورج وزملاؤه: يعتبر مقياس محاولة لقياس الالتزام التنظيمي القيمي، وذلك من خلال ست فقرات تعبر كل واحدة منها عن واحدة من القيم التالية:
 - 1- استخدام المعرفة والمهارة.
 - 2- زيادة المعرفة في مجال التخصص.
 - 3- العمل بكفاءة مع الزملاء.
 - 4- بناء سمعة جيدة والتعامل مع التحديات.
 - 5- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.
- مقياس ثورنتن: وقد احتوى المقياس على خمس فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن المقياس ثمانية فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة لقياس الالتزام المهني (العمرى و أبي مولود، 2017، صفحة 260).
- مقياس Allen&Mayer: وهو عبارة عن سلم لقياس الالتزام التنظيمي، وهذا بالاستعانة بمصفوفة طورها كل من Blau&Venderberghe والتي تخص مجالات الالتزام، وعلى ذلك ضم هذا الجزء 09 عبارات، كل ثلاثة منها تخص بعد من ابعاد الالتزام التنظيمي (بوشلوش و مرداوي، 2017، صفحة 58):

الجدول (2): مصفوفة Blau&Venderberghe للالتزام التنظيمي

معياري	متواصل	عاطفي	نوع الالتزام
المهام والواجبات تجعلني ملتزما	هذه أفضل وظيفة يمكن أن أتمناها	أنا متعلق بعملتي واستثمر نفسي في هذا العمل	نحو العمل
كنت مستعدا لهذه المهنة	هذه المهنة هي أفضل خيار لمسيرتي المهنية	أحب الدور الذي أشغله وأحب آفاقه المستقبلية	نحو المسار المهني
أنا مدين لهذه المؤسسة بالكثير لأنها أعطتني فرصة	توفر لي هذه المؤسسة أفضل الفرص الممكنة	أنا ملتزم نحو هذه المؤسسة ومهتم بما يجري في داخلها	نحو المؤسسة

المصدر: (بوشلوش و مرداوي، 2017، صفحة 58)

المطلب الثاني: تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي:

- لتحقيق الالتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي الظاهري من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكلية، ويتم تطبيق النظام الأساسي عبر توضيح أهميته من خلال (عاشوري، 2017، صفحة 72):
- التوجيه والإرشاد.
 - المراجعة المستمرة للمهام والتكاليفات.
 - وضوح القرارات والتكاليف.
 - وضع التطبيق المناسب للنظام الأساسي واللوائح بعدالة وحزم.

الفصل الأول : الاطار النظري للالتزام التنظيمي

- تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإشادة بالأداء الجيد.
- اتّخاذ الإجراءات اللازمة في حال الإخلال بالالتزام.
- التقييم المستمر للأداء.
- أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء.

هذا يعني انه لتجسيد الالتزام التنظيمي الكامل، يستوجب تحقيق الالتزام الواعي وليس الظاهري وهذا من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكلي دون اجبار، بل يكون الالتزام هدفا يسعى الفرد لتحقيقه وبلوغه باعلى مستوى.

هناك أيضا بعض النقاط التي من شأنها تدعيم الالتزام التنظيمي في المؤسسة (حسونة، 2005، صفحة 210):

- الاستشارة الإدارية في المؤسسة: يشمل هذا العنصر استشارة أعضاء الإدارة للمؤسسة والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم بشأن السياسات والتغييرات المستقبلية للمؤسسة.
 - التواصل مع العاملين: يتضمن ذلك إقامة جلسات تواصل داخل المنظمة حول الخطط المستقبلية التي قد تؤثر على العاملين وتدعم مشاركتهم وتقديم الدعم اللازم لهم.
 - تحديد فرص التطوير: يساعد تحديد الفرص المتاحة لتطوير وتنمية مهارات العاملين في المرحلة المقبلة على توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية.
 - اتخاذ القرارات المناسبة: يتضمن اتخاذ القرارات الصحيحة لتحسين الحياة العملية وتعزيز الدعم للعاملين في مواجهة التحديات والمواقف المعقدة.
 - مراعاة الرغبات والاحتياجات: يتعلق هذا العنصر بمنح العاملين الشعور بالثقة والاهتمام وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، مما يساهم في زيادة الرضا والولاء للمؤسسة.
 - التقدير والتشجيع: يجب إعطاء العاملين إشارة واضحة بأهمية عملهم وتقديرهم وتشجيعهم على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ان بناء الثقة هي الطريقة الوحيدة التي يخلق ويدعم بها الالتزام وهذا لا يتم اذا تم معاملة الافراد على انهم عوامل انتاج وبطريقة لا تتناسب مع كونهم اهم عنصر ومورد للمؤسسة والسبيل الأول والأخير لتحقيق أهدافها وتدعيم تنافسيتها.

المطلب الثالث: الاثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

ان الالتزام التنظيمي سلاح ذو حدين، فالجانب الأول إيجابي يتضمن تقوية رغبة الفرد بالعمل في المؤسسة ورفع معدلات ولائه وانتمائه لها وتبنيه لاهدافها والسعي الجاد منه لتحقيقها، اما الجانب الثاني ألا وهو السلبي فيتضمن استثمار الفرد كل طاقاته وامكانياته ووقته للعمل، مع عدم ترك أي مجال للتواصل الاجتماعي مما يجعل الفرد يعني من العزلة والغربة (برقوق و درنوبي، 2014، صفحة 28).

لكن وجهة النظر الأكثر منطقية والتي تنظر للالتزام التنظيمي كظاهرة إيجابية من المتوقع ان تؤدي الى نتائج ظواهر تنظيمية مرغوبة داخل النطاق الوظيفي وتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل، وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل، مع تحقيق المزيد من التقدم الوظيفي والمهني.

ومن تاثيرات الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية (عاشوري، 2017، صفحة 73):

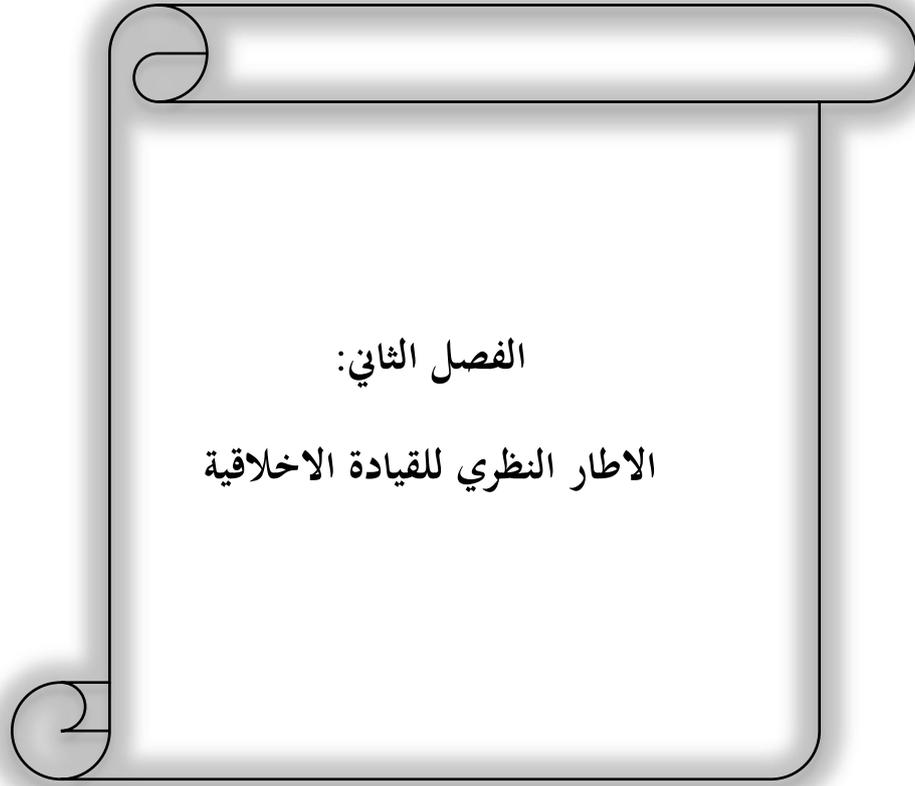
- أ- الروح المعنوية: فالالتزام له دور كبير في رفع الروح المعنوية الامر الذي يترتب عنه حب الافراد لعملهم واخلاصهم لمؤسساتهم، تؤدي الروح المعنوية المرتفعة الى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة، فالروح المعنوية هي التعبير عن العلاقة الجيدة والثيقة التي تربط المؤسسة بعاملها.
- ب- الأداء المتميز: يمتاز الافراد الذين تتوفر لديهم مستويات عالية من الالتزام التنظيمي بالاداء الجيد نتيجة حب الافراد لعملهم وحماسهم وولائهم بالإضافة الى تاقلمهم مع المناخ التنظيمي وانخراطهم بشكل كامل مع المؤسسة وتوافق أهدافهم معاهداف المؤسسة، فالالتزام التنظيمي يعتبر من اهم مقومات التميز و الابداع الوظيفي.
- ت- تسرب العاملين: يعرف "مولي" (التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً)، ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة، ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات وذلك لان التسرب يؤدي إلى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل.

خلاصة الفصل:

الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات حيث يُعتبر عنصراً مؤثراً في نجاحها أو فشلها، فالالتزام التنظيمي يعتبر حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته، حيث يعتبر من السلوكيات المرغوبة والمطلوب تعزيزها وتعظيمها

الفصل الأول : الإطار النظري للالتزام التنظيمي

لدى العاملين، فيولد الالتزام التنظيمي لدى الفرد إحساسًا عاليًا من الانتماء والاندماج مع المؤسسة، مما يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية وفعّالة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.



الفصل الثاني:

الاطار النظري للقيادة الاخلاقية

تمهيد:

استحوذ مفهوم القيادة الأخلاقية على اهتمام بالغ في الفترة الأخيرة باعتبار ان السلوك الإنساني يتاثر بشكل مباشر بالاخلاق، وايضا نتيجة لظهور العديد من الازمات في القيادة منها تزايد حالات الفساد وفضائح الغش والاحتيال من قبل كبار القادة والمديرين التنفيذيين لأكبر الشركات في العالم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالقيادة الأخلاقية تمثل ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية الناجحة داخل المؤسسة، حيث تجمع بين القيم والمبادئ الأخلاقية المتمثلة في النزاهة والعدالة والاحترام المتبادل والاهتمام بالآخرين مع عملية اتخاذ القرارات والإدارة الفعالة، فلقائد الأخلاقي الناجح يسعى الى بناء علاقات قائمة على التفاهم والثقة مع افراد الفريق مما يعزز الروح الجماعية والتعاون بينهم وبالتالي توجيه جهود الفريق نحو تحقيق الأهداف.

لذا سنحاول في هذا الفصل توضيح اهم مفاهيم القيادة الأخلاقية ومعرفة مختلف الجوانب المتعلقة بها، وذلك من خلال التطرق الى المباحث التالية:

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للقيادة الاخلاقية.

المبحث الثاني: مرتكزات القيادة الأخلاقية.

المبحث الثالث: أساسيات القيادة الأخلاقية.

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية.

ان القيادة الخلاقية تلعب دورا حاسما في توجيه المنظمات نحو النمو والاستمرارية، حيث تعتبر القيادة العامل الحيوبي الذي يحدد مستقبل المؤسسة، فيجب على القائد التحلي بمجموعة من السمات الأخلاقية التي تعكس قيمه واخلاقياته مما يساعد في تعزيز الثقة والتفاعل الإيجابي مع المرؤوسين، وبالتالي تشكيل ثقافة تنظيمية وبيئة عمل إيجابية تحفز على الأداء المتميز والابتكار من خلال تحديد مسار العمل واتخاذ القرارات.

لذا سنحاول في هذا المبحث الامام بالجوانب المتعلقة بالقيادة الأخلاقية، من خلال ابراز المفاهيم المتعلقة بها، ومن ثم التطرق الى الأهمية، وأخيرا خصائص القيادة الأخلاقية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية.

أولا: مفهوم القيادة.

بداية كلمة القيادة ليست بالكلمة الحديثة، فهي معروفة منذ القدم، حيث يمكن القول إنه كان يطلق اسم القائد على من يقود الجيش في المعارك، لذا كان لهذه الكلمة أهمية كبيرة، لأنه كان المسؤول الأول عن النصر أو الهزيمة، وأي جماعة او مؤسسة لا يمكنها تحقيق أهدافها بدون وجود قائد لهذه الجماعة او المؤسسة، ومن هذا المنطلق نجد أن رسولنا الأعظم قد زرع فينا معنى القيادة ومغزاها من خلال قوله صلى الله عليه وسلم: (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته).

أ- لغتنا: القيادة مصدر قاد، يقود، قيادة، وقودا، وقد جاء في لسان العرب ان القود هو نقيض السوق، ويقال يقود الدابة من امامها ويسوقها من خلفها، وهذا له دلالة لغوية على ان مكانة القائد تكون في المقدمة لا المؤخرة، وهذا يبرز جانب التحفيز والتشجيع للاتباع، ويفيد أيضا معنى القيادة تركيز القيادة على البعد الطوعي لا الاكراه، بمعنى القيادة الديمقراطية بدليل القود من الامام لا السوق من الخلف (الكبير، 2016، صفحة 36).

ب- اصطلاحا:

- عرفها (القحطاني، 1997، صفحة 128) بانها: "تحمل مسؤولية رعاية مصالح الجماعة، وتوجيههم الى الصالح العام، بما يتلائم وتعاليم الإسلام".

- ويعرفها (أبو النصر، 2012، صفحة 23) بانها: "عملية تفاعل متبادلة بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين يترتب عليه تحديد اهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفاعلة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف".

- ويرى ليكيزرت (حريم، 1997، صفحة 260) بان القيادة هي: "قدرة الفرد على التأثير على شخص او جماعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل باعلى درجة من الكفاية من اجل تحقيق الأهداف المرسومة".

- بينما عرفها (رشوان، 2010، صفحة 18) بانها: "ظاهرة اجتماعية تتمثل في شخص له نفوذ قوي بين الناس يقوم ليعبر عن احساسات الجماعة وتحقيق مطالبها التي لا يستطيعون تحقيقها منفردين".

مما سبق يمكن تعريف القيادة بانها عملية تفاعل اجتماعية يوجه فيها شخص له القبول الاجتماعي والتاثير جهود المجموعة او الفريق نحو تحقيق اهداف مشتركة، بحيث يستمد القائد قوته من مرؤوسيه المتعاونين مع ، ويستمد المرؤوسين قوتهم من قائدهم الذي يثقون به.

من خلال التعريفات السابقة يتبين ان عملية القيادة تستلزم عناصر جوهرية وهي (رشوان، 2010، صفحة 24):

1. القائد: والذي يتمتع بصفات وخصائص معينة، ويحوز مهارات لبلوغ اهداف محددة.
2. الاتباع: مجموعة من الناس لديهم قدرات وأفكار تمكنهم من بلوغ الأهداف.
3. خصائص الاتباع: شخصية الاتباع واتجاهاتهم و احتياجاتهم تكون محورا رئيسيا لتحقيق هذا الهدف.
4. الموقف: حيث يتم التفاعل فيه بين القائد والاتباع للاتفاق حول هدف مشترك.
5. عملية التأثير: والتي يمارسها القائد على موظفيه بالإضافة لمختلف الوسائل المستخدمة.
6. توزيع المسؤوليات: والتي تكون واضحة ومحددة على أعضاء الجماعة.

ثانيا: مفهوم الاخلاق.

تعتبر الأخلاق أساسًا قويًا يستند إليه كل التعاملات بين الإنسان وخالقه، وبين الإنسان والآخرين، فنجد أن الأخلاق تشكل الحاجز الأول الذي يمنع الإنسان من الوقوع فيما هو محرم عليه فعله، لذا فإن الإسلام قد ربط بينه وبين مكارم الأخلاق، وذلك في القرآن الكريم والأحاديث الشريفة.

أ- لغة: في القاموس المحيط الخلق، بضم الخاء هو: "السجية، والطبع، والمروءة، والدين" (الفيروزآبادي، 1996، صفحة 1137).

وعلم الاخلاق في (المعجم الوسيط، 1992، صفحة 252): "علم موضوعه احكام قيمة تتعلق بالاعمال التي توصف بالحسن او القبح".

ب- إصطلاحا:

- فقد عرفها الطراونة بأنها: "علم يبحث في الخطأ والصواب، او الخير والشر، ويتكون من مجموعة من القيم والمبادئ، والمعايير التي تحدد سلوك الفرد والجماعة" (الشاعر، 2017، صفحة 13).

بينما عرفتها (بجي، 2010، صفحة 13) بأنها: "عبارة عما أقرته الشريعة الاسلامية من قوانين، ومبادئ، وتشريعات، وما أقره المجتمع من قيم، وعادات، وتقاليد، والتي تضبط معاملات الافراد فيما بينهم، وما صدقه الافراد بالتزامهم بما صدر عن الدين والمجتمع، للسمو والارتقاء إلى ما هو أفضل".

بينما يعرفها (الشاعر، 2017، صفحة 13) بأنها: "عبارة عن مجموعة من المبادئ الادبية، والقيم، والسلوكيات التي تحكم سلوك الفرد والجماعة، و قد تكون مقبولة لدى البعض أو غير مقبولة لدى الآخرين"

مما سبق يمكن تعريف الاخلاق بأنها تلك السلوكيات التي يقوم بها الإنسان بوعي وتفكير، سواء كانت تخدم الخير أو تميل نحو الشر، وتتأثر هذه السلوكيات بالسمات والخصائص التي يكتسبها الإنسان سواء عن طريق الوراثة أو عن طريق التعلم من البيئة والتجارب اليومية.

ثالثا: مفهوم القيادة الأخلاقية.

الفصل الثاني : الإطار النظري للقيادة الأخلاقية

في البداية، يجب على القائد ان يتحلى بصفات أخلاقية ليكون قدوة لفريقه، مساهما بذلك في بناء جو من الثقة والتعاون والانسجام داخل المؤسسة، فيجب ايضا على القائد ان تكون له القدرة في نشر الروح الإيجابية وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، مما يؤدي الى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجية المؤسسة، من هنا سنتطرق الى مجموعة من التعاريف تناولت مفهوم القيادة الأخلاقية:

يعرف (العتيبي، 2013) القيادة الأخلاقية بأنها (أحمد محمد أحمد سراج، 2020، صفحة 840): " مجموعة من السلوكيات والافعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المتعلم مستخدما في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الاخلاقية التي تجعل منه إنسانا صالحا نافعا لمجتمعه ووطنه".

عرفها كل من (بعجي و خبابة، 2016، صفحة 148) بأنها: "التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعيا من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال بالاتجاهين، واتخاذ القرار".

عرفها كل من (الشريفي و ظاهر، 2021، صفحة 75) بأنها: "أداة ووسيلة رئيسية تسهم في إدارة سمعة المنظمة والمحافظة عليها في البيئة الخارجية من اجل تطوير مناخ تنظيمي يتم فيه تعزيز السلوك الأخلاقي لمحاكاة الواقع التنظيمي الجديد".

