



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

### أثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية

دراسة ميدانية بالمجلس الشعبي البلدي - فوغالة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

أحلام خان

من إعداد الطالب (ة):

أم الخير ضحوي

-هاجر مجدل

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	-أستاذ محاضر-ب-	-يوسف مدوكي
بسكرة	مقررا	-أستاذ محاضر-أ-	-أحلام خان
بسكرة	مناقشا	-أستاذ محاضر-أ-	-إيمان نور الدين

الموسم الجامعي: 2021-2022





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

# أثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية

دراسة ميدانية بالمجلس الشعبي البلدي -فوغالة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

أحلام خان

من إعداد الطالب (ة):

أم الخير ضحوي

-هاجر مجدل

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	اعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	-أستاذ محاضر -ب-	- يوسف مدوكي
بسكرة	مقررا	-أستاذ محاضر -أ-	-احلام خان
بسكرة	مناقشا	-أستاذ محاضر -أ-	-إيمان نور الدين

الموسم الجامعي: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الشكر و العرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

يقول عزوجل : "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله الذي نعمنا نعمة العقل سبحانه والشكر له على كل نعمه وفضله وكرمه، وإعانتته لنا ومنحنا الرشد والثبات، آمين أن يتقبله منا خالصا لوجه الكريم.

يسعدنا في نهاية مطاف هذه المرحلة العلمية أن نتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان للأستاذة الفاضلة الدكتورة "أحلام خان"، المشرفة على هذه المذكرة منذ أن كانت فكرة إلى أن أصبحت واقعا، حيث كان لخبرتها وإرشاداتها ولطفها أكبر الأثر في إتمام هذه المذكرة بحمد الله، فلها مني كل الاحترام والوفاء والتقدير.

كما نتقدم بعظيم الشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة لمشاركتهم في مناقشة هذه المذكرة وإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم، التي من شأنها أن تثري هذا البحث.

كذلك كل الشكر والتقدير إلى كافة عمال "المجلس الشعبي لبلدية فوغالة"، لحسن استقبالهم والمساعدة لإعداد تقرير التبرص.

كما لا يفوتنا أن نوجه إلى أساتذتي بأسمى عبارات الود والعرفان على كل ما قدموه لنا خلال مسارنا الدراسي، وإلى كل أعضاء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير.

ونوجه بخالص شكرنا إلى كل من ساهم معنا لإتمام هذا العمل من بعيد أو من قريب رادين من المولى عزّ وجل أن يجعل هذا في ميزان حسناتهم

## الإهداء

الحمد لله ابتداءً وانتهاءً.

إلى والدينا العزيزين حفظهما الله وألبسهما ثوب الصحة والعافية.

إلى عائلتنا الحبيبة .

إلى صديقاتنا وزميلاتنا.

إلى أساتذتنا الكرام.

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع وفاء وإخلاصاً...

أم الخير ضحوي

هاجر مجدل

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى القيادة الأخلاقية ومستوى الثقة التنظيمية في المجلس الشعبي لبلدية فوغالة، وإبراز أثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية لدى الموظفين في المجلس الشعبي لبلدية فوغالة.

ومن أجل تحقيق أهداف البحث استخدمنا استمارة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة بلغت (90) موظف خلال السداسي الأول من سنة 2022/2021، كما تم استخدام برنامج spss في التحليل الإحصائي للبيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية في المجلس الشعبي لبلدية فوغالة.

كما قدمت الدراسة أيضا مجموعة من الاقتراحات نذكر منها ضرورة تبني برامج تدريبية في البلديات تسهم في تنمية مستويات المعرفة وكذا عقد ندوات وورش عمل لتوعية المسؤولين بالبلدية بأهمية القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية عند موظفي البلدية.

الكلمات المفتاحية : احترام الآخرين ، خدمة الآخرين ، العدالة مع الآخرين ، الصدق مع الآخرين .

## Abstract:

This study aimed to find out the level of ethical leadership and the level of organizational trust in the People's Council of the Municipality of Foughala .

and highlighting the impact of ethical leadership on the organizational trust of staff in the People's Council of the Municipality of Foughala. In order to achieve the objectives of the research, a questionnaire was conducted with 90 employees. Moreover, the SPSS software was used in the data analysis phase. The study revealed a number of results, the Most important one were :

significant statistical impact of ethical leadership on organizational confidence in the People's Assembly of the Municipality of foughala .

The study also presented a series of suggestions, including the need to adopt training programmers in municipalities, that contribute to the development of knowledge levels, as well as holding seminars and workshops to sensitize the municipality of the importance of ethical leadership and its role in promoting the organizational trust of municipal employees.

## Keywords:

respect for others, service to others, justice to others, honesty to others .

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	(01)
38	نتائج معاملات الثبات لأداة الدراسة	(02)
39	الصدق الذاتي لمؤشرات بعداحترام الآخرين	(03)
40	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد خدمة الآخرين	(04)
41	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العدالة مع الآخرين	(05)
43	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الصدق مع الآخرين	(06)
44	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الثقة بالمشرفين	(07)
45	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الثقة بزملاء العمل	(08)
46	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الثقة بإدارة المنظمة.	(09)
47	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	(10)
49	مقياس ليكارت للحكم على مستوى إجابات الأفراد	(11)
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور القيادة الأخلاقية.	(12)
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الثقة التنظيمية.	(13)
55	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	(14)
56	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي- فوغالة-	(15)
57	اختبار أثر احترام الآخرين على الثقة التنظيمية من خلال الانحدار الخطي البسيط.	(16)
58	اختبار أثر خدمة الآخرين على الثقة التنظيمية من خلال الانحدار الخطي البسيط.	(17)
58	اختبار أثر العدالة مع الآخرين على الثقة التنظيمية من خلال الانحدار الخطي البسيط	(18)
59	اختبار أثر الصدق مع الآخرين على الثقة التنظيمية من خلال الانحدار الخطي البسيط	(19)



## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	(01)
14	ابعاد الثقة التنظيمية	(02)
34	الهيكل التنظيمي لبلدية فوغالة	(03)

# المقدمة العامة

## مقدمة:

تزداد التحديات التي تواجه الإنسان يوماً بعد يوم وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلوماتية وصراع القيم وفي ظل العولمة الجديدة، مما يتوجب على المنظمات أن تواجه هذه التحديات بكفاءة وفعالية لتصل إلى أهدافها، ويكون مواكبة هذه التغيرات والتحديات بإعداد القيادات الناجحة القادرة على التغيير والابتكار، ولديها القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في المواقف المناسبة .

حيث يعد التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية أحد المرتكزات الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمات ، وقد أصبحت القيادة الأخلاقية صفة أصيلة وممارسة ضرورية في المنظمة، بل أكثر من ذلك أصبحت منهجاً جديداً للإدارة الحديثة ، فهي تمثل البوصلة التي تمكن القادة من استخدام سلوكيات معينة لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية في المنظمة، والتي تحاول ترسيخ العمل الإيجابي ونبت كل ما هو سلبى أو غير أخلاقى. وتطبق على بوصلة القيادة الأخلاقية مجموعة مبادئ مصممة لمساعدة القادة في إدارة منظماتهم من خلال توفير نموذج أخلاقى مبني على العدالة والاحترام والصدق والخدمة وغيرها . لذلك تعتبر الأخلاق الأداة الرئيسة لتوثيق الصلة بين القائد والعاملين ، إذ أن التزام القادة بالسلوكيات الأخلاقية أثناء ممارستهم اليومية يجعلهم أكثر احتراماً من طرف مرؤوسيه ومصدر ثقة لهم ، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء أعمالهم وفي قيامهم بوظائفهم، مما يؤثر بالدرجة الأولى على تنمية مهاراتهم وقدرتهم الإبداعية .

وتعد الثقة في الوقت الراهن من العوامل الرئيسية في كفاءة مجموعات العمل وفعاليتها، فتنحتاج المنظمات إلى درجة عالية من التفاعلات البشرية وتبادل المعلومات وشمولية الفكر والجهد لحل المشكلات، حيث حضى موضوع الثقة التنظيمية في السنوات الأخيرة باهتمام العديد من الحقول العلمية وخاصة أدبيات السلوك التنظيمي، ولعل مرجعية هذا الاهتمام يعود للاعتقاد بأنها أحد ركائز الحياة التنظيمية ، وحجر الزاوية في عمل العديد من المنظمات لما لها من تأثير مباشر على العاملين حيث ينشأ لديهم الشعور بالرضا والانتماء والالتزام والإبداع تارة أو الاستياء والغياب عن العمل والإهمال تارة أخرى ، فيعتمد ذلك كله على مستوى الثقة التنظيمية المتبادلة بين المنظمة والعاملين .

وفي ظل التطورات التي شهدتها بيئة العمل خلال السنوات القليلة الماضية ، ومع التطورات التي شهدتها أيضاً المنظمات أصبحت هناك حاجة إلى تطوير أساليب القيادة ، والتخلي عن أنماط القيادة التقليدية وتبني أنماط قيادة أكثر فاعلية ، وتساهم في تحسين أداء العاملين وأداء المنظمة ككل. وتعد القيادة الأخلاقية أحد الأنماط القيادية التي حضت باهتمام كبير نظراً لارتباطها ببعض السلوكيات والممارسات الأخلاقية التي تؤثر إيجاباً على كل من المنظمة والعاملين. فالقيادة الأخلاقية لها دور كبير في تعزيز الثقة التنظيمية داخل المنظمات بجانب دورها في تحفيز وتشجيع العاملين وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات، كما أن بناء وتدعيم الثقة التنظيمية داخل المنظمات ينعكس إيجاباً على رغبة العاملين في البقاء داخلها.

## I. إشكالية الدراسة والأسئلة البحثية:

على ضوء ما سبق يمكننا صياغة إشكالية البحث من خلال طرح التساؤل الرئيسى التالي:

ما أثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبى البلدى - فوغالة-؟

# مقدمة

ولكي يتسنى لنا التطرق لمختلف جوانب الموضوع تم تجزئة الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر احترام الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي -فوغالة - ؟
2. ما أثر خدمة الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي -فوغالة - ؟.
3. ما أثر العدالة مع الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي -فوغالة - ؟.
4. ما أثر الصدق مع الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي -فوغالة - ؟

## II. الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات المتعلقة بالثقة التنظيمية :

1-دراسة ( يوسف كمال 2019 ) : حول " دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية " دراسة حالة في كلية الاقتصاد بالمسيلة ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية ، المجلد ( 13 ) ، العدد ( 01 ) ، جامعة المسيلة ، 2019 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية من جهة أعضاء هيئة التدريس في كلية الاقتصاد، و لتحقيق ذلك تم استخدام الإستبانة لجمع البيانات بطريقة عشوائية ، مكونة من (30) عضوا تدريسيا من كلية المبحوثة ، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ هناك مستوى معتدل لتطبيق القيادة الروحية و أبعادها في كلية الاقتصاد بالمسيلة .
- ✓ يوجد مستوى مرتفع نسبيا من الثقة التنظيمية في كلية الاقتصاد بالمسيلة .
- ✓ توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$  بين القيادة الروحية و أبعادها و الثقة التنظيمية في كلية الاقتصاد بالمسيلة .
- ✓ وجود تأثير موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \geq \alpha$  بين بعدي القيادة الروحية ( الرؤية ، و حب الإيثار ) و الثقة التنظيمية في كلية الاقتصاد بالمسيلة .

2-دراسة( نبيلة بوودن و مريم زعيط 2021) : "الأبعاد المساهمة في بناء الثقة التنظيمية حسب آراء أساتذة قسم علم النفس جامعة قسنطينة - 2 - ، المجلة الجزائرية للأبحاث و الدراسات ، المجلد ( 4 ) ، العدد ( 4 ) ، جامعة قسنطينة ، 2021 .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأبعاد التنظيمية المساهمة في بناء الثقة التنظيمية لدى أساتذة قسم علم النفس جامعة قسنطينة2 من خلال تسليط الضوء على متغير الثقة التنظيمية بإبعادها ، الأداة المستخدمة هي الاستبيان وزعت بطريقة عشوائية ، على (44) أستاذا بقسم علم النفس ، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- ✓ توجد درجة مساهمة متوسطة لأبعاد التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية حسب آراء أساتذة قسم علم النفس جامعة قسنطينة .
- ✓ توجد درجة مرتفعة لبعد الثقة في الزملاء و احتلاله المرتبة الأولى في بناء الثقة التنظيمية حسب آراء أساتذة قسم علم النفس جامعة قسنطينة - 2 - .

# مقدمة

✓ توجد درجة مساهمة متوسطة لبعث الثقة في رئيس القسم و بعث الثقة في الإدارة في بناء الثقة التنظيمية حسب آراء أساتذة قسم علم النفس جامعة قسنطينة - 2 .

**3-دراسة ( ساوس الشيخ 2021 ) :** حول " دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية " دراسة حالة حول الوكالة الوطنية للتشغيل - أدرار - " ، أطروحة دكتوراه ، تخصص اقتصاديات إدارة الأعمال ، جامعة أحمد دراية - أدرار - ، الجزائر .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقة التنظيمية في الوكالة الوطنية للتشغيل - أدرار - وتم استخدام الاستبيان لجمع البيانات ، على (226) عاملا لوكالة الوطنية للتشغيل - أدرار - ، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة .:

- ✓ وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية على الثقة التنظيمية .
- ✓ وجود أثر معنوي لبعث التأثير النموذجي على الثقة التنظيمية .
- ✓ عدم وجود أثر معنوي للإبعاد الأخرى للقيادة التحويلية على الثقة التنظيمية .

## ثانيا: الدراسات القيادية الأخلاقية :

**1-دراسة ( سوسن عبد الله الشاعر 2021 ) :** حول " أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية " دراسة حالة في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية " مجلة المتقال لعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد ( 6 ) ، العدد (2) ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، 2019 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية ، وتم استخدام الاستبيان كأداة لدراسة بطريقة عشوائية ، على عينة عشوائية بلغت (265) عاملا في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- ✓ وجود مستويات أهمية نسبية مرتفعة للذكاء العاطفي و القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية . -
  - ✓ وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية .
- 2-دراسة ( تمانى السبيعي 2019 ) :** حول " القيادة الأخلاقية و أثرها على الصمت التنظيمي لدى العاملين دراسة حالة في المدارس الابتدائية في دولة الكويت ، مجلة العلوم التربوية ، المجلد ( 2 ) ، العدد ( 4 ) ، جامعة جنوب الوادي، 2019 .

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توافر ممارسات القيادة الأخلاقية في ممارسة الصمت التنظيمي في المدارس الابتدائية لمنطقة العاصمة التعليمية التابعة لوزارة التربية في دولة الكويت ، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات بطريقة عشوائية ، على (170) عاملا في المدارس الابتدائية ، في و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

# مقدمة

✓ الثقة في القائد أثرت سلبا على الرغبة في ممارسة الصمت التنظيمي .  
✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة الأخلاقية في المدارس الابتدائية بالنسبة لمتغير الجنس و طبيعة الوظيفة و التخصص .

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة القيادة الأخلاقية لدى عينة الدراسة .  
**3-دراسة** (هند خليفة سالم الصويحي 2019) : حول " المؤتمر العلمي للأخلاقيات الإدارية في ليبيا " دراسة حالة في المعهد العالي للمهن الشاملة ، أطروحة دكتوراه ، تخصص الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة بنغازي ، ليبيا .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية و مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها في ديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، و التعرف كذلك إلى أثر القيادة الأخلاقية على العدالة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة ، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات بطريقة عشوائية ، على (86) عاملا في المعهد العالي للمهن الشاملة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : .

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية ككل على أبعاد العدالة التنظيمية .  
✓ وجود تأثير للصفات الإدارية للرئيس و العلاقات الإنسانية على العدالة التنظيمية .

ثالثا: دراسات سابقة للمتغيرين معا :

**1-دراسة** (أحمد دراركة هدى المطيري 2017) : دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، مجلد 13، عدد 2 ، 2017 .

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة مديريات الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات ، كما هدفت إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف المتغيرات (التخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمكتب الإشرافي ) تكونت عينة الدراسة من (432) معلمة، تم اختيارهن بطريقة عشوائية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

✓ جاءت جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديريات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جدا) وفقا لمقاييس الدراسة

✓ جاءت جميع أبعاد محور الثقة التنظيمية التي تمارسها مديريات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جدا) وفقا لمقاييس الدراسة

✓ وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاتها

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديريات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغيرات (التخصص المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمكتب الإشرافي )

# مقدمة

**2-دراسة (سلوى تيشات):** دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهربية (كريف) " تقرت"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في مؤسسة كريف، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة شملت (58)عبارة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spssنسخة (20)حيث تكونت عينة الدراسة من (80)عامل بمؤسسة كريف، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم الاستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ يوجد مستوى متوسط من القيادة الأخلاقية في مؤسسة كريف.
- ✓ الثقة في الزملاء هو البعد السائد في مؤسسة كريف
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في مؤسسة كريف.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس المستوى التعليمي سنوات الخبرة)ماعدا متغير الجنس.

## III . نموذج و فرضيات الدراسة

### 1. نموذج الدراسة:

تم وضع نموذج دراسة في ضوء الدراسات السابقة و البحوث ذات صلة بالموضوع الخاص ببحثنا و يتألف النموذج من متغيرين:

- المتغير الأول: و هو المتغير المستقل و يتمثل في القيادة الأخلاقيةو الذي تم تقسيمها إلى الأبعاد التالية :

- ✓ احترام الآخرين.
- ✓ خدمة الآخرين.
- ✓ العدالة مع الآخرين.
- ✓ الصدق مع الآخرين.

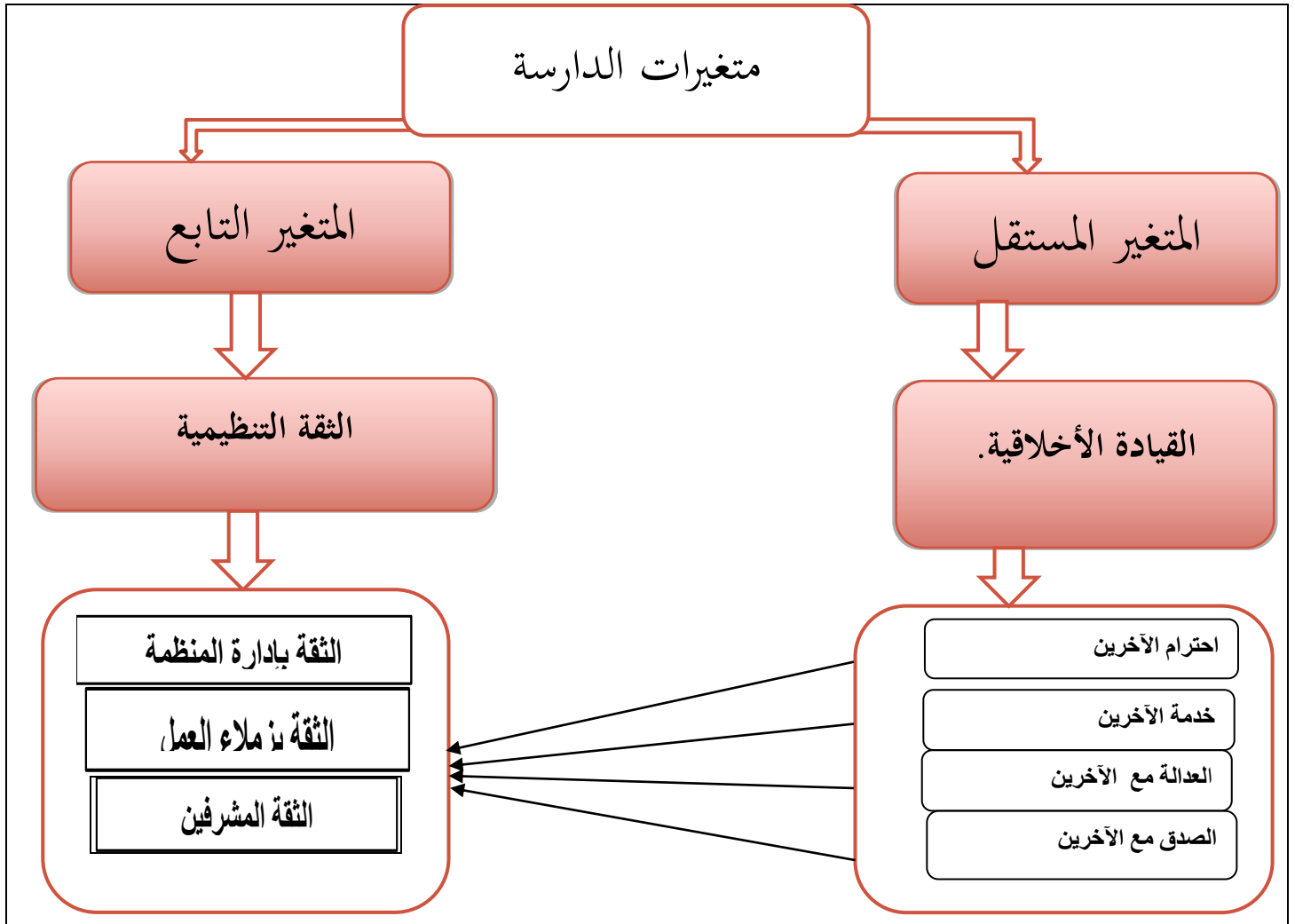
المتغير الثاني: وهو المتغير التابع و يتمثل في الثقة التنظيمية و الذي تم تقسيمها إلى الأبعاد التالية :

- ✓ الثقة المشرفين.
- ✓ الثقة بزملاء العمل
- ✓ الثقة بإدارة المنظمة.

