



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID-El-Tarf

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques,

Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2025/2024

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير .

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي للعاملين

تخصص: إدارة أعمال

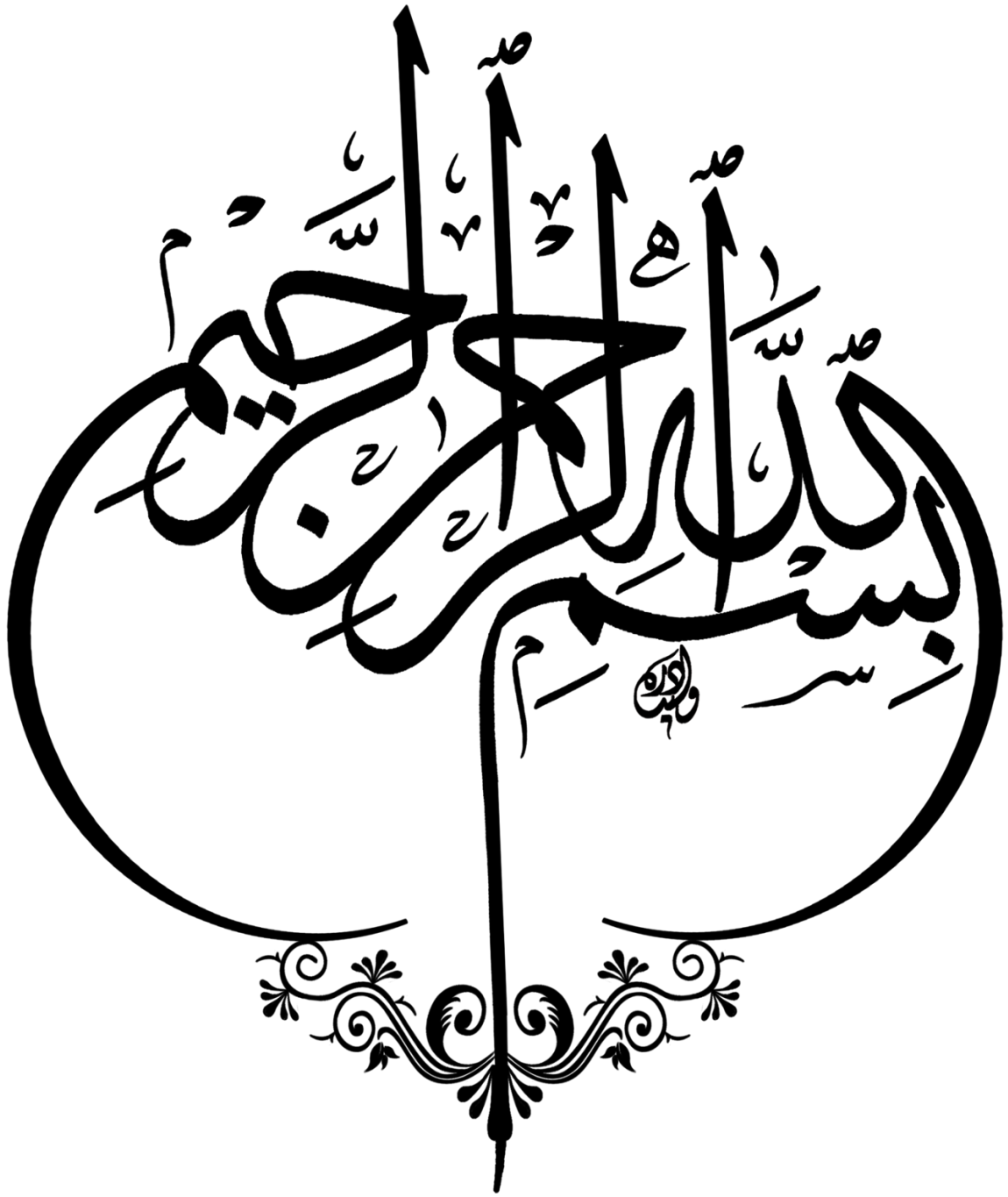
تحت إشراف:

شوابي سارة

من إعداد الطلبة:

دوادي إكرام

جديد أحلام



الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر القيادة الأخلاقية بأبعادها (العدالة، توجيه السلوك، تقسيم السلطة، المسؤولية) على الالتزام الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بولاية الطارف، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الذي وزع على عينة عشوائية مكونة من (40) عامل، وبعد تحليل بيانات الدراسة عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v27)، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

. وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي عند بعد (العدالة، تقسيم السلطة، المسؤولية)، بينما عدم وجود علاقة ارتباطيه لبعده توجيه السلوك والالتزام الوظيفي في مؤسسة سونلغاز.

. وجود علاقة تأثير طردية (موجبة) بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)، والمتغير التابع (الالتزام الوظيفي).

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن طرح مجموعة من التوصيات أهمها:

. العمل على ترسيخ ثقافة مؤسسية تقوم على مبادئ الأخلاق في التعامل مع الموظفين، مما يساهم في بناء الثقة المتبادلة، ويتحقق بيئة عمل محفزة تزيد من درجة الالتزام الوظيفي .

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، العدالة، توجيه السلوك، تقسيم السلطة، المسؤولية، الالتزام الوظيفي، مؤسسة سونلغاز ولاية الطارف.