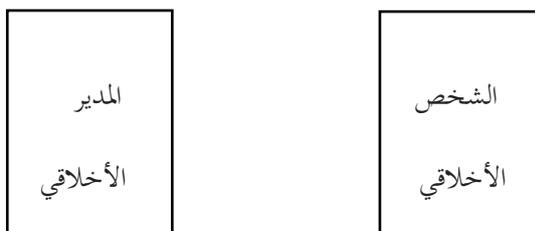
في حين عرفها شاو Shaw 2008 (قعودة، 2021، صفحة 18) بأنها: " بأنها عملية موائمة وتوجيه الموارد التنظيمية بطريقة تحترم المعايير الاجتماعية ومعالجة الإجراءات الصحيحة أو الخاطئة للأفراد "

مما سبق يمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها ممارسة الفضائل السلوكية والأخلاقية وتطبيقها في التعاملات اليومية بهدف التأثير على الأتباع وتحقيق ولائهم مع التركيز على تحقيق المصلحة المشتركة لجميع الأطراف في المنظمة، فالقائد الأخلاقي يضع إطارًا أخلاقيًا يشكل القاعدة لجميع التفاعلات داخل المؤسسة مما يعزز الثقة والاحترام بين أفرادها.

كما اكد براون Brown 2007 بان القيادة الأخلاقية تنشأ وتدرج من طرف المرؤوسين عندما يظهر القائد جانبيين اخلاقيين مهمين هما: جانب الشخص الأخلاقي، وجانب المدير الأخلاقي (علي محمد البرنات، 2016، صفحة 326).

شكل(5): جانبي القيادة الاخلاقية.





المصدر: (علي محمد البرناط، 2016، صفحة 326)

1. الشخص الأخلاقي:

من اهم الممارسات التي يجب ان يلتزم بها القادة في المنظمة(الشخص الأخلاقي) هي السلوكيات الأخلاقية كالصدق والأمانة والعدالة، بحيث يجب ان تنعكس هذه السمات في ممارساتهم و في التعامل مع مرؤوسيهام داخل المؤسسة.

2. المدير الأخلاقي:

جدول(03): سلوكيات المدير الأخلاقي

<p>2- مناقشة القضايا الأخلاقية في العمل</p> <p>- الحديث المتواصل مع المرؤوسين حول اخلاقيات العمل.</p> <p>- اثبات ان الالتزام بالمعايير الأخلاقية من اهم أولويات العمل.</p>	<p>1- توضيح التوقعات الأخلاقية في العمل</p> <p>- ادراك متى تحتاج التوقعات الأخلاقية للتوضيح</p> <p>-مراعاة الوضوح وتفسير المعايير الأخلاقية الغامضة، وإعطاء الأمثلة.</p>
<p>4- دعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية في العمل</p> <p>-توفير الطرق والأساليب والنماذج التي من شأنها دعم وتشجيع السلوك الأخلاقي.</p>	<p>3- اتخاذ القرارات الأخلاقية في العمل</p> <p>-تحديد القرارات التي تزيد من المشكلات الأخلاقية.</p> <p>-توضيح القرارات الأخلاقية بشكل منتظم وتفسيرها.</p>

المصدر: (علي محمد البرناط، 2016، صفحة 327)

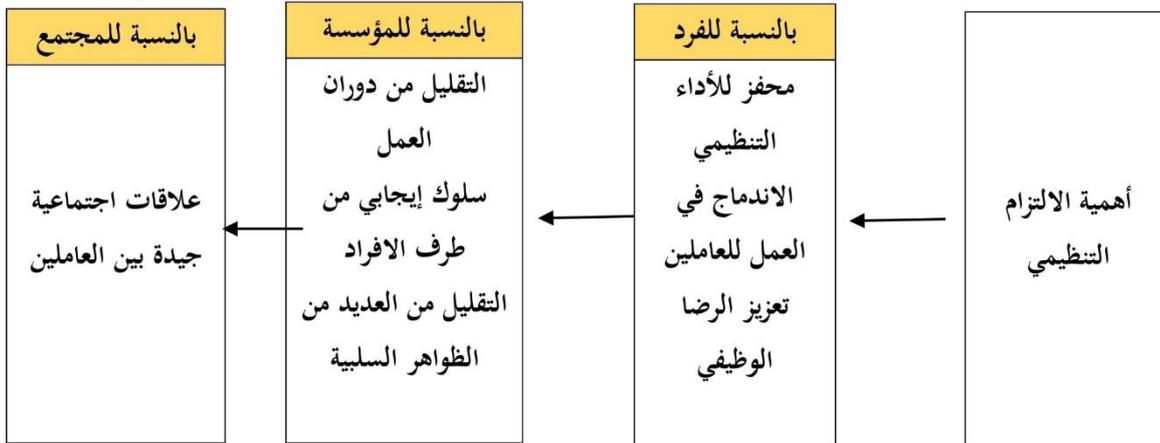
المطلب الثاني: أهمية القيادة الأخلاقية.

الفصل الثاني : الاطار النظري للقيادة الأخلاقية

تعتبر القيادة الأخلاقية أحد أهم العناصر المؤثرة في البيئة التنظيمية والمجتمعية حيث يتوقع الكثير من الافراد وجودها داخل المنظمات بحيث تلعب دورًا حيويًا في توجيه قرارات وسياسات القائد لتأثيره على العاملين، وباعتبارها أيضًا مفتاحًا لجذب العمال وتحفيزهم لتحسين السلوكيات وتعزيز الثقة داخل المؤسسة مما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء العام والتنمية المستدامة، ويمكن توضيح أهمية القيادة الأخلاقية من خلال النقاط التالية:

- قدرة القيادة الأخلاقية على تقليل الاحتكاك والتصادم بين الإدارة والعاملين والحد من ظاهرة ترك العمل وزيادة ولاء العاملين ورفع الإنتاجية (صديق عفيفي و البدري كمال، 2022، صفحة 371).
- تضمن القيادة الاخلاقية وجود خط فاصل بين ماهو مقبول وغير مقبول في مختلف التعاملات والسياسات الإدارية في المؤسسة مما يساعد للوصول الى الأهداف المرجوة.
- توجه القيادة الأخلاقية سلوك الافراد من خلال الحفاظ على المعايير الأخلاقية المتفق عليها والمحاولة من خلالها لإيجاد الحلول لمختلف المعضلات والمشاكل التنظيمية (الشريفى و ظاهر، 2021، صفحة 75).
- تعزز القيادة الأخلاقية من سمعة المؤسسة في الوسط الاقتصادي والاجتماعي باعتبارها شريك تجاري صادق واخلاقي.
- تساهم القيادة الأخلاقية في تعظيم صورة القائد الأخلاقي في المؤسسة باعتباره المساهم الأبرز في خلق ونشر رسالة أخلاقية قوية تؤثر على أفكار وسلوكيات العاملين.
- تساهم القيادة الأخلاقية في الحد من السلوكيات والممارسات الغير مرغوبة من خلال نشر السلوكيات الأخلاقية في مكان العمل واعطائها الطابع القانوني لاضفاء طابع الجدية عليها (قعودة، 2021، صفحة 21).

الشكل (06) : أهمية القيادة الأخلاقية.



المصدر: (قعودة، 2021، صفحة 22)

مما سبق يمكن القول بان أهمية القيادة الأخلاقية تتجلى في كونها موجهة لسلوك القادة داخل المؤسسة ومحددة لمختلف التعاملات بين الإدارة والعاملين في اطارها الأخلاقي بحيث تساهم في خلق بيئة تنظيمية مبنية على القيم و المبادئ الأخلاقية، وايضا تلعب دورا كبيرا في التقليل من السلوكيات الغير مرغوب فيها بالإضافة الى تعزيز مكانة القائد عند العاملين وزيادة الثقة فيه من جهة، وبالمؤسسة من جهة أخرى.

المطلب الثالث: خصائص القيادة الأخلاقية.

ان تركيز المنظمات على خصائص القيادة الأخلاقية سيجعلها أقرب إلى تحقيق الأهداف المستقبلية المنظورة بحيث يمنحها الإمكانات اللازمة لتعزيز القيم وتعظيم الأخلاقيات لديها، مما يسهم في تحقيق الأعمال بكفاءة وفعالية على المدى الطويل، ومن بين خصائص القيادة الأخلاقية المتفق عليها مايلي (العنقري، 2014، صفحة 23):

1. الخصائص الإدارية: وتعني التركيز على اتخاذ القرارات بموضوعية وتطبيق القوانين بعدالة وشفافية، بالإضافة الى تمكين الموظفين من التعبير عن ارائهم بحرية وتنفيذ مهامهم بسهولة، مع الاشراف المباشر وتقييم الأداء وتشجيع الإنجاز، هذا يساهم في تعزيز روح الفريق داخل الوحدة التنظيمية.
2. الخصائص الشخصية: التركيز على توزيع الواجبات بطريقة عادلة ومنصفة، مع التواصل المستمر والفعال مع المرؤوسين والوفاء بالتعهدات ومعاينة المخالفين للمعايير الأخلاقية وتقدير الجهود المبذولة، بالإضافة الى تقديم التقارير بشفافية وقبول النقد البناء.
3. الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية: التركيز على التعامل مع الافراد بتقدير واحترام وتواضع مع الحرص على المحافظة على خصوصية الاخرين والاستماع لهم، وتلبية احتياجاتهم والمشاركة في مناسباتهم الاجتماعية.

المبحث الثاني: مرتكزات القيادة الأخلاقية.

ان القيادة الأخلاقية تعتمد على مجموعة متنوعة من العوامل الرئيسية والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل، وينبغي للقيادة أن يركزوا على فهم الوضع الحالي للمؤسسة وتحليل أسباب النجاح أو الفشل، وبناءً على ذلك يمكنهم وضع الحلول المناسبة التي تساعد على تحسين الأداء الأخلاقي وتعزيز القيم في العمل، ومن خلال فهم الوضع الحالي وتحليل العوامل التي تؤثر في النجاح أو الفشل، يمكن للقيادة توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المستقبلية بشكل أكثر فاعلية.

بناء على ذلك سنتطرق في هذا المبحث الى ابعاد القيادة الأخلاقية، واهم العناصر التي تقوم عليها، وفي الأخير سنعرض ابرز مكوناتها.

المطلب الأول: ابعاد القيادة الأخلاقية.

تعتبر أبعاد القيادة الأخلاقية بمثابة رسالة حيوية من القائد إلى جميع أفراد المؤسسة حول أهمية القيم الأخلاقية وتأثيرها المباشر وغير المباشر على نجاح المؤسسة واستمراريتها، حيث تعني القيادة الأخلاقية أن القائد يتصرف بمثالية ويمثل قيماً ومبادئ أخلاقية في كل جانب من جوانب عمله وقراراته، وتحمل هذه الأبعاد القيادية رسالة مهمة للعاملين حول أهمية التصرف بنزاهة وأخلاقية في كافة جوانب العمل مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز الثقة والتعاون بين جميع الأطراف المعنية. وقد حدد (الكبير، 2016، صفحة 203) ابعاد القيادة بالامانة، والصدق، وبر الوالدين، والانصات، وحسن التعامل وفهم الراي الاخر، والصدق والعدل، بحيث ان فقد هذه العناصر يعني فقد القيادة الأخلاقية.

في حين لخصت دراسة أجرتها (كالشوفن واخرون، 2011) ستة ابعاد للقيادة الأخلاقية وهي (أحمد محمد طلبه النجار، 2023، صفحة 241):

1. العدالة: وهو التعامل مع الاخرين بطريقة صحيحة وبالتساوي وعدم ممارسة المحسوبية، واتخاذ خيارات عادلة ومنصفة للجميع.
2. مشاركة السلطة: هو إعطاء الافراد حق ابداء الراي والسماح لهم بالتعبير عن افكارهم والمساهمة في صنع القرار.
3. توضيح الدور: وهو توضيح المسؤوليات والتوقعات التي يفترض من الفرد ان ينجزها.

4. التوجه بالافراد: وهو الاهتمام بمصالح الافراد واحترامهم ودعمهم.
5. النزاهة: وهي مدى تطابق اقوال القائد مع افعاله وممارساته وسلوكه، ومدى الوفاء بالوعد عدم الاخلاف بها.
6. التوجيه الأخلاقي: وهو التواصل المستمر حول القضايا الأخلاقية وشرح القواعد الأخلاقية وتعزيز المكافآت للملتزمين بالسلوك الأخلاقي ومعاقبة المخالفين.

وقد اشارت (نسيمة، 2015) الى أربعة ابعاد للقيادة الأخلاقية (صديق عفيفي و البدري كمال، 2022، الصفحات 275-276):

1. القدوة: حيث ان القيادة بالقدوة تغرس الاخلاق الفاضلة في نفوس الافراد، بحيث تكون هذه القيادة خادمة للمصلحة العامة لا سيدها لها، بحيث يجب ان تقتبس هذه القدوة من القائد الأخلاقي.
2. التمكين: وهو منح الحرية للعاملين داخليا وخارجيا، ومنحهم حرية نفسي وذهنية، وحرية تتعدى حدود الوظيفة مما يمنحهم المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات الوظيفية، مع تبني واحتواء القائد للافراد العاملين من اجل اعطائهم الثقة و القناعة بما يقومون به.
3. التقويم: يجيب على القائد الأخلاقي ان يكون موضوعيا في تقويمه، ويجب ان تكون نتائج تقويمه مستقلة وعادلة.
4. الريادة: فمن مميزات الشخص الريادي الرغبة في النجاح، والتفاؤل، والاستعداد للمخاطرة والالتزام، فهاته الصفات كلها يجب ان تتوفر في القائد الأخلاقي.

ووفقا لاهداف هذه الدراسة، تتمثل ابعاد القيادة الأخلاقية في: العدالة، والتمكين، والقدوة، والقيادة الروحية.

أولا: العدالة:

ينظر الى العدالة على انها البعد الأكثر أهمية في سلوك القائد الأخلاقي، وتعني ان القائد الأخلاقي يتصرف بنزاهة ويعامل الآخرين باحترام وتقدير، او بصياغة أخرى يقوم القائد باتخاذ القرارات والإجراءات العادلة وان يكون محلا وجديرا بها، وان يتصرف بالصدق وتحمل المسؤولية وكرهية المحسوبية والوساطة (بن عطالله و طالب أحمد، 2023، صفحة 84)، فعدم تعامل القائد بطريقة عادلة مع العاملين يؤدي الى نتائج سلبية كارتفاع معدلات دوران العمل، وعدم وجود رضا وولاء وظيفي، وارتفاع معدلات الضغط والقلق والتوتر، وانخفاض مستوى وجوده الأداء، وغياب الالتزام التنظيمي (لطرش، 2018، صفحة 22).

يوجد ثلاثة ابعاد للعدالة هي (نصر محمد سعيد، 2016، صفحة 89):

3. عدالة التوزيع: وتشير الى عدالة المخرجات او العوائد التي يحصل عليها الفرد من خلال عمله: كالايجور، والمكافآت، والترقيات الوظيفية.
4. عدالة الاجراءات: يقصد بها مدى إحساس الفرد بان الإجراءات المتعلقة بتحديد المكافآت عادلة خاصة بنا يتعلق بالايجور، ووسائل الترقيات، والسياسات والإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمكافآت.
5. عدالة التعاملات: وتشير الى إحساس العاملين بعدالة التعامل الرسمي عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية او المامه باسباب تطبيق تلك الإجراءات.

ثانيا: التمكين:

يعرف التمكين بانه: "توسيع لصلاحيات العاملين، واثراء معارفهم ومهاراتهم لصقل خبراتهم وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات" (محمد إبراهيم عبد العال، 2020، صفحة 5).

يوجد أربعة ابعاد للتمكين (محمد إبراهيم عبد العال، 2020، صفحة 10):

1. المعنى: وهو الإحساس بوجود الغاية او الارتباط الشخصي بالعمل او الوظيفة.
2. المقدرة: وتشير الى اعتقاد الفرد بقدرته على أداء المهام بمهارة وبفاعلية.
3. حق الإدارة الشخصية: ويعكس إحساس الفرد بالحرية تجاه طريقة أدائه لعمله.
4. التأثير: وهو إعتقاد الفرد بقدرته على التأثير على النظام الذي يعمل في إطاره.

ثالثا: القدوة.

تعرف القدوة على انها: "تأثر العاملين بفعال القائد ونظرتة تجاه الأمور وينتج عنها ردة فعل من العاملين تسهم في بلوغ اهداف المنظمة وتحقيقها" (سلامة العنزي، 2021، صفحة 123).

يوجد ثلاثة ابعاد للقدوة هي (سلامة العنزي، 2021، صفحة 123):

العلاقات الإنسانية، الانضباط والالتزام، والمبادرة والانجاز، وتحمل المسؤولية.

رابعا: القيادة الروحية.

تعرف القيادة الروحية على انها: "قيادة إيجابية تقوم على مجموعة من السلوكيات الاخلاقية والقيم الروحية التي يتحلى بها القائد في تعامله مع أتباعه، فتحفز ذواهم وتخلق رؤى مشتركة وتطابق في القيم من خلال زرع مشاعر الامل وحب الايثار لديهم، مما يؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية في المستقبل" (يوسفى و بن محمد، 2020، صفحة 150).

يوجد ثلاثة ابعاد للقيادة الروحية (يوسفى و بن محمد، 2020، الصفحات 157-158):

1. الرؤية: تشير الى النوايا طويلة المدى للمؤسسة، وتشمل جميع جوانبها وتعكس الحالة الحالية والمستقبلية المرغوب بها، مما يلهم افراد المنظمة نحو تحقيق الأهداف، والتعاون لتحقيق رؤية مشتركة تضمن النجاح والتطور المستدام.

2. الامل والايمان: الأمل يشير إلى الرغبة في تحقيق الذات والتوقعات في مكان العمل، بينما الايمان او اليقين فيشير الى الثقة الراسخة في تحقيق الأهداف دون وجود دليل مادي ملموس، هذا ما يضيفي ثقة عميقة في تحقيق المطلوب، فالأمل والايمان يمنحان الأفراد رؤية واضحة لأهدافهم ويدفعانهم لتحمل التحديات والمشقة لتحقيقها، وهما مصدر اقتناع بتحقيق رؤية للمؤسسة.

3. حب الايثار: يشير حب الإيثار إلى القيم والمبادئ الأخلاقية المشتركة التي يتبناها الأفراد وطرق التفكير المتقاربة مع قيادتهم، مما يدفعهم لتقديم العطاء دون تمييز وتفضيل مصلحة الآخرين على مصلحتهم الشخصية، يشمل حب الإيثار الاهتمام بالآخرين وتقديرهم ويسهم في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز الرفاهية الروحية وتعزز الولاء والالتزام للقائد وللمؤسسة.

المطلب الثاني: عناصر القيادة الأخلاقية.