# المقدمة العامة

يمكن توضيح نموذج الدراسة في الشكل الموالي

الشكل (01): نموذج يمثل متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الدراسات السابقة

## 2. فرضيات الدراسة

حتى تتمكن من الإجابة عن مختلف التساؤلات المطروحة قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات والتي سيتم إما تدعيمها أو نفيها: حيث يقوم هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر للقيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة ( احترام الآخرين ، خدمة الآخرين ، العدالة مع الآخرين ، الصدق مع الآخرين ) على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي - فوغالة - . ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: " يوجد أثر لاحترام الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي - فوغالة - "
- الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد أثر لخدمة الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي - فوغالة - . "
- الفرضية الفرعية الثالثة: " يوجد أثر للعدالة مع الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي - فوغالة - . "



# المقدمة العامة

- الفرضية الفرعية الرابعة: " يوجد أثر للصدق مع الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي - فوغالة-

## IV. التموضع الأبتمولوجي و منهجية الدراسة:

### 1- التموضع الأبتمولوجي:

تماشياً مع إشكالية الدراسة التي تبحث عن أثر القيادة الأخلاقية في المسؤولية الاجتماعية فقد تم الاعتماد على النموذج الإيجابي (paradigme) positiviste لوصف وتفسير المسار الذي يؤدي إلى حل هذه الإشكالية، من خلال ترجمته إلى نموذج يبرز العلاقات السببية فيما بين عناصر الظاهرة المدروسة. وقد تم الاعتماد في بحثنا هذا على الطريقة الاستنتاجية، وتحديد الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية، بحيث يهدف البحث الذي يعتمد على هذه الطريقة إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن.

### -منهجية الدراسة:

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه، والمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، و للإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، بالتالي وبناء على التموضع الأبتمولوجي للدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الاختباري (test) الذي يتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب بالواقع من خلال تفكيك نمودجا لدراسة إلى فرضيات تصور العلاقات فيما بين المتغيرات ووضعها في إطار الاختبار الكمي باستخدام الاستبيانات، والتي تمت معالجتها بالطرق الرياضية والإحصائية لاختبار مدى صحة الفرضيات وتفسير النتائج المتحصل عليها، وفيما يلي تبيان لنوعين من البيانات المعتمد عليها في الدراسة:

-البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال وتصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة البحث، ثم جمعها وفرزها وتفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث، بالإضافة إلى القيام بمقابلات لجمع البيانات وتحليل وثائق المؤسسات.

-البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة مختلف المقالات العلمية الالكترونية المنشورة في مختلف المواقع العلمية الأكاديمية والكتب والرسائل الجامعية المتعلقة بالموضوع قيد البحث لتغطية الجانب النظري، حيث تم استخدام ضوابط تهميش وفقاً لجمعية علم النفس الأمريكية apa الطبعة السادسة.

## V. تصميم البحث:

يختص هذا العنصر المتعلق بتصميم البحث بتحديد مختلف أبعاد البحث وعناصره و التي تتمثل في:

1-هدف الدراسة: يعتبر الهدف الأساسي للبحث هو التوصل إلى نتائج أثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي- فوغالة-.

ويندرج ضمن أهداف الدراسة الأهداف الفرعية التالية :

-معرفة أثر احترام الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي-فوغالة - .

-معرفة أثر خدمة الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي-فوغالة - .

# المقدمة العامة

- معرفة أثر العدالة مع الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي - فوغالة - .
- معرفة أثر الصدق مع الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي - فوغالة - .
- 2- نوع الدراسة: سببية لمعرفة أثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية .

3- مدى تدخل الباحث: تم وصف و دراسة الأحداث كما هي بشكل دقيق و صادق و حيادية التحليل لإنتاج علم

موضوعي .

4- التخطيط للدراسة: الدراسة غير مخططة (معلمية ثم ميدانية).

5- وحدة التحليل: تتمثل في فئة العاملين في المجلس الشعبي البلدي- فوغالة- .

6- المدى الزمني: لقد كانت دراسة مقطعية تمت على مرة واحدة حيث تم إنجاز الجزء النظري و إعادة صياغته و تعديله كما تم إجراء الدراسة الميدانية و تحليلها وكان هذا خلال منتصف شهر أفريل 2022.

## VI . أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي :

- التأثير الحيوي للقيادة الأخلاقية في تحقيق و تنمية و تطوير المنظمات ورفع أدائها.
- الأهمية المتزايدة للقيادة الأخلاقية لإنجاح المنظمة من خلال استخدامها.
- توضيح أهمية أثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية بشكل فعال.
- توضيح أثر القيادة الأخلاقية على المنظمة كونها نمط قيادي فعال مما يساهم في تحقيق أهدافها المرجوة.

## VII. خطة البحث

من خلال هذه الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي.

- ✓ **الفصل النظري الأول:** خصص الفصل الأول للثقة التنظيمية من خلال ثلاث مباحث، يعالج المبحث الأول ماهية الثقة التنظيمية، أما بالنسبة للمبحث الثاني فيعالج أساسيات الثقة التنظيمية و تطرقنا في المبحث الثالث للعوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية ومحدداتها .
- ✓ **الفصل النظري الثاني:** حاولنا التعرف فيه على القيادة الأخلاقية ، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث حيث المبحث الأول تناولنا فيه ماهية القيادة الأخلاقية والمبحث الثاني تم فيه التطرق فيه إلى أساسيات القيادة الأخلاقية بالمنظمة و تم التطرق في المبحث الأخير إلى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية .
- ✓ **الفصل الثالث:** و هو الفصل التطبيقي الذي تمت فيه دراسة حالة المجلس الشعبي لبلدية فوغالة \_بسكرة. حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى تعريف المجلس الشعبي لبلدية فوغالة \_بسكرة. و المبحث الثاني تم التطرق إلى الإطار المنهجي للبحث، أما المبحث الأخير فقد تم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الدراسة .

الفصل الأول  
الإطار النظري للثقة التنظيمية

تمهيد:

يقترن نجاح المنظمة و استمرارها في تحقيق أهدافها بما تملكه من موارد، خاصة البشرية منها و ذلك باعتبار أن المورد البشري أهم عنصر من عناصر العملية الإنتاجية كونه يساهم بأدائه السليم و الفعال في تعزيز مكانة المنظمة و إنتاجيتها ككل، فتعمل بدورها على توفير بيئة عمل تحفز الفرد على أدائه لأعماله و إنجازه للمهام المطلوبة منه بأنجع الطرق، و من جهة أخرى تخلق جوا يسوده ثقة متبادلة بين الأفراد العاملين والمنظمة ، و بالتالي تسعى لتحقيق ما يسمى بالثقة التنظيمية بحيث لا يمكن إهمال عامل الثقة في جميع الممارسات التي تقوم بها المنظمة في مختلف مستوياتها التنظيمية.

فالثقة تجعل كل فرد يؤمن بقدرات و كفاءات الطرف الآخر سواء كان زميله أو مشرفه أو الإدارة العليا، و تنعكس بدورها على سلوكيات و تصرفات و تعاملات الأفراد داخل المنظمة، فتؤدي إلى الحد من الصراعات السلبية و تسهل حل المشكلات إضافة إلى تعزيز السلوك التعاوني بين الأفراد فيما بينهم و مع الإدارة العليا، الشيء الذي يؤثر على فعالية الفرد و أدائه بصفة عامة.

وللتعمق أكثر في هذا الموضوع سنقسم هذا الفصل إلى مباحث :

✓ **المبحث الأول:** ماهية الثقة التنظيمية، والذي يتضمن مفهوم الثقة التنظيمية ونشأتها وكذا أهميتها.

✓ **المبحث الثاني:** أساسيات الثقة التنظيمية ، والذي تضمن خصائص وقواعد الثقة التنظيمية وكذلك طرق بناء الثقة التنظيمية بالمنظمات.

✓ **المبحث الثالث:** عوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية ومحدداتها ، يتضمن العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية وكذا محدداً وأبعادها.

## المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية

تعد الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فعاليتها وتحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فعالية، لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، فهي عامل محوري في تحقيق ذلك. كذلك الثقة بالمنظمة تعد عنصرا مهما، فحينما يسود جو من الثقة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويعاون بعضهم بعضا ويتعلمون معا.

## المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية

لقد أصبح موضوع الثقة التنظيمية في السنوات الأخيرة من اهتمامات الدراسات الإدارية ولاسيما نظريات التنظيم والسلوك التنظيمي، وفي الوقت الذي أصبحت فيه المنظمات تواجه تحديات التكيف مع سرعة التغيير في البيئة بشكل لم يسبق له مثيل، فقد وجد أن مستوى الثقة التنظيمية يعد عاملا موقرا فيما كان العاملون يساهمون أو يعرقلون عملية التغيير التنظيمي وتبني مفاهيم وأساليب إدارية حديثة وإيجابية، ولا يزال الباحثون يحاولون إيجاد الأرضية المشتركة لمفهوم الثقة التنظيمية بسبب التداخل في بعض المفاهيم العلمية المرتبطة بها مثل التعاون والاعتماد والتنبؤ، بالإضافة إلى وجهات النظر المختلفة للباحثين .

إذ تعرف الثقة التنظيمية على أنها "عملية يشعر من خلالها العاملين في المنظمة ببعضهم البعض في جو قائم على الأمانة والولاء والمعتقدات". (الرشيدى و كايد، 2015، صفحة 139)

حسب هذا التعريف الثقة تكون فقط بين الزملاء حيث اعتبرت عملية تتكون من خطوات متسلسلة وقابلة للمراجعة وتحديد مسار جديد لها لأنها متغيرة تبعا للمتغيرات التي تطرأ على طرفيها (الواثق والموثوق به).

كذلك تعرف الثقة التنظيمية على أنها "إيمان وتوقعات أعضاء المنظمة بأن القرارات التي يقوم بها القائد يمكن الاعتماد عليها من اجل الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية" (كمال، 2019، صفحة 46)

حسب هذا التعريف أن الثقة تكون فقط مبنية على القائد (الموثوق فيه) حيث يؤمنون بقدراته وإمكانياته وكذا تصرفاته لتحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة .

وعرفت كذلك الثقة التنظيمية "بأنها إيمان الفرد بالسمعة الحسنة للآخرين والإيمان بأنهم سيقدمون جهودا تتوافق مع أهداف الجماعة والثقة تلعب دور هاما في التعاون" (محمد و انور، 2003، صفحة 313)

حسب هذا التعريف أن الثقة هنا تكون مبنية على جميع الأفراد العاملين في المنظمة ، فالتوافق بين جهود الزملاء وأهداف الجماعة يعزز الثقة ويشجع على التعاون.

كما عرفت أيضا بأنها "إيمان الفرد بأهداف و قرارات و سياسات المنظمة و بالقائد التنظيمي و بجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة بما يعكس رضا و التزام الفرد تجاه المنظمة" (كمال، 2019، صفحة 46)

حسب هذا التعريف أن الثقة هنا مبنية على جميع أفراد المنظمة ككل وكذا سياساتها وقراراتها وبالقائد التنظيمي ، لتحقيق الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمنظمة .

وعرفت أيضا "إيمان الموظف بأن المنظمة سوف تهيء الظروف وتتخذ الإجراءات المناسبة للعمل لصالح الموظف أو على الأقل لن تعمل على الإضرار به كما أنها ستلتزم بوعودها اتجاهه وستكون مؤتمنة لرعايته ومصالحه". (بنات، 2016، صفحة 13)

كما عرفها آخرون بأنها "إيمان الفرد بعدالة المنظمة و الاعتماد عليها في إظهار الحكم الجيد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والاعتماد على المشرف و زملاء العمل بما يعكس ولاء الفرد تجاه المنظمة". (كاسم، 2014، صفحة 232)

من خلال التعريفات السابقة لا نجد هناك اتفاق موحد حول مفهوم الثقة التنظيمية، ومنه نستنتج من التعاريف السابقة: "أن الثقة التنظيمية هي تلك المشاعر الايجابية للأفراد العاملين اتجاه إدارة المنظمة والرئيس وزملاء العمل، واقتناعهم وإيمانهم بأنهم يلتزمون بكل ما يقولون ويفعلونه بكل نزاهة، ويمكن الاعتماد عليهم في تحقيق الأهداف المشتركة." (بوودن و زعبيط، 2021، صفحة 211)

### المطلب الثاني: نشأة الثقة التنظيمية

على الرغم من إن الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها تعود إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها، لكن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينات من القرن الماضي بوصفها موضوعا رئيسيا في علم النفس فقد أشار (Erikson) إلى أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وان هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة، وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة. (الشركجي و طه، 2008، صفحة 39\_40)

في حين برزت أفكارها في علم الاجتماع في بداية الستينات من القرن الماضي إذ وصف (Goffman 1963) في دراساته الاجتماعية حول التفاعل الاجتماعي الدور الجوهرى للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية، وخلال مرحلة السبعينات تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين ضمن فكرة الديمقراطية الصناعية كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل. و الأفكار الأولى لمفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية قدمت لأول مرة من قبل (Luhman 1979) الذي أكد بدوره على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية والتي تساعد على تحقيق التنسيق الإداري الأكبر وكذلك إنجاز فرق العمل الأكثر كفاءة (straiter, 2008, p. 87). وخلال التسعينات أخذ موضوع الثقة اهتماما متزايدا بين علماء الإدارة نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المنظمات فقد ازدادت الحاجة إلى تفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية .

إن مفهوم الثقة قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة في المنظمة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف، في حين أن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري، كما أكد (برنارد) على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف وبذلك فقد تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة.

أما المدخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المراحل حيث أكدت النظرية اليابانية (Z) على ثلاث مركبات أساسية والمتمثلة في ( الثقة، المهارة ، المودة) إذ كانت الثقة هي إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النظرية (الطائي، 2007، صفحة 61).

#### المطلب الثالث: أهمية الثقة التنظيمية

أكد الكثير من الباحثين أن للثقة التنظيمية أهمية كبيرة بين الأفراد والمنظمة فهي عامل مهم في تحقيق التكامل والتوازن للمنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية لجميع الأطراف ، و قد كان في مقدمتهم Likert، McGregor، Argyris الذين أكدوا على أهمية بناء الثقة التنظيمية داخل المنظمة. و يمكن ذكر هذه الأهمية فيما يلي: (تيشات، 2018، صفحة 116):

- الثقة عنصر مهم و ضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة، فهي تشجع على الاستقرار و الرضا بين أعضاء المنظمة.
- تساعد الثقة التنظيمية على التقليل من الصراعات التنظيمية.
- تعمل الثقة التنظيمية على تقليل الرقابة المباشرة و التوجيه المستمر في العمل الإداري.
- تؤدي الثقة التنظيمية إلى خلق السلوكيات الإيجابية لدى العاملين، كالالتزام التنظيمي، السلوك الإبداعي، الأداء الوظيفي، المواطنة التنظيمية نتيجة الشعور بالانتماء إلى المنظمة.
- الثقة التنظيمية عامل أساسي لفهم السلوك الجماعي والفردى داخل المنظمة.
- الثقة عنصر هام من عناصر الثقافة التنظيمية، فحينما يسود جو من الثقة فإن الإدارة يفصحون عن أفكارهم ومشاعرهم و يعاون بعضهم بعضا، و يتعلمون معا، فالثقة التنظيمية بين الأفراد و الجماعات تعد عاملا أساسيا في عملية التطوير والتغيير المنظم القائم على أسس متينة و ثابتة، و قد تترزع ثقة الفرد بالمنظمة عند شعوره أنها لا تقدر جهوده في العمل، و لا تكافئه بعدالة، و بالتالي فإن المنظمات ذات المستوى المتدني من الثقة تعاني من ضعف الاتصالات و التعاون و الالتزام لدى موظفيها، لذا تفرض على العامل رقابة صارمة حتى يكون أداؤه على النحو المطلوب.

وتتجاوز مزايا و فوائد الثقة التنظيمية كل ما سبق فهي تؤدي أيضا إلى رفع الروح المعنوية للأفراد و تقبلهم للتغيير و التجديد و زيادة اندفاعهم ورغبتهم في العمل، كما أنها تؤدي إلى المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات و إلى التفاعل الصادق و الصريح و تبادل الآراء بحرية و موضوعية و تفويض الصلاحيات و حسن استخدامها.

ويمكن القول مما سبق أن أهمية الثقة التنظيمية تكمن في ضمان التبادل المشترك بين جميع الأطراف لانجاز المهام والأعمال والفعاليات المختلفة للمنظمة وذلك لتحقيق النجاح للمنظمة ونموها والوصول إلى الأداء العالي والمتميز .

المبحث الثاني: أساسيات الثقة التنظيمية

تستدعي العلاقات الرسمية والاجتماعية داخل المنظمة وجود ثقة متبادلة بين الأطراف وذلك لخلق الجو المناسب للعمل وتميئة الظروف اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام .

المطلب الأول: خصائص الثقة التنظيمية

تتسم الثقة التنظيمية بالعديد من الخصائص التي نوجزها على النحو التالي:(بنات، 2016، صفحة 17\_18)

- **متعددة المستويات:** وهذا يعني أن الثقة التنظيمية يمكن أن تكون نتاج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل أو فرق العمل التنظيمية، أو الإدارة العليا للمؤسسات، أو بين المؤسسات بعضها البعض.
- **ذات جذور ثقافية:** بمعنى أن الثقة ترتبط بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية التي تعني القواعد، القيم، المعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري.
- **تعتمد على الاتصال:** و هذا يعني أن الثقة هي نتائج لسلوكيات الاتصال الإداري، مثل : توافر المعلومات الدقيقة، وإتاحته للجميع، إعطاء تفسيرات للقرارات، إظهار الصدق و الشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين، و التي تسمح بحرية تبادل الآراء و الأفكار.
- **ديناميكية :** فالثقة في تغير مستمر، فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة، ثم تستقر كالبناء، وأخيرا تذوب بين الأفراد داخل المؤسسة.
- **تعدد الأبعاد:** وهذا يعني أن الثقة تتكون من عوامل متعددة، مثل المعارف، المستويات العاطفية والسلوكية التي تؤثر في إدراك الفرد درجة الثقة السائدة.

وهناك أيضا خصائص أخرى أهمها ما يلي :(عتريس، 2016، صفحة 242)

- أنها ذات مستويات متعددة حسب التسلسل الهرمي للمنظمة.
  - تعتمد على قيم ومبادئ أخلاقية سليمة كالصدق والأمانة والنزاهة والعدالة .
  - تعتمد على المعلومات ودقتها وسهولة انسيابها وتدفعها داخل المنظمة .
  - تعتمد على الاتصال والتواصل الفعال .
  - متعددة الأبعاد والمجالات وتؤثر فيها عوامل عديدة تحكمها ضوابط ومحددات أساسية.
- لذلك يجب أن تكون الثقة في المنظمات من المطالب الأساسية لضمان التفاعل بين الأفراد مما يؤدي لإنجاز المهام الموكلة لهم بكفاءة وفعالية وبدونها لا يمكن أن تستقر المنظمات في العمل وتحقق الميزة التنافسية .