Abstract

The study aimed to identify the impact of ethical leadership, with its dimensions (justice, behavioral guidance, division of power, and responsibility), on job commitment at Sonelgaz in El Tarf Province. This study relied on a descriptive and analytical approach, using a questionnaire as a tool for collecting data and information. The questionnaire was distributed to a random sample of (40) employees. After analyzing the study data using a set of statistical methods using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS v27), a set of results was reached, the most important of which are:

- There is a positive correlation between ethical leadership and job commitment for the dimensions (justice, division of power, and responsibility), while there is no correlation for the dimension of behavioral guidance and job commitment at Sonelgaz.
- There is a direct (positive) influence between the independent variable (ethical leadership) and the dependent variable (job commitment).

In light of the results obtained, a set of recommendations can be put forward, the most important of which are:

- Working to establish an institutional culture based on ethical principles in dealing with employees, which contributes to building mutual trust and creating a stimulating work environment that increases the degree of job commitment.

Keywords: Ethical leadership, justice, behavioral guidance, division of power, responsibility, job commitment, Sonelgaz, El Tarf Province.

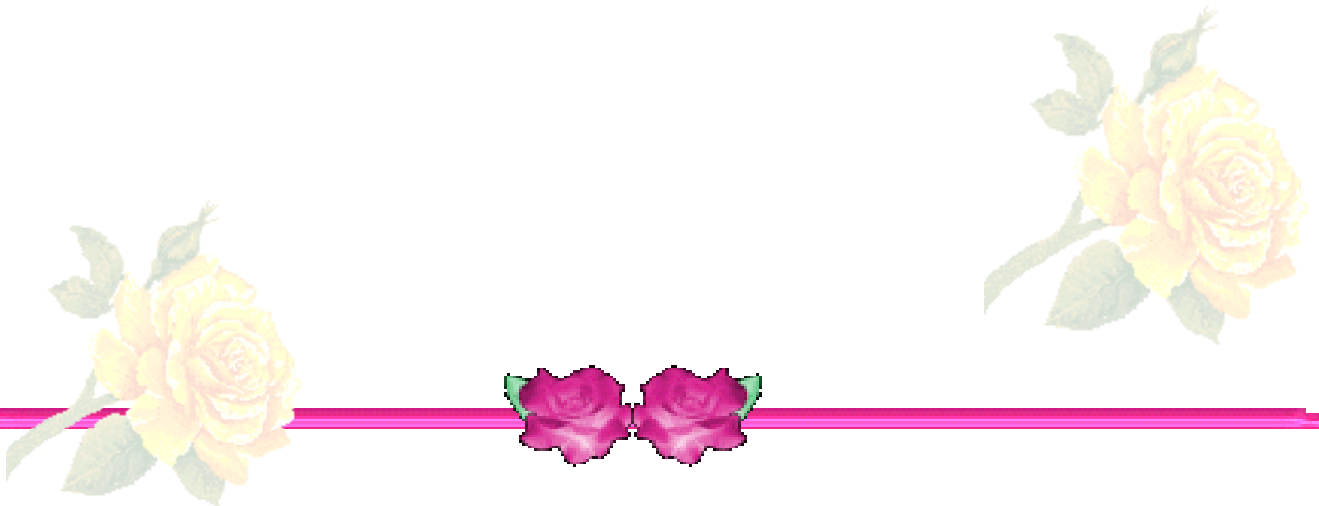
Envoyer des commentaires.

الإهداء:

الحمد لله حمدا كثيرا كما أمر وله الشكر وهو جدير بالزيادة لمن شكر أن سهل لنا المتبغى و أعاننا على إتمام هذا العمل و صلى الله وسلم على نبيه محمد و على الأنطاهرين

أولى المكارم و الجود و بعد :

نهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما نملك في هذا الوجود، إلى من نستمد منهم قوتنا و من يشجعنا في خطوات الحياة، إلى من لا يمكن أن توفي الكلمات حقهم إلى من تعبوا من أجل راحتنا الوالدين الكرميين، نتمنى لهم طيلة العمر و الصحة و العافية، وإلى كل الإخوة والأخوات و الأصدقاء الأعزاء والرائعين الذين كانوا خير سند لنا طيلة هذا المشوار "شروق، شيماء، رحاب، ولاء، رحمة"، و إلى الأستاذة المشرفة "شوابي سارة" التي لم تبخل بشيء من أجلنا و إلى كل من عائلة: داودي، جديد، وإلى كل الأهل و الأقارب بدون إسثناء و شكرا .



شكر و عرفان :

أول شكرنا هو لله رب العالمين الذي رزقنا العقل و حسن التوكل عليه سبحانه و تعالى ،ونحمد الله تعالى على نعمه و

حسن عونه، ونصلي و نسلم على خاتم الأنبياء حبيبنا محمد عليه افضل الصلاة والسلام .

أتقدم بالشكر إلى الدكتورة المشرفة شواي سارة التي كان خير عون لنا و لم تبخل علينا بنصائحها القيمة و

إسهاماتها المفيدة و بصماتها الواضحة و كل الميزات التي تركت على صفحات هذا الموضوع .

لكي منا كل الاحترام والتقدير يا أستاذتي القيمة

كما أشكر السيد مدير مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" . ولاية الطارف، و المنشط المرافق و المساعد

والعاملين على تعاونهم وحسن استقبائهم

و أوجه التحية و الشكر إلى من كانوا يدعون لنا لإنجاز هذا الموضوع كما لا يفوتنا أن نتوجه بالتحية و الشكر إلى

كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير لجامعة الشاذلي بن جديد . الطارف .