غالبا ما يظهر القادة سلوكيات أخلاقية إيجابية في تعاملاتهم واثناء القيام بمهامهم، ولكن لابد للفرد ان يفكر في معنى ان يقود وهو يتحرى البعد الأخلاقي في العملية القيادية، والتي تتمثل عناصرها الخمسة في التواصل والجودة والتعاون والتخطيط المتعاقب والسلطة والتي سنوضحها في مايلي (قعودة، 2021، صفحة 24):

1. التواصل الأخلاقي: ينبغي للمؤسسة أن تتميز بشعار الصدق والحقيقة، وهو أمر يعد ضرورياً لتطورها وتحديثها وتوجيهها نحو الأهداف المستقبلية، كما تتطلب عملية التواصل التمسك بالموضوعية والعدالة والشفافية في التعامل مع الآخرين.
2. الجودة الأخلاقية: يدرك القائد الأخلاقي أهمية الجودة في المنافسة السوقية، وعليه يجب دعم وتعزيز معايير الجودة داخل المؤسسة، بالإضافة إلى وضع معايير جودة في كل قسم من أقسامها.
3. التعاون الأخلاقي: يحتاج القادة الأخلاقيون إلى مستشارين، ولذلك يجب عليهم اختيار مستشارين ذوي كفاءة سواء من داخل المؤسسة أو خارجها، لضمان الحصول على نصائح مختلفة وتقليل المخاطر التي قد تواجه المؤسسة.
4. تخطيط التعاقب الأخلاقي: يتعين على القادة الأخلاقيين الاهتمام ببناء القادة المستقبليين وتطوير مهاراتهم القيادية، وتوجيههم بشكل مخلص وتعزيز فرص التواصل معهم وتدريبهم على الأدوار القيادية.
5. السلطة الأخلاقية: ينبغي للقائد استخدام سلطته بناءً على المبادئ والقيم مثل الحرية وخدمة الآخرين والعدالة والصدق، حيث يزيد استخدام القائد لسلطته وفقاً للقيم من شعور القادة بأنهم يقودون المؤسسة وفقاً لرغبة الجميع فيها.

مما سبق يمكننا القول إن عناصر القيادة الأخلاقية تشكل عملية تفاعلية للتواصل الأخلاقي، حيث يُعتبر الشفافية والوضوح في التواصل عنصراً أساسياً يعزز التعاون الأخلاقي بين القائد والتابعين ويُحفز القائد على البحث عن التنوع والتميز من خلال التعامل مع الأفراد الذين يحملون القدرة على التحدي والابتكار مما يعرف بالتعاقب الأخلاقي. وتُبنى كل هذه العمليات على استخدام السلطة الأخلاقية التي يُمارسها القائد، مع التركيز على جودة منتجاته وخدماته المقدمة للعملاء بالإضافة إلى جودة أدائه في العمل.

المطلب الثالث: مكونات القيادة الأخلاقية.

تتكون القيادة الأخلاقية من أربعة مكونات رئيسية، بحيث تكون هته المكونات مرتبطة ومتكاملة فيما بينها، ولا يمكن النظر الى مكون دون النظر الى الاخر، تتمثل هذه المكونات في مايلي (صلاح الدين محمد الحلواني و مصطفى محمد محمد، 2022، صفحة 207):

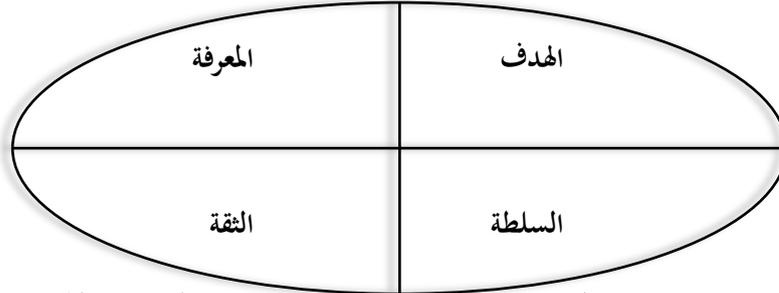
1. الهدف: أي يجب على القائد ان يضع في اعتباره على الدوام اهداف المؤسسة نصب عينيه، ودائما ما يسعى ويركز على تحقيق هاته الأهداف من خلال مختلف القرارات والأنشطة التنظيمية.
2. المعرفة: يجب على القائد ان يتمتع بالحكمة والمعرفة لاتخاذ القرارات الصائبة، وان يعزز القيم والمبادئ الأخلاقية للعاملين من خلال سلوكه وتفاعله معهم، كما يجب عليه ايضا الاستماع لآرائهم وفتح قنوات الاتصال لتحقيق التواصل الفعال وتبادل المعرفة.

3. السلطة: لا بد ان يمتلك القائد الأخلاقي السلطة والقوة للاستفسار والتصرف و لاتخاذ القرارات، أي انه يجب ان يتوفر لديه من الصلاحيات ما يمكنه من ذلك، ويدرك أيضا ان السلطة ليست حكرا عليه فقط، بل تمنح من يشارك في اتخاذ القرار وتحقيق اهداف المؤسسة.
4. الثقة: يجب على القائد الأخلاقي ان يبث الثقة في جميع انحاء المؤسسة، فبدون الثقة والمعرفة والهدف يخشى المرؤوسون من ممارسة السلطة الممنوحة لهم، فيجب على القائد ان يوفر جوا من الثقة بحيث يشر من خلاله الافراد بالحرية في الحوار والاقتراح وطرح الاستفسارات.

ويرى (الشاعر، 2017، صفحة 24) بان القيادة الأخلاقية تتكون من أربعة عناصر هي:

1. الأمانة: حيث توجد علاقة متينة بين الأمانة والأخلاق، فمن لا توجد عنده امانة لا يمكن ان يكون لديه اخلاق.
2. الصدق: فالقائد الصادق مع نفسه يعتبر صادقا مع أعضاء فريقه.
3. الرقابة الشخصية: حيث نجد ان القائد الذي يكون رقيقا على نفسه وتصرفاته يكون قدوة حسنة ومثالا للعاملين.
4. حسن المعاملة: فالقائد الأخلاقي يكون دوما لينا حسنا في تعامله مع الاخرين.

الشكل(07): مكونات القيادة الأخلاقية.



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الادبيات المذكورة.

كما سبق ومن خلال التطرق لمكونات القيادة الأخلاقية، يتضح انه يجب على القيادة في المؤسسات تنمية القيم الأخلاقية وتشجيع الرموز الأخلاقية باعتبارها امرا حاسما، حيث يجب عليها ان تكون قدوة لافرادها وان تحمي كرامتهم مع التركيز على تطوير مهاراتهم وقدراتهم باستمرار.

المبحث الثالث: أساسيات القيادة الأخلاقية.

لكي تحقق المؤسسة الريادة في جميع المجالات وخصوصا في الجانب الأخلاقي، يجب عليها ان تدرك أهمية القيادة الأخلاقية وهذا من خلال توفير بيئة تعزز القيادة الأخلاقية وتعكس قيمها في سياساتها وقراراتها، ويبرز دور القائد الأخلاقي هنا في تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال توجيه الفريق نحو الممارسات الأخلاقية المرغوبة، وبالتالي يجب على القائد ان يكون مصدرا للالهام وايضا تجسيدا حقيقيا للقيادة الأخلاقية.

سنتطرق في هذا المبحث الى مصادر الاخلاق في القيادة الأخلاقية، ومن ثم التطرق الى الأساليب المتبعة في القيادة الأخلاقية، وأخيرا سنذكر دور القائد في تعزيز السلوك الأخلاقي.

المطلب الأول: مصادر الاخلاق في القيادة الأخلاقية.

هناك عدد من المصادر الأساسية لاخلاق القائد في المؤسسات والتي يعتمد عليها في تكوين مبادئه وقيمه الأخلاقية في عمله وتعاملاته، ومن هذه المصادر مايلي:

1. المصدر الديني: المصدر الديني يعتبر أحد المصادر الأخلاقية الرئيسية التي تنظم معاملات الناس وأعمالهم فقد وضعت الديانات والشرائع المختلفة مبادئ أخلاقية تحكم حياة الفرد والمجتمع في مختلف المجالات، مما يساهم في تحقيق سعادة الإنسان والمجتمع، فالمصدر الديني يسعى إلى تطبيق المبادئ الأخلاقية والقواعد العامة التي تحكم حياة الناس بمنتهى العدالة والمساواة، وتنظيم العلاقات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية .
2. المصدر الاجتماعي: ان أخلاقيات القادة في المؤسسات تتأثر بوضوح بعادات وتقاليد المجتمع وأخلاقه مما يجعل العلاقة بين أخلاقيات القائد وثقافة المجتمع واضحة وقوية، حيث يتأثر سلوك القائد بالمعتقدات والقيم التي يعتنقها والتقاليد التي اعتاد عليها. وبما أن القائد يمثل جزءاً من المجتمع، فإن تأثير ثقافته ينعكس على سلوكه داخل المؤسسة وأدائه في عمله، ويؤثر ايضاً على علاقاته داخل المؤسسة وخارجها، وبالتالي فانه يجب أن ينعكس هذا التأثير على إنجازات المؤسسة المرجوة وعلى وحدة العمل والانتماء إليها وايضا على روح الفريق.
3. المصدر الفلسفي او الفكري: ان القائد قد يتأثر بمنظومته الفكرية والفلسفية أكثر من تأثره بالمصادر الأخلاقية الأخرى، وتكون هي الموجهة لسلوكه وتوجهاته الأخلاقية. (بركي مبارك العتيبي، 2013، الصفحات 16-17)
4. المصدر الاقتصادي: تتأثر أخلاقيات القائد بالظروف الاقتصادية في المجتمع حيث قد تدفع الضغوط الاقتصادية الصعبة ببعض الأفراد إلى التنازل عن المعايير الأخلاقية، وهنا يركز هذا المصدر على تأثير الظروف الاقتصادية على سلوك القادة، حيث يتوقع من القادة الذين يعيشون في ظروف اقتصادية مقبولة أن يظهروا أخلاقاً رفيعة ويتمسكوا بقيم ومبادئ الميثاق الاجتماعي، بينما قد ينزلق البعض إلى السلوك غير الأخلاقي إذا كانت الظروف الاقتصادية سيئة ويجدون صعوبة في الوفاء بالالتزامات الأخلاقية مما يضر بسمعتهم ويؤثر سلباً على مؤسستهم.
5. المصدر الإداري والتنظيمي: يشير المصطلح الإداري و التنظيمي إلى البنية التنظيمية التي تحدد كيفية تنظيم وتنفيذ أنشطة المؤسسات بما في ذلك القوانين والأنظمة والقيم والتقاليد التي تحدد أساليب العمل واتخاذ القرارات، تتوفر القيادة الإدارية على جميع المستويات فيتعين عليها أن تتسم بالديمقراطية والعدالة والمساواة وأن تعزز حواراً مباشراً وان تضمن القيادة ايضاً حقوق العاملين وتشجع على الالتزام بالواجبات وأداء المهام بدقة وسرعة وأمانة (صديق عفيفي و البدري كمال، 2022، صفحة 372).

المطلب الثاني : أساليب القيادة الأخلاقية.

ان القائد الأخلاقي بإمكانه استخدام سلطته وسماته بما يتلائم وطبيعة الموقف الذي هو فيه، وبتنوع استخدامات القائد لسلطته تعدد أساليب القيادة الأخلاقية وهذا في خمس مستويات من تدخل القائد في احكام وافعال مرؤوسيه (صلاح الدين محمد الحلواني و مصطفى محمد محمد، 2022، صفحة 208):

1. الالهام: عندما يتبى الافراد سلوك القائد كنوع من الالهام في التفاني واتقان العمل وأيضا يكون هذا الالهام محفزا لهؤلاء الافراد لبذل جهود إضافية والالتزام أكثر بتحقيق اهداف المؤسسة، يكون هذا الأسلوب النموذجي ادنى حد من التدخل في اداء المرؤوسين.
 2. التسهيل: عندما يكون المرؤوسون ملتزمون ولديهم من القدرات ما يجعلهم قادرين على تحقيق اهداف المؤسسة، يكون بذلك القائد في موقف الداعم الأول لهم ومنحهم التسهيلات التي يحتاجونها لاداء مهامهم والتدخل لتوجيههم عند الضرورة.
 3. الاقتناع: قد يلجأ القائد الى استخدام المنطق والبراهين والحجج اللازمة لاقتناع مرؤوسيه من اجل الالتزام أكثر وبذل جهودات أكبر للمساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة.
 4. المناورة: يلجأ القائد الى أسلوب المناورة في حالة انخفاض أداء مرؤوسيه او نقص التزامهم بالاهداف المراد تحقيقها، فيلجأ الى عرض الحوافز والمكافآت للتاثير على الافراد.
 5. الاكراه والاجبار: ضعف الالتزام وندرة وجوده لدى المرؤوسين يجعل القائد هنا يجبرهم على تسخير جزء من قدراتهم من اجل تحقيق اهداف المؤسسة، ويعتبر هذا الأسلوب اعلى درجات استخدام القائد لسلطته والتدخل في أفعال مرؤوسيه.
- مما سبق، يتضح ان الافراد كلما كانوا على مستوى مرتفع من الالتزام و درجة عالية من القدرة على تحقيق اهداف المؤسسة، كلما قلل ذلك من استخدام القائد لسلطته للتدخل في أداء مرؤوسيه لمهامهم، والعكس صحيح.

المطلب الثالث : دور القائد في تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة.

القادة هم الركيزة الأساسية وأصحاب التأثير الاقوى في تعزيز السلوك الأخلاقي في المؤسسات، فيقومون بذلك من خلال وضع معايير وقواعد سلوكية تعكس القيم والمبادئ الأخلاقية التي ينبغي على المرؤوسين اتباعها، بالإضافة إلى ذلك، يقومون بخلق بيئة عمل ايجابية تشجع على التصرف بناءً على هذه القيم الأخلاقية وتعزز الالتزام بها، هذا يساهم في تحقيق تحول ثقافي يعزز السلوك الأخلاقي ويحول دون الانجراف إلى السلوكيات غير الأخلاقية، بالمقابل، القائد ليس مجرد شخص يلقي خطابات ملهمة، بل هو من يتحمل المسؤولية عن تحقيق النتائج الملموسة وتحقيق أهداف المؤسسة بالطريقة الأخلاقية المرغوبة، لذا، يتعين عليه أن يكون قدوة للآخرين من خلال تطبيق السلوك الأخلاقي في كل جانب من جوانب عمله واتخاذ القرارات التي تعكس قيم المؤسسة وأخلاقها (Katja Mihelic & Al, 2010, p. 37).

جدول (04) : معايير تقييم القيادة الأخلاقية.

الفصل الثاني : الاطار النظري للقيادة الأخلاقية

المعيار	القيادة الأخلاقية	القيادة غير الأخلاقية
استخدام القائد لنفوذه وقوة تأثيره	يستخدمها لخدمة المرؤوسين والمنظمة.	يستخدمها لإرضاء غروره الشخصي، ولتحقيق أهدافه المهنية.
مقابلة الاحتياجات المتنوعة لعدة مستفيدين	يحاول تحقيق التوازن والتكامل فيما بينها.	يفضل تحقيق احتياجات العملاء الذين يجنى من ورائهم أكبر قدر من الاستفادة.
تطوير رؤية المنظمة	يطور الرؤية وفقاً لاحتياجات المرؤوسين وقيمهم وأفكارهم.	يحاول اقناع المرؤوسين برؤيته الشخصية أنها السبيل الوحيد لنجاح المنظمة.
التكامل في سلوك القائد	أفعاله تتفق مع قيمه.	يفعل ما يخدم تحقيق أهدافه الشخصية.
المخاطرة في قرارات وأفعال القائد	مستعد لتحمل المخاطرة الشخصية في سبيل اتخاذ القرارات اللازمة.	يتجنب القرارات والأفعال اللازمة التي قد تورطه في تحمل مخاطرة شخصية.
الشفافية في نقل المعلومات المرتبطة	ينقل المعلومات المهمة حول الأحداث والمشكلات والإجراءات في الوقت المناسب ويمتهدى الوضوح.	يخضع ويشوه تصورات مرؤوسيه حول المشكلات القائمة ومستوى التقدم للمنظمة.
الاستجابة لنقد ومعارضة مرؤوسيه	يشجع التقييم الناقد من أجل الوصول لأفضل الحلول (أى أنه يستفيد من النقد لتطوير الأداء)	يقمع النقد أو المعارضة ولا يسمح بها مطلقاً.
تطوير مهارات مرؤوسيه وتنمية تقّتهم بأنفسهم	يستخدم التدريب والإرشاد لتطوير مرؤوسيه.	لا يهتم بتطوير مرؤوسيه لابقائهم ضعفاء لا يستطيعوا الاعتماد على أنفسهم.

المصدر: (صلاح الدين محمد الحلواني و مصطفى محمد محمد، 2022، صفحة 206)

خلاصة الفصل:

تعتبر القيادة الأخلاقية أحد ضرورة اساسية والتي يجب أن تكون متوفرة في المؤسسة لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة، تمحور هذا الفصل حول فهم جوانب القيادة الأخلاقية، بدءاً من تعريفها وصولاً إلى أهميتها وخصائصها، وكذلك الأبعاد الرئيسية.

الفصل الثاني : الاطار النظري للقيادة الأخلاقية

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف حقيقة القيادة الأخلاقية من منظور نظري، وتقديم إطار عمل يمكن استخدامه كأساس للبحث الميداني لفهم التحديات والفرص المتعلقة بممارسة القيادة الأخلاقية في بيئة العمل الفعلية.

الفصل الثالث :

دراسة ميدانية بمؤسسة نفعال مقاطعة التسويق بسكرة

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق – بسكرة-

تمهيد:

بعد إستعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة ألا وهما القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي، سنحاول في هذا الفصل الأطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم من خلال إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي والوصول إلى نتائج متعددة.

وقد حددنا مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق –بسكرة- مجتمعا لدراستنا الميدانية بغرض التحري عن واقع القيادة الأخلاقية وإبراز دور هذه الأخيرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسة، ولكي يتم تحقيق ذلك لا بد من بناء إطار منهجي واضح تسيير عليه الدراسة يتم من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها وإختبار صحة الفرضيات التي تمت صياغتها، وعليه فإن هذا الفصل يتضمن ثلاثة مباحث أساسية نطلق فيها من بلمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة، ثم التطرق إلى الإطار المنهجي، وأخيرا نقوم بعرض نتائج الدراسة وتحليلها وإختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق –بسكرة-.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة والإجراءات التطبيقية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة التسويق – بسكرة-

المبحث الأول : لمحة عامة حول مؤسسة نفطال مقاطعة التسويق – بسكرة-

نظرا للأهمية المتنامية لقطاع الصناعات النفطية والتي تمثل مصدر للعديد من البلدان ومن بينها الجزائر، فنجد ان مداخيل الجزائر تعتمد بشكل كبير على قطاع النفط فهو يمثل أكثر من 96% من اجمالي الدخل الوطني، ومن هنا وجب علينا تسليط الضوء على احدى المؤسسات الناشطة في هذا القطاع وتأثيرها وتأثيرها على البيئة المحيطة بها، ومن بين المؤسسات الرائدة في قطاع الصناعات البترولية نجد مؤسسة نفطال المتخصصة في تجارة وتسويق المنتجات النفطية، وسنقوم في هذا المبحث بالتعرف على مؤسسة نفطال مقاطعة التسويق بسكرة.

المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة.

تعتبر مؤسسة سوناطراك عندما تم انشائها في 31-12-1963 بموجب المرسوم الرئاسي رقم 63-491 المؤسسة الجزائرية الأولى والوحيدة الخاصة بالتنقيب واستغلال المصادر النفطية والغازية في الجزائر، فكانت مهمتها في بادئ الامر هي نقل وتسويق المنتجات النفطية والغازية المستخرجة من باطن الأرض وتطورت مهمتها لمجال البحث والتحويل، وتم بذلك انشاء عدة اقسام تتمثل في: قسم البحث والتنقيب، قسم الإنتاج والتصفية وقسم التسويق والنقل، وكان الهدف الرئيسي آنذاك السيطرة على التكنولوجيا المتعلقة بمختلف اقسامها للتحكم باستغلال الثروات الوطنية وبذلك تحقيق الاستقلال الاقتصادي بحكم اعتبار قطاع النفط الممول الرئيسي والاستراتيجي للسياسة الاقتصادية للوطن.