**المطلب الثاني: قواعد الثقة التنظيمية:**

لما كانت الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة و الرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من أجل مواكبة التطور في المجتمع و مواجهة التحديات و المتطلبات الجديدة، فإن الثقة تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخا من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته، و فيما يلي أهم هذه القواعد:(ابو الشاويش، 2013، صفحة 20)

- **عدم الإفراط في الثقة في الآخرين:** فليس من الحكمة بمكان الوثوق بأناس لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية، ولا توجد أهداف مشتركة بينهم.
  - **محدودية الثقة:** (ثقة بلا حدود) تعني ثقة غير واقعية، بل بحدود في المنظمات، وتعني الثقة بقدرة العاملين و التزامهم بتحقيق الأهداف و التضحية من أجل تحقيقها.
  - **القدرة على التعلم و التكيف:** إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية و ثبات الجماعات، فإن بعض الظروف قادرة على إحداث تغيير، لذا يتوجب على المنظمات امتلاك القدرة على التكيف.
  - **الحزم:** تتطلب الثقة الحزم، لذا يتوجب على الإدارة اختبار موظفين لديهم القدرة على التكيف و تجديد الذات، والتعايش مع التوقعات، مع إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب.
  - **التكامل التنظيمي:** الثقة بحاجة للتكامل التنظيمي، فهناك تنظيمات داخل المنظمة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلول للمشاكل الحاصلة بالمنظمة.
  - **الاتصال:** حاجة الثقة للاتصال يتطلب اتصالا شخصيا لكي يكون حقيقيا و يحقق شروط تكوين الالتزام و الوفاء ، لذا لا بد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم و إعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية.
- بالإضافة إلى بعض الخصائص:(الفاعوري و الكساسبة، 2010، صفحة 250):
- محدودية الأهداف أي انه على المنظمة المعتمدة على الثقة التنظيمية إن تصمم عملها بما يتناسب مع أجواء الثقة الميدانية إن تضع حدودا للثقة التنظيمية حتى يمكن تحديد مدى قدرة العاملين و التزامهم بتحقيق الثقة والدفاع عنها حتى تتمكن المنظمة فيما بعد بالقيام بالرقابة بعد التنفيذ ومن ثم تقويم النتائج .
  - الثقة تتطلب تعددية في القادة .

**المطلب الثالث: طرق بناء الثقة التنظيمية بالمنظمات**

تحتاج الإدارة الفعالة إلى مستوى عال من الثقة، فكلما قلت الثقة قلت فاعلية عملية مشاركة المعلومات وانتشارها، فلا بد من بيئة عمل تتمتع بمستوى عال من الثقة والصراحة على نطاق واسع وتوفير مكان عمل يتسم بالتأكيد على الإبداعية الفردية والجماعية والتشجيع.

ويرى بعض الباحثين أن من طرق بناء الثقة التنظيمية مع العاملين إتباع الخطوات التالية: (بوودن و زعبيط، 2021، صفحة 213\_214)

- تحليل مهام ومسؤوليات العمل من أجل إيجاد فرص متعادلة أمام جميع المرؤوسين.
  - تدريب العاملين على تحمل المسؤولية.
  - التركيز على ما يتم إنجازه من أعمال، وتجنب السياسات والإجراءات المقيدة ما أمكن.
  - التركيز على حل المشكلات عوضاً عن إضاعة الوقت في العقوبات.
  - تجنب البحث عن أخطاء العاملين، والعمل على التأكد من عدم تكرار الخطأ.
  - دعم العاملين من خلال منحهم الفرص المناسبة للإعداد والتدريب، وتشجيعهم على الإنجاز.
- وأشار البعض الآخر أن كسب ثقة زملاء العمل وبناء علاقات حسنة معهم ضرورة كبيرة لنجاح العمل، وذلك لكثرة الاحتكاك بهم، و من أهم الخطوات التي يجب الأخذ بها لبناء الثقة بين زملاء العمل نجد :

- حرص العامل على القيام بعمله بأمانة لينال احترام زملائه.
- تمتع العامل بالأخلاق العالية والسلوك المستقيم في التعامل مع زملائه.
- الاهتمام بالزملاء من خلال مشاركتهم أفراحهم وأحزانهم، وإسداء الرأي والنصيحة لهم.
- مشاركة الزملاء في بعض الرياضات أو الرحلات الترفيهية خارج مكان العمل.
- عدم الغموض أمام الزملاء، والتحدث عن الحياة والأفكار والأحوال أمامهم دون مبالغة.
- تجنب ما يثير حساسيات الزملاء في العمل، مثل التنازب بالألقاب أو المزح الثقيل.
- اعتماد مبدأ الوسطية في التعاملات مع الزملاء سلباً أو إيجاباً.

أما آخرون فيضيفون طرقاً أخرى لبناء الثقة التنظيمية منها:

- فتح قنوات الاتصال بين المدير والعاملين ليكونوا على علم بالقرارات والسياسات و منطقيتها.
- إنصات المدير لأفكار ومقترحات العاملين ودعمها.
- أن يكون المدير متاحاً للعاملين حال حاجتهم له.
- احترام المدير للعاملين وتفويض صلاحيات كافية
- العدل والموضوعية وعدم التحيز من قبل المدير في تقييم أداء العاملين
- الصدق بالوعود والانسجام في التصرفات اليومية من قبل المدير.
- إشعار العاملين بقدرات المدير المهنية والفنية.
- إدارة ناجحة لاجتماعات العمل من قبل المدير.

## المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية ومحدداتها

تعتبر الثقة التنظيمية كعامل أساسي لفعالية البناء التنظيمي، وأحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها، وتحقيق أهدافها، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فعالية، لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، فهي عامل محوري لتحقيق ذلك.

## المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية

يرى بعض الباحثين إن هناك عوامل من شأنها تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية داخل المؤسسة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين من العوامل هما (شاهين، 2010، صفحة 70):

## 1 - العوامل التنظيمية :

لما كانت الموارد البشرية، والممارسات الإدارية، وثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المنظمة، وحيث أن عامل الموارد البشرية يحدد فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء، وعاملي الممارسات الإدارية وهيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب إتباعها لبلوغ الفعالية التنظيمية، وتحقيق الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى الأداء، ونجاح الاتصالات واشتراك العاملين في عملية صنع القرار، فإن عامل الثقافة التنظيمية يحدد هيكل العلاقات بين الموظفين ومديريهم، وبالتالي تسهل عملية تأسيس الثقة التنظيمية.

## 2 - العوامل الفردية :

من المعلوم إن عملية تأسيس وتكوين الثقة التنظيمية تتطلب وجود بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها مثل الميل إلى الاتكال، الحالة الذهنية المشاعر والقيم والأخلاق، إن الميل إلى الاتكال يفسر كيفية استعداد الأفراد للاعتماد على الآخرين منذ نشأتهم، أما بالنسبة إلى الحالة الذهنية والمشاعر فتبين كيف يمكن لشخص أن يعبر عن مشاعره تجاه شخص ما ويستعين بتجربته من خلال أفكار حول مصداقية الشخص الآخر قبل أن يقرر الوثوق فيه من عدمه، أما القيم فتوضح كيف تكون الميول التي تساهم في خلق الثقة والقيم المشتركة المتبادلة، كما أن الأخلاق توضح مدى مصداقية الأفراد.

وقد توصل Corazzini إلى إظهار الثقة التنظيمية كتركيب متعدد الأبعاد، و هناك أربعة عوامل تؤثر فيها (شاويش، 2013، صفحة 21):

1. عامل الشك: و هو الاعتقاد السائد لدى البعض بضرورة الحذر و اليقظة في الظروف التنافسية، و إلا من المحتمل أن يستولي الآخرون على الفرص المتاحة للفرد.
2. عامل أخذ المخاطر الشخصية: يقصد به درجة استعداد العامل للمخاطرة الجسدية.
3. عامل أخذ المخاطرة المالية: و يقصد به درجة استعداد الفرد للمخاطرة المالية.

4. عامل الأناية: هو الاعتقاد السائد بأن السلوك البشري تهيمن عليه المصالح الذاتية وحدها.

### المطلب الثاني: محددات الثقة التنظيمية

تشير الدراسات إلى العديد من المحددات للثقة التنظيمية بحيث تنقسم إلى ثلاث مستويات أساسية داخل المنظمة وهي: محددات الثقة بالرئيس المباشر، محددات الثقة بالمنظمة (الإدارة العليا)، محددات الثقة بالزملاء داخل المنظمة.

1. محددات الثقة بالرئيس: إن الثقة بالمدير يعني إخضاع الموظفين لكل أوامره ومطالبه، دون معرفتهم لنتائج تلك الأعمال، وهذا

يعود لثقتهم به، وتشير النظريات الأدبية والعلمية إلى وجود ثلاثة محددات للثقة التنظيمية: (بنات، 2016، صفحة 25)

أ. القدرة: وتعني إن الموظف يدرك أن مديره يمتلك مجموعة من المهارات والكفاءات والخبرات في مجال عمله، تسمح بأن يكون لديه تأثير كبير على الآخرين، كما تعني أن المدير يمتلك القدرة والكفاءة وذو خبرة عالية على حل المشكلات المتعلقة بالعمل والسعي لحلها بإخلاص وتضحية ومجازفة .

ب. النزعة لفعل الخير: تعتبر الجوهر الأساسي لبناء علاقة الموظفين بالمدير، وتعني مدى إيمان الموظف بأن مديره يمتلك نوايا حسنة تجاهه، ويريد عمل الخير له و يقدم له المساعدة حتى وإن لم يطلب منه ذلك، وأنه لا يستغله حتى وإن سمحت له الفرصة بذلك، ويأخذ المبادرة في مساعدته في عمله .

ج. النزاهة أو الاستقامة: وتعني امتلاك المدير لمجموعة من القيم والمبادئ والأخلاق، التي تعمل كموجه لسلوكه ولا يسمح لنفسه بالحياد عنها، وإن أقواله منسجمة مع أفعاله . وتتضح النزاهة في سلوك المديرين من خلال ثبات مواقفهم و مصداقيتها و تناسقها مع مبادئهم واستخدامهم الشفافية والمساواة والعدالة.

2. محددات الثقة في الزملاء: يقصد بها هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الايجابي بين الأفراد العاملين، من حيث

الاعتماد المتبادل والاشترك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة .

وقد أصبحت الثقة بين الزملاء مسألة مهمة في المنظمات اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل لإنجاز هدف مشترك، حيث أن الثقة تؤثر في أداء الفريق للوصول إلى الأهداف المطلوبة، حيث من أهم محددات الثقة في الزملاء المصارحة والمكاشفة من خلال هذين المحددين تخلق العلاقات بين الموظفين، وقد عرف مفهوم المصارحة والمكاشفة من قبل بعض الباحثين على "انه السماح لشخص ما بأن يعرف ما تشعر به أو ما قد فعلته سابقا"، ويكون الإفصاح الذاتي بين شخصين، حيث أن شخصا ما يبوح بأفكاره ومشاعره لشخص آخر مثلا، ويمكن تعريف هذين المحددين على أنهما "تفاعل بين شخصين على الأقل بحيث يبدي احدهما الرغبة بالإفصاح عمدا عن خصوصيته" وهذا ما يسمى بالإفصاح العلائقي أي العلاقة الموجودة بين فردين أو أكثر .(ابو الشاويش، 2013، صفحة 22)

## 3. محددات الثقة في المنظمة :

لا تقف المنظمات الناجحة من اجل ضمان بقائها واستمرارها قوية ومؤثرة عند حد الكفاءة، أي أنها لا تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص، وإنما يكون طموحها ابعدها من ذلك، إذ تسعى لبناء الثقة المتبادلة بينها وبين أفرادها، وبينها وبين المجتمع المحيط بها، أيضا ورغم أن البحوث الميدانية التي تمت في مجال ثقة الأفراد بالمنظمة محدودة نسبيا، وعلى أساس ما تضمنته الأدبيات المتاحة في هذا المجال يمكن افتراض أن ( العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي ) يعدان محددتين لثقة الموظف بالمنظمة. (الشياب و ابو حمور، 2014، صفحة 260\_259)

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة طردية بين الثقة بالمنظمة وإدراك العدالة التنظيمية بنوعيتها التوزيعية والإجرائية، فالعدالة التنظيمية تركز على الطرق والتي في ضوءها تحدد مدركات العدالة لدى العاملين، وطرق تأثير هذه المدركات على النتائج التنظيمية، وقد وجد أن العدالة الإجرائية لعبت دورا مهما في تقييم القيادة، كما وجد أن إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن آرائهم قد أثر بقوة على مدركات المرؤوسين للعدالة الإجرائية، من ثم على تقويمهم لقدرات مشرفيهم خصوصا عندما يكون لدى المرؤوسين سيطرة اقل على القرار .

وعلى ذلك فالعدالة التنظيمية لها ثقلان هما :

أ. **العدالة التوزيعية** : تهتم بالعدالة التي تخص المكافآت، وتقوم على فكرة أن الفرد يقوم بإجراء عدد من المقارنات، والتي على

أساسها يقرر مدى توفر العدالة التوزيعية في مكان العمل .

ب. **العدالة الإجرائية** : وتهتم بعدالة الإجراء المتبع في تخصيص المكافآت، وتنطوي على بعدين :

✓ **الإجراءات الرسمية (درجة عدالة الإجراءات)**

✓ **العدالة التفاعلية (الطريقة التي تهتم بها عمل الإجراءات)**

**المطلب الثالث: أبعاد الثقة التنظيمية**

كما اتفقت معظم الدراسات التي تعرفت على أبعاد الثقة التنظيمية ركزت على ثلاثة أبعاد تم الاتفاق عليها من قبل معظم الباحثين وهي (الثقة بالإدارة العليا للمنظمة، الثقة بالمشرفين، الثقة بزلاء العمل) (كاسم، 2014، صفحة 231) حيث:

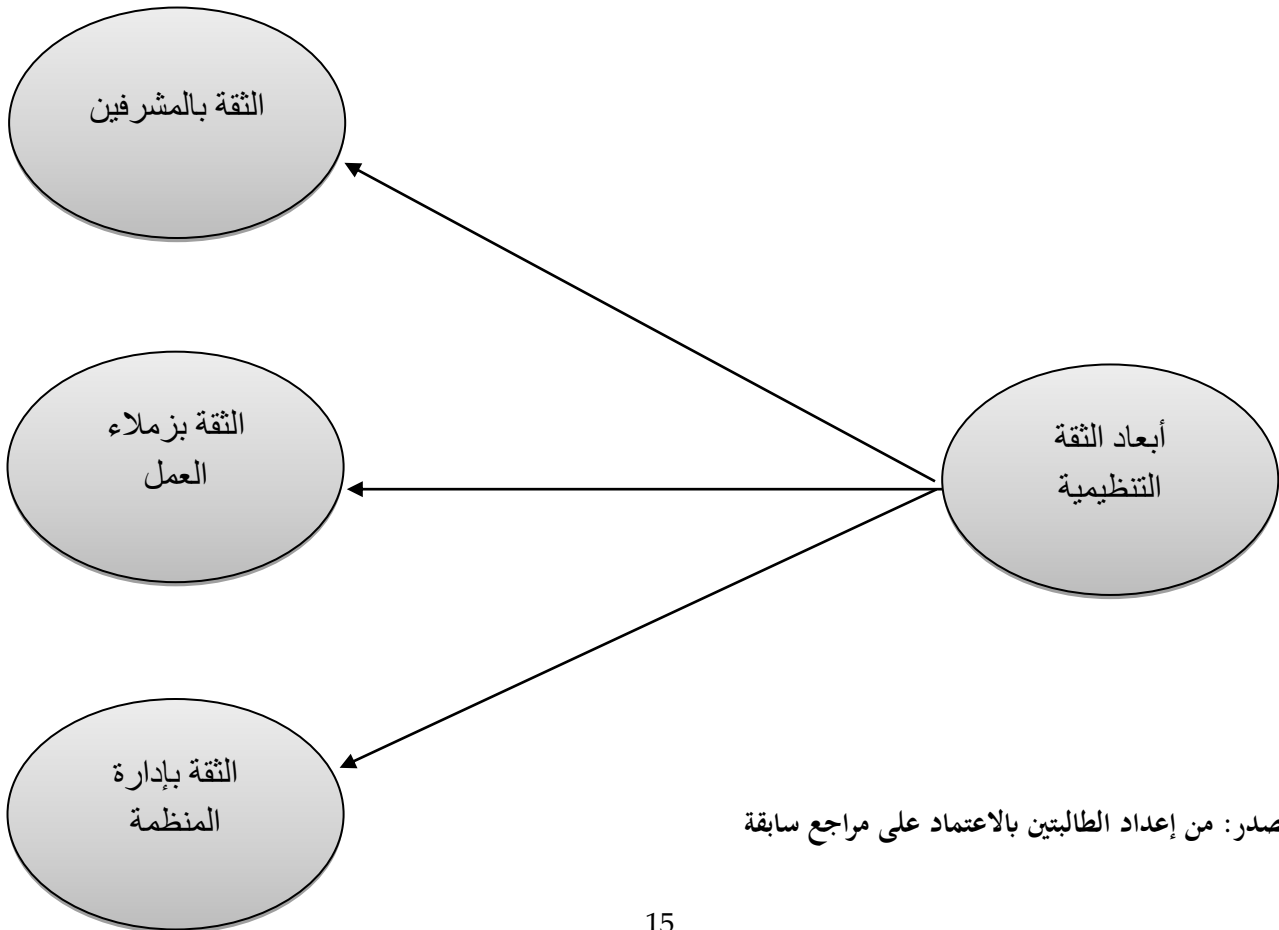
**الثقة بالمشرفين**: وهي تمثل التوقعات الايجابية للمرؤوسين تجاه مشرفيهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، والثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة، فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أو أمره لأنهم على ثقة بأن كل حقوقهم ومصالحهم لن يساء لها، إذ انه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد من يرونه غير أمين أو يعمل على استغلالهم .

فاكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين وان تكون إلى صفهم في ما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم، التي تبني كبناء من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على الربح المتبادل وسياسية "أنا اربح وأنت تربح". (بوودن و زعبيط، 2021، صفحة 212)

1. **الثقة بزملاء العمل:** هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشترك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين. (الخرتسي، 2019، صفحة 31)
2. **الثقة بإدارة المنظمة :** وتشير إلى ثقة الأفراد بأهداف وقرارات المنظمة وبما تعكس إيمانهم بأن تلك الأنشطة والقرارات والقواعد التي تضعها الإدارة، ستكون في صالح جميع أفراد المنظمة فضلا عن ذلك مدى تطابق القيم و المبادئ للأفراد والمنظمة وامتلاكها لتلك القدرات التي تمكنها من إنجاز أعمالها .

كما أن شعور الأعضاء بان الإدارة العليا تعمل ما في مصلحتهم وأنها عند اتخاذ قراراتها أو صياغتها لأهدافها الإستراتيجية فإنها تراعي مصالحهم، وتندمج أهدافهم الشخصية ضمن أهدافها الإستراتيجية، ومن ثم يدفعهم هذا الشعور إلى الاستعداد للتضحية من اجل هذه المنظمة، والاستعداد لتقديم مصلحة المنظمة على مصالحهم الشخصية. (بوودن و زعبيط، 2021، صفحة 212\_213)

الشكل (2) أبعاد الثقة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مراجع سابقة

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا للثقة التنظيمية يتضح أنها الجزء الأكثر أهمية في المنظمة وإحدى مكونات رأسمائها الاجتماعي التنظيمي وهي عنصر أساسي في تحقيق فعالية المنظمة ونجاحها، فالثقة التنظيمية تعد أساس لنجاح المنظمات نظرا لأهميتها في غرس روح التضحية والتفاني في العمل، ووجود مناخ من الثقة التنظيمية وقيادة أخلاقية فعالة بين الإدارة والعاملين يؤدي حتما إلى تعديل سلوكيات والتقليل من قضايا الفساد التي تعاني منها المجتمعات. وهو ما سيتم التطرق له في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للقيادة الأخلاقية



تمهيد:

للقيادة الأخلاقية أهمية كبيرة في نجاح أية منظمة واستمرارها وتعزيز قدرتها على التطور وتحقيق أهدافها، وغياها يؤدي إلى تراجع المنظمة وخسارتها، وعليه فإن المنظمة الناجحة هي التي تحافظ على قيادتها الأخلاقية لأنها تجمع بين بعدين أساسيين، الأول هو القيادة و هي القدرة التي يمتلكها شخص على التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم ويعمل على تماسك أفرادها، والبعد الثاني هو الأخلاق التي يتحلى بها كل فرد في المنظمة.

وللتعمق أكثر في هذا الموضوع سنقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

✓ **المبحث الأول :** ماهية القيادة الأخلاقية، والذي يتضمن مفهوم القيادة الأخلاقية ، أهمية و مبادئ وخصائص القيادة الأخلاقية .

✓ **المبحث الثاني:** أساسيات القيادة الأخلاقية بالمنظمة، والذي تضمن نظريات القيادة الأخلاقية، سماتها، مصادرها ، وكذلك أبعاد القيادة الأخلاقية .

✓ **المبحث الثالث :** القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية، ويضمن أثر كل من خدمة الآخرين والصدق مع الآخرين والعدالة واحترام الآخرين على الثقة التنظيمية .

**المبحث الأول: ماهية القيادة الأخلاقية.**

إن القيادة الأخلاقية مجموعة من القواعد والمعايير التي تحكم في سلوك أفراد والمجتمع، وتشكل جزءاً من ثقافة المجتمع وتتجسد في عاداته وتقاليده وقوانينه، وتعد القيادة الأخلاقية بمثابة الدعامة الأولى لحفظ الأمم والمجتمعات، فهي تتصل اتصالاً وثيقاً بالعملية التربوية، باعتبارها من أهم المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني.