"جزاكم الله عنا كل خير"



قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
77	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز.	01-02
79	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز شرق (الطارف)	02-02
91	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	03-02
92	توزيع عينة الدراسة حسب السن	04-02
92	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	05-02
94	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	06-02
95	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	07-02

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	يوضح المقارنة بين القادة الأخلاقيين والذين يفتقدون الحس الأخلاقي.	01-01
67	المخرجات الإيجابية والسلبية للالتزام الوظيفي	01-02
84	عدد الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة.	01-03
87	فئات مقياس ليكرت الحماسي ودلالاتها	02-03
89	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	03-03
90	اختبار التوزيع الطبيعي	04-03
91	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	05-03
92	توزيع عينة الدراسة حسب السن	06-03
93	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	07-03
94	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	08-03
95	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	09-03
96	وصف وتشخيص فقرات بعد العدالة	10-03
97	وصف وتشخيص فقرات بعد توجيه السلوك	11-03
98	وصف وتشخيص فقرات بعد تقسيم السلطة	12-03
99	وصف وتشخيص فقرات بعد المسؤولية	13-03
100	وصف وتشخيص فقرات محور الالتزام الوظيفي	14-03
102	معامل الارتباط بيرسون	15-03
102	معامل الارتباط بين بعد العدالة والالتزام الوظيفي	16-03
103	معامل الارتباط بين بعد توجيه السلوك والالتزام الوظيفي	17-03
103	معامل الارتباط بين بعد تقسيم السلطة والالتزام الوظيفي	18-03
104	معامل الارتباط بين بعد المسؤولية والالتزام الوظيفي	19-03
105	معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي	20-03
106	اختبار أثر العدالة على الالتزام الوظيفي	21-03
107	اختبار أثر توجيه السلوك على الالتزام الوظيفي	22-03

108	اختبار أثر تقسيم السلطة على الالتزام الوظيفي	23-03
109	اختبار أثر المسؤولية على الالتزام الوظيفي	24-03
110	اختبار أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي	25-03




فهرس المحتويات


الصفحة	فهرس المحتويات
	ملخص
	Abstract
	الاهداء
	شكر وعرفان.
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	فهرس المحتويات
١	مقدمة
الفصل الأول : إطار مفاهيمي حول القيادة الأخلاقية.	
11	تمهيد
12	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول القيادة الأخلاقية
12	المطلب الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية.
16	المطلب الثاني: سمات القائد الأخلاقي.
20	المطلب الثالث: خصائص القيادة الأخلاقية.
22	المبحث الثاني : ماهية القيادة الأخلاقية.
22	المطلب الأول : أهمية وأهداف القيادة الأخلاقية.
25	المطلب الثاني: أبعاد القيادة الأخلاقية.
28	المطلب الثالث: مبادئ القيادة الأخلاقية.
30	المبحث الثالث: مصادر ومكونات القيادة الأخلاقية.
30	المطلب الأول: مصادر القيادة الأخلاقية.
33	المطلب الثاني: مكونات القيادة الأخلاقية.
35	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على القيادة الأخلاقية.
38	خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الالتزام الوظيفي وعلاقته بالقيادة الأخلاقية.	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الالتزام الوظيفي.
41	المطلب الأول: مفهوم الالتزام الوظيفي.
44	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الالتزام الوظيفي.
48	المطلب الثالث: خصائص الالتزام الوظيفي.
50	المبحث الثاني : أسس الالتزام الوظيفي.
50	المطلب الأول : أبعاد الالتزام الوظيفي.
51	المطلب الثاني : مراحل ومداخل الالتزام الوظيفي.
54	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام الوظيفي .
58	المبحث الثالث : طبيعة الالتزام الوظيفي وعلاقته بالقيادة الأخلاقية.
58	المطلب الأول : طرق قياس الالتزام الوظيفي.
63	المطلب الثاني : آثار الالتزام الوظيفي.
68	المطلب الثالث : علاقة الالتزام الوظيفي بالقيادة الأخلاقية.
71	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة - دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" (الطارف).	
73	تمهيد
74	المبحث الأول : تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز).
74	المطلب الأول : نشأة وتطور شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز).
78	المطلب الثاني : تقديم لفرع المؤسسة موضوع الدراسة (الطارف).
80	المطلب الثالث : وظائف وأهداف شركة الكهرباء و الغاز.
84	المبحث الثاني : الدراسة المنهجية للبحث.
84	المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة.

85	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة لجمع البيانات.
88	المطلب الثالث : اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
91	المبحث الثالث : تحليل نتائج الاستبيان.
91	المطلب الأول : وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة.
96	المطلب الثاني : وصف وتشخيص فقرات محاور الدراسة.
101	المطلب الثالث : تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.
111	خلاصة الفصل
112	الخاتمة
118	قائمة المراجع
121	الملاحق



المقدمة



أصبح الاهتمام بالعنصر البشري ضرورة ملحة لا يمكن تجاهلها خاصة بالنسبة للمؤسسات الحديثة التي تواجه تحديات متزايدة في عصرنا الحالي، إذ يعتبر العنصر البشري من أهم عوامل النجاح في أي مؤسسة ، وهذا ما يجعل المؤسسات تسعى جاهدا لتبني مجموعة من الطرق تمكنها من جذب و اكتساب أفضل الموارد البشرية المتاحة التي تحتاجها لتحقيق أهدافها، حيث لم تعد المؤسسات تقف عند حدود التخطيط الاستراتيجي أو الموارد التقنية فقط، بل أدركت أن العنصر البشري هو المحرك الأساسي لكل عملياتها. وهنا نجد أن القائد يلعب دورا محوريا في صياغة العلاقة بين المؤسسة ومواردها البشرية ، فالقيادة ليست مجرد منصب أو دور تنفيذي، بل هي منظومة متكاملة من القيم والمبادئ التي تسعى لتحقيق توازن دقيق بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين .

وكذلك نجد أن القائد الأخلاقي تتجلى أهميته في المؤسسات المعاصرة من خلال قدرته على اكتساب الرضا الوظيفي الذي يعد عصب النجاح المؤسسي، فكلما كانت شخصية القائد قائمة على مجموعة من القيم والمبادئ والأخلاق مثل العدالة والنزاهة والوجدان الأخلاقي للعاملين، ازدادت احترافيته وتماسكه الوظيفي والشخصي، وهذا الرضا لا ينعكس على مستوى الأداء فقط بل يتعداه ليؤثر على بيئة العمل بأكملها حيث يصبح العاملون أكثر استعدادا للعطاء والتفاعل مع زملائه ورؤسائه، وتقديم جهد إضافي وفي المقابل غياب هذه القيم قد يؤدي إلى بيئة عمل سلبية تجعل العاملين في تنافر تام لا يتماشى مع أهداف المؤسسة.

ومن هنا تبرز القيادة الأخلاقية كإحدى أهم أنماط القيادة الإدارية الحديثة التي أصبحت أولوية للمؤسسات حاليا، وهذا نظرا لدورها الوجودي عند نشأة نماذج العمل المعاصرة، فالقيادة الأخلاقية ليست مجرد مفهوم نظري بل هي جوهر الإدارة الناجحة ، فمتى اتسمت الإدارة بالأخلاق يكون تأثيرها إيجابيا داخل المؤسسة وخارجها، وهذا النمط من القيادة تكمن أهميته في توجيه العاملين نحو الالتزام بوظائفهم وجعلهم أكثر ارتباطا بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والمشاركة في عملية صنع القرار.

وتعد القيادة الأخلاقية ذات مساهمة كبيرة في تقوية العلاقة بين العاملين و مؤسساتهم، إذ تؤدي إلى تقليل معدلات دوران الموظفين وزيادة ولائهم وتحسين سمعة المؤسسة داخليا وخارجيا كما تمكن المؤسسات من استقطاب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها مما يعزز من تنافسيتها في الأسواق التي تنشط بها. حيث يعد الالتزام الوظيفي من أبرز المؤشرات الدالة على ارتباط العاملين بمؤسساتهم، وتتمثل في استعدادهم لبذل الجهد وتحقيق الأهداف المؤسسية بروح إيجابية ومسؤولية، وهو ما يعزز بيئة العمل المستقرة والمنتجة . وبالتالي يمكن القول أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي ليست مجرد علاقة تبعية بسيطة، بل هي علاقة متشابكة تتصف بالتأثير المتبادل. فالقيادة الأخلاقية تمتلك القدرة على تشكيل بيئة عمل تركز على القيم والمبادئ، في حين يعد الالتزام الوظيفي الذي يعكس مدى نجاح هذه القيادة في تحقيق أهدافها. وعندما تتحقق

المقدمة :

هذه المعادلة، تصبح المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة التحديات، وتعزيز قدراتها التنافسية وترسيخ ثقافة تقوم على الأخلاق والإبداع والتطوير المستدام.

ومن خلال مما سبق ذكره يمكننا طرح الاشكالية التالية :

ما مدى تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز الطارف؟.

الأسئلة الفرعية:

- . هل يوجد أثر لبعده العدالة على الالتزام الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز الطارف؟.
- . هل يوجد أثر لبعده توجيه السلوك على الالتزام الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز الطارف؟.
- . هل يوجد أثر لبعده تقسيم السلطة على الالتزام الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز الطارف؟.
- . هل يوجد أثر لبعده المسؤولية على الالتزام الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز الطارف؟.

فرضيات الدراسة:

على ضوء ما سبق في إشكالية البحث، قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية:

. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل القيادة الأخلاقية على المتغير التابع الالتزام الوظيفي عند مستوى معنوية 5%.

الفرضيات الفرعية :

- . الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده العدالة على الالتزام الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز "الطارف" عند مستوى معنوية 5%.
- . الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده توجيه السلوك على الالتزام الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز "الطارف" عند مستوى معنوية 5%.
- . الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تقسيم السلطة على الالتزام الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز "الطارف" عند مستوى معنوية 5%.
- . الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المسؤولية على الالتزام الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز "الطارف" عند مستوى معنوية 5%.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق:

- . تسليط الضوء على المفاهيم النظرية للقيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي، والوقوف على الجوانب الفلسفية والسلوكية المرتبطة بهما، من أجل بناء إطار مفاهيمي متين للدراسة.
- . الكشف عم طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي وتحديد مدى تأثير القيم والسلوكيات القيادية الأخلاقية على انخراط العاملين وولائهم لمنظمتهم.
- . تقديم نموذج تطبيقي يمكن اعتماده من قبل المؤسسات، بهدف ترسيخ ممارسات قيادية أخلاقية تعزز الالتزام الوظيفي وتحفز روح المبادرة والانضباط.
- . تحليل الفروقات في إدراك القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي بين العاملين حسب متغيرات ديموغرافية، مثل الجنس، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، وذلك لفهم ديناميكيات العلاقة بصورة أدق.
- . إبراز دور القيادة الأخلاقية في الحد من السلوكيات التنظيمية السلبية كالتغيب، والنزاعات الداخلية، مما يعزز مناخ العمل الإيجابي ويحفز الالتزام الفعال للعاملين.
- . الخروج بتوصيات عملية قابلة للتنفيذ، تساعد القيادات في المؤسسات على تحسين جودة بيئة العمل وتطوير أساليب القيادة في منظماتهم.

أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال بعدها النظري والتطبيقي، إذ تسعى لتسليط الضوء على أحد المواضيع الحديثة في بيئة العمل الجزائرية، وهو القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي وذلك في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات في بناء مناخ تنظيمي يسوده الاحترام والثقة والانضباط. وتبرز أهمية الدراسة أيضا في مساهمتها العلمية من خلال سد ثغرة بحثية في الأدبيات المحلية حيث تفتقر البحوث إلى معالجة معمقة لأثر القيادة الأخلاقية على سلوك العاملين. كما تعد هذه الدراسة محاولة لتقديم مؤشرات واقعية ونموذج تطبيقي قد يعتمد عليه في توجيه الممارسات القيادية داخل المؤسسات. وفي ظل التحولات التنظيمية المتسارعة تكمن أهمية الدراسة في تقديم فهم جديد لدور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام الوظيفي

أسباب اختيار الموضوع:

- لكل باحث مجموعة من الأسباب تدفعه لاختيار موضوع الدراسة فمنها:
- . يتماشى الموضوع مع طبيعة التخصص حيث يدخل في صلب إدارة الأعمال.
- . يتماشى مع الاهتمام الشخصي بمواضيع القيادة والسلوك الوظيفي لدى العاملين

المقدمة :

. زيادة التحديات التي تواجه القادة في توجيه سلوك العاملين الأمر الذي يستدعي تسليط الضوء أكثر على دور القيادة الأخلاقية .

. قلة الدراسات الميدانية التي تجمع بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي.

. الرغبة في تقديم حلول وتوصيات لكيفية تعزيز القيادة الأخلاقية في المؤسسات .

. الرغبة في تكملة ما توصل إليه الباحثين في موضوع القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي وإضافة قيمة مضافة للمعرفة،

فهناك عدة دراسات تعرضت لموضوع القيادة الأخلاقية ولكنها ربطته بمتغير آخر ونفس الشيء بالنسبة للالتزام الوظيفي.

المنهج المتبع للدراسة:

إن معرفة المنهج المتبع في أي دراسة أمر في غاية الأهمية حتى نكون على اقتناع بالنتائج المتحصل عليها ومدى مطابقتها للواقع، فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنهج الذي يتبعه الباحث، وفي دراستنا هذه سوف نقوم بالكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي لعاملين حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لجمع بيانات الدراسة وتبويبها وعرضها وتحليلها وتفسيرها.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة كالتالي:

. **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة في شركة توزيع الكهرباء والغاز الشرق "سونلغاز". الطارف، وهي تمثل بيئة

العمل التي اختيرت لتطبيق الدراسة، وبالتالي فإن النتائج قد لا تعمم على باقي المؤسسات أو الولايات.

. **الحدود الزمانية:** بدأت الدراسة منذ شهر أبريل 2025 إلى غاية شهر نهاية شهر ماي، حيث تم الشروع في مرحلة

إعداد الاستبيان بعد الحصول على التعليمات والتوجيهات ورأي الأستاذة المشرفة ثم وضع التركيبة النهائية للاستبيان في نفس الشهر من السنة وبعدها مباشرة تمت عملية توزيع الاستبيان على عدد معين من العمال في المؤسسة محل الدراسة واستغرقت عملية توزيع الاستبيان واسترجاعه حوالي 4 أيام .

. **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية الطارف، بما فيهم الموظفون الإداريون

والفنيون الذين يشغلون مناصب مختلفة والذين تم اختيارهم كعينة للدراسة.

. **الحدود الموضوعية:** تركزت هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل والالتزام الوظيفي

كمتغير تابع وذلك في إطار نظري وتطبيقي يهدف إلى فهم كيف تؤثر ممارسات القادة الأخلاقية على مستوى التزام الموظفين داخل المؤسسة.

الدراسات السابقة :

. دراسة صالح بشير صالح فياض،(2013)، تحت عنوان " التمكين وآثره على الالتزام الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال بتاريخ 2013/04/10 ، جامعة البلقاء التطبيقية (السلطة الأردن)، هدفت هذه الدراسة لقياس التمكين وآثره على الالتزام الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية ، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم أخذ عينة 300 عامل من دائرة الجمارك الأردنية، وتوزيع عليهم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات واستخدام برنامج SPSS كأداة لتحليل البيانات ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود درجة تمكين عالية للعاملين في دائرة الجمارك كذلك وجود علاقة بين تمكين العاملين و الالتزام الوظيفي بأبعاده (الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري) للعاملين في دائرة الجمارك الأردنية، كما أدرجت مجموعة من التوصيات كضرورة الاهتمام بشكل أكبر بتحفيز العاملين ماديا (من خلال الأجور التشجيعية والعلاوات المالية، الترقيات حسب الكفاءة)، ومعنويا من خلال (الثناء، التقدير والمدح)، وضرورة الاهتمام كذلك بفرق العمل لدمج الخبرات المختلفة .