وبمرور الزمن ولضخامة مؤسسة سوناطراك طرحت فكرة تقسيمها، وقد كانت الغاية من التقسيم تتمثل في إتاحة الحرية وضممان رأس المال الخاص بكل فرع وتحديد أنشطة مع سوناطراك في مجال البيع والشراء وفي مجال تكرير وتوزيع المنتجات البترولية والغازية.

وفي إطار إعادة هيكلة سوناطراك انبثقت المؤسسة الوطنية نفطال بموجب المرسوم رقم 80-101 المؤرخ في 06/04/1980 وقد تم اختيار اسم نفطال عن طريق إجراء مسابقة وطنية نظمت خصيصا لهذا الغرض ويرجع أصل مصطلح نفطال الى الكلمتين:

-نفط " :NAFT وتعني البترول الخام دلالة على نشاط المؤسسة.

-ال "AL": تدل على الاحرف الأولى للجزائر". ALGERIE

وبعد انحلال المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية de Entreprise Nationale de Raffinage et de Distribution des Produits Pétroliers (ERDP) في 1987، تفرغت مؤسسة "نفطال" لعملية التكرير في حين اتجهت مؤسسة "نفطال" لتهمتهم بالتوزيع والتسويق فقط وذلك بموجب المرسوم الرئاسي رقم 87-189 المؤرخ في 1987/08/27 كما يلي:

-نفطال " :NAFTEC مكلفة بتكرير البترول الخام.-نفطال " :NAFTAL مكلفة بتسويق وتوزيع المواد والمنتجات البترولية، حيث تم إعادة هيكلة المؤسسة نفطال بدون صلاحيات التكرير تحت اسم "المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية"، وتعتبر نفطال مؤسسة ذات أسهم برأس مال 15.650.000.000.00 دج، وتشغل ما يناهز 30000 موظف على المستوى الوطني.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة التسويق – بسكرة-

ولقد شهدت المؤسسة عدة تغيرات هيكلية متتالية الى ان وصلت الى ماهي عليه الان، حيث يتكون التنظيم الحالي من عدة فروع مقسمة حسب طبيعة المواد التي تشغل حيز نشاطها وتمثل هذه الفروع في خمسة فروع أساسية وهي:

✓ فرع "COM": ويهتم بتوزيع وتسويق المنتجات النفطية كوقود المحركات والزيوت والعجلات وغيرها من مواد الصيانة الخاصة؛

✓ فرع "CBR": يهتم بالتخزين والإمداد بالوقود؛

✓ فرع "AVM": يهتم بتسويق وقود السفن والطائرات؛

✓ فرع "GPL": ويهتم بتوزيع وتسويق غاز البترول المميع بنوعيه البوتان والبروبان وكذا السيرغاز؛

فرع "BITUME": ويسوق الزفت ومشتقاته الموجهة للاستعمالات المختلفة.

تعتبر مؤسسة نفطال مقاطعة التسويق في ولاية بسكرة إحدى المقاطعات الاثني عشر (12) للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، وتم انشاء مقاطعة نفطال بسكرة في 1984/02/21 بموجب قرار صادر عن إدارة نفطال المركزية، وبموجب المرسوم رقم 84-70 المؤرخ في 1984/11/24 حيث تحولت وحدة نفطال الى منطقة توزيع، وتقع هذه المقاطعة في المنطقة الصناعية لولاية بسكرة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام ومصالح مؤسسة نفطال.

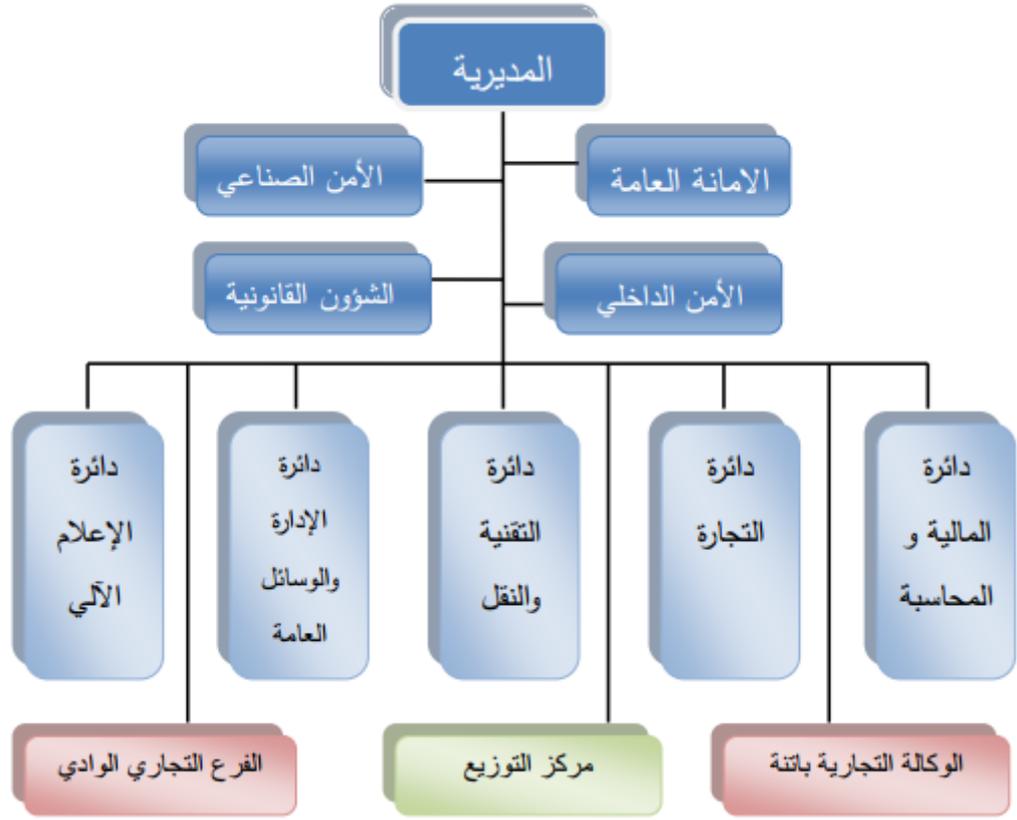
سنقوم في هذا المطلب بتقديم الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة نفطال مقاطعة التسويق ولاية بسكرة وكذلك مختلف المهام التي تقوم بها مصالح المؤسسة.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال مقاطعة التسويق – بسكرة-

يتمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال لمقاطعة التسويق بسكرة في الشكل التالي:

الشكل (08): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق – بسكرة-



المصدر: من وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: مهام مصالح مؤسسة نفضال:

أولاً/ المديرية: تتمثل في مهام المدير الذي يعتبر المنسق الرئيسي بين جميع الدوائر والاقسام، حيث يسعى لتحقيق المهام الموكلة اليه والمتمثلة في التخطيط، التنظيم، الرقابة والتسيير كما يقوم بتحقيق الأهداف الموكلة للمؤسسة.

ثانياً/ الأمانة العامة: يتمثل عملها في تنظيم الملفات المتعلقة بالزبائن والموردين وتنفيذ القرارات المتخذة وغيرها، تسجيل، فرز وترتيب البريد، استقبال المكالمات الداخلية والخارجية، تسيير البريد الصادر والوارد وتنظيم استعمال الوقت للمدير.

ثالثاً/ الشؤون القانونية(المنازعات): وتكمن مهمتها الرئيسية في تنظيم الشؤون القانونية للمؤسسة، وتمثيل المؤسسة في المحاكم والإدارة في حالة النزاع والدفاع عن القضايا المتعلقة بوحدة نفضال

رابعاً/ الامن الصناعي: تكمن مهمتها في احترام وتطبيق قواعد الأمن الصناعي، وتتم بالعمال المؤهلين، وتتوفر كذلك على إمكانيات تمكنها من الرقابة المستمرة من اجل حماية ممتلكات المؤسسة.

خامساً/ الأمن الداخلي: وتتمثل مهام هذه الخلية في حماية ممتلكات المؤسسة وامن وسلامة العمال من كل تدخلات خارجية وكل ما هو متعلق بالأمن، وكذلك إعداد تقارير شهرية على الاحداث.

سادساً/ مركز التوزيع: يعتبر هذا المركز العمود الفقري بالنسبة لنشاط الوحدة تتمثل مهامه في تحليل اتجاه السوق المحلي للمنتجات وإعداد التقارير دورياً حول الأنشطة يشرف عليه رئيس المركز الذي يقوم بالتنسيق بين كل العمليات المتعلقة بدخول وخروج البضاعة،

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق – بسكرة-

وهو عبارة عن مركز يتم فيه توزيع المحروقات والزيوت والمطاط الى الزبائن عن طريق شاحنات خاصة بالمؤسسة بعد ان يتم استقبال طلبات الزبائن وترتيبها حسب الوجهة، ومن مهامه كذلك استلام البضائع وتفريغها في المخازن.

سابعاً/ الوكالة التجارية باتنة: انضمت هذه الوكالة الى مقاطعة التسويق بسكرة في عام 2007 إثر التغيير الهيكلي الجديد للمؤسسة بعدما كانت تابعة لمقاطعة التسويق باتنة، وتعتبر مهامها مثل مهام مصالح الدوائر التي سنتطرق اليها لاحقا، وهي مستقلة من حيث مديرها الذي له السلطة عليها تحت غطاء مدير المقاطعة، ولكن محاسبا هي تابعة لمقاطعة المحروقات باتنة، لان دائرة المحاسبة والمالية التابعة لباتنة هي التي تشرف على إعداد القوائم المالية للوكالة.

ثامناً/ الفرع التجاري الوادي: مثله مثل الوكالة التجارية باتنة لكن يكمن الاختلاف في المحاسبة فقط، حيث توكل مهمة اعداد القوائم المالية للفرع التجاري الى دائرة المالية والمحاسبة التابعة للمقاطعة.

اما بالنسبة للدوائر سوف نتطرق اليها كل على حدا بميكمل تنظيمي خاص بكل دائرة وذلك نظرا لتوسع مهام كل منها.

تاسعاً/ دائرة المالية والمحاسبة:

تختص دائرة المالية والمحاسبة في تسيير مصالحها والقيام بعمليات مراقبة وضبط كل العمليات الخاصة بتسجيل كل العمليات الخاصة بدخول وخروج الاموال وهذا من اجل الحفاظ على التوازن المالي بالإضافة الى متابعة كل من النشاطات المحاسبية، الخزينة، الميزانية، كما تقوم المصلحة بضمان التسيير الجيد للأموال، وتنقسم هذه الدائرة الى ثلاثة مصالح هي:

أ/ مصلحة المحاسبة العامة:

مهمتها التنسيق بين العمليات التي تقوم بها فروع المصلحة والقيام بعملية تجميع ومراقبة كل العمليات المحاسبية المسجلة في مختلف الفروع، ومراقبة عمليات الجرد لمختلف الهياكل وبدورها تتكون من ثلاثة فروع هي:

1/ فرع المحاسبة العامة: تكمن مهمة هذا الفرع في تسجيل كل العمليات المحاسبية (شراء، بيع، تنازل) والمقاربة بين الجرد المادي والمحاسبي وكذلك الحساب المرتبط بين الوحدات.

2/ فرع محاسبة الموارد: تتمثل مهمة هذا الفرع في استلام كل الوثائق الخاصة بالعمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسة من بيع للمواد الموجهة للتوزيع ومن بعد ذلك مراقبة ومقارنتها مع الوثائق المستخرجة من النظام المحاسبي وبعد تثبيت عمليات البيع يتم ارسال الجزء الخاص بالخبزينة الى مصلحة الخبزينة والجزء الاخر يتم جمعه وترتيبه على شكل يومية يتم الرجوع اليها كمرجع للعمليات المحاسبية.

3/ فرع الجباية: مهمة هذا الفرع هي التسيير الجباي للمؤسسة وحساب مختلف الضرائب والرسوم وتسديدها.

ب/ مصلحة الخبزينة:

مهمتها التسيير المالي والمحاسبي للحسابات المصرفية والحساب البريدي الى جانب ذلك فإن مسؤول الخبزينة مكلف بتسيير الخبزينة والتنسيق بين الفروع ومراقبة حسابات الخبزينة وتتكون هذه المصلحة من فرعين هما:

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق – بسكرة-

1/ فرع التحصيل: مهمته مراقبة كل الأموال الواردة إلى الحساب البنكي الخاص بالإيرادات ومقارنتها مع الشيكات والوصلات المستلمة من الزبائن وتسجيل كل القيود اليومية الخاصة بالإيرادات وكذلك إعداد الجدول التقاربي بين الحساب البنكي لدى المؤسسة ولدى البنك.

2/ فرع المصاريف: مهمة هذا الفرع هي مراقبة الحساب البنكي الخاص بالمصاريف والتسجيل المحاسبي لكل المصاريف وإعداد الجدول التقاربي بين الحساب البنكي لدى المؤسسة ولدى البنك.

ج/ مصلحة الميزانية:

من مهامها اعداد الميزانية التقديرية والميزانية التحليلية، والتي تعتبر ترجمة لخطط الوحدة المستقبلية وتختص هذه المصلحة بإعداد الميزانية التقديرية الخاصة بمصاريف الاستغلال السنوية ثم تقوم بإرسال الام إلى المؤسسة الام وبدورها تقوم بإعدادها وطلب الأموال المطلوبة كل شهر في حساب الوحدة، وتقوم كذلك بتأشير على جميع فواتير الشراء الخاصة بمصاريف الاستغلال الموجهة للمصالح الأخرى من اجل التقييد والتسديد، ومن مهامها كذلك إعداد الميزانية التحليلية الخاصة بحساب وتحليل مختلف التكاليف واعداد جدول حسابات النتائج حسب مركز المسؤولية ومراقبة الوضعية المالية للمؤسسة.

العاشرة/ دائرة التجارة والتسويق:

تتم دائرة التجارة والتسويق بجميع الشؤون المتعلقة بالعملاء من حيث العقود المبرمة، المتطلبات الخاصة بمحطات الخدمات المعتمدة والتابعة للمؤسسة، الشكاوى...، وكذلك السهر على توفير كل ما يحتاجه عملاء المؤسسة.

ومن مهامها كذلك التنسيق بين مصالحها ومراقبتها، وتتكون هذه الدائرة من قسم خاص باسترداد المستحقات وثلاثة مصالح.

أ/ قسم المستحقات: من مهام هذا القسم متابعة مستحقات المؤسسة المتمثلة في الديوم التي على العملاء والسهر على استرجاعها في وقت استحقاقها، وكذلك اعداد كشف العملاء المتعاملين بالدين كل شهر وارساله الى مصلحة المحاسبة من اجل التسجيل المحاسبي.

1/ مصلحة الشبكة: تتمثل مهامها في تسيير محطات الخدمات المعتمدة والتابعة للمؤسسة، ومتابعة ومراقبة السير الحسن لها، وتوفير كل المعلومات الخاصة بالشبكة للمصالح الأخرى، وتحتوي على رؤساء القطاع الذين توكل مهمة التنقل إلى محطات الخدمات ومراقبتهم والاشراف عليهم عن قرب واعداد تقرير عن كل مهمة.

2/ مصلحة الزيوت: تكمن مهمتها في متابعة المخزون الخاص بالزيوت والسهر على توفير الطلبات المستلمة من طرف الزبائن.

3/ مصلحة المطاط: مهمة المصلحة تكمن في متابعة المخزون الخاص بالمطاط والسهر على توفير الطلبات المستلمة من طرف العملاء.

الحادي عشر/ دائرة التقنية والتنقل:

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق – بسكرة-

يتم الاشراف على دائرة التقنية والتنقل من قبل رئيسها الذي يعتبر المسؤول عن حماية وسائل النقل والمعدات الخاصة بالتوزيع والأعمال الخاصة بالمنطقة سواء بالنسبة للبناء او القيام بالتنظيم والتخطيط، كما تدرج مهامها في متابعة ومراقبة إنجازات الاعمال والدراسات الخاصة بتوسيع المنشأة وإعداد تقارير الأنشطة في شكل دوري ومخططات الميزانية من واردات ونفقات واستثمارات كما تقوم بمتابعة عمليات استهلاك القطع البديلة الخاصة بوسائل النقل وتنقسم إلى ثلاثة مصالح وهي:

أ/ مصلحة الدراسات والإنجازات:

تقوم بدراسة تخطيط محطات البنزين، تحتوي هذه المصلحة على مكتب يشرف عليه مهندسان مختصان في: وضع مخطط الموقع ومخطط مفصل عن نوع التجهيزات كما يقومان بالمراقبة التقنية للتجهيزات سنويا مثل: الكهرباء والميكانيك وتقوم هذه المصلحة بكتابة التقارير الشهرية.

ب/ مصلحة الاستغلال والصيانة:

مهمتها هي التسيير والتنسيق بين فروعها واعداد التقارير الشهرية الخاصة بتركيب قارورات السير غاز وحجم التدخلات الميدانية من اجل الإصلاح او الصيانة وتنقسم الى فرعين:

1/ فرع الشبكة: يمثلها رئيسها الذي يقوم بالإشراف على ورشة الصيانة، ويقوم باستلام بيان التصليح او الصيانة من طرف محطات الخدمات المعتمدة او التابعة لنفضال ويرسله الى الورشة من اجل صيانة وإصلاح كل الأجهزة المتعلقة بالمحروقات سواء كانت ميكانيكية او اليكترونية وتكون هذه الإصلاحات او الصيانة على عاتق صاحب المحطة ويتم فوترتها حسب الحجم الساعي وقطع الغيار المستعملة، اما إذا كانت محطة تابعة لنفضال فتتم العمليات السابقة دون فوتره الا انها تقيد على حساب المؤسسة في حساب قطع غيار مستهلكة.

2/ فرع تحويل غاز المحروقات: يمثله رئيس الفرع الذي يقوم بالإشراف على ورشة التركيب، اما مهامه فتكمن في تسجيل وبرمجة الطلبات الخاصة بتركيب قارورات السير غاز الخاصة بالمركبات لكل الهيئات سواء كانت حكومية او خاصة وحتى الأشخاص الطبيعيين، وتتم هذه العملية على مرحلتين، المرحلة الأولى يتم فيها تحويل قطع الغيار الى جهاز قيد الإنجاز عن طريق سند الاستهلاك وبعد ذلك يفوتر على أساس جهاز تام الصنع، وتقوم بكل هذه العمليات ورشة التركيب.

ج/ مصلحة النقل:

يتمثل دورها في متابعة الإجراءات الإدارية بالنسبة للتصليحات والتكاليف ومتابعة حالات وقوع الحوادث لوسائل النقل والقيام بتقارير يومية وشهرية وسنوية.

الثاني عشر/ دائرة الإدارة والوسائل العامة:

يشرف عليها رئيس الدائرة الذي يقوم بضمان تسيير إدارة الموارد العامة الخاصة بالمنطقة وضمان إدارة الموارد البشرية وتنقسم هذه الدائرة الى ثلاثة مصالح وهي:

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال مقاطعة التسويق – بسكرة-

أ/ مصلحة الإدارة: تقوم بتسيير كل الشؤون الإدارية الخاصة بالمستخدمين من أجور وعلاوات والاشتراكات الاجتماعية...، وتطبيق قانون العمل في حالة الأجور، العطل، كما تقوم بدراسة ملفات المستخدمين من حيث الانضباط.