ولكل مهنة في المجتمع الإنساني مرتكزات أخلاقية ومهنية يتبعها العاملون فيها، وتتكون تلك الأخلاقيات من أبعاد ثلاثة: كالبعد المعرفي، البعد السلوكي الأدائي والبعد الخلقى، وإذا كانت القيادة تعني التأثير على الناس للوصول الى أهداف مشتركة، فإن القيادة الأخلاقية تعني تحقيق هذه الأهداف بطريقة محققة وعادلة للجميع.

**المطلب الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية.**

لقد حظي مفهوم القيادة الأخلاقية باهتمام الباحثين، وذلك لكونها أحد عوامل نجاح المنظمات، ولا سيما في العصر الحديث، بسبب الثورة التقنية والمعلوماتية والتطور السريع في مجال الاقتصاد، حيث ان المنظمات بحاجة إلى أسلوب جديد من أساليب القيادة يتماشى مع النمو المعرفي للمجتمع وللموظفين في المنظمات وهو القيادة الأخلاقية، فظهر مفهومها في أوائل العقد الأول من القرن العشرين كنمط جديد للقيادة عبر عملية التأثير المستمر والقوى في شخصية الآخرين، من خلال تدريبهم على امتلاك قيم العدالة، والحب، والمعرفة، من أجل تحقيق أهداف نبيلة منطقية في المنظمة، حيث تمثل الأخلاق قلب القيادة، أي أن القيادة الأخلاقية ترتبط بالحس الأخلاقي لدى الفرد، مما يتطلب أن ينمي المدير حسه الأخلاقي من خلال دمج المبادئ الأخلاقية في سلوكهم في كل الظروف.

وتعد القيادة الأخلاقية واحدة من أهم عناصر السلوك الإنساني، فهي تمثل أحد الركائز المساعدة في تنمية الإبداع لدى الموظفين ومن أبرز تعاريفها ما يلي :

عرفت "القيادة الأخلاقية على أنها : "مدى قدرة القيادات الإدارية على إبداء تصرفات أخلاقية ملائمة معيارياً ، من خلال الأفعال، والعلاقات الشخصية وتشجيع المرؤوسين على هذه التصرفات عن طريق التواصل الثنائي واتخاذ القرارات". (ياغي، 2012، صفحة 39)

في هذا التعريف نرى أن القيادة الأخلاقية هي ما يمتلكه القادة الإداريون من قدرات و أفعال و سلوكيات و مميزات إدارية و احترام و تشجيع المرؤوسين أي معايير ممنهجة أخلاقياً ، وتطبيقها عن طريق وسيلة التواصل أو في عملية اتخاذ القرار في المنظمة .

كما عرفت على أنها: "عملية تأثير ممارستها القادة الإداريون لحد الآخرين على تحقيق الأهداف المنشودة ، من خلال الالتزام بسلوكيات تتميز بسمات أخلاقية مثل ( المصادقية ، والأمانة ، والعدالة ، والإيثار ، والرحمة) ، بالإضافة إلى تشجيع مثل هذه السلوكيات عن طريق مناقشة القضايا الأخلاقية ودعم المعايير الأخلاقية". (ياغي، 2012، صفحة 39)

في هذا التعريف نرى كذلك : أن القيادة الأخلاقية هي تأثيرات ممارستها القادة الإداريون على المرؤوسين من خلال الالتزام بسمات القيادة الأخلاقية لتحقيق هدف المنظمة .

وعرفت كذلك بأنها : "نشر الإنصاف و إظهار الاحترام لصفات الآخرين الشخصية ، و الجمع بين قدرات الأمانة و الصدق ، و الاحترام ، و الإخلاص وخدمة الآخرين ، و العدالة مع الآخرين واتخاذ القرار الديمقراطي ، ودعم مشاركة الأفراد ، كون القائد متعاطفا و لطيفا"(سلامي و قعودة، 2021، صفحة 5).

في هذا التعريف نرى أيضا : أن القيادة الأخلاقية هي عملية تتميز بنشر وتطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية ( الصدق مع الآخرين، العدالة مع الآخرين ، إحترام الآخرين ، خدمة الآخرين ) ، وبعض سماتها من قبل القائد الذي يجب أن يكون متفههما لذلك. كذلك عرفت القيادة الأخلاقية" بأنها نمط من القيادة تمكن القائد من العمل بالوجهة الصحيحة و السير بالمنظمة نحو الشراكة مع العاملين بقيم أخلاقية محددة "(السبيعي، 2019، صفحة 8).

وفي هذا التعريف الأخير نرى أن القيادة الأخلاقية هي نمط قيادي تعزز و تمكن القائد من تسيير المنظمة بالطريقة الصحيحة عن طريق تطبيق القيم الأخلاقية محددة على المرؤوسين وبصفة عامة المنظمة ككل .

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القيادة الأخلاقية هي نمط قيادي جديد و مدى قدرات و تأثيرات القادة الإداريون على المرؤوسين وتطبيقهم لمجموعة من السلوكيات و عمليات نشر سمات و أبعاد القيادة الأخلاقية المحددة من قبل المنظمة مثل ( الصدق ، الاحترام الآخرين ... ) عن طريق عملية التواصل أو دعم اتخاذ القرار .

#### المطلب الثاني: أهمية القيادة الأخلاقية.

تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمة في مدى تأثيرها في الكثير من المجالات، مما يجبر المنظمات على الالتزام بها وبتوجيهها لتعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين، وتزويد المنظمات بالربح والمساعدة في تحسين عملية صنع القرارات، وإيجاد المصداقية بين المنظمة والمجتمع، والمحافظة على المجتمع والبيئة بمستوى أكبر من القوانين والأنظمة وتمثل أهميتها فيما يلي:

- دعم الرضا و الاستقرار لدى العاملين ، اذ تسود العدالة و يأخذ كل ذي حق حقه مما يجعل الموظفون يشعرون بالرضا .
- زيادة ثقة الفرد بنفسه و بالمنظمة و قائدها مما يخفف من حدة الضغط و التوتر العملي .
- توفير بيئة مناسبة تتسم بالعمل الجماعي و الأداء العالي و المتميز .
- العمل على تنسيق العلاقات ما بين العاملين في المهنة الواحدة.
- التقليل من السلوكيات الغير المرغوبة كالتغيب و دوران العمل... إلخ ، وتعزيز السلوكيات الإيجابية كالثقة التنظيمية .
- توجيه سلوكيات الأعضاء الجدد الملتحقين بالمهنة.
- إشاعة قيم الصدق و الاحترام و العدالة وخدمة الآخرين عن طريق تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية .
- تعيين معايير الكفاءة والفعالية في العمل.
- تعيين إطار مهني وفكري وحضاري لأنماط السلوك للملتحقين الجدد.
- العمل على تنمية روح الالتزام والولاء للعمل و خدمة الآخرين.(تيشات، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين، 2018، صفحة 7)
- تخدم المصلحة العامة لأنها اكتسبت هذه الأخلاق من رؤسائها وينشرها المرؤوسين.

وطالما أن القائد الإداري من الدعائم الأساسية للمنظمة، فإن هذا يتطلب الاهتمام بالجانب الأخلاقي لديه، الذي بدوره تصبح المنظمة بلا معنى وبلا قيمة، فالجانب الأخلاقي من أهم جوانب شخصية القائد، وعليه تقوم أخلاقيات المهنة التي هي عبارة عن مجموعة من القواعد والأسس التي ينبغي أن يتمسك بها القائد ويعمل بمقتضاها، وبذلك يكون ناجحاً في تعامله مع العاملين في المنظمة ومجتمعها، وناجحاً في مهنته لأنها تمكن من اكتساب ثقة العاملين وزملائه في العمل.

لذا فلا بد من دعم السلوك الأخلاقي وتحسينه عبر وضع معايير أخلاقية في المنظمة والتركيز على ثقافة الحوار من خلال العمل وفقاً لأعلى معايير السلوك الأخلاقي، وهذا ما يلزم القادة بضرورة الالتزام بالقيم الأخلاقية المحددة في المنظمة. (القربي و الزايد، 2017، صفحة 70)

### المطلب الثالث: مبادئ القيادة الأخلاقية.

تتمثل مبادئ القيادة الأخلاقية فيعدة أبعاد تخص سلوكيات القائد تتمثل فيما يلي:

- يعمل على تطوير القوانين الإدارية بكافة الوسائل المشروعة.
  - يتعدى عن انتهاز منصبه لكسب مصلحة شخصية.
  - يحافظ على المستوى المهني لديه ويسعى لتطويره.
  - الأمانة والصدق والإخلاص في العمل القيادي.
  - الاهتمام بمبادئ العلاقات الإنسانية عند الأفراد العاملين في المنظمة.
  - احترام القوانين والأنظمة القائمة في المنظمة.
  - احترام كافة الاتفاقيات والعقود في المنظمة و يلتزم بها. (العجمي و العجمي، 2021، صفحة 9)
  - تحافظ على المستوى المهني و تسعى لتطويره .
- وأضاف " العتيبي " عدد من المبادئ للقيادة الأخلاقية و المتمثلة فيما يلي :

1. **النزاهة والشفافية في العمل :** والتي تأتي لتنسجم مع المبادئ الإنسانية السامية لدى القيادة الأخلاقية.
2. **المسؤولية :** وهي تحمل القادة مسؤولية الأعمال والنتائج المتوقعة لتلك الأعمال، والتي تتضمن أن تتوافق مع المبادئ الإنسانية السامية وتشتمل المسؤولية على ما يلي:
  - أ. القدرة على تحمل المسؤولية الشخصية.
  - ب. الاعتراف بحالات الفشل ومواطن الأخطاء.
  - ج. تحمل المسؤولية لخدمة الآخرين.
3. **العدل :** فمن الأخلاقيات أن يحرص القائد على العدل ويعمل بروحه ويؤثر على العاملين ليكون أقرب إليهم
4. **الاتزان الانفعالي:** هو الذي يساعد القائد على التفاهم مع العاملين في المنظمة ، أي أن القائد الذي يتمتع بالأخلاق هو الذي يضع المبادئ الإنسانية في تعاملاته مع الآخرين والتي من الممكن أن تورث فيها أخطاء ، وأنهم يعرفون أن سلاحهم السري لاستمرار الأداء الشخصي هو إتباع المبادئ الإنسانية السامية للوصول إلى مستوى الذكاء الأخلاقي في العمل ، وإدراكهم أن هذه المبادئ تساهم وبشكل مفتوح إلى الارتقاء والنجاح سواء على الصعيد العملي أو المهني

خاصة فيما يتعلق بصنع القرارات الأخلاقية المتميزة ، والتي بدونها قد نتعرض للقرارات الأخلاقية للضياع.(منصور و منصور، 2015، صفحة 12)

### المطلب الرابع : خصائص القيادة الأخلاقية.

هناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها القائد الأخلاقي عن غيره و منها:

#### 1. الرؤية والالتزام الأخلاقي:

إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية إستراتيجية يمتلك القائد الأخلاقي رؤية استراتيجية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الإستراتيجية فيضفي البعد الأخلاقي إلى خياراته الإستراتيجية، وتعتبر معياراً ومقياساً مميزاً لما يريد أن يصل إليه سواء في الأهداف أو الوسائل والأساليب.

#### 2. امتلاك القيم الأخلاقية:

وهي التي تتسم بأنها ذات بعدين أساسيين يتمثل الأول منهما في كونها قيمة أخلاقية تصلح لأن تكون دليلاً للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف، فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف، ويتمثل المعيار الثاني في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها المنظمة في مجال عملها.

#### 3. امتلاك الحس الأخلاقي:

يمتلك القائد الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع أفرادها.

#### 4. وجود مقاييس أخلاقية واضحة:

فالقائد ينشئ قواعد أو معايير أخلاقية توضح ما هو الصحيح من الخطأ، وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك.(غنيم، 2020، الصفحات 147 - 149)

#### 5. العلاقات الأخلاقية المتميزة:

يكون للقائد علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الأطراف سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية وهي تعمل على بناء سمعة طيبة للمنظمة والمهام اليومية(ناصر و محمود، 2018، صفحة 12).

### المبحث الثاني : أساسيات القيادة الأخلاقية.

تقوم القيادة الأخلاقية على الاحترام المتبادل من حيث احترام الجميع لذاتهم من خلال تطبيق سماتها مثلاً، فيجب التركيز على أهم الجوانب المتعلقة بها كنظرياتها ، ومن أين استنبطت أهم مصادرها للإحساس بالثقة، ، ولخلق بيئة مناسبة للروح البشرية في العمل حيث يمكن للناس أن يكونوا أفضل لذواتهم في المنظمة.

### المطلب الأول : نظريات القيادة الأخلاقية.

لقد بدأ التركيز على الجوانب المتعلقة بسلوكيات وطرق الإدارة في المنظمات مترامنا مع تزايد الاهتمام بالعنصر البشري والذي يعتبر من أتمن الموجودات مقارنة بالموارد التنظيمية الأخرى. وفي هذا المطلب سنعرض النظريات الخاصة بأخلاقيات القيادة كما يلي:

#### 1- النظريات الخاصة بتطبيق الأخلاقيات الإدارية:

لا شك في أن نظريات الأخلاقيات تشكل أساساً لتفسير وفهم السلوكيات المختلفة للتصرف القيادي، وقد تطورت نظريات عديد في هذا المجال ودون توسع نشير إليها فيما يلي:

أ. **النظرية الغائية:** تقوم على أساس أن كل شيء موجود في الطبيعة موجه نحو غاية معينة. وعليه يتم الحكم على عمل معين حسب النتائج المترتبة عليه لذلك أطلق عليها بالفلسفة النتائج.

ب. **النظرية الذاتية:** يتم فيها اتخاذ القرارات التي تجعل المصلحة الشخصية للفرد أوسع ما يمكن، وتتجسد هذه المصلحة لدى الفرد بالصحة الجيدة والقوة والشهرة والوظيفة الجيدة وتأمين حياة جيدة للعائلة والثروة ولكن ظهر الشكل المحسن للذاتية وذلك بمراعاة مصالح الآخرين وهذا لا يعني زوال المصلحة الذاتية حيث يتبع هؤلاء المدراء قواعد الأخلاقيات في حدودها المعقولة التي تحقق أهدافهم الأساسية.

على سبيل المثال تعتمد شركة IBM على سياسة التبرع أو التقليل من تكاليف أجهزة الكمبيوتر للمنظمات التعليمية بهدف الحصول على ضرائب منخفضة وكذلك بهدف تعويد الطلاب على استخدام أجهزتها مما يؤدي إلى اقتنائها مستقبلاً بعد التخرج وهذا ما ترمي إليه في المدى البعيد.

ج. **النظرية النسبية:** يقوم فيها الفرد بتفحص أعمال العاملين الآخرين ويحاول أن يحدد مدى تطابق آراء هؤلاء العاملين حول السلوك المعطى وفي حالة التطابق أو الاتفاق الإيجابي فإن هذا السلوك يصبح مقبولاً والعكس صحيح، أما إذا تغير الأفراد أو تغيرت الظروف يتبعها تغير معايير الأخلاقيات والحكم عليها. (خدير، 2014 - 2015، الصفحات 153 - 156)

وأشار فولمر (R.M.Fulmer) في تناوله للأخلاقيات إلى وجود أربع نظريات هي كالتالي :

1. **النظرية التجريبية:** وتقوم على أن الأخلاق تشتق من التجربة الإنسانية، وأن ما يعتبر من الأخلاقيات أو من غير الأخلاقيات يتحدد من خلال الاتفاق العام، وهذا لا يتحقق إلا بالتجربة.

2. **النظرية العقلانية:** وتقوم على أن العقل يمتلك القدرة على تحديد ما هو جيد وما هو سيء، وأن هذه التحديدات المنطقية هي أكثر استقلالاً من التجربة، وبالتالي فإن حل مشاكل الأخلاقيات يمكن أن يتم عن طريق ما هو عقلائي وأن التأثيرات الذاتية والشخصية هي التي تحد من تحقيق ذلك.

3. **نظرية الحدس:** وترى أن الأخلاقيات لا تشتق بالضرورة من التجربة وإنما بما يمتلك الأفراد بشكل فطري وتلقائي من حدس كقدرة ذاتية على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ، وأن سوء التصرف الأخلاقي يعود إلى البيئة السيئة، التربية الناقصة والغير سليمة وعوامل التنشئة الغير ملائمة.

4. **نظرية الوحي:** وترى أن تحديد الصواب والخطأ أعلى من الإنسان وأن الله يبين للإنسان المبادئ التي تساعد على تحديد ما هو صحيح وما هو خطأ، وهذا ما جاءت به الأديان السماوية. والواقع أن القادة في تصرفاتهم وقراراتهم الإدارية يتأثرون بهذه النظريات من جهة وبمتطلبات بيئة الأعمال التي يعملون فيها من جهة أخرى.

أما بالنسبة لقطاع الأعمال في الغرب فتمسوده ثلاث نظريات أخلاقية منها نظرية النفعية التي ذكرناها سابقاً وأخرى وهي كالتالي :

1. **نظرية الحقوق والواجبات:** تقوم على أساس أن للأفراد حقوق يتمتعون بها، وهي نوعان، حقوق أخلاقية وهي تلك الحقوق المضمونة لكل فرد بحكمه كائنا بشريا بغض النظر عن المجتمع الذي يوجد فيه. مثل حق العيش وحق الملكية... الخ، أما النوع الثاني الحقوق القانونية وهي تلك الحقوق التي يتمتع بها الفرد بما نص عليه القانون مثل حق الفرد في الحصول على محامي للدفاع عنه ، أما الجانب الآخر من هذه النظرية هو وجود علاقة تكاملية مع الواجبات، فحق الفرد في العيش مرتبط بحق الآخرين في العيش، وحق حرية الفرد يتكامل بالسماح للآخرين بممارسة حريتهم أيضا.
  2. **نظرية العدالة:** جاءت هذه النظرية كحل للمشاكل التي قد تحدث عند تطبيق النظرية السابقة ، حيث تثير نظرية الحقوق والواجبات مشكلة العدالة والإنصاف، فيجب أن تتوزع المنافع والأعباء على الجميع بالعدل، وتعايش الأفراد وتعاونهم وتنافسهم يجب أن يتم وفق قواعد وقوانين، وكل من يتعدى هذه القوانين لا بد من معاقبته و في حالة وجود أضرار أو ضحايا لا بد من التعويض بما يتناسب مع الضرر. (العنزي، 2007، الصفحات 382 - 385)
- ونلاحظ من خلال هذه النظريات أنها تستجيب أكثر من النظريات السابقة لمتطلبات الحياة العملية على أساس التكافؤ بين الأطراف، الأعمال والنتائج، العوائد والتكاليف، الأضرار والتعويض، وكذلك بالنسبة للأنشطة التي تخضع لقواعد الربح والخسارة وحسابات دقيقة من تحليل التكلفة والمنفعة. مثل ما حدث مع شركة فورد الأمريكية - أواخر السبعينات، حيث ظهر أن هناك مشكل في أنظمة السلامة أدى إلى أضرار كثيرة وحوادث مميتة، ولكن ما أثار مشكلة أخلاقيات هي أن المنظمة كانت على علم بهذه المشكلة، وأن هناك تقريرا داخل المنظمة يتحدث عن تحليل التكلفة والمنفعة. وحسب التقرير إن استعادت السيارات من أجل التصليح سيكلف المنظمة 137 مليون دولار، وإن تركت السيارات بدون تصليح فان التقدير سيكون أقل.
- ولهذه النظريات كذلك نظرة ضيقة للأخلاقيات حيث أن قطاع الأعمال في نسقه الغربي يميل إلى تلاءم الحقوق والواجبات في علاقة تشبه نمط العلاقة التجارية التي تتجسد في العقود كصيغة قانونية تحدد ما على الأطراف ويحميها القانون.

### المطلب الثاني : سمات القيادة الأخلاقية.

- تنظر العديد من الدراسات إلى القيادة الأخلاقية على أنها أبعد من كونها مجموعة معارف ومفاهيم، إنها احترام وأخلاق يعيها القائد مع ذاته أولاً ليدعم ويشجع العاملين معه على تحمل مسؤولياتهم بعقول مفتوحة وبقلوب راضية إن مثل هذا الرضا وهذا التفاني لا يتحقق للعاملين مصادفة؛ بل من خلال قيادة أخلاقية تتسم بالعديد من السمات، من أبرزها:
1. **السمات الشخصية :** فالقائد الأخلاقي يجب أن يتسم بالصدق في تعاملاته، فهو يتميز بالنزاهة والأمانة في سلوكه وتصرفاته، ويتحمل المسؤولية تجاه أخطائه ويعترف بها، ويتقبل النقد، ولا يستثار بسهولة، وهو القائد الذي يمثل قدوة للآخرين في سلوكه وتعاملاته.
  2. **السمات الإدارية :** والتي تتمثل في حرصه الواضح على تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها، وتشجيعه للعاملين على الإبداع والتجديد ، فيشركهم في التخطيط وصناعة القرارات، ويوزع المهام عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، كما يحرص على تنمية المعلمين مهنيا، وهو قائد يعتمد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين، ويتخذ القرارات العادلة والمتوازنة.