. دراسة محمد الناصر مناع، وليد خمان،(2019)، تحت عنوان " دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الإبداع الإداري لدى العاملين . دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بوقرة بولعراس، سكايرية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى عمال مستشفى سكايرية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم أخذ عينة للدراسة مقدرة بـ 50 عامل وعاملة واستخدام الاستبيان و كذلك برنامج SPSS كأداة لتحليل البيانات عند مستوى معنوية 0,000، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى عمال مستشفى سكايرية بكل أبعادها الثلاث (أخلاقيات شخصية القائد، أخلاقيات إدارية للقيادة، أخلاقيات العلائقية) بمستوى مرتفع كما يؤكد عمال مستشفى سكايرية باستمرار المؤسسة إلى التفوق وبلوغ الأهداف المسطرة، بالإضافة إلى التوصيات المقدمة من خلال هذه الدراسة والتي تمثلت في الاعتماد على مبدأ الشفافية والنزاهة كمبدأ من مبادئ العمل ومراعاة حاجيات العمال قدر الإمكان مما لها أثر في زيادة الإبداع .

. دراسة منى النبيل مصطفى مرسال، فاتن فاروق الأمين،(2020)، تحت عنوان "أثر السلوك التنظيمي في الالتزام الوظيفي . دراسة حالة أمدرمان الإسلامية مركز الطالبات"، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، المجلد 15، العدد 05، السودان، ص ص 895. 904، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر السلوك التنظيمي في الالتزام الوظيفي من خلال أبعاد السلوك التنظيمي (الاتجاهات، ضغوط العمل، الدافعية، التحفيز، القيادة الإدارية، الصراع التنظيمي، الثقافة التنظيمية)، وقد

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي في تحديد العلاقة بين المتغيرات والمنهج الاستنباطي في التعرف على مشكلة الدراسة وصياغة فرضياتها و المنهج التاريخي لعرض الدراسات السابقة، حيث تم أخذ عينة للدراسة مقدرة بـ 50 طالب واستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وبرنامج SPSS في الدراسة الميدانية لجامعة أمدرمان الإسلامية مركز الطالبات حيث تغطي هذه الدراسة الفترة ما بين 2012-2016، توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات الدراسية، و وجود علاقة إيجابية لأبعاد السلوك التنظيمي (الدافعية، التحفيز، ضغوط العمل، القيادة الإدارية، الصراع التنظيمي، الثقافة التنظيمية) مع الالتزام الوظيفي، كما قدمت مجموعة من التوصيات تمثلت في: يجب على الإدارة تنويع الأساليب الإدارية التي تتبعها، زيادة الاهتمام بأداء العاملين ، الاهتمام بوضع سياسة حوافز جماعية عادلة للعاملين .

. دراسة هيري عبد العزيز، دراوي نور الهدى،(2021)، تحت عنوان " دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي . دراسة حالة جامعة احمد درارية أدرار 2021/2020"، مذكرة تدخل ضمن متطلبات الماجستير أكاديمي تخصص إدارة أعمال ، هدفت هذه الدراسة لرصد واقع دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي في الإدارات التعليمية بأبعادها الثلاث (العدالة، المشاركة في السلطة، وضوح الدور)، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اخذ للدراسة مقدرة بـ 29 موظف، مع استخدام الاستبيان للحصول على المعلومات التابعة للموضوع وبرنامج SPSS لتحليل البيانات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود تحقيق للقيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي في بعد المشاركة في السلطة بدرجة متوسطة، وفي بعد وضوح الدور بدرجة أعلى من المتوسط، ولا تحقق إلا في بعد واحد هو بعد العدالة، كما أدرجت مجموعة من التوصيات متمثلة في تنظيم برامج تدريب و ورشات عمل لتوجيه القيادات بمفهوم القيادة الأخلاقية، ضرورة التعاون القادة و المرؤوسين والعمل على روح الفريق والولاء للارتقاء نحو الأفضل .

. دراسة الحاج آدم عبد الرحيم، "سايرة سالم مانع اليامي (سبتمبر 2023)، تحت عنوان" دور القيادة الأخلاقية في خلق الولاء التنظيمي لدى العاملين . دراسة حالة الموظفين الإداريين بجامعة نجران"، المجلة الدولية للبحوث العلمية، الإصدار 2، العدد3، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية، ص ص 148، 186 ، هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى توفر أبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة ، العدل، وضوح الدور، التوجه الأخلاقي)، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، اتخذت عينة للدراسة مقدرة بـ 96 موظف والاستبيان كأداة لجمع المعلومات و برنامج SPSS لتحليل البيانات، وقد توصلت إلى أن أبعاد القيادة الأخلاقية تتوفر لدى أعضاء القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجهة نظر الإداريين العاملين بها بدرجة مرتفعة كذلك توافر درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجامعة بدرجة مرتفعة ، كما وضعت هذه الدراسة التوصيات التالية: الاهتمام بنشر مفهوم وثقافة القيادة الأخلاقية في كافة المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية، الاهتمام بتوفير بيئة عمل مناسبة للعاملين وتوفير كافة احتياجاتهم من أجل رفع الروح المعنوية لهم وتحقيق أعلى مستوى ممكن وزيادة ولائهم لمكان عملهم .

أوجه الاختلاف و التشابه مع الدراسات السابقة :

. أوجه التشابه:

. تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في موضوع القيادة الأخلاقية على أنها عامل مؤثر في تحسين أداء العاملين و رفع مستوى التزامهم .

. تتماشى هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في منهجيات المستخدمة مثل الاستبيان وتحليل البيانات.

. تتشابه الدراسة مع الدراسات السابقة في الأهداف المتمثلة في تحسين فهم العلاقة بين سلوك القيادة الأخلاقية والتزام

العاملين .

. أوجه الإختلاف:

. قلة الدراسات المحلية التي تربط بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي في الجامعات الجزائرية عموما وتحديدًا في جامعة

الطارف.