ب/ مصلحة الوسائل العامة: ويتمثل اختصاص هذه المصلحة في ضمان تسيير الوسائل الخاصة بالمنطقة حيث توفر لها جميع الإمكانيات واللوازم لضمان سير العمل في أحسن الظروف ومثال ذلك التجهيزات المكتبية، وصيانتها، توفير وسائل النقل ولباس العمال كما تتمثل مهامها في ضمان كل العمليات الخاصة بمهمات الانتقال وغيرها.

ج/ مصلحة الموارد البشرية: تهتم بمتابعة وتسيير الملفات الخاصة بالعمال من بينها تغيير المناصب، التقاعد، ملفات التوظيف، الاستقالة كما تقوم بإعداد مخطط يحرك المستخدمين في الوظائف التي تحتاجها الوحدة اما التكوين فينصب على المستخدمين في اختصاصات عديدة، حيث يمكن ان تتجاوز ستة أشهر كما توجد مراكز للتكوين خاصة مثل: مركز التكوين بالحروب، وتكوين أعوان في الامن وسائقي شاحنات سير غاز.

الثالث عشر/ دائرة الإعلام والاتصال

كانت دائرة الإعلام والاتصال في السابق تعتبر بمثابة مصلحة للتسيير فقط تهتم بجمع المعلومات التجارية والمحاسبية وادماجها ومراقبتها ثم إرسالها إلى المصالح المعنية وبعض التدخلات حول صيانة عتاد الإعلام الآلي، ونظرا للتطور التكنولوجي وتوسع نشاطات المؤسسة ومواكبة عصرنة التكنولوجيا ارتأت المؤسسة الى تطوير نظامها المعلوماتي من خلال توسع مهام هذه المصلحة مما أدى إلى إنشاء دائرة الإعلام الآلي في سنة 2011 والتي تقوم بدور تطوير نظام المعلومات وإعداد التقارير الشهرية للمديرية ودمج كل المعلومات من جميع الأنظمة وتصفحها وتحويلها إلى المديرية العامة وإلى دائرة المالية والمحاسبة ثم تخزينها على شكل ملفات مضغوطة، وتنقسم إلى مصلحتين:

أ/ مصلحة الشبكة والأنظمة:

تكمن مهمتها في متابعة الشبكة الداخلية للإعلام الآلي وصيانتها، وتنصيب برامج الفيروسات وإنشاء ومتابعة حسابات العمل المفتوحة في إيميل "email" المديرية العامة.

ب/ مصلحة تسيير المعلومات:

مهمتها هي جمع، مراقبة وتحليل المعلومات المنبثقة من أنظمة المعلومات، وإعداد تقارير الأنشطة المعلوماتية للمقاطعة، ومساندة الهياكل الأخرى من ناحية عمليات البرامج الشاغلة في المؤسسة، ضمان تنصيب وعمليات حفظ برامج التسيير والمعطيات المتعلقة بها، القيام بإقفال كل الأعمال الخاصة بالأنظمة المعلوماتية لكل مركز.

المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة نפטال.

الفرع الأول: مهام مؤسسة نפטال:

تكمن مهمتها في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها عبر التراب الوطني وتتضمن هذه المواد جميع أنواع الوقود (بنزين، مازوت، كيروزان، سيرغاز)، وزيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران والبحرية، المحروقات، العجلات المطاطية، الزيت بجميع انواعه، غاز

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة التسويق – بسكرة-

البتروال المميع (بيتان وبروبان) وتتولى تغطية حاجات السوق الوطني في كل المواد المذكورة وتطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية جيدة لاحتياجات السوق كما تقوم بتطوير كل أشكال النشاطات المردوجة في الجزائر أو خارجها.

وفضلا عن ذلك تتولى مؤسسة نفطال تنفيذ وتطبيق المخططات والميزانيات والأهداف الأخرى المقررة وإدارة وتنظيم وترقية وتطوير نشاطات التوزيع للمواد البترولية، كما تضمن للعملاء خدمات ما بعد البيع في مواد الزيوت من حيث الطلبات، المواصفات، والسهر على إحترام النظام بحزم في مجالات الأنشطة كالتقنية والنقل والتخزين وغيرها، وتقوم كذلك بإدارة خزانة الدولة ومسك المحاسبة العامة للمنطقة التي تتولى الإشراف عليها.

ومن مهامها انتاج منتجات بترولية متنوعة تكون حسب طبيعتها ومجال استعمالها، وشركة نفطال تسوق مختلف المنتجات البترولية المتمثلة في:

الوقود: وقود المركبات بمختلف أنواعها مثل البنزين العادي، البترين الممتاز، بنزين بدون رصاص، المازوت وكذلك الوقود الخاص بالطائرات والسفن البحرية مثل (L'AVGAS 100LL & GAS-OIL MARIN).

الزيوت: زيوت المحركات سواء البنزين او الديزل، الزيوت الصناعية، الشحوم بمختلف أنواعها الممتازة والعادية، ومنها زيوت الطائرات والسفن البحرية، ومن أنواع هذه الزيوت نذكر: نفطيليا، شيفا، شلالة، شيليا، تيسكا، البوراك وغيرها.

الغاز: يضم مادتي البروبان، البوتان التجاري بمختلف الأحجام حسب الاحتياج وكذلك غاز البترول المميع (GPL/C).

العجلات المطاطية: عجلات الدرجات الهوائية، الدراجات النارية، السيارات السياحية والشاحنات، الوزن الثقيل، القطاع الصناعي والفلاحي.

الزفت: وهي المواد المستعملة في إنجاز الطرقات وتغطية الأسطح.

المواد الخاصة: وهي المواد الخاصة بصيانة ونظافة المركبات كالماء المبرد للمحرك، الماء المقطر، الأحماض ومواد أخرى مثل غسل السيارات، المبيدات ...

وجميع هذه المنتجات تضم مشتقات أخرى تتنوع حسب طبيعتها الفيزيو-كيميائية، وطبيعة استعمالها وطرق تسويقها.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة نفطال:

- ✓ تنظيم وتطوير وتسيير النشاطات التجارية، وتوزيع المواد البترولية؛
- ✓ تخزين ونقل كل المواد البترولية المسوقة عبر التراب الوطني؛
- ✓ السهر على تطبيق الإجراءات المقررة من طرف الحكومة لترقية غاز البترول المميع والمواد البترولية المسوقة؛
- ✓ القيام باستعادة الزيوت المستعملة قصد معالجتها وإعادة استعمالها (الشحوم ...)
- ✓ السهر على الشروع في تطبيق الأعمال التي تهدف إلى الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية؛
- ✓ تطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية أفضل لحاجيات السوق.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة التسويق – بسكرة-

- ✓ القيام بكل الدراسات المتعلقة بالسوق فيما يخص استعمال واستهلاك المواد البترولية؛
 - ✓ السهر على الشروع في الإجراءات الخاصة بوقاية وحماية البيئة بالاتصال مع الهيئات المعنية؛
- ومن الأهداف المستقبلية لمؤسسة نفطال فرع الغاز المميع الشروع في القيام بعملية تجريبية تكمن في استبدال المازوت بالغاز الطبيعي المضغوط وقد تم تجسيد هذه التجربة في الوقت الحاضر من خلال تركيب الغاز الطبيعي المضغوط في حافلة لنقل المسافرين وشاحنة لنقل البضائع.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية و الإجراءات التطبيقية

المطلب الأول : منهج و مجتمع و عينة الدراسة

- **منهج الدراسة :** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بدا بوصف الإشكالية ثم تحليلها ثم الوصول إلى النتائج . و قد استخدم الاستبيان لجمع البيانات من عينة حالة الدراسة التي كانت مؤسسة نفطال بسكرة مركزا لها .
- **مصادر جمع البيانات :** يعتبر جمع البيانات أهم خطوة لإجراء الدراسة و قد تم استعمال جميع المصادر الممكنة من كتب و مراجع رسائل الدكتوراه و الماجستير المجالات والمقالات العلمية الاستبيان و المواقع الالكترونية .
- **مجتمع الدراسة :** يمثل مجتمع الدراسة جميع الوحدات الإحصائية المراد دراستها و معرفة خصائصها وقد تم اختيار جميع موظفي مؤسسة نافطال بسكرة كمجتمع للدراسة الميدانية و البالغ عددهم 51 موظفا.
- **عينة الدراسة :**

انطلاقا من حجم مجتمع الدراسة الذين ليس بالكبير تم توزيع استمارة الاستبيان على 33 موظفا حيث كانت نسبة الاستجابة 100% ما يمثل 64.7% من مجتمع الدراسة و هي نسبة قابلة للتحليل الإحصائي و ممثلة لمجتمع الدراسة و قابلة لتعميم النتائج.

المطلب الثاني: أداة الدراسة و أدوات التحليل الإحصائي

- **أداة الدراسة :** تم الاعتماد على الاستبيان كأداة انطباق لجمع البيانات لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل ممثلا في القيادة الأخلاقية و المتغير التابع التغيير التنظيمي .
- وقد تم الاعتماد على الاستبيان المعد في دراسات سابقة لهذا الموضوع و الذي قسم إلى ثلاثة أجزاء :
- جزء أول يضم البيانات الشخصية : الجنس – الأقدمية في العمل – الدراسات العلمية
 - جزء ثاني يخص المتغير المستقل القيادة الأخلاقية بأبعاده الأربعة العدالة التمكين القدوة و القيادة الروحية بأربعة أسئلة لكل بعد .
 - جزء ثالث يعني المتغير التابع الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة الالتزام العاطفي الالتزام المعياري و الالتزام المستمر بستة أسئلة لكل بعد .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق – بسكرة-

و لقياس ثبات الاستبيان اعتمد على معامل الفاكرومباخ (Alpha crombach) الذي بلغت قيمته (0.948) و هي قيمة ثبات مرتفعة تفي بأغراض البحث العلمي كون أن 94.8 % من إجابات أفراد عينة الدراسة ثابتة .

- أدوات التحليل الإحصائي : تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التي تساعد على تحليل و تفسير النتائج انطلاقا من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) و الممثلة في :

● معامل الثبات (Alpha crombach) : و هذا من اجل التأكد من الحصول على نفس النتائج في حال توفر نفس الظروف.

● اختبار التوزيع الطبيعي : من اجل اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات تم استخدام اختبار (Kolmogorov-smirnov)

● المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري : استخدمت لتحديد توجهات أفراد عينة الدراسة اتجاه المتغير التابع و المتغير المستقل و مدى التشتت في الإجابات لتحديد تقييم للإجابات وفق سلم ليكرت الخماسي .

● معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) : تم الاعتماد عليه لقياس قوة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) بكل أبعادها و المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بكل أبعاده .

● الانحدار المتعدد : اعتمدت على الانحدار المتعدد لمعرفة اثر سلوكيات القيادة الأخلاقية بأبعادها على الالتزام التنظيمي.

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول : اختبار عينة الدراسة

من خلال هذا المبحث يتم التعريف بعينة الدراسة ثم تحديد درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في مؤسسة نفضال و كذا مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين العاملين بها وهذا عن طريق تحليل عبارات الاستبيان حسب كل متغير بكل أبعاده باستخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري كأداة للقياس مما يطرح أمامنا فروع ثلاثة كالتالي :

الفرع الأول : توصيف عينة الدراسة

الفرع الثاني : تحليل عبارات القيادة الأخلاقية

الفرع الثالث : تحليل عبارات الالتزام التنظيمي

الفرع الأول : توصيف عينة الدراسة

يتمحور عرض هذا الجانب حول خصائص عينة الدراسة و مميزاتها من خلال المتغيرات المعتمدة و باستخدام الأساليب الإحصائية للمتغيرات مجتمعة و مفصلة كل على حدى.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق – بسكرة-

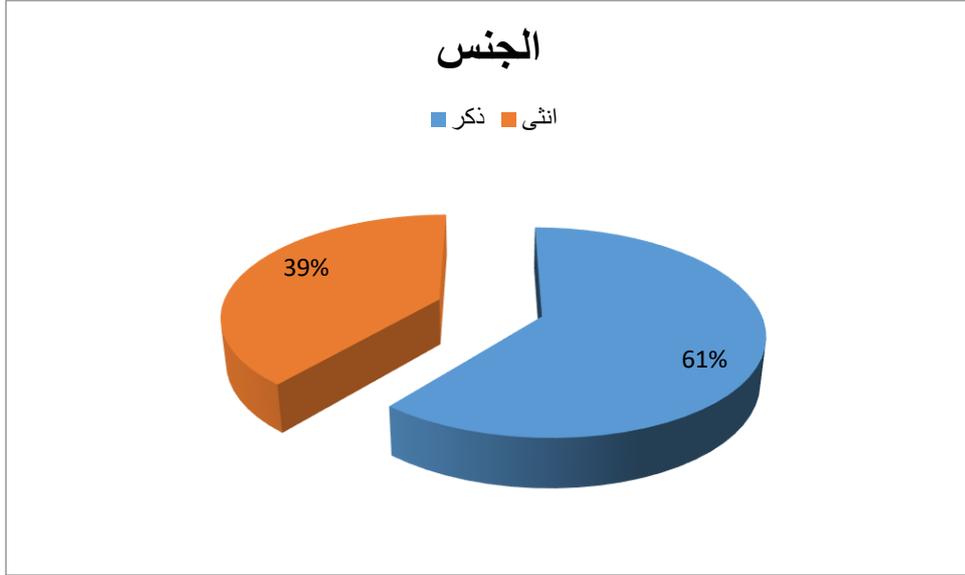
الجدول(05): توصيف عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	20	61
	انثى	13	39
	المجموع	33	100
الاقدمية	من سنة الى 5 سنوات	7	21.21
	من 5 الى 10 سنوات	12	36.36
	من 10 سنوات فما فوق	14	42.43
	المجموع	33	100
المؤهل العلمي	تقني	8	24.24
	جامعي	13	39.40
	دراسات عليا	6	18.18
	أخرى	6	18.18
	المجموع	33	100

المصدر : من اعداد الباحث باستخدام مخرجات Spss

إن القراءة الأولية لمعطيات الجدول رقم 01 تبين أن عينة الدراسة تتميز بالتنوع بين الجنسين و الاقدمية في العمل و المؤهلات العلمية للموظفين محل الدراسة .

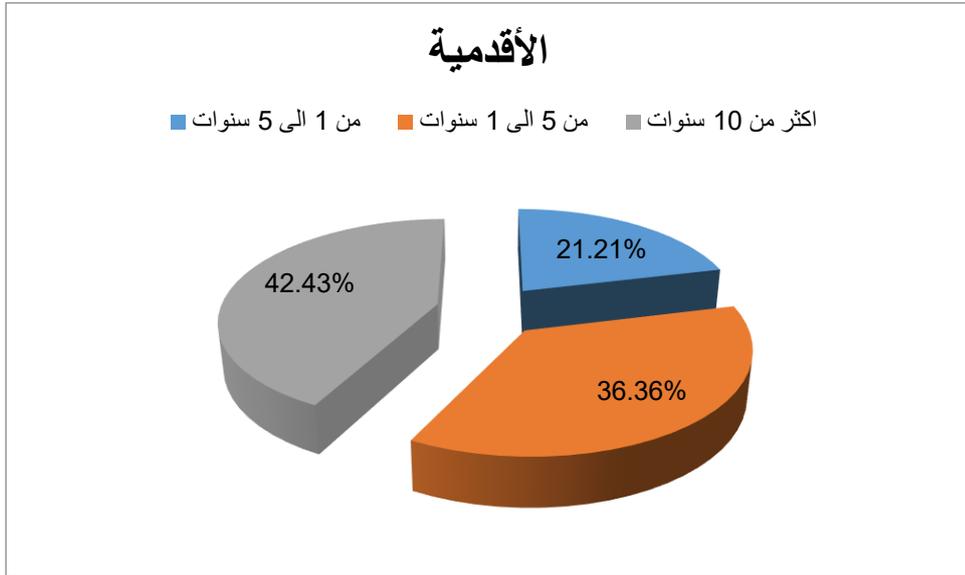
الشكل (09): افراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel و مخرجات Spss

الملاحظ من خلال الشكل رقم 1 أن نسبة الذكور في عينة الدراسة (61%) غلبت على نسبة الإناث (39 %) غير أن الفارق بينهما ليس كبيرا لدرجة التأثير على توازن عينة الدراسة .

الشكل (10):أفراد العينة حسب متغير الأقدمية



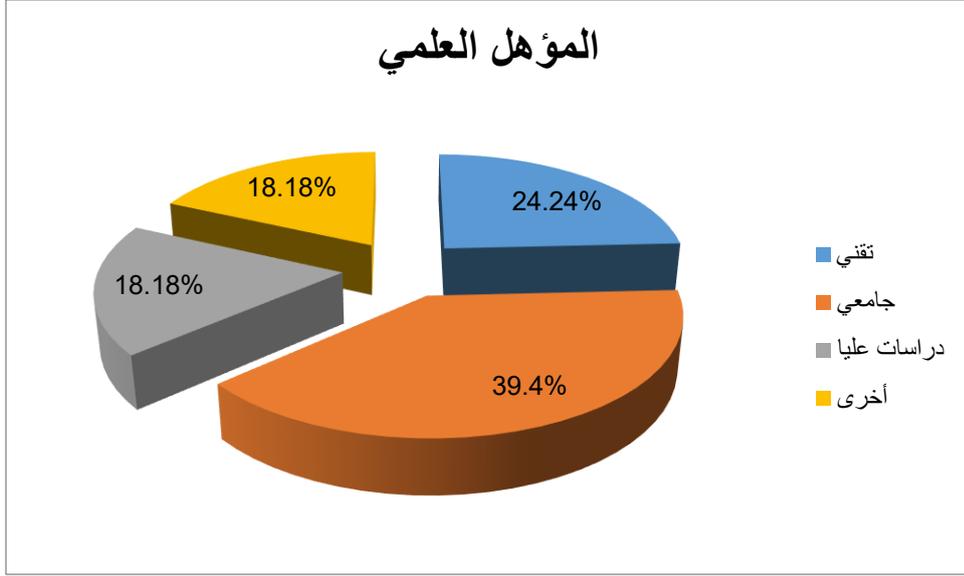
المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel و مخرجات Spss

من خلال الشكل رقم 2 المتعلق بالأقدمية نلاحظ أن عينة الدراسة تتميز بالتنوع في الخبرة المهنية حيث يشكل الموظفون الذين يملكون أقدمية في العمل بالمؤسسة أعلى نسبة (42.43 %) و بذلك فهم أكثر دراية بأنماط التسيير بها . ثم يليها فئة

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق – بسكرة-

الموظفين الذين يملكون سنوات عمل بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة (36.36%) أما فئة الموظفين الذين تتراوح سنوات عملهم بين سنة و 5 سنوات فهي الفئة الأقل بنسبة (21.21%) مما يبين استقرار الموظفين في مناصب عملهم .