3. **العلاقات الإنسانية** : يحرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إنسانية مع العاملين ، ومع الموظفين، فجنده يتعامل مع موظفيه بتواضع واحترام وينصت لهم باهتمام ، ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم ، ويقدر ظروفهم ، وهو القائد فالإنسان الذي يتماشى فيه معاني الإنسانية في تعاملاته مع الموظفون يكتسب حبههم وثقتهم وتقدير آبائهم ومجتمعهم.(الفقيه، 2019، صفحة 4)

4. **العمل بروح الفريق** : حيث يحرص القائد الأخلاقي على أن يعزز ثقة العاملين بأنفسهم ويقدراتهم ، ويعزز لديهم روح التعاون والانسجام ، وروح المسؤولية الجماعية والالتزام في البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي ، ويعزز لديهم مهارة صناعة القرارات الجماعية ويستثمر طاقاتهم، وينسب النجاحات التي تتحقق إليهم وإلى تعاونهم واجتهادهم(خليقة سالم الصويجي، 2019، صفحة 10) .

ويتضح مما سبق إن اتصاف القيادة الأخلاقية والتزامها بالمثل والمبادئ الأخلاقية السامية لها تأثير واضح يتجاوز القيادات ليشمل الرؤوسين من خلال دعمهم وحثهم على الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، والذي لا يتم غالبا بشكل عفوي . (الفقيه، 2019، صفحة 4)

#### المطلب الثالث : مصادر القيادة الأخلاقية.

إن المبادئ والقيم المذكورة سابقا تشكلت من خلال عدة مصادر تختلف من مجتمع لآخر، فالتاريخ والدين، العادات والتقاليد، الأعراف والثقافة والتكوين العائلي والعشائري، المرجعيات الدينية والسياسية، وسائل الإعلام والخبرة العلمية والعملية للفرد، كلها تشكل مصادر مهمة لتشكيل أخلاقيات القيادة، وكذلك تحدد السلوك الأخلاقي للفرد بصفة عامة والقائد الإداري بصفة خاصة. هناك من يقسم المصادر التي ذكرناها أعلاه إلى قسمين هما: (ياغي، 2012، الصفحات 106 - 107)

1. **مصادر مستمدة من القيم الاجتماعية** :وهي تعتبر بمثابة مصادر خارجية وتتكون من القيم الثقافية ، و قيم فريق العمل ، قيم العائلة ، قيم المنظمة) ، فهناك علاقة بين أخلاقيات القيادة الإدارية و بين المجتمع و عاداته .
2. **مصادر مستمدة من القيم الذاتية** :وهي تعتبر بمثابة مصادر داخلية وتتكون من(المعتقدات الدينية، المعتقدات السياسية، القيم الحضارية) .

ويصنف البعض المصادر الأساسية المكونة لنسيج الأخلاقيات في القيادة بطريقة أخرى فمثلا هناك من ينسب الدين والسياسة إلى المصادر الخارجية، وهناك من يعتبر قيم المنظمة كمصدر مستقل عن المصادر التي أشرنا إليها من قبل، وفيما يلي سنتعرض إلى هذه المصادر :

#### 1. النسيج الثقافي وأهميته:

يتمثل النسيج الثقافي في الخصائص الملحوظة وغير الملحوظة تتمثل الأولى بنماذج السلوك والرموز والقصص واللغة والأساطير وتتمثل الخصائص غير الملحوظة بالقيم والعادات والمعتقدات والافتراضات المشتركة، وبذلك وتشكل الثقافة التنظيمية وأهم القوى المكونة لأخلاقيات المنظمة حيث أن صياغة إطار العمل الكلي مبني على ثقافة المنظمة والقيم الشخصية للأفراد وتفسير الأخلاقيات الذي يترجم هذه القيم إلى تصرفات ظاهرة مهمة في عملية صنع قرار أخلاقيات القادة في المنظمة.

#### 2. أنظمة المنظمة:



تشير إلى السياسات والأنظمة ومجموعة مبادئ الأخلاقيات ونظم المكافأة والاختبار والتدريب التي تشكل مجملها واحدة من أهم القوى المساهمة في تشكيل أخلاقيات القيادة والتي من شأنها أن توجه السلوك باتجاه معين، ولكل نظام من أنظمة المنظمة تأثيراً خاصاً على طبيعة سلوك العامل بنوب مجمل هذه التأثيرات تتولد قوة تشد السلوك وتدفعه بالاتجاه الذي قد يعزز أو يضعف العمل بأخلاقيات الأعمال. (ياغي، 2012، الصفحات 106 - 107)

### 3. الجمهور الخارجي:

تشير إلى الأنظمة الحكومية والزبائن والجماعات المستفيدة وقوى السوق تشكل مجملها القوة الرابعة التي تساهم في تكوين أخلاقيات القيادة وتوجهها باتجاه معين دون غيره سيما في عالم اليوم الذي يتصف بازدياد المنافسة وتحول الأسواق والتطور التكنولوجي ، الذي جعل تقادم المنتجات خلال فترة زمنية تكاد لا تصدق ، وقد رافق هذه التطورات زيادة فضائح الأخلاقيات نتيجة قيام قادة المنظمات بإهمال المسؤولية الاجتماعية مما فتح المجال لتدخل الدولة و تشريع القوانين التي تحمي المستهلك و البيئة ولا تسقط من حساباتها مصلحة جميع الأطراف . وهناك من يجمل مصادر أخلاقيات الأعمال في المنظمة وثقافة المجتمع وقيمته وعاداته وأعرافه السائدة العوامل الشخصية وما يرتبط بها من التكوين الفردي والعائلي وطرق التربية والمدرسة، القوانين والسلوك الأخلاقيات المعروف والمرتبط بالمهن والصناعات وطبيعة العمل في المؤسسة، المؤسسة وثقافتها ومدى تعزيزها لأخلاقيات العمال أو تجاهلها.(خضير، 2014 \_ 2015، صفحة 159)

### 4. المصادر ذات الصبغة الاجتماعية والدين:

تهتم الأديان السماوية والدين الإسلامي الحنيف بضبط سلوكيات الإنسان وتنظيمها تنظيم يليق بالإنسانية، بالالتزام بأوامره واجتناب نواهيه، وفي علاقته بأخيه الإنسان بحسن المعاملة، والصدق معه، أداء الأمانة،الوفاء، وفي مختلف التعاملات وتعاملات الشراء والبيع والاقتصاد في النفقات ، والسلوك الوظيفي للعامل، والتنظيم الإداري شكل الأمور الأساسية التي تحتاج إليها البشرية، لأنها تتطور مع الزمن.

### 5. العائلة:

فهي الوحدة الأولى المسؤولة على بلورة السيول والاتجاهات الإيجابية التي تميز سلوك القائد وأداءه داخل المجتمع والعامل في عمله ، عن طريق التلقين المستمر للسيادة الإدارية العادلة التي تدعو للابتعاد عن الشر ، لأنه يجب العقاب في حالة السرقة ، ترقيات غير مستحقة وأخذ المناصب لمن لا يستحقها ، التزوير ، الخيانة ، عدم أداء الأمانة ، فهي إذن كلها سلوكيات غير منصفة وغير مستحبة وعلى العموم فتصرفات وسلوكيات العاملين هي بالطبع نتاج العلاقات التي تربط الموظفون ، فإذا كانت المنظمة تهتم بالجانب الإداري العادل فإنها تكون تركيبة نفسية اجتماعية متكاملة للموظف، وهذا ما يحفز على التطور و الاستمرار في العمل . (خضير، 2014 \_ 2015، صفحة 153)

### 6. المصادر ذات الصبغة القانونية الدستور :

يعتبر الدستور القانون الأساسي لأي دولة، فهو انعكاس لفلسفتها ويضم مجموعة من المبادئ العامة التي توضح النظام

السياسي وهيئات الدولة وسلطتها واختصاصاتها وكيفية تسير مختلف المصالح العمومية، وحقوق وواجبات المواطنين في حياتهم الشخصية أو العملية، وعلى القادة الإداريين احترام هذه المبادئ والقواعد الدستورية.

### 7. النصوص التنظيمية والقانونية:

تحكم أي مهنة مجموعة من القواعد القانونية التنظيمية التي تحدد التزامات العاملين وتشترط فيهم الاتصاف بالسلوك الأخلاقي وتظهر خصوصية الوظيفة العامة في خضوعها لنظام قانوني خاص بها ، وعليه فإن مختلف التشريعات الداخلية للقطاع الوظيفي ينص على أحكام أخلاقية للعاملين و قادتهم أثناء أدائهم لوظيفتهم ، كالانتظام في أداء العمل والابتعاد عن المحسوبية وعدم إفشاء الأسرار المهنية وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية ، والأمانة والنزاهة والولاء .

### 8. القانون الدولي:

رغم تنوع الدول من حيث أنظمتها السياسية والاقتصادية والقانونية والحضارية، وحتى من حيث الديانة إلا أنها تشترك في الاتفاق على وضع مرجع دولي تحتكم إليه، يضم جملة من القيم والمبادئ والأخلاقيات ويلتزم جميع قادة المنظمات في العالم على احترامها والعمل بها من أجل الحد من انتشار ظواهر الفساد الإداري ومن هذه المبادئ والالتزامات على النحو الآتي:

تحتوي على مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والأعراف التي اكتسبت فيه القانون في ضبط السلوك الفردي النحاء العديد من القضايا، وهي بالتالي تعد من أهم مصادر الأخلاقيات المؤثرة في السلوك، وتلعب دورا مهما لدى الأفراد من حيث الاستقامة والالتزام بالقوات الأخلاقية المجتمعية . (خدير، 2014 \_ 2015، صفحة 153)

### المطلب الرابع: أبعاد القيادة الأخلاقية:

تتم دراسة متغير القيادة الأخلاقية وفق أربعة أبعاد وهي احترام الآخرين ، و خدمتهم ، و الصدق ، و العدالة معهم ، و بناء على ذلك ستعتمد هذه الدراسة على الأبعاد الأربعة كما يلي (عبد الله الشاعر، 2021، الصفحات 57-58):

**1. احترام الآخرين:** وذلك بأن يعامل القائد الأخلاقي الآخرين باحترام و كرامة ، و أن يكون هدفهم هو الفرد بحد ذاته ، وذلك من خلال الاستماع لهم و لأرائهم و تقبلها و التعاطف معهم و المعاملة الحسنة و حفظ كرامتهم و قيمهم و عدم التدخل في أمورهم الخاصة ، و كل ذلك ينعكس بطريقة إيجابية على الآخرين و يشعروهم بأنهم مهمين و مؤهلين .

**2. خدمة الآخرين:** حيث يتصف القادة الأخلاقيون بالإيثار وليس بالأنانية ، وأن يكون التابعين لهم من أولى أولوياتهم ، وان يهدفون إلى نصحتهم ودعمهم و خدمتهم و مراعاة مصالحهم ، و يظهر كل ذلك في سلوك المواطن المنظم لدى القادة، لذلك تعتبر رعاية الآخرين و الاهتمام فيهم حجر الأساس للقيادة الأخلاقية .

**3. العدالة مع الآخرين :** يرى الفلاسفة الإغريقيون أن هناك جانبان مرتبطان للعدالة لا يوجد بينهما انفصال، الجانب الأول جانب أخلاقي كفضيلة من فضائل النفس الإنسانية، والجانب الآخر قانوني من خلال النظر للفرد كعضو داخل الجماعة يتعامل مع أعضاء الجماعة وترطبه بهم علاقات وصلات وروابط متعددة، ولا بد للقادة من الإنصاف عند اتخاذ القرارات، وأن تكون معاملتهم متماثلة للجميع من غير تمييز باستثناء حالات تفضيلية يتم فيها إعطاء اعتبار للشخص الذي يستحق ذلك، وهذا يتطلب من القادة المعرفة و المهارة لتحديد المستحقين و إنصافهم .

4. **الصدق مع الآخرين** : يؤدي الصدق في العلاقات إلى رفع الثقة و غيابه يهدم العلاقات خصوصا بين القادة و التابعين ، حيث إن الثقة هي أساس العلاقات الناجحة بين الإدارة و التابعين و ذلك يؤدي إلى انفتاح العلاقات و رفع درجة القبول و تبادل المعلومات و التعاون بينهم .

#### المبحث الثالث : القيادة الأخلاقية و الثقة التنظيمية .

تعد القيادة الأخلاقية احد الأنماط القيادية الحديثة التي تهدف إلى توثيق الصلة بين القائد والمرؤوسين فوفقا لهذا النمط تعد الأخلاق هي جوهر القيادة فنجاح أي منظمة يتوقف على مدى التزامها الأخلاقي في تحقيق أهدافها لهذا فان قائد المنظمة الأخلاقي يؤثر في إحساس العاملين بالولاء للمنظمة ويعمل على إيجاد جو من الثقة والاحترام المتبادل ويزيد من إحساس العاملين بالمساواة والإنصاف .

#### المطلب الأول: أثر الصدق مع الآخرين على الثقة التنظيمية

من الجيد أن يتحلى الموظف بأخلاقيات العمل مثل أن يكون صادق وذو أمانة في التعامل مع زملاء العمل والمشرفين وغيرهم حيث يؤثر الصدق مع الآخرين في الثقة التنظيمية من خلال :

1. الصدق الذي يتحلى به الموظف يمكنه من الحصول على الاحترام من مشرفيه وزملائه بحث يجعلهم يثقون به ويأتمنونه على الأسرار المهنية المختلفة .
2. التعامل الصادق من قبل المؤسسة كاملة مع العملاء والمؤسسات الأخرى إلى وضع مستوى عالي من الأهمية لهذه المؤسسة من حيث البعد عن الغش والخداع فهذا يجعلها أكثر ثقة وأكثر جودة مما يؤدي إلى تحقيق أفضل الأهداف لهذه المؤسسة
3. يساهم الصدق الذي يتحلى به المسؤولين والإدارة على وثوق الموظفين بهم وزيادة قدرتهم على الانجاز الفعال من اجل الوصول للأهداف المهنية المشتركة .
4. يساهم الصدق في بناء الثقة وبناء علاقات فعالة وممتينة مع الإدارة والموظفين بمعنى أن الصدق في العمل من الصفات الجديرة بالاحترام والتي تخلق اتصالا فعالا مع الآخرين في مكان العمل حيث يعزز التفاهم بين الزملاء وبين الإدارة والموظفين
5. الصدق مع الآخرين في العمل مؤشر جيد للموظف الموثوق ما يعني أن الإدارة غالبا ما تضع ثققتها في هذا الموظف أو العامل .

#### المطلب الثاني : أثر الاحترام مع الآخرين على الثقة التنظيمية

الاحترام والثقة مع الآخرين من الركائز الأساسية في أي عمل يمكن أن نكون به وفي أي منظمة أو بيئة عمل صغيرة كانت أم كبيرة، فالاحترام في أيامنا هذه هو كل ما نحتاجه ولا سيما بين المدراء والموظفين في مجال العمل. والتعامل الجيد يؤدي إلى تبادل الثقة بين المشرفين والعاملين في مجال العمل ومن بين أساليب الاحترام التي تعزز الثقة التنظيمية في المؤسسة نذكر :

✓ معاملة الزملاء بلطف وتبادل الحديث معهم والعطف عليهم ومساندتهم

- ✓ حث زملاء العمل على مشاركة آرائهم وأفكارهم
  - ✓ دعم الموظفين الذين يخططون لأفكارهم وأهدافهم
  - ✓ عدم إزعاج أي شخص أو الاستهزاء بعمله
  - ✓ الانتباه إلى نبرة الصوت عند التكلم مع الآخرين
  - ✓ تشجيع التواصل المستمر وتطوير المهارات العملية والتفاعل مع الزملاء خلال العمل
  - ✓ العدالة في تطبيق القوانين داخل المنظمة.
  - ✓ عدم التمييز بين زملاء العمل بغض النظر إن كانوا يختلفون بالدين أو العمر أو الجنس
- لذا يوفر مكان العمل المحترم فوائد هائلة للمنظمات. خاصة وأن الموظفين الذين يقولون إنهم يشعرون بالاحترام هم أكثر ارتباطًا لوظائفهم وأكثر امتنانًا لمنظمتهم وموالمين لها، وهم أكثر مرونة، ويتعاونون بشكل أكبر مع الآخرين، ويؤدون أداءً أفضل وأكثر إبداعًا. وعلى النقيض، يمكن أن يؤدي عدم الاحترام في العمل إلى إلحاق ضرر حقيقي.

#### المطلب الثالث: أثر العدالة مع الآخرين على الثقة التنظيمية.

تعد العدالة مع الآخرين من أهم متطلبات البيئة التنظيمية التي تعتبر المحرك الأساسي لتعزيز ثقة العاملين بمنظمتهم ودفعهم للإنجاز والتميز (دراوشة، 2017، صفحة 373)، فهي تؤثر على تعزيز الثقة التنظيمية من خلال تعزيز ثقة العاملين بالإدارة وتعظيم القدرة على أداء المهمات التطوعية وما تتضمنه من ادوار إضافية والتي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي. (كرومي و بن عدة، 2021، صفحة 667)، فيجب أن يتوفر في القادة الأخلاقيين الجانب الأخلاقي و القانوني ليعم العدل ، و أن يتصفوا بالإنصاف عند اتخاذ القرارات ، و أن تكون معاملتهم للمرؤوسين مماثلة للجميع في المنظمة من غير تمييز (عبد الله الشاعر، 2021، صفحة 8).

#### المطلب الرابع: أثر خدمة الآخرين على الثقة التنظيمية

تعد خدمة الآخرين عاملا وبعدا مهما في زيادة الثقة التنظيمية فيجب على الرئيس المباشر أن تكون من أهم أولوياته خدمة الآخرين ، من خلال نصح الموظفين و دعم و مراعاة مصالحهم و مساعدتهم عند وجود صعوبات ، مما يجعل الموظف محب لعمله و قابل للتطور المهني مما يحقق أهداف المنظمة و انتشار ثقافة خدمة مع الموظفين كذلك ككل (عبد الله الشاعر، 2021، صفحة 8). إن بناء وتكوين الثقة التنظيمية في الوقت الراهن أصبح مطلباً أساسياً لضمان التفاعل والتبادل بين العاملين والإدارة لضمان إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية وبدونها لا يمكن أن تستقر المنظمات في العمل والبقاء .

وتأكيداً لأهمية الثقة التنظيمية فإنها تحقق فوائد عديدة مثل العمل على التحفيز والابتكار، وتحقيق أكبر قدر من الاستقرار والارتباط العاطفي للعاملين بالمنظمة كذلك فهي أيضاً تزيد من التفاعل والتعامل الصادق وتسهم في تناول الآراء ووجهات النظر بحرية

وموضوعية وتمهد إلى إرساء الاستقرار طويل الأمد بالمؤسسة ولبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته (الريميدي و بدوي، 2021، صفحة 04).

## خلاصة الفصل:

يعد موضوع القيادة الأخلاقية من المواضيع الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة ورغم تباين مواقف الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع بتباين اختصاصهم واتجاهاتهم الفكرية، إلا أنه لا يمكن إهمال دورها البارز في فعاليتها في المنظمة. ولقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية القيادة الأخلاقية و العلاقة بينها و بين الثقة التنظيمية من خلال أبرز أبعادها المتواجدة في أي منظمة من خلال ما تطرقنا له في الأبعاد، كذلك مختلف مفاهيمها وتباين أهميتها، مبادئها، خصائصها وكذلك نظرياتها... لتتوصل إلى فهم أثر أبعاد القيادة الأخلاقية في الثقة التنظيمية .

وبعد دراستنا لمختلف جوانب القيادة الأخلاقية ، اتضح لنا أن القيادة الأخلاقية لا تسلط الضوء فقط على أهم السمات والسلوكيات الأخلاقية للقيادات الإدارية ، بل تهتم أيضا بعملية تشجيع هذه السلوكيات بين المرؤوسين لتحسين جودة أداء العمل، من خلال تشجيع القضايا الأخلاقية ومناقشتها ، واتخاذ القرارات الأخلاقية، وتوضيح التوقعات الأخلاقية ، ودعم السلوكيات الأخلاقية في العمل ، وتأثيرها القوي في تعزيز الثقة التنظيمية.

وسنحاول التعرف أكثر على هذا الأثر ميدانيا من خلال إجراء دراستنا التطبيقية بالمجلس الشعبي البلدي -فوغالة - وهذا ما يوضحه الفصل الموالي.

## الفصل الثالث

دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية  
بالمجلس الشعبي البلدي - فوغالة -

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية , سنحاول أن ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على المجلس الشعبي لبلدية فوغالة

حيث سنحاول تحديد أثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بالمجلس الشعبي لبلدية فوغالة وذلك بالتطرق إلى المباحث التالية :

**المبحث الأول :** تقديم عام للمجلس الشعبي لبلدية فوغالة

**المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للبحث

**المبحث الثالث:** عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

### المبحث الأول: التعريف بالمنظمة محل الدراسة

إن سير الإدارة المتعلق بالبلدية عرف تطورات عديدة من بينها تنصيب المجلس الشعبي البلدي، فالبلدية تؤدي خدمات جليلة للمواطنين بوسائل مختلفة لتسيير المصالح حيث يستدعي المجلس الشعبي البلدي - فوغالة - المتابعة المستمرة لدراسة المشاكل من أجل تقريب الإدارة من المواطنين.