. تغطي هذه الدراسة فجوة بحثية حيث أن الدراسات السابقة في هذا المجال كانت تركز على بيئات عمل دولية ولم

تعمق البحث في السياق المحلي .

. تتميز هذه الدراسة بتقديم توصيات وحلول مباشرة لمؤسسات ولاية الطارف من أجل تعزيز القيادة الأخلاقية.

. تتميز الدراسة على تضمنها تحليل ميداني واقعي في مؤسسة محلية بولاية الطارف، مما يميزها عن الدراسات السابقة التي

كانت تعتمد على عينات عامة دون تطبيق ميداني.

صعوبات الدراسة:

. قلة الكتب المتخصصة في القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي.

. الصعوبة في استرجاع الاستبيان في الوقت المحدد مما أدى إلى تكرار عدد الزيارات وتكرار توزيع الاستبيان.

الفصل الأول:

المبحث الثالث يتم عرض كل من مصادر ومكونات القيادة الأخلاقية والعوامل المؤثرة عليها.

المبحث الثاني يتم عرض كل من أهمية وأهداف و أبعاد ومبادئ القيادة الأخلاقية.

المبحث الأول يتم التطرق إلى مفهوم القيادة الأخلاقية وخصائصها بالإضافة إلى سمات القائد الأخلاقي.

الفصل الثاني:

المبحث الثالث يتم عرض طرق قياس الالتزام الوظيفي بالإضافة إلى علاقته مع القيادة الأخلاقية .

المبحث الثاني يتم عرض أهم أبعاد الالتزام الوظيفي وأماطه والعوامل المؤثرة في تكوينه.

المبحث الأول يتم التطرق إلى مفهوم الالتزام الوظيفي بالإضافة إلى الأهمية والأهداف والخصائص.

الفصل الثالث:

المبحث الثالث يتم تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

المبحث الثاني يتم تقديم الدراسة المنهجية للبحث واختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

المبحث الأول يتم تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز".

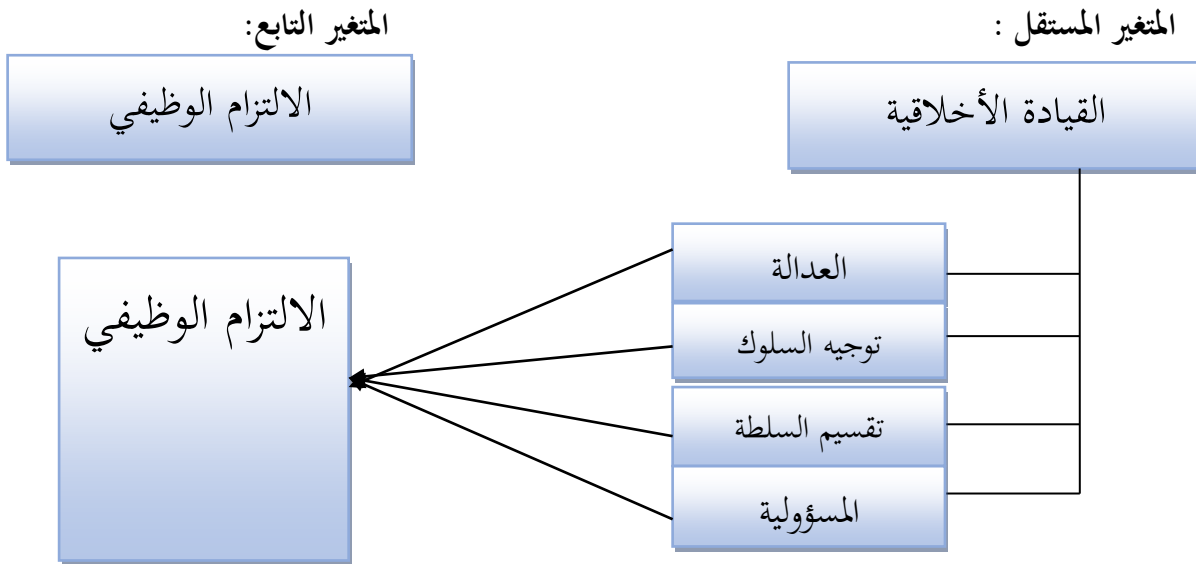
المقدمة :

نموذج الدراسة :

الهدف العام من هذه الدراسة هو معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات أحدهما مستقل وآخر تابع بحيث:

. المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية بأبعادها (العدالة، توجيه السلوك، تقسيم السلطة، المسؤولية).

. المتغير التابع: الالتزام الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على الدراسات السابقة:

. دراسة فعودة نصر الدين، سنة 2021/2020.

. دراسة لطرش محمد، سنة 2018.

الفصل الأول:

إطار مفاهيمي حول

القيادة الأخلاقية .

تمهيد:

القيادة الأخلاقية هي أكثر من مجرد إدارة أو توجيه فريق نحو تحقيق أهداف معينة، إنها فلسفة متكاملة تعتمد على المبادئ والقيم التي ترشد سلوك القائد وتوجهاته في بيئة العمل. وفي عالم الأعمال اليوم أصبحت الحاجة إليها ملحة، حيث تتزايد التحديات الأخلاقية والتعقيدات الاجتماعية والاقتصادية، مما يفرض على القادة مسؤولية اتخاذ قرارات تراعي مصلحة الجميع. ويرتكز هذا المفهوم على مجموعة من المبادئ الأساسية، مثل العدالة، الشفافية التي تعزز الثقة من خلال الصدق والانفتاح، المسؤولية الاجتماعية التي تدعو القادة إلى تحمل مسؤولياتهم تجاه المجتمع والبيئة، فهذه المبادئ ليست مجرد شعارات، بل هي أسس تمكن القائد من بناء ثقافة تنظيمية قوية، تلهم الموظفين وتحفزهم، مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام للمؤسسة.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الأخلاقية.