الشكل(11):أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel و مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الشكل 3 أن هناك تقارب في نسبة كل مستوى دراسة بين أفراد العينة مما يحقق التوازن و التنوع المطلوب حيث أن (39.4%) من الموظفين يملكون مستوى جامعي و هم الاغلبية ثم بنسبة اقل مقدرة ب (24.24%) تمثل المستوى التقني للموظفين و هو الشيء المتوقع بحكم طبيعة مؤسسة نفضال التي تتطلب هذا النوع المتخصص بعدها و بنسب متساوية مقدرة ب (18.18%) من الموظفين لهم دراسات عليا و مستويات تعليمية أخرى .

الفرع الثاني : تحليل عبارات القيادة الأخلاقية

من خلال هذا المطلب نقوم بتحليل العبارات المستخدمة في المتغير الأول القيادة الأخلاقية للوصول إلى مستوى إدراك موظفي مؤسسة نفضال بسكرة لأساليب الإدارة الأخلاقية من قبل مرؤوسيه في محاولة للإجابة عن التساؤل : ما هو مستوى القيادة الأخلاقية في مؤسسة نفضال بسكرة ؟ انطلاقا من فرضية : مستوى القيادة الأخلاقية في مؤسسة نفضال بسكرة مقبول . وقد استخدمنا المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري كأدوات لذلك .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق – بسكرة-

جدول (06): متوسط إجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المسؤولين للقيادة الأخلاقية بأبعادها في المؤسسة محل

الدراسة

الرقم	ابعاد القيادة الاخلاقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
01	القيادة الروحية	3.82	0.90	01	جيد
02	التمكين	3.74	0.80	02	جيد
03	القدوة	3.67	0.80	03	جيد
04	العدالة	3.48	1.26	04	جيد
	القيادة الاخلاقية	3.68	0.82		

المصدر: من إعداد الباحث باستخدام مخرجات Spss

من الجدول رقم 2 نلاحظ أن الموظفين في مؤسسة نفضال بسكرة يرون أن السلوك القيادة الأخلاقية جيد بمتوسط حسابي قدره 3.68 و انحراف معياري 0.82 و ذلك من خلال سلوكيات القيادة الأخلاقية في المؤسسة من خلال المعاملة بين الموظفين دون تمييز في توزيع المهام و مختلف المكافآت و منحهم الحرية في انجاز مختلف الأعمال وفق ما هو مطلوب بكل إبداع . كما تحض القيادة الإدارية في المؤسسة بكل الاحترام و التقدير نظير اهتمامها بشؤون موظفيها و حمايتهم و الدفاع عنهم .

وقد شكلت القيادة الروحية أول بعد للقيادة الأخلاقية يحض بتقدير الموظفين ثم التمكين ثانيا و يليهما القدوة و العدالة

ومن هنا نقول فرضية أن مستوى القيادة الأخلاقية في مؤسسة نفضال مقبول.

تحليل عبارات بعد العدالة :

تعتمد هذه المرحلة على تحليل عبارات بعد العدالة من خلال فرضية ان ممارسة القيادة الأخلاقية في مؤسسة نفضال بسكرة لبعده العدالة مقبول .

وقد استخدمت الأساليب الإحصائية المعتمدة على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات بعد العدالة لدراسة صحة أو خطأ الفرضية.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق – بسكرة-

الجدول (07): متوسط إجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المسئولين لبعده العدالة في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	عبارات البعد الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
01	يتعامل المسؤول مع كل الموظفين دون تمييز او تفرقة	3.57	1.35	01	جيد
02	يتم توزيع الحوافر و المكافآت بناء على الجهد المبذول	3.48	1.35	02	جيد
03	يتم ترقية الموظفين بناءا على الإجراءات المعمول بها قانونا دون التحيز لاي طرف	3.45	1.44	03	جيد
04	يتم التكليف بالمهام بشكل عادل وفق وظيفة كل رد	3.42	1.27	04	جيد
	بعد العدالة	3.48	1.26		

المصدر : من إعداد الباحث باستخدام مخرجات Spss

الملاحظ في الجدول 3 أن عبارات بعد العدالة حصلت على تقييم جيد بمتوسط حسابي قدره 3.48 و انحراف معياري 1.26 ما يبين أن الموظفين في مؤسسة نفضال يؤمنون بعدالة قيادتهم التي لا تميز بين الموظفين و توزع المكافآت و الحوافر بناء على الجهد المبذول و يستفيدون من الترقية و تكليف بالمهام بشكل عادل .وعلى هذا الأساس نقبل فرضية ممارسة القيادة الأخلاقية في مؤسسة نفضال بسكرة لبعده العدالة مقبول .

تحليل عبارات بعد التمكين :

يمكن تحليل عبارات بعد التمكين باستخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري من التأكد من فرضية أن القيادة الأخلاقية في مؤسسة نفضال بسكرة ببعده التمكين مقبولة وهو ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول (08): متوسط إجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المسئولين لبعده التمكين في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	عبارات البعد الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
-------	---------------------	-----------------	-------------------	---------	---------

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق – بسكرة-

01	1.00	4.00	لدى العامل القدرة على ان يؤدي عمله بطرق و أساليب مختلفة و مبدعة	01	جيد
02	0.84	3.90	يملك العامل في المؤسسة فرصة استخدام كل معارفه و مهاراته اثناء أداء مهامه	02	جيد
03	1.12	3.57	في اطار العمل في المؤسسة يتوفر للعامل قدر من المرونة عند انجاز المهام	03	جيد
04	1.06	3.48	لدى العامل الحرية في انجاز عمله وفقا لما يراه مناسب	04	جيد
	0.80	3.74	بعد التمكين		

المصدر : من إعداد الباحث باستخدام مخرجات Spss

يوضح الجدول رقم 4 ان الموظفين بمؤسسة نفضال بسكرة يرون أن مرؤوسيهم يعتمدون على التمكين بمستوى جيد في إدارة الأعمال بالمؤسسة و هو ما يؤكد المتوسط الحسابي لبعدهم التمكين 3.74 بانحراف معياري قدره 0.80 قد يكون بسبب المرونة و الحرية في انجاز الأعمال التي تمنحها القيادة في المؤسسة مما يعزز الإبداع في العمل و استغلال الكفاءات و القدرات الفردية للموظفين وهو ما يقودنا إلى تأكيد فرضية القيادة الأخلاقية في مؤسسة نفضال بسكرة من جانب بعد التمكين مقبولة .

تحليل عبارات بعد القدوة :

تحليل عبارات بعد القدوة للوصول إلى رأي موظفي مؤسسة نفضال بسكرة في أداء مرؤوسيهم و مدى تأثرهم به انطلاقا من فرضية أن القيادة الأخلاقية في مؤسسة نفضال بسكرة من بعد القدوة مقبولة . و باستخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري كأدوات إحصائية لذلك .

الجدول (09): متوسط إجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المسؤولين لبعدهم القدوة في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	عبارات البعد الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
01	يحبض المسؤول في المؤسسة باحترام الجميع	4.15	0.87	01	جيد

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق – بسكرة-

02	يتمتع المسؤول في المؤسسة بثقة عالية في نفسه	3.88	0.89	02	جيد
03	يملك هذا الأخير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة	3.39	1.05	03	جيد
04	يقدم المسؤول مصلحة الجماعة على مصالحه الشخصية	3.27	1.12	04	جيد
	بعد القدوة	3.67	0.80		

المصدر : من إعداد الباحث

باستخدام

مخرجات Spss

يبين الجدول 5 أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد القدوة متقاربة حيث يرى موظفو مؤسسة نفضال بسكرة في مسئوليتهم أنهم جديرون بالاحترام و يتمتعون بثقة عالية في أنفسهم وان لهم أهداف محددة الاتجاه و يفضلون المصلحة العامة على المصالح الشخصية .

و منه فان تقييم بعد القدوة جيد بمتوسط حسابي 3.67 و انحراف معياري مقداره 0.80 و عليه نؤكد فرضية القيادة الأخلاقية في مؤسسة نفضال بسكرة ببعده القدوة مقبول .

تحليل عبارات بعد القيادة الروحية :

من خلال تحليل مختلف عبارات بعد القيادة الروحية يمكن قبول أو نفي فرضية القيادة الأخلاقية في مؤسسة نفضال بسكرة من جانب بعد القيادة الروحية مقبولة .

الشكل (10): متوسط إجابات عينة الدراسة حول درجة سلوك القيادة الروحية للمسؤولين في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	عبارات البعد الرابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
01	يقوم العامل بأفضل ما لديه في عمله لايمنه بالمؤسسة و ادارتها	4.00	0.96	01	جيد

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق – بسكرة-

02	رؤية إدارة المؤسسة تحفز على تقديم أداء افضل	3.81	1.13	02	جيد
03	القيادة الادارية في المؤسسة تهتم بشكل واضح بافرادها	3.75	0.93	03	جيد
04	القيادة الإدارية في المؤسسة تمتلك الشجاعة للدفاع عن افرادها	3.72	1.18	04	جيد
	بعد القيادة الروحية	3.82	0.90		

المصدر : من إعداد الباحث باستخدام مخرجات Spss

إن إجابات الموظفين بمؤسسة نفضال بسكرة تظهر أن أدائهم في العمل يتأثر بإدارتها من خلال رؤيتها و اهتمامها بهم و الدفاع عنهم و عليه فالقيادة الروحية بالمؤسسة جيدة بمتوسط حسابي 3.82 و انحراف معياري 0.90 مؤكدة فرضية القيادة الأخلاقية في مؤسسة نفضال بسكرة من جانب القيادة الروحية مقبولة .

الفرع الثالث تحليل عبارات بعد الالتزام التنظيمي :

تحليل محور الالتزام التنظيمي بكل أبعاده للتأكد من أن للموظف في مؤسسة نفضال بسكرة التزام تنظيمي مقبول .

الجدول (11) :متوسط إجابات عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي و أبعاده للموظفين في المؤسسة محل

الدراسة

الرقم	ابعاد الالتزام التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
01	الالتزام العاطفي	3.97	0.74	01	جيد
02	الالتزام المعياري	3.73	0.66	02	جيد
03	الالتزام المستمر	3.59	0.69	03	جيد

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق – بسكرة-

0.63	3.76	الالتزام التنظيمي
------	------	----------------------

المصدر : من إعداد الباحث باستخدام مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 6 أن الموظفون بمؤسسة نفضال يملكون التزام تنظيمي جيد حيث بلغ المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي 3.76 و هو متوسط مرتفع يفسر الالتزام العاطفي و المعياري و المستمر للموظفين رغبة منهم في الاستقرار في مكان عملهم

و عليه و بناء على النتائج السابقة نقبل فرضية أن الموظف في مؤسسة نفضال بسكرة يتمتع بالالتزام تنظيمي مقبول .

تحليل عبارات بعد الالتزام العاطفي :

نحاول من خلال هذا البعد تحليل عبارات الالتزام العاطفي اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة للتحقق من فرضية أن الموظفين في مؤسسة نفضال بسكرة يملكون التزاما عاطفيا مقبولا.

الجدول (12):متوسط إجابات عينة الدراسة حول مستوى الالتزام العاطفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	عبارات البعد الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
01	اشعر بانتماء قوي للمؤسسة	4.18	0.72	01	جيد
02	اشعر بان زملاء العمل هم جزء من افراد عائلتي	4.12	0.99	02	جيد
03	اشعر بافخر و الاعتزاز كوني اعمل في هذه المؤسسة	4.12	1.08	03	جيد
04	اشعر بان هناك معنى كبير لهذه المؤسسة بالنسبة الي	4.06	0.93	04	جيد
05	اشعر بان أي مشكل بالمؤسسة هو جزء من مشاكلي الخاصة	3.81	0.76	05	جيد
06	اعتبر الحديث عن عملي خارج ساعات العمل امرا ممتعا	3.54	1.45	06	جيد

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق – بسكرة-

متوسط	06	0.99	3.12	اعتقد ان التنقل من مكان عمل الى اخر عمل غير لائق	06
		0.66	3.73	بعد الالتزام المعياري	

المصدر : من إعداد الباحث باستخدام مخرجات Spss

يبين الجدول رقم 8 الالتزام المعياري مرتفع و جيد حيث بلغ 3.73 ما يفسر بالارتباط القوي بين الموظفين و مؤسستهم و قناعتهم بضرورة الوفاء للعمل بها . و قد وضحت ذلك المتوسطات الحسابية لمختلف العبارات التي تراوحت بين (4.24 و 3.12) و هذا ما يجعلنا نقبل فرضية الموظفين في مؤسسة نفضال بسكرة يتمتعون بالالتزام معياري مقبول .

تحليل عبارات بعد الالتزام المستمر

نحاول من خلال تحليل عبارات البعد الثالث في الالتزام التنظيمي قياس مدى الالتزام المستمر للموظفين لاختبار فرضية تمتع موظفي مؤسسة نفضال بسكرة بالالتزام مستمر جيد .

الجدول (14): متوسط إجابات عينة الدراسة حول مستوى الالتزام المستمر للموظفين في المؤسسة محل الدراسة

الرقم	عبارات البعد الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
01	سيمثل بقائي في المؤسسة ضرورة أكثر منه رغبة	3.81	1.04	01	جيد
02	اعتقد ان تمسكي بالعمل الحالي سيكسبني الكثير	3.75	0.93	02	جيد
03	احد أسباب عدم تركي لهته المؤسسة هو توفرها على مزايا قد لا تتوفر في مؤسسات أخرى	3.75	1.06	03	جيد
04	اشعر بعدم توفر بدائل عمل في مؤسسات أخرى حال قررت ترك العمل	3.45	0.90	04	جيد

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق – بسكرة-

05	سيتسبب تركي للعمل في المؤسسة بمشاكل مادية او اجتماعية او نفسية	3.42	0.75	05	جيد
06	تركي للعمل في الجامعة غير ممكن حتى ولو رغبت في ذلك	3.33	1.13	06	متوسط
	بعد الالتزام المستمر	3.59	0.69		

المصدر : من إعداد الباحث باستخدام مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم 9 نلاحظ تراوح المتوسط الحسابي لمختلف عبارات بعد الالتزام المستمر بين (3.81 و 3.33) و هو معدل جيد يبين رغبة موظفي المؤسسة في الاستمرار في العمل الحالي و عدم الرغبة في التغيير .
و عليه نقبل فرضية أن الالتزام المستمر لموظفي مؤسسة نفضال بسكرة جيد .

المطلب الثاني : اختبار اثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي

الفرع الأول : علاقة القيادة الأخلاقية بأبعادها على الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق – بسكرة-

سوف نوضح في هذا المجال العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي من خلال اختبار فرضيات الدراسة وقد استخدمنا معامل الارتباط بيرسون لقياس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل ممثلا في القيادة الأخلاقية و المتغير التابع ممثلا في الالتزام التنظيمي وفق الفرضيات التالية :

H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستوى القيادة الأخلاقية بأبعادها الممارس في مؤسسة نفضال بسكرة و الالتزام التنظيمي لموظفي المؤسسة .

H1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستوى القيادة الأخلاقية بأبعادها الممارسة في مؤسسة نفضال بسكرة و الالتزام التنظيمي لموظفي المؤسسة .

الجدول (15) : معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة الأخلاقية و أبعاد الالتزام التنظيمي

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق – بسكرة-

الالتزام المستمر	الالتزام المعياري	الالتزام العاطفي	القيادة الروحية	القدوة	التمكين	العدالة	
						1	العدالة
					1	0.665	التمكين
				1	0.786	0.643	القدوة
			1	0.767	0.716	0.623	القيادة الروحية
		1	0.672	0.572	0.615	0.553	الالتزام العاطفي
	1	0.857	0.506	0.347	0.469	0.487	الالتزام المعياري
1	00.629	0.612	0.495	0.242	0.428	0.298	الالتزام المستمر

المصدر : من إعداد الباحث باستخدام مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول رقم 10 انه توجد علاقة طردية موجبة بين التمكين القدوة القيادة الروحية الالتزام العاطفي الالتزام المعياري و المستمر مع بعد العدالة التمكين القدوة القيادة الروحية الالتزام العاطفي الالتزام المعياري و الالتزام المستمر .

حيث كانت العلاقة طردية متوسطة بين بعد العدالة و التمكين بمستوى ارتباط قدره 50.66 و طردية قوية بين التمكين و القدوة ب 0.786 و بين القدوة و القيادة الروحية بارتباط قدره 0.767

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق – بسكرة-

كذلك العلاقة طردية متوسطة بين القيادة الروحية و الالتزام العاطفي بمستوى 0.672 و أقوى علاقة بين الالتزام العاطفي و الالتزام المعياري بمستوى ارتباط قدره 0.857 بينما يوجد ارتباط طردي متوسط بين الالتزام المعياري و الالتزام المستمر قدره 0.629.

جدول (16): تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة القيادة الأخلاقية بالالتزام التنظيمي

MODEL	Unstandardized Coefficients		standardized Coefficients	T	Sig
	B	Std. error	Beta		
CONSTANT	2.027	0.446		4.543	0.000
العدالة	0.076	0.097	0.152	0.782	0.441
التمكين	0.279	0.191	0.354	1.457	0.156
القدوة	-0.290	0.201	-0.3700	-1.446	0.159
القيادة الروحية	0.391	0.158	0.564	2.472	0.020

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق – بسكرة-

R = 0.684 / R SQUARE = 0.469 / F = 6.171
SIGF 000

المصدر : من إعداد الباحث باستخدام مخرجات Spss

يبين الجدول رقم 11 وجود ارتباط جيد بين القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي في مؤسسة نفضال بسكرة كما هو موضح في معامل الارتباط $R = 0.684$ أي 68.4% و هو ما يفسر التغير في المتغير التابع .

$R\ SQUARE = 0.469$ ما يعني أن 46.9% من الالتزام التنظيمي للموظفين بمؤسسة نفضال يعود إلى ممارسات القيادة الأخلاقية بينما 53.1 بالمائة تعود لعوامل غير مدروسة .

ومن خلال الدلالة الإحصائية لقيمة F نجد أنها ذات دلالة إحصائية عند ألفا 5 ومن هنا نرفض الفرض الصفري: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستوى القيادة الأخلاقية بأبعادها الممارس في مؤسسة نفضال بسكرة و الالتزام التنظيمي لموظفي المؤسسة ونقبل الفرض البديل H1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين مستوى القيادة الأخلاقية بأبعادها الممارس في مؤسسة نفضال بسكرة و الالتزام التنظيمي لموظفي المؤسسة .