#### المطلب الأول: تعريف المجلس الشعبي لبلدية فوغالة.

يمثل المجلس الشعبي البلدي البلدية التابعة له ويعالج شؤونها التي تدخل في مجال اختصاصه، ويشكل إطاراً للتعبير عن الديمقراطية ومكاناً لمشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.

وقبل التطرق لمفهوم المجلس الشعبي البلدي يجب التطرق لمفهوم البلدية، فلقد عرف المشرع البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم (90-08) المؤرخ في 17/04/1990 المتعلق بقانون البلدية بما يلي:

"البلدية هي جماعة إقليمية أساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي" وعرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها {الجماعة الإقليمية السياسية والإدارة والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية.

وللبلدية مكانة مهمة في التنظيم الإداري للدولة الحديثة حيث تتمتع بخصائص عديدة منها:

- البلدية مجموعة إقليمية يوجد بين مواطنيها مصالح مشتركة مبنية على حقائق تاريخية واقتصادية.
- البلدية مجموعة لا مركزية أنشئت وفقاً للقانون وتتمتع بالشخصية المعنوية.
- البلدية مقاطعة إدارية للدولة مكلفة بضمان السير الحسن للمصالح العمومية.

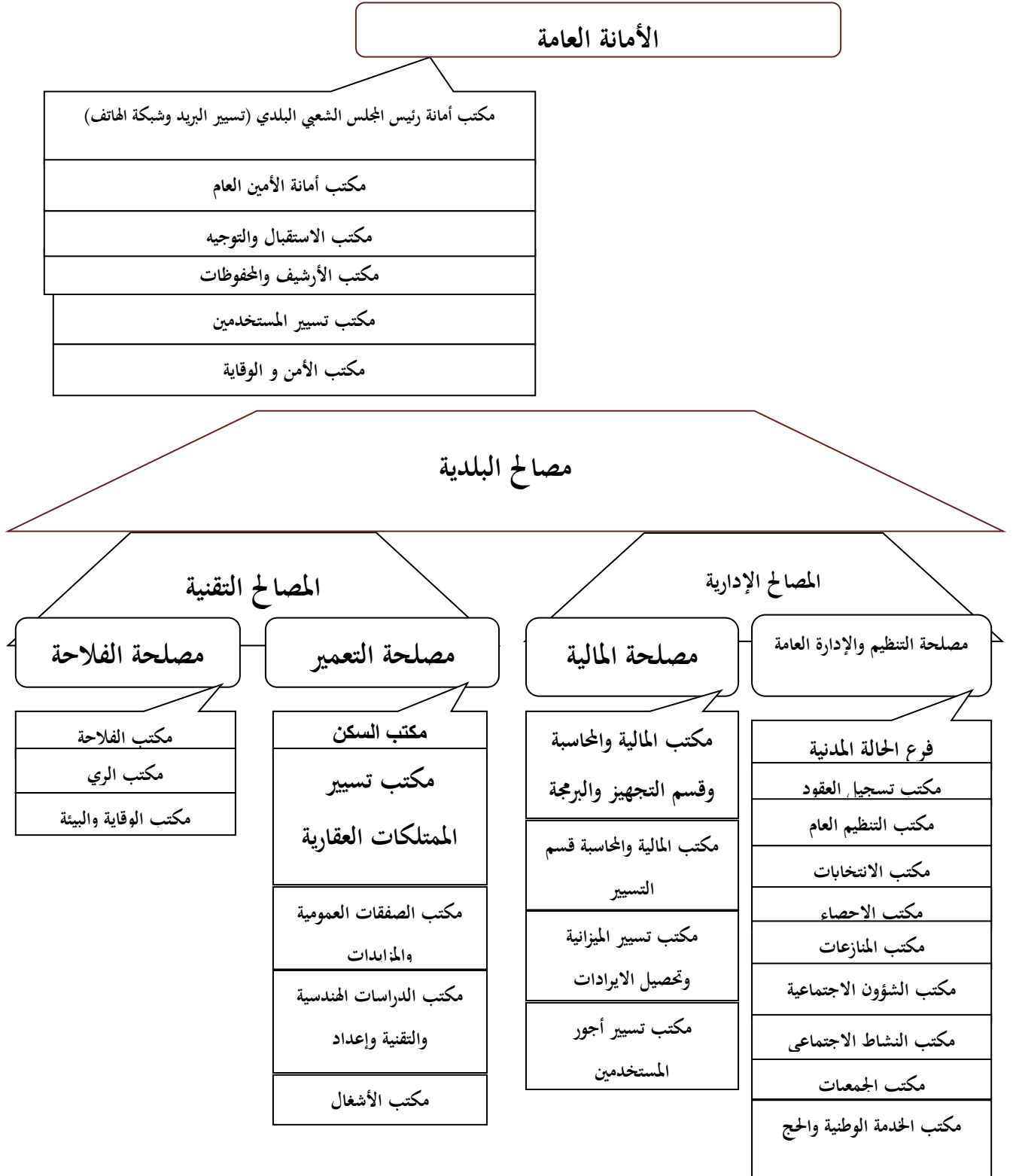
ومن هنا يمكن تعريف المجلس الشعبي البلدي طبقاً للمادة 13 من قانون البلدية يكون: "يدير البلدية ويشرف على تسيير شؤونها المجلس الشعبي البلدي" فالمجلس الشعبي البلدي يشرف على إدارة شؤون البلدية المختلفة.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجلس بلدية فوغالة بسكرة

يمكن توضيحه في الشكل التخطيطي التالي:



الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لبلدية فوغالة



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على معلومات المقدمة من المؤسسة.

### المبحث الثاني : الإطار المنهجي للبحث

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع أثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية في المجلس الشعبي البلدي لبلدية فوغالة بسكرة، لتتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في مستوى أثر أبعاد القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية.

#### المطلب الأول : مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

##### الفرع الأول : مجتمع وعينة البحث

يمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين بالمجلس الشعبي لبلدية -فوغالة- و الذي يشمل كافة المستويات التنظيمية حيث أن مجتمع الدراسة بلغ 100 عاملا حسب بيانات 2022, تم استخدام عينة عشوائية بلغ حجمها 95 عامل و ذلك من اجل تكملة الجانب الدراسي النظري لموضوعنا، ومعرفة مدى توافق الجانب النظري مع الواقع العلمي. لذلك قمنا بتوزيع الاستبيانات على الموظفين عبر زيارات ميدانية واسترد منها 80 استبانة وبعد فحصها وتحليلها تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل هو 75.

##### الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد مجتمع و عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	46	61.3%
	أنثى	29	38.7%
	المجموع	75	100.00%
العمر	اقل من 30 سنة	10	13.3%
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	37	49.3%
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	22	29.3%

##### الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد مجتمع و عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	46	61.3%
	أنثى	29	38.7%
	المجموع	75	100.00%
العمر	أقل من 30 سنة	10	13.3%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	37	49.3%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	22	29.3%
	50 سنة فأكثر	6	8%
	المجموع	75	100.00%
المستوى العلمي	ثانوي فاقل	07	9.3%
	تقني سامي	11	14.7%
	ليسانس	23	30.7%
	تكوين مهني	4	5.3%
	مهندس أو ماستر	26	34.7%
	دراسات عليا	4	5.3%
	المجموع	75	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	15	20%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	25	33.3%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	26	34.7%
	أكثر من 15 سنة	12	9%
	المجموع	75	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول يتضح لنا ما يلي:

**أولاً: متغير الجنس:** يبين لنا الجدول أنه توجد فروقات كبيرة بين نسب الذكور والإناث، إذ أن أعلى نسبة قدرت بـ(61.3%) وهي للذكور وتليها نسبة الإناث (38.7%)، وهذا راجع لخصوصية المنطقة وتميزها بالمحافظة، خاصة فيما يتعلق بعمل المرأة في المؤسسات.

**ثانياً: متغير العمر:** يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (30 إلى 40 سنة) وذلك بنسبة (49.3%) في حين أن نسبة (29.3%) أعمارهم تتراوح بين (40 إلى 50)، ونجد أن نسبة (13.3%) أعمارهم أقل من 30 سنة، وفي الأخير تأتي نسبة (8%) للذين أعمارهم (50) سنة فأكثر، مما يدل على أن المجلس الشعبي البلدي لبلدية فوغالة، يهتم بالخبرة كثيراً ويحفظ الكفاءات الشابة بنسبة أقل.

**ثالثاً: متغير المؤهل العلمي:** نجد أن أغلبية أفراد العينة حاملين لشهادة مهندس وماستر وشهادة ليسانس بنسبة (34.7%) و(30.7%) على التوالي وهذا راجع إلى متطلبات الوظيفة خاصة في إدارة المجلس الشعبي البلدي، ثم تليها نسبة (14.7%) للموظفين الذين مستواهم تقني سامي وذلك راجع لشروط التوظيف، إضافة إلى (9.3%) للموظفين الذين مستواهم ثانوي فأقل لان المجلس البلدي يهتم بالخبرة والكفاءة، أما حاملي شهادة الدراسات العليا فنسبهما (5.3%) وتفسير ذلك أن حاملي هذه المؤهلات يتقلدون مناصب مديري المصالح لذلك نسبته هي أقل نسبة في المؤسسة.

**رابعاً: متغير سنوات الخبرة:** عند التدقيق في سنوات الخبرة لدى عينة الباحثين نجد أن نسبة (34.7%) خبرتهم من (10 إلى 15 سنة) وهذه دلالة على عدم وجود توظيف جديد، ونسبة الذين لديهم خبرة ما بين (5 إلى 10) سنة هي (33.3%)، الموظفون الذين لديهم خبرة (15 سنة فأكثر) فهي (9%)، ونسبة الذين تقل خبرتهم عن (5 وأقل) سنوات فهي (20%)

والملاحظة أن هناك تراجعاً لنسبة الخبرة من (15 سنة فأكثر) مما يدل على تقاعد هذه الفئة، بالمقابل تطور نسبة الذين خبرتهم أقل من (5 إلى 10) سنوات ومن (10 إلى 15) سنة وهي النسبة الأكثر على التوالي (33.7%) و(34.7%)، أما نسبة **المطلب**

#### **الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة**

##### الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد إستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي:

- **القسم الأول:** البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (04) فقرات.
- **القسم الثاني:** وينقسم إلى محورين:

المحور الأول خاص بالقيادة الأخلاقية وأبعادها المختلفة وتتضمن (20) عبارة، حيث تقسم إلى: (05) عبارات لاحترام الآخرين، (05) عبارات لخدمة الآخرين، (05) عبارات للعدالة مع الآخرين، (05) عبارات للصدق مع الآخرين. أما المحور الثاني خاص بمتغير الثقة التنظيمية ويتضمن (13) عبارة، حيث تقسم إلى (03) عبارات الثقة بالمشرفين، (04) عبارات الثقة بزملاء العمل، (06) عبارات الثقة بإدارة المنظمة. وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكرت الحماسي، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

#### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V20):

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (احترام الآخرين، خدمة الآخرين، العدالة مع الآخرين، الصدق مع الآخرين) على المتغير التابع وهو الثقة التنظيمية.
- اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).
- معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's coefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل الارتباط بيرسون للتأكد من الاتساق الداخلي للعبارات.
- معامل تضخم التباين والتباين المسموح: وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

#### المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة البحث (الاستبانة)

##### الفرع الأول: ثبات الأداة (Reliability)

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" coefficient alpha cronbach's، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (03): نتائج معاملات الثبات لأداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معاملات ثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق

0.905	0.820	05	احترام الآخرين	القيادة الأخلاقية
0.943	0.890	05	خدمة الآخرين	
0.955	0.913	05	العدالة مع الآخرين	
0.962	0.926	05	الصدق مع الآخرين	
<b>0.976</b>	<b>0.953</b>	<b>20</b>	<b>المجموع</b>	
0.829	0.688	03	الثقة بالمشرفين	الثقة التنظيمية
0.957	0.917	04	الثقة بزملاء العمل	
0.944	0.892	06	الثقة بإدارة المنظمة	
<b>0.897</b>	<b>0.805</b>	<b>13</b>	<b>المجموع</b>	
<b>0.971</b>	<b>0.943</b>	<b>33</b>	<b>جميع العبارات</b>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم (03) يتبين أن معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.943) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمجاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0.953) بالنسبة لعبارات محور القيادة التنظيمية كذلك، في المقابل ما قيمته (0.805) بالنسبة لعبارات محور الثقة التنظيمية ، وهو ما يدل على أن ثبات الاستمارة، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

#### الفرع الثاني: صدق أداة البحث (صدق الإستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

#### أولاً: صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (02) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث قد بلغت قيمته (0.971) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات القيادة الأخلاقية حيث بلغت قيمتها (0.976) ما يقابلها (0.897) كمعامل صدق لعبارات محور الثقة التنظيمية، بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ثانياً: الصدق الذاتي: (صدق الاتساق الداخلي)

تم حساب معامل الارتباط pearson بين كل فقرة من فقرات الاستبيان و البعد الذي تنتمي إليه، و الجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة (0.01) فأقل، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي - فوغالة -

تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة (50%) وآخرون يقدرون النسبة ب (70%). وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله. ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجداول الموالية:

الجدول رقم(04): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد احترام الآخرين

الإحصائيات		البعد الفقرات
0.730**	معامل بيرسون	يستجيب رئيسك المباشر بشكل منصف للنزاعات والأمور العالقة المقدمة من قبل الموظفين
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
0.686**	معامل بيرسون	يستمتع رئيسك المباشر لما يقوله الموظفين.
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
0.808**	معامل بيرسون	يضع رئيسك المباشر معايير خاصة أخلاقيا بين الموظفين.
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
0.854**	معامل بيرسون	يعامل رئيسك المباشر الموظفين باحترام أثناء العمل.
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
0.740**	معامل بيرسون	يعامل الرئيس المباشر الموظفين بكرامة بعدم التخلي في أمورهم الخاصة.
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1% .

\* مستوى الدلالة 5% .

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.V20

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (85.8%) و (80.8%) وهي أكبر من (50 %) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد احترام الآخرين.

الجدول رقم(05): الصدق الذاتي لمؤشرات خدمة الآخرين

الإحصائيات		البعد الفقرات
0.864**	معامل بيرسون	يضع رئيسك المباشر في ذهنه مصالح الموظفين.
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
0.813**	معامل بيرسون	يساعدك رئيسك المباشر عندما تجد صعوبات في وظيفتك.
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
0.859**	معامل بيرسون	يشرح رئيسك المباشر التعليمات لجماعات العمل.
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
0.852**	معامل بيرسون	يهتم رئيسك المباشر بشؤون الموظفين الشخصية .
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي - فوغالة -

0.783**	معامل بيرسون	يحترم رئيسك المباشر حقوق الموظفين الشخصية .
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.V20

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (86.4%) و(85.2%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد خدمة الآخرين.

الجدول رقم(06): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العدالة مع الآخرين

الإحصائيات		البعد الفقرات
0.890**	معامل بيرسون	يتخذ رئيسك المباشر قرارات عادلة.
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
0.616**	معامل بيرسون	يعاقب رئيسك المباشر بإنصاف عندما يتخذ القرارات.
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
0.938**	معامل بيرسون	يتعامل رئيسك المباشر بإنصاف عندما يتخذ القرارات.
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
0.929**	معامل بيرسون	. يعتمد رئيسك المباشر سياسات عادلة مع جميع

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي - فوغالة -

0.000	مستوى الدلالة	المرؤوسين.
75	حجم العينة	
0.909**	معامل بيرسون	يحرص رئيسك المباشر على تقديم فرص التقدم المهني للموظفين بشكل متساوي
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
** مستوى الدلالة 1% .		
* مستوى الدلالة 5% .		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.V20 يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (0.93.8%) و (92.9%) وهي أكبر من (50 %) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد العدالة مع الآخرين.

الجدول رقم(07): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الصدق مع الآخرين

الإحصائيات		البعد الفقرات
0.864**	معامل بيرسون	يسلك رئيسك المباشر سلوكا ذو مصداقية في تعامله مع الموظفين .
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
0.907**	معامل بيرسون	يناقش رئيسي المباشر الجوانب المتعلقة بالوظيفة بشكل صادق .
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
0.882**	معامل بيرسون	لا يلجأ الرئيس المباشر إلى التخلي عن وعده .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي - فوغالة -

0.000	مستوى الدلالة	يقوم رئيسك المباشر بإخبارك بكل مستجدات الوظيفة و ظروفها للموظفين.
75	حجم العينة	
0.852**	معامل بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	أشعر أن رئيسي المباشر نزيه وصادق في التعامل مع الموظفين.
75	حجم العينة	
0.891**	معامل بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
** مستوى الدلالة 1% .		
* مستوى الدلالة 5% .		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.V20

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (0.7%) و (89.1%) وهي أكبر من ( 50 %) عند مستوى دلالة ( 1% ) حيث كانت مستويات الدلالة ( 0.000 ) وهي أقل من ( 0.01 )، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الصدق مع الآخرين.

الجدول رقم(08): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الثقة بالمشرفين.

الإحصائيات		البعد
		الفقرات
0.625**	معامل بيرسون	اشعر بالثقة برئيسي المباشر بالعمل عندما يحسن التعامل مع العاملين.
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
0.863**	معامل بيرسون	أثق برئيسي المباشر عند وجود صعوبات في العمل بفضل

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي - فوغالة -

0.000	مستوى الدلالة	كفاءته وخبرته.
75	حجم العينة	
0.853**	معامل بيرسون	اشعر بالثقة برئيسي المباشر بالعمل عندما يحسن التعامل مع العاملين.
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.V20

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (86.3%) و(85.3%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الثقة بالمشرفين.

الجدول رقم(09): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الثقة بزلاء العمل.

الإحصائيات		البعد الفقرات
0.872**	معامل بيرسون	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم.
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
0.944**	معامل بيرسون	توجد ثقة متبادلة بين زملائي في العمل.
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
0.916**	معامل بيرسون	أشعر بأن زملائي في العمل يقدمون لي العون

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي - فوغالة -

0.000	مستوى الدلالة	بعيدا عن دافع الكسب المادي والمعنوي.
75	حجم العينة	
0.850**	معامل بيرسون	اشعر بأن زملائي في العمل يقدمون لي العون بعيدا عن دافع السب المادي والمعنوي.
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.V20

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (94.4%) و(91.6%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الثقة بزملاء العمل.

الجدول رقم (10): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الثقة بإدارة المنظمة.

الإحصائيات		البعد الفقرات
0.815**	معامل بيرسون	اشعر بأن عملي في منصب إداري في البلدية يعزز من ثقتي.
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
0.877**	معامل بيرسون	اختصاص إدارة البلدية ومعرفتها بأدق الأمور في العمل تجعلني أثق بها.
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
0.867**	معامل بيرسون	اعتقد بأن وضوح التعليمات في البلدية تساعد

0.000	مستوى الدلالة	على زيادة ثقتي بالأداء.
75	حجم العينة	
0.741**	معامل بيرسون	اشعر بالثقة بإدارة البلدية عندما تطبق النظام على الجميع بالتساوي.
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
0.826**	معامل بيرسون	أعتقد بأن إدارة البلدية تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذ القرارات.
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	
0.763**	معامل بيرسون	أشعر بأن إدارة البلدية تحاول إشراك العاملين بكل القرارات المستقبلية.
0.000	مستوى الدلالة	
75	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%. المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.V20

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (87.7%) و(86.7%) وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة (1%) حيث كانت مستويات الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الثقة بإدارة المنظمة.

#### المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى القيادة الأخلاقية ومستوى الثقة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة لابد أولا أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness&kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [ -3 ، 3 ] و(Kurtosis) محصورة بين [ -10 ، 10 ]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [ -1 ، 1 ] و(Kurtosis) محصورة بين [ -3 ، 3 ] .

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكرت.

الجدول رقم (11): معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Asymétrie		Kurtosis	
	الأبعاد	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات
احترام الآخرين	-0.304	0,277	0.117	0,548
خدمة الآخرين	-0.360	0,277	-0.083	0,548
العدالة مع الآخرين	-0.581	0,277	-0.040	0,548
الصدق مع الآخرين	-0.495	0,277	-0.009	0,548
القيادة الأخلاقية	-0.374	0,277	-0.203	0,548
الثقة بالمشرفين	-0.417	0,277	-0.159	0,548
الثقة بالزملاء	-0.508	0,277	0.093	0,548
الثقة بإدارة المنظمة	-0.475	0,277	-0.118	0,548
الثقة التنظيمية	-0.353	0,277	-0.228	0,548

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20 من خلال الجدول (11) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين [-0.581 و -0.304] وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفطح التي كانت محصورة بين [-0.228 و 0.093].

#### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

نتعرض في هذا المبحث لكل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) الموضح في الجدول رقم (12) الخاص بمستوى إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بمحوري القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية، واختبار مستوى متغيرات الدراسة بالمجلس الشعبي البلدي لبلدية- فوغالة-، ونتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square.

جدول رقم (12): مقياس ليكرت للحكم على مستوى إجابات الأفراد

درجة الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
لا أوافق بشدة	(1,79-1)
لا أوافق	(2,59-1,80)
موافق نوعا ما	(3,39-2,60)

موافق	(4,19-3,40)
موافق بشدة	(5-4,20)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

#### المطلب الأول: تحليل فقرات محور القيادة الأخلاقية.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو مستوى القيادة الأخلاقية السائدة في المجلس الشعبي البلدي لبلدية -فوغالة-؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور القيادة الأخلاقية.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	1. احترام الآخرين	3,6987	686840،	1	موافق
1	يستجيب رئيسك المباشر بشكل منصف للنزاعات أو الأمور العالقة المقدمة من قبل الموظفين	3,53	0,875	3	موافق
2	يستمتع رئيسك المباشر لما يقوله الموظفين	3,51	0,844	5	موافق
3	يضع الرئيس المباشر معايير خاصة أخلاقيا بين الموظفين	3,53	1,044	4	موافق
4	يعامل رئيسك المباشر الموظفين باحترام أثناء العمل	3,85	0,849	2	موافق
5	يعامل الرئيس المباشر الموظفين بكرامة بعدم التدخل في أمورهم الخاصة	4,07	0,875	1	موافق
	2. خدمة الآخرين	3,4373	812530،	2	موافق
6	يضع رئيسك المباشر في ذهنه مصالح الموظفين	3,16	1,115	5	موافق نوعا ما
7	يساعدك رئيسك المباشر عندما تجد صعوبات في وظيفتك	3,55	0,934	3	موافق
8	يشرح رئيسك المباشر التعليمات لجماعات العمل	3,63	0,927	2	موافق



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي - فوغالة -

موافق نوعا ما	4	1,004	3.21	يهتم رئيسك المباشر بشؤون الموظفين الشخصية	9
موافق	1	0.880	3.64	يحترم رئيسك المباشر حقوق الموظفين الشخصية	10
موافق	3	،903980	3.4107	<b>3. العدالة مع الآخرين</b>	
موافق	2	1,002	3.43	يتخذ رئيسك المباشر قرارات عادلة	11
موافق	1	،0899	3.95	يعاقب رئيسك المباشر الموظفين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية	12
موافق	3	1,028	3.41	يتعامل رئيسك المباشر بإنصاف عندما يتخذ القرارات	13
موافق نوعا ما	4	1,131	3.13	يعتمد رئيسك المباشر سياسات عادلة مع جميع المرؤوسين	14
موافق نوعا ما	5	1,166	3.13	يحرص رئيسك المباشر على تقديم فرص التقدم المهني للموظفين بشكل متساوي	15
موافق	4	،919320	3,4160	<b>4. الصدق مع الآخرين</b>	
موافق نوعا ما	5	1,122	3,23	يسلك رئيسك المباشر سلوكا ذو مصداقية في تعامله مع الموظفين	16
موافق	1	1,083	3,48	يناقش رئيسي المباشر الجوانب المتعلقة بالوظيفة بشكل صادق	17
موافق	2	،991	3,47	لا يلجأ الرئيس المباشر إلى التخلي عن وعوده	18
موافق	4	1,043	3,44	يقوم رئيسك المباشر بإخبارك بكل مستجدات الوظيفة و ظروفها للموظفين	19
موافق	3	0,991	3,47	أشعر أن رئيسي المباشر نزيه وصادق في التعامل مع الموظفين	20
موافق	2	،722780	3,4907	<b>القيادة الأخلاقية</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss. V20

من خلال الجدول رقم (13) نستخلص ما يلي:

#### -احترام الآخرين:

من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "احترام الآخرين" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.69) بانحراف معياري (0.68)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس الدراسة [4,19-3,40]، والذي يشير إلى أن اتجاهات آراء هذا البعد تشير إلى "موافق"، أي أنهم موافقين على وجود احترام للآخرين بالمجلس الشعبي البلدي. كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث آراؤهم تشير إلى موافق على أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.85) و (3.51)، إلا عبارة "يعامل الرئيس المباشر الموظفين بكرامة بعدم التدخل في أمورهم الخاصة" والتي جاءت بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.875) وتوجهت الآراء نحوها إلى "موافق بشدة"، ومغزى ذلك بأن خصوصية الموظفين تدخل ضمن إطار العمل وتوضع في إطار الاحترام. وهذا يفسر أن إدارة المجلس الشعبي البلدي تشجع على الاحترام المتبادل وخصوصية بين الموظفين والرؤساء.

#### -خدمة الآخرين:

من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "خدمة الآخرين" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.43) بانحراف معياري (0.81)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس الدراسة [4,19-3,40] والذي يشير إلى أن اتجاهات الآراء حول هذا البعد تشير إلى "موافق"، أي أنهم موافقين على وجود خدمة للآخرين بالمجلس الشعبي البلدي. كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث آراؤهم تشير إلى موافق على أغلبية العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.64) و (3.16)، باستثناء عبارتين نذكرها على التوالي "يضع رئيسك المباشر في ذهنه مصالح الموظفين"، "يهتم رئيسك المباشر بشؤون الموظفين الشخصية" والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.115) و بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.004)، وتوجهت الآراء نحوها إلى "موافق نوعا ما" ما يفسر أن الرؤساء لا يهتمون كثيرا بجميع شؤون الموظفين الشخصية، حيث يسمحون بتساهل بسيط أثناء العمل يخص شؤون الموظفين الخاصة، ولكن بشرط عدمت أثره في صيرورة النظام القانوني للمجلس الشعبي البلدي.

وبشكل عام يفسر هذا البعد بأن الموظفين يلتزمون بالقوانين والمعايير المهنية ويضعونها فوق كل اعتبار كما أن الإدارة لا تسمح للموظفين بخرق هذه القوانين المتبعة لكن يكون لهم حرية اتخاذ القرارات الخاصة بهم والتصرف وفقا لمعتقداتهم الشخصية والأخلاقية.

#### العدالة مع الآخرين:

من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "العدالة مع الآخرين" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.41) بانحراف معياري (0.90)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس الدراسة [4,19-3,40]، والذي يشير إلى أن الآراء حول هذا البعد تشير إلى "الموافقة"، أي أنهم موافقين على وجود العدالة بالمجلس الشعبي البلدي، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث آراؤهم تشير إلى الموافقة على كل العبارات

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي - فوغالة -

باستثناء عبارتين نذكرهما على التوالي، "يعتمد رئيسك المباشر سياسات عادلة مع جميع المرؤوسين" و"يحرص رئيسك المباشر على تقديم فرص التقدم المهني للموظفين بشكل متساوي"، بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.131) و متوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.166)، مما يفسر أن رؤساء المجلس يعتمدون سياسة عادلة و قانونية ومنصفة وعدم التحيز في إعطاء فرص التقدم الوظيفي في المجلس الشعبي البلدي - فوغالة - .

**- الصدق مع الآخرين:** من خلال الجدول (13) نلاحظ أن بعد "الصدق مع الآخرين" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.41) بانحراف معياري (0.91)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس الدراسة [4,19-3,40] والذي يشير إلى أن الآراء حول هذا البعد اتجهت نحو الموافقة، أي أنهم موافقين إلى حد ما على وجود الصدق مع الآخرين بالمجلس الشعبي البلدي، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث آراؤهم تشير إلى الموافقة على كل العبارات في هذا البعد، باستثناء عبارة "يسلك رئيسك المباشر سلوكا ذو مصداقية في تعامله مع الموظفين" حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.122)، مما يفسر وجود تجاوزات و ثغرات من طرف الرؤساء لكن لا تؤثر بدرجة كبيرة على جو العمل بالمجلس الشعبي البلدي .

وفي القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن الباحثين موافقون على المتغير المستقل المتمثل في القيادة الأخلاقية بأبعادها المتمثلة في (احترام الآخرين، خدمة الآخرين، العدالة مع الآخرين، الصدق مع الآخرين) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادة الأخلاقية ككل (3.4907)، أما بالنسبة للانحراف المعياري فقد قدر بـ (0.722)، وهذا يعني أن القيادة الأخلاقية مطبقة وموجودة بأبعادها المدروسة في المجلس الشعبي البلدي-فوغالة-.

### المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الثقة التنظيمية

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

ما هو مستوى الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي-فوغالة-؟

ولالإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الثقة التنظيمية.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	الثقة بالمشرفين	3,8844	723880،	1	موافق
1	اشعر بالثقة برئيسي المباشر بالعمل عندما يحسن التعامل مع العاملين	4,33	0,844	1	موافق
2	أثق برئيسي المباشر عند وجود صعوبات في	4,00	0,915	2	موافق

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي - فوغالة -

				العمل بفضل كفاءته وخبرته	
3	يتمتع رئيسي المباشر بثقة الموظفين	3,32	1,002	3	موافق نوعا ما
	<b>2. الثقة بزلاء العمل</b>	3,6500	891020،	3	موافق
4	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم و معارفهم	3,77	0,953	1	موافق
5	توجد ثقة متبادلة بين زملائي في العمل	3,72	0,994	3	موافق
6	أشعر بأن زملائي في العمل يقدمون لي العون بعيدا عن دافع الكسب المادي و المعنوي	3,75	0,974	2	موافق
7	اشعر بأن زملائي في العمل يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم	3,36	1,061	4	موافق نوعا ما
	<b>3. الثقة بإدارة المنظمة</b>	3,6778	892210،	2	موافق
8	اشعر بأن عملي في منصب إداري في البلدية يعزز من ثقتي	4,17	0,921	1	موافق
9	اختصاص إدارة البلدية و معرفتها بأدق الأمور في العمل تجعلني أثق بها	3,93	0,991	4	موافق
10	أعتقد بأن وضوح التعليمات في البلدية تساعد على زيادة ثقتي بالأداء	3,96	1,045	3	موافق
11	اشعر بالثقة بإدارة البلدية عندما تطبق النظام على الجميع بالتساوي	4,07	1,143	2	موافق
12	أعتقد بأن إدارة البلدية تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذ القرارات	3,13	1,212	5	موافق نوعا ما
13	أشعر بأن إدارة البلدية تحاول إشراك العاملين بكل القرارات المستقبلية	2,80	1,284	6	موافق نوعا ما

موافق	1	0,56486	3,7169	الثقة التنظيمية
-------	---	---------	--------	-----------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول رقم (13) نستخلص ما يلي:

**- الثقة بالمشرفين:** من خلال الجدول (14) نلاحظ أن بعد "الثقة بالمشرفين" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.88) بانحراف معياري (0.72)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس الدراسة [4,19-3,40] والذي يشير إلى أن الآراء حول الثقة بالمشرفين بالمجلس الشعبي البلدي -فوغالة- كانت تدل على الموافقة نوعا ما، أما عبارة "أثق برئيسي المباشر عند وجود صعوبات في العمل بفضل كفاءته وخبرته" إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.00) بانحراف معياري (0.915) ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس الدراسة [4,19-3,40] ، وقد اتجهت الآراء نحوها إلى "الموافقة"، وهذا يفسر أن الموظفين في المجلس الشعبي البلدي يشعرون بالثقة بمشرفيهم ، لكنهم يعتقدون أن ظروف العمل تحتاج التحسين.

وهذا يفسر أن الموظفين في المجلس الشعبي البلدي يشعرون بالثقة بمشرفيهم ، لكنهم يعتقدون أن ظروف العمل تحتاج التحسين.

**- الثقة بزملاء العمل:** من خلال الجدول (14) نلاحظ أن بعد "الثقة بزملاء العمل" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.65) بانحراف معياري (0.89)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس الدراسة [4,19-3,40] ووفقا لهذا المقياس فإن اتجاهات آراء هذا البعد تشير إلى "الموافقة"، أما عبارة "أشعر بأن زملائي في العمل يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم" اتجهت إلى "الموافقة نوعا ما" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.061)، مما يعني أن بعض العاملين يحبون المزايا الجيدة لأنفسهم فقط ، وهذا يفسر أن العمل في مما المجلس الشعبي البلدي - فوغالة - يتطلب من الفرد الاندماج و خلق روح التعاون وتشارك الأفكار و المعلومات، و المساعدة في العمل بكل ما يتعلق بشؤون المجلس الشعبي البلدي - فوغالة - لتحقيق أهدافه .

**- الثقة بإدارة المنظمة:** من خلال الجدول (14) نلاحظ أن بعد "الثقة بإدارة المنظمة" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.67) بانحراف معياري (0.89)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس الدراسة [4,19-3,40] ووفقا لهذا المقياس فإن اتجاهات آراء هذا البعد تشير إلى "الموافقة"، مما يعني أن أغلبية الباحثين كان شعورهم بالثقة اتجاه إدارة المنظمة، أما العبارتين التاليتين "أعتقد بأن إدارة البلدية تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذ القرارات" و "أشعر بأن إدارة البلدية تحاول إشراك العاملين بكل القرارات المستقبلية" جاءت بمتوسط حسابي (3.13) و انحراف معياري (1.212) و متوسط حسابي (2.80) و انحراف معياري (1.284) مما يدل على أن المجلس الشعبي البلدي قراراته تحتل الشمولية وليس التدقيق في كل ما يخص مصالح الموظفين.

وفي القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن الباحثين موافقون على المتغير التابع المتمثل في الثقة التنظيمية بأبعاده المتمثلة في (الثقة بالمشرفين ، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للثقة التنظيمية ككل (3.716)، أما بالنسبة للانحراف المعياري فقد قدر ب (0.564)، وهذا يعني أن الثقة التنظيمية مطبقة وموجودة بأبعاده المدروسة في المجلس الشعبي البلدي -فوغالة-.

**المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية**

**الفرع الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية**

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي- فوغالة- عند مستوى الدلالة 0.05"، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

**جدول رقم (15): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	8.947	1	8.947	44.540	0.000*
الخطأ	14.664	73	0.201		
المجموع الدوري	23.611	74			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد (R<sup>2</sup>) = 0.379

معامل الارتباط (R) = 0.616

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (44.540) وبقية احتمالية (0,015) و هي أقل من مستوى الدلالة (0,05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

**جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي**

**البلدي - فوغالة-**

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R <sup>2</sup> معامل التحديد
القيادة الأخلاقية	0,481	6,674	0.000*	44.540	0.616	0.379

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي - فوغالة -

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للقيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي- فوغالة-، وبالتالي وجود أثر للقيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (44.540)، وكذلك قيمة (T) البالغة (6,674) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (61.6%)، حيث أن القيادة الأخلاقية يفسر ما نسبته (37.9%) من التباين الحاصل على الثقة التنظيمية ، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,481)، حيث كلما زادت القيادة الأخلاقية بوحدة واحدة زادت الثقة التنظيمية بـ 0.481 وحدة. وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر للقيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي- فوغالة- عند مستوى الدلالة 0,05".

#### الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية:

سنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير علاقة كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية وذلك فيما يلي:

#### - اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى :

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاحترام الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي- فوغالة-، عند مستوى الدلالة 0,05"

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاحترام الآخرين على الثقة التنظيمية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم(17): اختبار أثر احترام الآخرين على الثقة التنظيمية من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X1	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
احترام الآخرين	0,270	2,967	0,004	0,328	0,108

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لاحترام الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي- فوغالة- ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (8,802)، وكذلك قيمة (T) البالغة (2,967) بمستوى دلالة (0,004) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين بنسبة (23.8%)، حيث أن احترام الآخرين يفسر ما نسبته (10.8%) من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية ، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,270)، حيث كلما

### الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي - فوغالة -

زاد احترام الآخرين بوحدة واحدة زادت الثقة التنظيمية بـ 0.270 وحدة، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر لاحترام الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي- فوغالة- عند مستوى الدلالة 0,05".

ويمكن تفسير ذلك بأن احترام الآخرين يؤثر إيجاباً على الثقة التنظيمية، بمعنى أن التعامل الجيد واحترام الآخرين أثناء العمل يعزز من الثقة بين الرئيس المباشر و المرؤوسين ، مما يساهم في التأثير على الثقة التنظيمية السائدة في المنظمة .

#### - اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخدمة الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي- فوغالة- عند مستوى دلالة 0,05"

ولغرض اختبارها نستخدم الانحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): اختبار أثر خدمة الآخرين على الثقة التنظيمية من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X2	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
خدمة الآخرين	0,372	5,420	0,000	29,372	0,536	0,287

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لخدمة الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي- فوغالة- ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (29,372)، وكذلك قيمة (T) البالغة (5,420) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (53.6%)، حيث أن خدمة الآخرين يفسر ما نسبته (28.7%) من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,372)، حيث كلما زادت خدمة الآخرين بوحدة واحدة زادت الثقة التنظيمية بـ 0.372 وحدة، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر لخدمة الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي- فوغالة- عند مستوى الدلالة 0,05".

ويمكن تفسير ذلك بأن خدمة الآخرين تؤثر إيجاباً ما على الثقة التنظيمية، بمعنى أنه عند تلقي الفرد الدعم والثقة، والنصح، والمساعدة أثناء العمل من قبل رئيسه المباشر، فإن ذلك بدوره يؤثر على الثقة التنظيمية السائدة في المنظمة .

#### - اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة مع الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي- فوغالة- عند مستوى دلالة 0,05"

ولغرض اختبارها نستخدم الانحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:



الجدول رقم (19): اختبار أثرا لعدالة مع الآخرين على الثقة التنظيمية من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط	R2 معامل التحديد
X3					(R)	
العدالة مع الآخرين	0,335	5,438	0,000	29,568	0,537	0,288

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للعدالة مع الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي- فوغالة- ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (29,568)، وكذلك قيمة (T) البالغة (5,438) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05)، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (53.7%)، حيث أن العدالة مع الآخرين يفسر ما نسبته (28.8%) من التباين الحاصل فيالثقة التنظيمية ، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0,335)، حيث كلما زادت العدالة مع الآخرين بوحدة واحدة زادت الثقة التنظيمية بـ 0.335 وحدة، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود اثر للعدالة مع الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي- فوغالة- عند مستوى الدلالة 0,05".

ويمكن تفسير ذلك بأن العدالة مع الآخرين تؤثر إيجابا على الثقة التنظيمية، بمعنى أنها عند توفر الإنصاف والمعاملة بالمثل من قبل الرئيس المباشر أثناء العمل للمرؤوسين، هذا يؤثر ذلك على الثقة التنظيمية السائدة في المنظمة ككل.

- اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصدق مع الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي- فوغالة- عند مستوى الدلالة 0,05"

ولغرض اختبار هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): اختبار أثر الصدق مع الآخرين على الثقة التنظيمية من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط	R2 معامل التحديد
X3					(R)	
الصدق مع الآخرين	0,424	8,132	0,000	66,135	0,689	0,475

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للصدق مع الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي- فوغالة- ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (66,135)، وكذلك قيمة (T) البالغة (8,132) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05)، وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و(T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (68.9%)، حيث أن الصدق مع الآخرين يفسر ما نسبته (47.5%) من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية ، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (**B**) الذي بلغت قيمته (0,424)، حيث كلما زاد الصدق مع الآخرين بوحدة واحدة زادت الثقة التنظيمية بـ 0.424 وحدة وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر للصدق مع الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي- فوغالة- عند مستوى الدلالة 0,05". ويمكن تفسير ذلك بأن الصدق مع الآخرين يؤثر إيجابا على الثقة التنظيمية، بمعنى أنها عند توفر الأمانة وعدم الغش والتعامل بصدق أثناء العمل من قبل الرئيس المباشر على مرؤوسيه، فهذا ينمي ويؤثر على ثقتهم التنظيمية .

### خلاصة الفصل:

بناء على ما سبق في الجانب النظري تم إجراء دراسة ميدانية لأثر القيادة للأخلاقية على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي- فوغالة- ، حيث قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة في المجلس الشعبي البلدي- فوغالة- وبيان هيكلها التنظيمي، ومكانتها ، واعتمدنا على الاستبيان كأداة الدراسة والتي جرى توزيعها على الموظفين في المؤسسة.