الفرع الثاني : مناقشة النتائج

بينت النتائج أن العلاقة بين بعد القيادة الروحية و الالتزام التنظيمي دالة إحصائيا حيث ان مستوى الدلالة بلغ 0.020 أي اقل من 0.05 بينما أبعاد العدالة و التمكين و القدوة فهي غير دالة إحصائيا لان مستوى الدلالة بما حدد ب 0.441 و 0.156 و 0.159 على التوالي و هي قيم اكبر من 0.05

أولا : مناقشة النتائج المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

- من خلال النتائج المحصل عليها فان الموظفين في مؤسسة نفضال بسكرة لهم آراء جيدة حول سلوكيات القيادة الأخلاقية و هو ما يعني اهتمام المسؤولين بالمؤسسة بهذا الأسلوب من القيادة من خلال إعطاء صورة إيجابية لسلوكياتهم تمنحهم قدرا من الاحترام و التقدير و يكونوا قدوة لموظفيهم لتحفيزهم و رفع إنتاجيتهم عن طريق توفير المرونة في العمل و حمايتهم و الدفاع عنهم و العدل فيما بينهم و هو ما يعزز التزام الموظفين اتجاه مؤسستهم .
- بينت النتائج كذلك أن بعد القيادة الروحية كان الأول في تقييم إجابات الموظفين وهذا يدل على القدر الكبير من الاحترام و الثقة الذي يحض به مسؤولي مؤسسة نفضال بسكرة و هذا قد يكون راجعا لاهتمام الإدارة بموظفيها و مصالحهم و الوقوف إلى جانبهم دفاعا عنهم .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال مقاطعة التسويق – بسكرة-

- جاء بعد التمكين ثانيا في تقييم إجابات الموظفين و بتقدير جيد و هو ما يوضح سلوكيات القيادة في مؤسسة نفطال بسكرة في إدارة المهام و يؤكد الحرية و المرونة الممنوحة للموظفين لانجاز الأعمال المطلوبة وفق ما تتطلبه الظروف .
- كما يبين أن المسؤولين في المؤسسة يشجعون الموظفين على الإبداع و استغلال الطاقات و القدرات الشخصية لهم .
- بعد القدوة جاء ثالثا و بتقدير جيد كذلك ما يبين أن نظرة الموظفين لسلوكيات قادتهم بمؤسسة نفطال بسكرة إيجابية و هو ما يؤثر على التزامهم التنظيمي .
- رغم تقييمه الجيد إلا أن بعد العدالة كان آخر الأبعاد ترتيبا في إجابات موظفي مؤسسة نفطال بسكرة وهذا قد يكون بسبب طريقة توزيع الحوافز و المكافآت و نظام ترقية الموظفين و توزيع المهام بينهم ما قد يكون سببه بعض القوانين و التشريعات المتعلقة بكل وظيفة .

ثانيا : مناقشة النتائج المتعلقة بالالتزام التنظيمي

- أظهرت النتائج أن الالتزام التنظيمي جيدا لعينة الدراسة من موظفي مؤسسة نفطال بسكرة و هو ما يعزز رغبتهم في البقاء في مكان عملهم و يقلل من نية ترك العمل حيث يشكل الاستقرار حافزا لرفع الأداء .
- في المرتبة الأولى جاء الالتزام العاطفي بتقدير جيد و هو ما يؤكد قوة الانتماء التي يشعر بها موظفو نفطال بسكرة اتجاه مؤسساتهم و قوة الروابط و العلاقات الداخلية فيما بينهم ما يجعل المؤسسة جزء من اهتمامات الموظفين الأساسية و قد يعود هذا الى ظروف العمل المتوفرة التي تشجع على الرضا الوظيفي و انخفاض حدة الصراع في مكان العمل .
- الالتزام المعياري كان ثانيا و بتقدير جيد كذلك هذا ما يوضح الارتباط الأخلاقي بين موظفي نفطال بسكرة و مؤسساتهم و أن فكرة البقاء و الإخلاص و الوفاء للمؤسسة قضية مبدأ أخلاقي وهذا قد يعود إلى الثقافة التنظيمية للمؤسسة التي تتلاءم مع رؤية أفرادها و قيمهم ما يجعل فكرة المغادرة خروج عن الجماعة .
- بينت النتائج أن الالتزام المستمر جاء ثالثا بتقدير جيد و هو ما يعني أن موظفي مؤسسة نفطال بسكرة يرغبون في الاستمرارية و البقاء في مناصب عملهم و هو ما قد يعود إلى الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة كارتباط معنوي اوان البدائل الممكنة لا توفر له نفس العوائد و المزايا المكتسبة و رغبة في مزايا اجتماعية و مهنية يكسبها في حالة بقاءه في منصب عمله .

ثالثا : مناقشة النتائج المتعلقة باثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي

- توضح النتائج المتحصل عليها أن التغيير في المتغير المستقل ينتج تغيرا مهما في المتغير التابع حيث أن سلوكيات القيادة الأخلاقية تجعل 46.9% من الموظفين بمؤسسة نفطال بسكرة ملتزمين تنظيميا . و عليه فان ممارسة العدالة بين الموظفين و منحهم المرونة في انجاز المهام و الاهتمام بانشغالهم و كسب احترامهم و تقديرهم ترفع من ارتباط الموظفين عاطفيا و تحفزهم على البقاء و الاستمرار و الإبداع في العمل و تعزز العلاقات الإيجابية فيما بينهم .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال مقاطعة التسويق – بسكرة-

- أظهرت النتائج و من خلال الانحدار المتعدد ان بعد القيادة الروحية له اثر على الالتزام التنظيمي ما يبين أن الالتزام التنظيمي لموظفي مؤسسة نפטال بسكرة يعود إلى اهتمام المسؤولين بما باحتياجات أفرادها و وقوفهم إلى جانبهم و الدفاع عنهم و توفير الحماية لهم ما يجعل الموظف يقدم كل ما لديه خدمة للمؤسسة و إدارتها .
- وضع الانحدار المتعدد كذلك أن أبعاد القيادة الأخلاقية من عدالة تمكين و قدوة ليس لها اثر على الالتزام التنظيمي قد يعود ذلك إلى الثقافة التنظيمية للمؤسسة أو القوانين التي تحكم المؤسسة بحكم أنها قطاع اقتصادي عمومي وليس الحق لمسئوليها باتخاذ كثير من القرارات الإستراتيجية حتى الرجوع إلى القيادة العليا و ربما لعوامل أخرى لم يتم دراستها في هذه المذكرة.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: الفرضية الأولى.

بينت النتائج ان رؤية عينة الدراسة لمدى ممارسة المسؤولين في مؤسسة نפטال مقاطعة التسويق –بسكرة- للقيادة الاخلاقية عامة كانت جيدة ما يعكس اهتمام المسؤولين بما بسلوكيات العدالة القدوة التمكين و القيادة الروحية لتنمية العمل الجماعي. و عليه نقبل الفرضية التي تنص على ان مستوى القيادة الاخلاقية في مؤسسة نפטال مقاطعة التسويق –بسكرة- مقبول.

ثانياً: الفرضية الثانية.

أظهرت النتائج ان موظفي مؤسسة نפטال مقاطعة التسويق –بسكرة- يتمتعون بالالتزام تنظيمي جيد بكل ابعاده العاطفي المعياري و المستمر و انطلاقاً من هذا نقبل فرضية مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة نפטال مقاطعة التسويق –بسكرة- مقبول.

ثالثاً: الفرضية الثالثة.

اظهرت نتائج الدراسة وجود دلالة احصائية عند الفا 0.05 بين القيادة الاخلاقية بكل ابعادها و الالتزام التنظيمي ما يعني ان سلوكيات المسؤولين بمؤسسة نפטال مقاطعة التسويق –بسكرة- للقيادة الاخلاقية تؤثر على التزام الموظفين بها و منه نقبل فرضية وجود اثر ايجابي للقيادة الاخلاقية على الالتزام التنظيمي.

رابعاً: الفرضية الرابعة، الخامسة، والسادسة.

اظهرت النتائج ان ابعاد القيادة الاخلاقية من عدالة تمكين و قدوة ليس لها اثر على الإلتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 0.05 قد يكون بسبب عدم قدرة مسئوليتها اتخاذ كثير من القرارات الإستراتيجية دون الرجوع إلى القيادة العليا و ربما لعوامل أخرى لم يتم دراستها و عليه نرفض فرضيات وجود اثر ايجابي للعدالة و التمكين و القدوة على الإلتزام التنظيمي .

خامساً: الفرضية السابعة.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق – بسكرة-

اظهرت النتائج وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الفا 0.05 لبعء القيادة الروحية على الالتزام التنظيمي ما يعكس الاهتمام الكبير لمسؤولي المؤسسة بموظفيها، و من هنا نقبل فرضية يوجد اثر ايجابي لبعء القيادة الروحية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق -بسكرة-

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق – بسكرة-

خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من خلال بيانات الإستبيان، وذلك بقصد معرفة مستوى الإدراك لدى أفراد عينة الدراسة فيما يخص ممارسات القيادة الأخلاقية، وكذا إدراك العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

خاتمة :

تعد القيادة من الوظائف الأساسية للإدارة وتكتسب أهميتها من دورها المحوري في توجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهذه الأهمية لا تتغير باختلاف أحجام المؤسسات أو طبيعة أنشطتها، فالقيادة الفعالة تساهم في توجيه جهود الأفراد وتحفيزهم بشكل يضمن تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة. ويبرز في هذا الخصوص الإلتزام التنظيمي كأحد العناصر الأساسية للنجاح الاستراتيجي في منظمات الأعمال الحديثة، حيث يلعب هذا الأخير دوراً مهماً في تكامل الجهود التنظيمية ورفع مستوى الأداء إلى حدوده القصوى، ويتم تحقيق هذا الأمر من خلال نظام متكامل يتضمن مجموعة من الأساليب التي تعزز الأداء الكمي. في هذا السياق، تبرز القيادة الأخلاقية كأفضل أسلوب حديث لتحقيق الإلتزام التنظيمي، وذلك نظراً لما تتضمنه من خصائص وسلوكيات تثير دافعية الأفراد وتدفعهم لإنجاز الأعمال بكفاءة عالية، وتركز القيادة الأخلاقية بشكل خاص على العنصر البشري معتمدة على قدرات الأفراد في التصور والإبداع والتنفيذ والمتابعة. فالفائد الأخلاقي يسعى لبناء بيئة عمل محفزة تمكن الأفراد من تقديم أفضل ما لديهم مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. في نهاية المطاف، تعتبر القيادة الأخلاقية مفتاحاً لتحقيق الإلتزام التنظيمي الذي يساهم بدوره في نجاح المؤسسة وتفوقها في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أن هذا النوع من القيادة يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية قوامها القيم والأخلاق، مما يعزز من مستوى التعاون والتفاهم بين أفراد المؤسسة ويعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

ولإبراز دور وأهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز الإلتزام التنظيمي، تناول الإطار الميداني دراسة اعتمدت الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، والتي تمت مع عينة من موظفي مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق -بسكرة-، وتمكننا من خلال تحليل وتفسير النتائج إلى التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي سنقوم بعرضها، بالإضافة إلى الصعوبات التي واجهتها، وكذا آفاقها المستقبلية.

أولاً: نتائج الدراسة.

لقد حاولنا من خلال دراستنا إبراز دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الإلتزام التنظيمي، حيث إنطلقنا من طرح مجموعة من التساؤلات والفرضيات التي سعينا لإختبارها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق -بسكرة- وهو ماسمح لنا بالتوصل إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في مايلي:

- تتبنى مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق -بسكرة- أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، التمكين، القدوة، القيادة الروحية) بدرجات متفاوتة.
- يوجد مستوى مقبول للإلتزام التنظيمي بأبعاده (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام المستمر) في مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق -بسكرة-.
- العلاقة الأخلاقية المعززة بين الموظفين ومؤسساتهم تساهم في تعزيز الإلتزام والإرتباط الأخلاقي بين بعضهم البعض مما يساهم في بناء بيئة تنظيمية وثقافة مؤسسية صحية تتوافق مع رؤية وقيم الموظفين.
- إن السلوكيات الأخلاقية التي يمارسها القادة في مؤسسة نفضال والإهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين وقيادتهم تساهم بشكل كبير في رفع وتعزيز الإلتزام التنظيمي وأيضاً يعزز من إرتباطهم العاطفي بالمؤسسة وبالتالي يعزز من رغبة الموظفين بالبقاء والإستمرار في المؤسسة وبالتالي يساهم في التقليل من احتمالية تركهم للعمل.
- رغم التقييم الجيد لبعد العدالة في الدراسة، إلا أن النتائج تظهر أن تحقيق العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت ونظام الترقيات مازال يحتاج إلى تحسينات، مما قد على الرضا الوظيفي والإلتزام المستمر لبعض العاملين.

ثانياً: التوصيات.

في ضوء ماتوصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن إقتراح مجموعة من التوصيات التالية:

- يجب تعزيز مبدأ العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت وتطوير نظام الترقية بشكل يعكس الشفافية والعدالة.
- توفير دورت تدريبية وورش عمل تعزز الوعي بالقيادة الأخلاقية والتطوير من مهارات القادة والموظفين في القيادة الأخلاقية على حد سواء.
- تعزيز التواصل والشفافية بين الإدارة والموظفين وتشجيع الحوار المفتوح حول القضايا المهنية والشخصية وتقبل النقد البناء، مما يساهم في بناء الثقة وتعزيز الروابط العاطفية.
- تشجيع القيادة اللروحية من خلال توفير الدعم النفسي والمعنوي للموظفين والإهتمام ومحاوله مراعات ظروفهم الشخصية والإجتماعية، مما يساهم في بناء الثقة وتعزيز الروابط العاطفية.
- إجراء دراسات دورية لقياس رضا الموظفين ومستوى الإلتزام التنظيمي، وإستخدام النتائج لتحسين سياسات وعمليات الموارد البشرية وكذا قرارات وتوجهات الإدارة.

ثالثا: صعوبات الدراسة:

هذه الدراسة كغيرها من الدراسات واجهت العديد من الصعوبات، نذكر منها مايلي:

- طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث أنه يضم العديد من المفاهيم والأفكار المتداخلة فيما بينها.
- تعدد أبعاد القيادة الأخلاقية، جعل منها مفهوما واسعلا ومعقدا، بالإضافة إلى تعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال.
- الندرة في الدراسات التي جمعت بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي في دراسة واحدة.
- صعوبة في تحديد العلاقة السببية بين متغيرات معينة، خاصة فيما يتعلق بتأثير القيادة الأخلاقية على الإلتزام التنظيمي، حيث يمكن أن تكون هناك عوامل أخرى تؤثر في هذه العلاقة.

رابعا: الآفاق المستقبلية للدراسة.

إنطلاقا من من دراستنا الحالية، يمكن مواصلة البحث في آفاق أخرى قد تقدم أبعادا جديدة لموضوع الدراسة، يمكن التطرق

إلها فيما يلي:

- محاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة أكبر من المؤسسات من أجل قابلية تعميم النتائج.
- إمكانية تسليط الضوء على مدى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، التمكين، القدوة، القيادة الروحية) في تعزيز الإلتزام التنظيمي.
- التعمق في البحث في مفهوم الإلتزام التنظيمي لإبراز أوجه التقاطع بينه وبين عدة مصطلحات كالوفاء، الولاء، الرضا، وغيرها، لرسم الحدود الفاصلة بين هذه المصطلحات.
- مواصلة البحث في جوانب أخرى لهذا الموضوع، تحت العناوين التالي:
 - ✓ أثر التوجه الأخلاقي في تعزيز الإلتزام التنظيمي.
 - ✓ دور التميز التنظيمي للمؤسسات في دعم القيادة الأخلاقي

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	أية قرآنية
	إهداء
	شكر وعرفان
	ملخص الدراسة
	قائمة الجداول والأشكال
أ-س	مقدمة عامة
14-01	الفصل الأول: الإطار النظري للإلتزام التنظيمي
02	تمهيد
06-03	المبحث الأول: ماهية للإلتزام التنظيمي
04-03	المطلب الأول: مفهوم المرونة الاستراتيجية
05-04	المطلب الثاني: أنواع المرونة الاستراتيجية
06-05	المطلب الثالث: أسباب الحاجة للمرونة الاستراتيجية وأهميتها
10-07	المبحث الثاني: الإلتزام التنظيمي (أبعاد، مراحل وخصائص)
09-07	المطلب الأول: أبعاد الإلتزام التنظيمي
09	المطلب الثاني: مراحل المرونة الاستراتيجية
10-09	المطلب الثالث: أبعاد مراحل المرونة الاستراتيجية
13-10	المبحث الثالث: قياس الإلتزام التنظيمي، تحقيقه وتدعيمه، والآثار المترتبة عليه
11-10	المطلب الأول: قياس الإلتزام التنظيمي
12-11	المطلب الثاني: معيقات المرونة الاستراتيجية
13-12	المطلب الثالث: الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي

14	خلاصة الفصل
30-15	الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية
16	تمهيد
22-17	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية
20-17	المطلب الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية.
22-21	المطلب الثاني: أهمية القيادة الأخلاقية.
22	المطلب الثالث: خصائص القيادة الأخلاقية.
26-22	المبحث الثاني: مرتكزات القيادة الأخلاقية
25-22	المطلب الأول: أبعاد القيادة الأخلاقية.
25	المطلب الثاني: عناصر القيادة الأخلاقية.
26-25	المطلب الثالث: مكونات القيادة الأخلاقية.
29-27	المبحث الثالث: أساسيات القيادة الأخلاقية
28-27	المطلب الأول: مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية.
28	المطلب الثاني: أساليب القيادة الأخلاقية.
29-28	المطلب الثالث: دور القائد في تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المؤسسة.
30	خلاصة الفصل
61-31	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة التسويق -بسكرة-
32	تمهيد
41-33	المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق -بسكرة-
34-33	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة.
39-34	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي ومهام ومصالح مؤسسة نفضال.
41-39	المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة نفضال.
42-41	المبحث الثاني: منهجية الدراسة والإجراءات التطبيقية

41	المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.
42-41	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي.
61-42	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
54-42	المطلب الأول: اختبار عينة الدراسة.
59-54	المطلب الثاني: اختبار أثر القيادة الأخلاقية على الإلتزام التنظيمي.
59	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.
61	خلاصة الفصل
64-62	الخاتمة
	فهرس المحتويات
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

❖ المقالات:

1. أحمد سلامة العنزي. (2021). القيادة بالقدوة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من منظور معلمي مدارس التعليم العام في الكويت. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد (4)، العدد (1)، الصفحات 117-137.
2. أمال علي محمد البرناط. (2016). القيادة الأخلاقية ودورها في إحداث التميز التنافسي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (3)، الصفحات 315-348.
3. أمل صديق عفيفي، و حنان البدري كمال. (أفريل، 2022). مدى ممارسة القيادة الأخلاقية في المنشآت التعليمية بالقطاع الخاص والحكومي وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد (6)، الصفحات 357-406.
4. إبتسام عاشوري. (31 جانفي، 2017). الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. مجلة تاريخ العلوم، المجلد (6)، الصفحات 63-75.
5. إسماعيل العمري، و عبد الفتاح أبي مولود. (مارس، 2017). قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (28)، الصفحات 257-266.
6. حنان صلاح الدين محمد الحلواني، و مروة مصطفى محمد محمد. (ديسمبر، 2022). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط). مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (12)، العدد (1)، الصفحات 179-286.
7. سارة بن عطالله، و نور الدين طالب أحمد. (31 جويلية، 2023). أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على تحقيق العدالة التنظيمي - دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط- غرداية. مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد (6)، العدد (2)، الصفحات 79-101.
8. سامر أحمد محمد طلبه النجار. (أفريل، 2023). الدور الوسيط للذكاء العاطفي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الإبداعي: دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك التجارية بمنطقة الحدود الشمالية. مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (24)، العدد (2)، الصفحات 233-278.
9. عبد العزيز بن سلطان العنقري. (2014). ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة. المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة أسيوط، العدد (57)، الصفحات 1-43.

10. علي كاظم حسين الشريفي، و فاضل محمد ظاهر. (ديسمبر، 2021). دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين (دراسة إستطلاعية لأراء عينة من القيادات في الجانعات العراقية). *مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد (2)، العدد (1)، الصفحات 70-89.*
11. كمال يوسف، و إيمان بن محمد. (2020). القيادة الروحية: المفاهيم النظرية والمداخل الفكرية. *مجلة البحوث والدراسات، الصفحات 141-162.*
12. ماجد محمد إبراهيم عبد العال. (30 أبريل، 2020). دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية إتخاذ القرارات بالتطبيق على الجامعة المنوفاة. *مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، الصفحات 1-29.*
13. محمد لطرش. (ديسمبر، 2018). دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين -دراسة عينة من المؤسسات الصحية بولاية باتنة-. *مجلة البناء الاقتصادي، المجلد (2)، الصفحات 18-33.*
14. باديس بوخلوة، و سهيلة قمو. (2017). أثار أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي لدى أساتذة القطب الثاني بجامعة قاصدي مرباح ورقلة. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (11)، الصفحات 113-128.*
15. هاشمي لوكيا، منصور تجاني، و هاشمي لوكيا. (جوان، 2017). علاقة الإلتزام التنظيمي بالمواطنة التنظيمية لعمال المؤسسة الجزائرية دراسة حالة عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة. *مجلة افاق العلوم، المجلد (8)، العدد (2)، الصفحات 306-315.*
16. حنان صلاح الدين محمد الحلواني، و مروة مصطفى محمد محمد. (ديسمبر، 2022). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط). *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد (12)، العدد (1)، الصفحات 179-286.*
17. سعاد بعجي، و عبد الله خبابة. (2016). درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين دراسة حالة وحدة خدمات ما بعد البيع (كوندور). *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات إقتصادية-، المجلد (31)، العدد (1)، الصفحات 144-158.*
18. شاكر جاد الله الخشالي. (2003). أثر الأنماط القيادية لؤساء الأقسام العلمية على الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد (6)، العدد (1)، الصفحات 124-159.*
19. شيماء أحمد محمد أحمد سراج. (نوفمبر، 2020). دور القيادة الأخلاقية والمواطنة الرقمية في الحد من التنمر تجاه ذوي الإحتياجات الخاصة. *المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة، الصفحات 835-852.*
20. عبد الحليم بوشلوش، و كمال مرداوي. (ديسمبر، 2017). أثر التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي للعاملين في جامعة قسنطينة 2. *مجلة دراسات إقتصادية، المجلد (4)، العدد (3)، الصفحات 48-68.*

21. عبد الرحمان برقوق، و هدى درنوبي. (2014). الإلتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج). مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد (13)، الصفحات 15-37.
22. عبد العزيز زواتيني، و إسماعيل صالي. (01 جوان، 2022). ممارسات السلطة بين الإلتزام الوظيفي والولاء التنظيمي في منظمات العمل. مجلة معارف، المجلد (17)، العدد (1)، الصفحات 1003-1023.
23. عبد الكريم زيان، و أحمد بوسهمين. (17 أوت، 2018). أهمية قياس الإلتزام التنظيمي للتنبؤ بالولاء في المؤسسة الإقتصادية. مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد (4)، العدد (2)، الصفحات 388-406.
24. فاطمة بن طالب، و عبد الرؤوف حجاج. (30 جوان، 2020). أثر البيئة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي للعاملين. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد (16)، العدد (1)، الصفحات 33-48.
25. محمد نصر محمد سعيد. (جوان، 2016). دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الإتصالات المصري. مجلة التجارة والتمويل، المجلد (36)، العدد (2)، الصفحات 85-132.
26. مؤيد يوسف نعمة الساعدي، و وآخرون. (2017). الرؤية المعاصرة لأبعاد الإلتزام التنظيمي وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية. *Journal of the American University*، المجلد (3)، العدد (2)، الصفحات 1-26.

❖ الكتب:

1. أحمد بن عبد الله الكبير. (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، دار الملك فهد للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
2. المعجم الوسيط. (1992)، دار الدعوة، إسطنبول، تركيا.
3. حسين حريم. (1997). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان، الأردن.
4. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. (2010). القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
5. فاروق عبده فلي، و السيد أحمد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. مجد الدين محمد الفيروزابادي. (1996). القاموس المحيط، مؤسسة الرسالة، بيروت، لبنان.
- مدحت أبو النصر. (2012). قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
7. علي محمد أحمد المصاروة، و نعمة عباس الخفاجي. (2015). إدارة التنوع منظور الإلتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

8. فيصل حسونة. (2005). إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

❖ الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. أسماء بن مومن. (2022). جودة الحياة في العمل وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية لدى عينة من عمال مؤسسة مديتران فلوت كلاس -البليدة-. أطروحة دكتوراه، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ملود معمري، تيزي وزو.
2. نصر الدين قعودة. (2021). أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الإلتزام التنظيمي -دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
3. أحمد بركي مبارك العتيبي. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر العاملين في دولة الكويت. رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
4. سامي إبراهيم حماد حنون. (2006). قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
5. سجي يحي. (2010). درجة إلتزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم. مذكرة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
6. عماد سعيد محمد الشاعر. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع التنظيمي (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة). مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

أ. باللغة الإنجليزية:

❖ Articles:

1. Buchanan, B. (1974, december). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), pp. 533-546.
2. Katja Mihelic, K., & Al, &. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems*, 14(5), pp. 31-42.
3. W.Porter, L., & Al, &. (1974, october 5). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), pp. 603-609.

الملاحق

الملاحق

❖ الملحق (01): مخرجات الـ SPSS

Descriptive Statistics

	N	m	Su	M	Std.
			ean	ean	Deviation
SEX	33	,0	46	1,394	,4962
EXPER IENCE	33	,0	73	2,212	,7809
EDULE VEL	33	,0	76	2,303	1,045
Valid N (listwise)	33				

CROSSTABS

/TABLES=SEX EDULEVEL BY EXPERIENCE

/FORMAT=AVALUE TABLES

/STATISTICS=CORR

/CELLS=COUNT

/COUNT ROUND CELL.

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
SEX * EXPERIENCE	33	100,0%	0	0,0%	33	100,0%
EDULEVEL * EXPERIENCE	33	100,0%	0	0,0%	33	100,0%

SEX * EXPERIENCE

Crosstab

Count

	EXPERIENCE			Total
	-5	5-	+1	
EX Male	4	7	9	20
EX Female	3	5	5	13
Total	7	12	14	33

Symmetric Measures

	Value	Asym p. Error ^a	Std. Error ^b	Approx. Sig. ^c
Interval by Interval Pearson's R	,061	,174	,341	,736
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	,063	,174	,351	,728
N of Valid Cases	33			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

EDULEVEL * EXPERIENCE

Crosstab

Count

	EXPERIENCE			Total
	-5	5-	+1	
ED technician	1	3	4	8
undergraduate	5	3	5	13
postgraduate	0	4	2	6
4,0	1	2	3	6
Total	7	12	14	33

Symmetric Measures

	V alue	Asym p. Std. Error ^a	Ap prox. T ^b	App rox. Sig.
Interval by Interval Pearson's R	34,0	,164	7,18	,853 ^c
Ordinal by Ordinal Spearman Correlation	10,0	,167	6,05	,955 ^c
N of Valid Cases	33			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

* Chart Builder.

GGRAPH

```
/GRAPHDATASET NAME="graphdataset" VARIABLES=SEX  
COUNT()[name="COUNT"] MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO
```

```
/GRAPHSPEC SOURCE=INLINE.
```

```
BEGIN GPL
```

```
SOURCE: s=userSource(id("graphdataset"))
```

```
DATA: SEX=col(source(s), name("SEX"), unit.category())
```

```
DATA: COUNT=col(source(s), name("COUNT"))
```

```
COORD: polar.theta(startAngle(0))
```

```
GUIDE: axis(dim(1), null())
```

```
GUIDE: legend(aesthetic(aesthetic.color.interior), label("SEX"))
```

```
SCALE: linear(dim(1), dataMinimum(), dataMaximum())
```

```
SCALE: cat(aesthetic(aesthetic.color.interior), include("1.0", "2.0"))
```

```
ELEMENT: interval.stack(position(summary.percent(COUNT))),  
color.interior(SEX))
```

END GPL.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases	33	100,0
Valid	33	100,0
Excluded ^a	0	,0
Total	33	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,948	34

CORRELATIONS

/VARIABLES=totaledj totaleDE totaleDEXA totaleDL totaleDEMC
totaleDNC totaleDCC

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		total aledj	total aleDE	total eDEXA	total aleDL	total eDEMC
total edj	Pearson Correlation	1	,6 65**	,643 **	,6 23**	,553 **
	Sig. (2- tailed)		,0 00	,000	,0 00	,001
	N	33	33	33	33	33
total eDE	Pearson Correlation	,6 65**	1	,786 **	,7 16**	,615 **
	Sig. (2- tailed)	,0 00		,000	,0 00	,000
	N	33	33	33	33	33
total eDEXA	Pearson Correlation	,6 43**	,7 86**	1	,7 67**	,572 **
	Sig. (2- tailed)	,0 00	,0 00		,0 00	,001
	N	33	33	33	33	33
total eDL	Pearson Correlation	,6 23**	,7 16**	,767 **	1	,672 **
	Sig. (2- tailed)	,0 00	,0 00	,000		,000
	N	33	33	33	33	33
total eDEMC	Pearson Correlation	,5 53**	,6 15**	,572 **	,6 72**	1
	Sig. (2- tailed)	,0 01	,0 00	,001	,0 00	
	N	33	33	33	33	33
total eDNC	Pearson Correlation	,4 87**	,4 69**	,347 *	,5 06**	,857 **

	Sig. (2-tailed)		,004	,006	,048	,003	,000
	N		33	33	33	33	33
total eDCC	Pearson Correlation		,298	,428*	,242	,495**	,612**
	Sig. (2-tailed)		,092	,013	,175	,003	,000
	N		33	33	33	33	33

Correlations

		C	totaleDN	C	totaleDC
A	Totaledj	Pearson Correlation	,487**		,298
		Sig. (2-tailed)	,004		,092
		N	33		33
B	totaleDE	Pearson Correlation	,469**		,428*
		Sig. (2-tailed)	,006		,013
		N	33		33
C	totaleDEX	Pearson Correlation	,347*		,242
		Sig. (2-tailed)	,048		,175
		N	33		33
D	totaleDL	Pearson Correlation	,506**		,495**
		Sig. (2-tailed)	,003		,003
		N	33		33
E	totaleDEM	Pearson Correlation	,857**		,612**
		Sig. (2-tailed)	,000		,000
		N	33		33
F	totaleDNC	Pearson Correlation	1		,629**

	Sig. (2-tailed)		,000
	N	33	33
totaleDCC	Pearson Correlation	,629**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	33	33

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT TV2

/METHOD=ENTER totaledj totaleDE totaleDEXA totaleDL.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	totaleDL, totaledj, totaleDE, totaleDEXA ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: TV2
- b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,684 ^a	,469	,393	,49151

- a. Predictors: (Constant), totaleDL, totaledj, totaleDE, totaleDEXA

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5,963	4	1,491	171,6	,001 ^b
Residual	6,764	28	,242		
Total	12,727	32			

- a. Dependent Variable: TV2
- b. Predictors: (Constant), totaleDL, totaledj, totaleDE, totaleDEXA

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,027	,446		4,543	,000
Totalledj	,076	,097	,152	,782	,441
total eDE	,279	,191	,354	1,457	,156
total eDEXA	-,290	,201	-,370	-1,446	,159
total eDL	,391	,158	,564	2,472	,020

a. Dependent Variable: TV2

EXAMINE VARIABLES=TV1

/PLOT BOXPLOT NPLOT

/COMPARE GROUPS

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/CINTERVAL 95

/MISSING LISTWISE

/NOTOTAL.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
DJ1	33	3,485	1,3491
DJ2	33	3,424	1,2755
DJ3	33	3,455	1,4381
DJ4	33	3,576	1,3470
DE1	33	3,909	,8427
DE2	33	3,576	1,1189
DE3	33	4,000	1,0000
DE4	33	3,485	1,0642
DEXA1	33	3,879	,8929
DEXA2	33	3,273	1,1256
DEXA3	33	3,394	1,0589
DEXA4	33	4,152	,8704
DL1	33	3,818	1,1307
DL2	33	4,000	,9682

DL3	33	758	3,	,9364
DL4	33	727	3, 8	1,179
DEMC1	33	121	4, 8	1,082
DEMC2	33	818	3,	,7687
DEMC3	33	182	4,	,7269
DEMC4	33	121	4,	,9924
DEMC5	33	545	3, 7	1,459
DEMC6	33	061	4,	,9334
DNC1	33	182	4,	,8461
DNC2	33	333	3, 6	1,241
DNC3	33	758	3, 8	1,250
DNC4	33	242	4, 9	1,000
DNC5	33	121	3,	,9924
DNC6	33	758	3, 6	1,061
DCC1	33	818	3, 5	1,044
DCC2	33	455	3,	,9045
DCC3	33	333	3, 5	1,136

	DCC4	33	424	3,	,7513
	DCC5	33	758	3,	,9364
	DCC6	33	758	3, 6	1,061
	Totaledj	33	4848	3, 89	1,263
E	totaleD	33	7424	3, 3	,7991
EXA	totaleD	33	6742	3, 1	,8040
L	totaleD	33	8258	3, 1	,9089
EMC	totaleD	33	9747	3, 8	,7489
NC	totaleD	33	7323	3, 9	,6678
CC	totaleD	33	5909	3, 7	,6985
	TV1	33	6818	3, 4	,8277
	TV2	33	7660	3, 5	,6306
	Valid N (listwise)	33			

❖ الملحق (02): الاستبيان

استبيان

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

في اطار اعداد دراسة في مجال علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية نضع بين ايديكم هذا العمل المتمثل في استمارة بحث تحتوي على مجموعة أسئلة موجهة لغرض البحث العلمي و التي تهدف الى دراسة :

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي

نرجو من سيادتكم تقييم هذه الأسئلة و الإجابة عليها و ذلك بوضع علامة (x) في الخانة المقابلة للعبارة الصحيحة .
نشتمن اراؤكم سلفا و هي موضع تقدير و تقبلوا منا فائق التقير و الاحترام .

الجزء الأول : البيانات الشخصية

الجنس : نك اثنى

الاقدمية : من سنة الى 5 سنوات من 5 سنوات الى 10 سنوات من 10 سنوات فما فوق

المؤهل العلمي: تقني جامعي دراسات عليا أخرى

الجز الثاني القيادة الاخلاقية

البعد الأول : العدالة

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
يتم توزيع الحوافز و المكافآت بناء على الجهد المبذول					
يتم التكليف بالمهام بشكل عادل وفق وظيفة كل رد					
يتم ترقية الموظفين بناءا على الإجراءات المعمول بها قانونا دون التحيز لاي طرف					
يتعامل المسؤول مع كل الموظفين دون تمييز او تفرقة					

البعد الثاني : التمكين

العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
يمتلك العامل في المؤسسة فرصة استخدام كل معارفه و مهاراتيئه اثناء أداء مهامه					
في اطار العمل في المؤسسة يتوفر للعامل قدر من المرونة عند انجاز المهام					

					لدى العامل القدرة على ان يؤدي عمله بطرق و أساليب مختلفة و مبدعة
					لدى العامل الحرية في انجاز عمله وفقا لما يراه مناسب
البعد الثالث :القدوة					
					العبارة
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
					يتمتع المسؤول في المؤسسة بثقة عالية في نفسه
					يقدم المسؤول مصلحة الجماعة على مصالحه الشخصية
					يمتلك هذا الأخير رؤية واضحة لمستقبل المؤسسة
					يحض المسؤول في المؤسسة باحترام الجميع
البعد الرابع : القيادة الروحية					
					العبارة
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
					رؤية إدارة المؤسسة تحفز على تقديم أداء افضل
					يقوم العامل بأفضل ما لديه في عمله لايمنه بالمؤسسة و ادارتها
					القيادة الادارية في المؤسسة تهتم بشكل واضح بافرادها
					القيادة الإدارية في المؤسسة تمتلك الشجاعة للدفاع عن افرادها
الجزء الثالث : الالتزام التنظيمي					
البعد الأول : الالتزام العاطفي					
					العبارة
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
					اشعر بالفخر و الاعتراز كوني اعمل في هذه المؤسسة
					اشعر بان أي مشكل بالمؤسسة هو جزء من مشاكلنا الخاصة
					اشعر بانتماء قوي للمؤسسة
					اشعر بان زملاء العمل هم جزء من افراد عائلتي
					اعتبر الحديث عن عملي خارج ساعات العمل امرا ممتعا
					اشعر بان هناك معنى كبير لهذه المؤسسة بالنسبة الي

البعد الثاني : الالتزام المعياري

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة
					اشعر بالالتزام أخلاقي اتجاه المؤسسة للبقاء بالعمل بها
					اعتبر ترك عملي الحالي بالمؤسسة عمل غير أخلاقي حتى لو حصلت على عروض عمل افضل
					اعتبر نفسي مدينا للمؤسسة لما لها من فضل و اثر في حياتي
					تستحق مؤسسستي الإخلاص و الالتزام من قبلي
					اعتقد ان التنقل من مكان عمل الى اخر عمل غير لائق
					ساشعر بالذنب اذا ما تركت هته المؤسسة في هذا الوقت

البعد الثالث : الالتزام المستمر

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة
					سيمثل بقائي في المؤسسة ضرورة اكثر منه رغبة
					اشعر بعدم توفر بدائل عمل في جامعات أخرى حال قررت ترك العمل
					تركي للعمل في الجامعة غير ممكن حتى ولو رغبت في ذلك
					سيتسبب تركي للعمل في المؤسسة بمشاكل مادية او اجتماعية او نفسية
					اعتقد ان تمسكي بالعمل الحالي سيكسبني الكثير
					احد أسباب عدم تركي لهته المؤسسة هو توفرها على مزايا قد لا تتوفر في مؤسسات اخرى

❖ الملحق (03): تقرير الرخص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider - Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيصر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مصادرة الكلية

الرقم : 00621 / لدرج ا.ت.ع ت / 2024

إلى السيد مدير: شركة نفعال - ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سياتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1 عادل خليل
- 2 اهتري حسوني
- 3 /

المسجلون بـ لسم علوم التسيير

بالسنة: ثالثة ماستر لإدارة الموارد البشرية

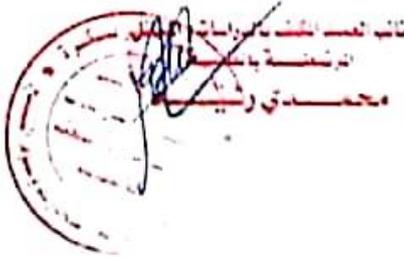
وذلك لاستكمال الجانب المبدائي للمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الإلتزام التنظيمي ""

وفي الأخير تفضلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة لي: 2024-05-05

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة



❖ الملحق (04): التصريح بالنزاهة

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه، إيثري حسوني وعادل خليف

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 10010230044160009 و 109810261002670005

الصادرة بتاريخ: 14.09.2022 و 24.05.2018

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الإلتزام التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق - بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 04.06.2024

إمضاء المعني بالأمر

عادل خليف

إيثري حسوني

مس

إيثري حسوني