حيث تضمن الاستبيان قسمين : القسم الأول البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة البحث، أما القسم الثاني خاص بمحاور الاستمارة والذي تم تقسيمه إلى محورين، المحور الأول خاص بالمتغير المستقل المتمثل في الثقة التنظيمية والمحور الثاني خاص بالمتغير التابع المتمثل في الثقة التنظيمية ، وهذا بغرض قياس أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها ( احترام الآخرين ، خدمة الآخرين ، العدالة مع الآخرين ، الصدق مع الآخرين ) على الثقة التنظيمية ، وبعد توزيع الإستبانة واسترجاعها وبغرض جمع البيانات اللازمة للتحقق من بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة، ومعامل صدق المحك والصدق الذاتي واختبار التوزيع الطبيعي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير النتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية، وتوصلنا إلى إثبات صحة الفرضيات التي وضعناها و بقبولها كذلك .

الخاتمة

## الخاتمة

تعد القيادة الأخلاقية جوهر العملية الإدارية وعنصرا أساسيا لنجاح جميع المنظمات باختلاف أنواعها، وهذا ما جعلها تحظى بأهمية بالغة من قبل العديد من الباحثين، فالقيادة لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين، بل تتعدى ذلك إلى تحفيزهم وشد همهم ورفع روحهم المعنوية وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة .

وتعد المبادئ الأخلاقية: احترام الآخرين، خدمة الآخرين، العدالة مع الآخرين، الصدق مع الآخرين.... أداة القائد في عمله لتكون سلوكا يسترشد به في ممارساته الإدارية . وبما أن السلوك الإنساني يتأثر مباشرة بالأخلاق التي هي من أهم مقومات المجتمع الصالح فقد زاد الاهتمام بالقيادة الأخلاقية نتيجة لظهور العديد من الأزمات في القيادة في كلا المجالين العام والخاص، ولا شك أن الأخلاق تعتبر محور للقيادة وذات أثر أكبر على آلياتها ونتائجها، ومن أهم ثمار القيادة الأخلاقية خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين التي تعتبر عنصرا أساسيا يجب توفره في أي منظمة ترغب في تحقيق مستويات عالية من الأداء.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية للموظفين في المجلس الشعبي البلدي- فوغالة-، هذا المناخ الذي يؤثر إيجابا على أداء المؤسسة، وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين وشعورهم بالانتماء، وضرورة الاهتمام بممارسة القيادة الأخلاقية على كافة مجالاتها نظرا لما ثبت من أهميتها في دعم مستويات الثقة التنظيمية لدى المجلس الشعبي البلدي \_فوغالة

### I. النتائج النظرية

- ✓ تعتبر القيادة الأخلاقية نمط قيادي تأثيري جديد يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها وتحسين جودة العمل في المنظمة .
- ✓ الثقة التنظيمية عنصر أساسي في فعالية المنظمة و نجاحها .
- ✓ لتطبيق القيادة الأخلاقية يتطلب وجود أبعادها وسماتها لتعزيز الثقة التنظيمية في المنظمة .
- ✓ وجود مناخ من القيادة الأخلاقية و الثقة التنظيمية يؤثر على السلوكيات ويعدها أثناء العمل في المنظمة .
- ✓ تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية بشكل فعال يؤثر على الثقة التنظيمية في المنظمة بشكل إيجابي .

### II. النتائج التطبيقية

- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي -فوغالة- عند مستوى الدلالة (0,05).
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية احترام الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي -فوغالة- عند مستوى الدلالة (0,05).
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية خدمة الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي -فوغالة- عند مستوى الدلالة (0,05).
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية العدالة مع الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي -فوغالة- عند مستوى الدلالة (0,05).

## الخاتمة

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية الصديق مع الآخرين على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي البلدي - فوغالة - عند مستوى الدلالة (0,05).

### III. الاقتراحات:

في ضوء الإطار النظري للدراسة، والنتائج التي أسفرت عنها الإستبانة نقدم الاقتراحات التالية:

- ✓ تحسين تدفق الاتصالات في المؤسسة بفتح قنوات اتصال جديدة تحسن عملية الاتصال بين الموظفين والإدارة.
- ✓ ضرورة التحديث والتطوير المستمر، وتشجيع العمال على الإبداع من أجل التقليل من الإهمال واللامبالاة والأعمال الروتينية وتقوية الشعور بالانتماء للمنظمة .
- ✓ ضرورة صدق القادة مع الموظفين في المنظمة بكل جوانب المتعلقة بالوظيفة في المنظمة .
- ✓ وجوب خدمة ومساعدة الموظفين من قبل القادة عند مواجهة الصعوبات أثناء العمل .
- ✓ منح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار إبداعاتهم وذلك من خلال إتباع الأسلوب الديمقراطي (التشاورى) في الإدارة، مما يؤثر إيجاباً على أداؤهم الوظيفي .
- ✓ ضرورة خلق روح التعاون وتشجيع مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة .
- ✓ رفع دافعية الموظفين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية، ورفع كافة الإمكانيات التي تساعد على إنجاز مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم، وتكريم المتميزين منهم ومنحهم مكافآت تشجيعية مادية ومعنوية.
- ✓ تحسين ظروف ومناخ العمل .
- ✓ عقد دورات تدريبية وندوات وورش العمل لتوعية المجلس الشعبي البلدي - فوغالة - بأهمية القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية .

### IV. الآفاق والمقترحات البحثية:

أثارت انتباهنا ونحن نختتم هذا البحث عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال ونحبذ لو يعالجها باحثون آخرون في المستقبل وتمثل بعض الإشكاليات المفتوحة فيما يلي:

- ✓ إجراء دراسة عن أثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية ، تتضمن متغيرات لم تؤخذ في هذه الدراسة.
- ✓ إجراء المزيد من الدراسات المشابهة للدراسة الحالية بمنظمات أخرى.
- ✓ القيام بدراسات مقارنة للتعرف على أثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية بعدة قطاعات متشابهة.
- ✓ إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على العوامل التي تساعد على تعزيز الثقة التنظيمية لدى الموظفين بالمؤسسة.

## الخاتمة

---

ونورد فيما يلي بعض المواضيع الأخرى لمن يهمله البحث في الموضوع:

- دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية .
- دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الأبعاد التنظيمية.
- القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية
- علاقة القيادة بالذكاء العاطفي .

وفي الأخير يعتبر موضوع أثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية موضوعا هاما وواسعا لمن أراد أن يبحث فيه ويقوم بدراسات مستقبلية، كما تبقى هذه المدكرة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في سبيل إثراء سبل البحث في مجال المعرفة والله الموفق وهو يهدي السبيل.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

	قائمة المحتويات
	الإهداء
	الشكر و العرفان
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول و قائمة الأشكال
	المقدمة العامة
02	الفصل الأول: الإطار النظري- للثقة التنظيمية -
03	تمهيد
04	المبحث الأول: ماهية الثقة التنظيمية
04	المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية
05	المطلب الثاني: نشأة الثقة التنظيمية
06	المطلب الثالث: أهمية الثقة التنظيمية
07	المبحث الثاني: أساسيات الثقة التنظيمية
07	المطلب الأول: خصائص الثقة التنظيمية
08	المطلب الثاني: قواعد الثقة التنظيمية
08	المطلب الثالث: طرق بناء الثقة التنظيمية بالمنظمات
10	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية ومحدداتها
10	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية
11	المطلب الثاني: محددات الثقة التنظيمية
12	المطلب الثالث: أبعاد الثقة التنظيمية
15	خلاصة الفصل
16	الفصل الثاني: الإطار النظري- للقيادة الأخلاقية -
17	تمهيد
17	المبحث الأول: ماهية القيادة الأخلاقية
19	المطلب الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية



## فهرس المحتويات

20	المطلب الثاني: أهمية القيادة الأخلاقية
21	المطلب الثالث: مبادئ القيادة الأخلاقية
21	المطلب الرابع: خصائص القيادة الأخلاقية
21	المبحث الثاني: أساسيات القيادة الأخلاقية بالمنظمة
23	المطلب الأول: نظريات القيادة الأخلاقية
24	المطلب الثاني سمات القيادة الأخلاقية
26	المطلب الثالث: مصادر القيادة الأخلاقية
27	المطلب الرابع: أبعاد القيادة الأخلاقية
27	المبحث الثالث: القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية
27	المطلب الأول: أثر الصديق مع الآخرين على الثقة التنظيمية
28	المطلب الثاني: أثر الاحترام مع الآخرين على بناء الثقة التنظيمية
28	المطلب الثالث: أثر العدالة مع الآخرين على الثقة التنظيمية
28	المطلب الرابع: أثر خدمة الآخرين على الثقة التنظيمية
30	خلاصة الفصل
31	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية بالمجلس الشعبي لبلدية فوغالة _بسكرة
32	تمهيد
33	المبحث الأول: التعريف بالمنظمة محل الدراسة.
33	المطلب الأول: تعريف المجلس الشعبي لبلدية فوغالة _بسكرة.
34	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجلس بلدية فوغالة _بسكرة.
35	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للمبحث
35	المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
37	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
38	المطلب الثالث: ثبات وصدق اداة البحث (الإستبانة )
47	المطلب الرابع: إختبار التوزيع الطبيعي
48	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الدراسة
48	المطلب الأول: تحليل فقرات محور القيادة الأخلاقية

## فهرس المحتويات

52	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الثقة التنظيمية
54	المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية
57	المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية
59	خلاصة الفصل
	خاتمة
	فهرس المحتويات
	قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المراجع

- اولاً: المراجع بالعربية:

#### I. المقالات :

1. احمد عبید الرشیدی، و سلامة كايد. (2015). درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى اعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 03(12)، 131-162.
2. احمد موسى، و اسماعيل عمار. (2015). دور الثقة التنظيمية في تحسين جودة حياة العمل: دراسة تطبيقية على اعضاء هيئة التدريس واطباء الهيئة المعاونة في جامعة مدينة السادات بجمهورية مصر العربية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 02(02)، صفحات 1\_45.
3. اميرة خضرة كاسم. (2014). الثقة التنظيمية و دورها في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية عينية من العاملين في فرع مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية*، 02(31)، الصفحات 227-249.
4. بسام سمير الرميدي، و اسماء سعيد بدوي. (2021). أثر القيادة الاخلاقية على نية العاملين لتترك العمل بشركات السياحة المصرية الثقة التنظيمية كمتغير وسيط. *مجلة كلية السياحة والفنادق*، 5(1).
5. تماني السبيعي. (2019). القيادة الأخلاقية و أثرها على الصمت التنظيمي لدى العاملين في المدارس الابتدائية في دولة الكويت. *مجلة العلوم التربوية*، 2(4)، الصفحات 1-29.
6. حياة سرير الحرتسي. (2019). التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين -دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية*، 06(06)، الصفحات 26-48.
7. سعد العنزي. (2007). أخلاقيات الأعمال في نظرية الإدارة. *مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية*، 14(49)، الصفحات 300 - 400.
8. سعيد كرومي، و محمد بن عدة. (2021، 08). أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة حالة شركة نפטال فرع ولاية معسكر. *مجلة البشائر الاقتصادية*، 07(02).
9. سلوى تيشات. (2018). دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين(دراسة حالة مؤسسة اشغال الكهربائية(كريف)"نقرت". *مجلة اداء المؤسسات الجزائرية*، 13(13)، الصفحات 112 - 128.
10. سوسن عبد الله الشاعر. (2021). أثر الذكاء العاطفي في القيادة الاخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية. *مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية و الإدارية*، 6(2)، الصفحات 1 - 55.
11. صلاح عبد العزيز غنيم. (2020). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية. *المجلة التربوية*، 77(77)، الصفحات 1 - 395.
12. عبد الله بن عالي القرني، و أحمد بن محمد خلف الزايدي. (2017). سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى رؤساء و مشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك و علاقتها بالصمت التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية*، 17(05)، الصفحات 61 - 155.
13. عساف سعد العجمي، و مبارك فلاح حميد العجمي. (2021). درجة ممارسة معلمي التاريخ بالمرحلة الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية و علاقتها بالقيم التنظيمية. *مجلة بحوث التربية النوعية*، 63(63)، الصفحات 1 - 22.

## قائمة المصادر والمراجع

14. محمد عيد عتريس. (10، 2016). تصور مقترح لتدعيم العلاقة بين الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بكلية التربية جامعة الزقازيق. *دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق)*، الجزء الثاني (93)، الصفحات 215-352.
15. محمد ناصر، و الدجاني محمود. (2018). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالإنترام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*. 4 (14)، الصفحات 1 - 95.
16. منار منصور، و أحمد منصور. (2015). درجة ممارسة مديرة المدرسة للقيادة الأخلاقية و تأثيرها على المناخ من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف. *مجلة بحوث التربية النوعية*، 39 (39)، الصفحات 1 - 39.
17. منيرة سلامي، و نصر الدين قعودة. (2021). أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة في القائد. *مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة*، 4 (1)، الصفحات 1 - 18.
18. نبيلة بوودن، و مريم زعبيط. (08، 2021). الابعاد المساهمة في بناء الثقة التنظيمية حسب اراء اساتذة قسم علم النفس جامعة قسنطينة 2. *المجلة الجزائرية للابحاث والدراسات*، 04 (04)، الصفحات 207-222.
19. نجوى دراوشة. (2017). العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الاردنية وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس. *المجلة الاردنية في العلوم التربوية*، 13 (03)، الصفحات 373-388.
20. هند بنت محمد الفقيه. (2019). ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الإفادة منها بالمدارس السعودية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 09 (09)، الصفحات 1 - 50.
21. يوسف كمال. (2019). دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية (دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد بجامعة المسيلة). *مجلة ابحاث اقتصادية وادارية*، 13 (01)، 38-60.

### II. الكتب:

1. احمد محمد الشباب، و عنان محمد ابو حمور. (2014). *مفاهيم ادارية معاصرة*. عمان، الاردن: دار الاكاديميون للنشر والتوزيع.
2. سعيد محمد، و سلطان انور. (2003). *السلوك التنظيمي*. القاهرة، مصر: دار الجامعة الجديدة.
3. عيبر حمود الفاعوري، و محمد الكساسبة. (2010). *قضايا معاصرة في الادارة بناء قدرات حاسمة لنجاح الاعمال*. عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
4. محمد عبد الفتاح ياغي. (2012). *الأخلاقيات في الإدارة*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

### III. الاطروحات و الدكتوراه:

1. اسماء الشركجي، و نوري طه. (2008). أثر العدالة التنظيمية و الثقة التنظيمية في الاحتراق النفسي للعاملين، دراسة تطبيقية للأراء عينية من العاملين في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. *رسالة دكتوراة في ادارة الاعمال*. بغداد، كلية الادارة و الاقتصاد، العراق: جامعة بغداد.

## قائمة المصادر و المراجع

2. رنا ناصر صبر الطائي. (2007). الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي ، دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط،. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، العراق: جامعة بغداد.
3. عايدة سعيد ديب بنات. (11، 2016). الثقة التنظيمية لمديرين المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية و علاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم. مذكره ماجستير في اصول التربية. غزة، كلية التربية، فلسطين: الجامعة الاسلامية \_غزة شؤون البحث العلمي والدراسات العليا.
4. ماجد ابراهيم شاهين. (2010). مدى فعالية وعدالة نظام تقييم اداء العاملين الجامعات الفلسطينية وأثره على الاداء الوظيفي والثقة التنظيمية "دراسة مقارنة بين الجامعة الاسلامية والازهر ". مذكره ماجستير في ادارة الاعمال. غزة، كلية التجارة قسم ادارة اعمال، فلسطين: الجامعة الاسلامية.
5. نسرین غانم عبد الله ابو شاويش. (2013). محددات الثقة التنظيمية واثارها(دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين \_الاونروا. درجة ماجستير في ادارة الاعمال. غزة، كلية التجارة قسم ادارة الاعمال، فلسطين: الجامعة الاسلامية \_غزة \_عمادة الدراسات العليا.
6. نسيمه خذير. (2014 \_ 2015). مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الإقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوقرة بومرداس.
7. هند خليفة سالم الصويحي. (2019). القيادة الأخلاقية و دورها في تحقيق العدالة التنظيمية. أطروحة الدكتوراه في علوم الإقتصاد. بنغازي، كلية الإقتصاد، ليبيا: جامعة بنغازي.

### ثانيا: المراجع الاجنبية

1. m. (2018). Evaluation Moderating Role of Organizational Trust on Relationship ،Pourakbar between Leadership Styles with Employee Performance. *International Journal of Community Development and Management Studies*.
2. k. (2008). The Effect of Supervisors Trust to Subordinates and Their Organization ،straiter on Job Satisfaction and Organizational International Commitment. *Journal of Leadership Studies*

## قائمة المصادر و المراجع

---

الملاحق



# الملاحق



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
قسم علوم التسيير



## الاستبيان

تحية واحترام...

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث ويهدف إلى دراسة: " دور القيادة الأخلاقية في الثقة التنظيمية في المجلس الشعبي البلدي " فوغالة " أرجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويدنا بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة، كما نأمل أن تغني إجاباتكم وترفع من مستوى هذا البحث. يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة. شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم...

تحت إشراف:

خان أحلام

الطالبتين:

مجدل هاجر

ضحوي أم الخير

## الملاحق

يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع إشارة (X)

المحور الأول: المعلومات العامة

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل  تقني سامي  ليسانس  
 تكوين مهني  ماجستير أو مهندس  دراسات عليا

3- الخبرة العملية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنوات  15 سنة فأكثر

المحور الثاني: الفقرات التي تخص القيادة الأخلاقية ، يرجى بيان مدى موافقتك عليها بوضع (X) تحت الإجابة المناسبة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	لا أوافق بشدة	لا أوافق
احترام الآخرين						
01	يستجيب رئيسك المباشر بشكل منصف للنزاعات أو الأمور العالقة المقدمة من قبل الموظفين					
02	يستمتع رئيسك المباشر لما يقوله الموظفين					
03	يضع الرئيس المباشر معايير خاصة أخلاقيا بين الموظفين					
04	يعامل رئيسك المباشر الموظفين باحترام أثناء العمل					
05	يعامل الرئيس المباشر الموظفين بكرامة بعدم التدخل في أمورهم الخاصة					
خدمة الآخرين						
06	يضع رئيسك المباشر في ذهنه مصالح الموظفين					

## الملاحق

					يساعدك رئيسك المباشر عندما تجد صعوبات في وظيفتك	07
					يشرح رئيسك المباشر التعليمات لجماعات العمل	08
					يهتم رئيسك المباشر بشؤون الموظفين الشخصية	09
					يحترم رئيسك المباشر حقوق الموظفين الشخصية	10
					<b>العدالة مع الآخرين</b>	
					يتخذ رئيسك المباشر قرارات عادلة	11
					يعاقب رئيسك المباشر الموظفين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية	12
					يتعامل رئيسك المباشر بإنصاف عندما يتخذ القرارات	13
					يعتمد رئيسك المباشر سياسات عادلة مع جميع المرؤوسين	14
					يحرص رئيسك المباشر على تقديم فرص التقدم المهني للموظفين بشكل متساوي	15
					<b>الصدق مع الآخرين</b>	
					يسلك رئيسك المباشر سلوكاً ذو مصداقية في تعامله مع الموظفين	16
					يناقش رئيسي المباشر الجوانب المتعلقة بالوظيفة بشكل صادق	17
					لا يلجأ الرئيس المباشر إلى التخلي عن وعوده	18
					يقوم رئيسك المباشر بإخبارك بكل مستجدات الوظيفة و ظروفها للموظفين	19
					أشعر أن رئيسي المباشر نزيه وصادق في التعامل مع الموظفين	20

المحور الثاني: الفقرات التي تخص الثقة التنظيمية ، يرجى بيان مدى موافقتك عليها بوضع (X) تحت الإجابة المناسبة

					<b>الثقة بالمشرفين</b>	
					اشعر بالثقة برئيسي المباشر بالعمل عندما يحسن التعامل مع العاملين	21
					أثق برئيسي المباشر عند وجود صعوبات في العمل بفضل كفاءته وخبرته	22
					يتمتع رئيسي المباشر بثقة الموظفين	23

## الملاحق

الثقة بزملاء العمل					
				24	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهاراتهم و معارفهم
				25	توجد ثقة متبادلة بين زملائي في العمل
				26	أشعر بأن زملائي في العمل يقدمون لي العون بعيدا عن دافع الكسب المادي و المعنوي
				27	اشعر بأن زملائي في العمل يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم
الثقة بإدارة المنظمة					
				29	اشعر بأن عملي في منصب إداري في البلدية يعزز من ثقتي
				30	اختصاص إدارة البلدية و معرفتها بأدق الأمور في العمل تجعلني أثق بها
				31	أعتقد بأن وضوح التعليمات في البلدية تساعد على زيادة ثقتي بالأداء
				32	اشعر بالثقة بإدارة البلدية عندما تطبق النظام على الجميع بالتساوي
				33	أعتقد بأن إدارة البلدية تنظر بعين الاعتبار لمصالح الآخرين عند اتخاذ القرارات
				34	أشعر بأن إدارة البلدية تحاول إشراك العاملين بكل القرارات المستقبلية