المبحث الثاني: ماهية القيادة الأخلاقية.

المبحث الثالث: مصادر ومكونات القيادة الأخلاقية .

المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول القيادة الأخلاقية .

تعد القيادة الأخلاقية من أهم المفاهيم التي تشكل جوهر نجاح القادة و تأثيرهم في بيئات العمل والمجتمعات. فهي لا تقتصر على القدرة على توجيه الأفراد وتحقيق الأهداف، بل تمتد لتشمل الالتزام بالقيم الأخلاقية والمبادئ الإنسانية في عملية اتخاذ القرار وممارسة السلطة. فالقيادة الأخلاقية تهدف إلى تحقيق التوازن بين تحقيق المصالح التنظيمية والحفاظة على معايير السلوك القويم، مما يعزز الثقة بين القائد وأتباعه ويؤدي إلى بيئة عمل أكثر نزاهة وشفافية. حيث ينطلق هذا المبحث من دراسة مفهوم القيادة الأخلاقية، والذي يشير إلى الطريق الذي يسلكه القائد في إدارة فرقته أو منظمته بطريقة تعتمد على النزاهة، العدالة، المسؤولية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية .

القيادة الأخلاقية مفهوم مركب يجمع بين بعدين أساسيين وهما القيادة الأخلاق فمن جهة تشير القيادة إلى القدرة على التأثير في آخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة، ومن جهة أخرى تعكس الأخلاق مجموعة المبادئ والقيم التي توجه السلوك البشري وعند التقاء هذين البعدين تنشأ القيادة الأخلاقية، ومن خلال هذا المطلب سوف نعرض مجموعة من التعريفات حول كل القيادة الأخلاق والقيادة الأخلاقية.

أولاً: تعريف القيادة.

يعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم الحديثة التي أثارت اهتماماً واسعاً لدى المفكرين وقد تطرقنا من بعض التعريفات نذكر منها:

. **تعريف القيادة لغة:** القيادة مشتقة من فعل "قاد"، وهي تعني توجيه الشيء أو الشخص نحو وجهة معينة، ويقال "قاد القوم" أي تولى توجيههم وإرشادهم، و"قاد الدابة" أي سيرها أمامه وأرشدتها إلى الطريق.

. **تعريف القيادة اصطلاحاً:**

❖ يعرفها فيدلر **Fiedler** : أنها "تعني الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى

أهداف المنظمة والأفراد معا".¹

¹ شهدان عادل عبد اللطيف الغريايوي، " القيادة الإدارية"، دار الفكر الجامعي، الطبعة 01، الإسكندرية. مصر، 2019، ص 14.

❖ يعرفها رنسيس ليكارت **Rensis Likert** : بأنها " هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".¹

❖ حيث يعرفها كل من براون و روزين **Brown & Rosen**: بأنها " عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم، إن القيادة هي عملية تفاعل بين قادة ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف ".²

❖ تعريف آخر للقيادة : هي " مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكثر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة ".³

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن القيادة : هي القدرة على توجيه الآخرين نحو تحقيق هدف معين من خلال التأثير والإلهام وليس فقط بالأوامر والتوجيهات، فالقائد الحقيقي هو الذي يفهم فريقه، ويعرف كيف يحفزهم ويكون قدرة لهم بسلوكه قبل كلماته. فالقيادة ليست مجرد منصب أو سلطة بل هي مسؤولية تتطلب الحكمة والذكاء العاطفي، واتخاذ القرارات الصحيحة في الأوقات الصعبة .

ثانياً: تعريف الأخلاق

تعتبر الأخلاق من سمات الأشخاص الصالحين حيث تساعد في تجنب الوقوع في العيب أو الخطأ أو الحرام ، ويمكن تعريف الأخلاق كما يلي :

. تعريف الأخلاق لغة: جمع خلق وهو السجية والطبع والمرونة وأصل الكلمة في العربية يدل على السلوك والعادة التي تطبع بها الإنسان، سواء كانت حسنة أو سيئة .

¹: د. بن عبد الرحمن الطاهر، " القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، ص 57.

²: د. حبي سعيده، د. فجة رضا، " القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية . رؤية سوسيو اقتصادية"، مجلة المعيار، المجلد 25، العدد 58، الجزائر 2021، ص 962.

³: د. بطرس حلاق، " القيادة الإدارية"، الجامعة الافتراضية السورية، الطبعة 01، سوريا، 2020، ص 13.

. تعريف الأخلاق اصطلاحاً:

- ❖ يعرفها الجاحظ والغزالي: بأنها " هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال بسير وسهولة من غير حاجة إلى فكر ورؤية، فالخلق قد يكون في بعض الناس ميزة وطبعاً، وفي بعضهم لا يكون إلا بالرياضة والاجتهاد".¹
 - ❖ يعرفها سقراط و أرسطو: بأنها " حال للنفس التي تدعو للأفعال من غير فكر ولا رؤية فمنها ما يكون طبيعياً وطبقاً لمزاج الإنسان ومنها ما يكون مكتسباً بالعادة والتدريب يبدأ بالفكر ثم يستمر حتى يصير خلقاً".²
 - ❖ نجد في تعريف آخر: " الأخلاق هي مجموعة من القواعد التي تساهم في تكون أفكار الناس في الحث على الخير ونبذ الشر، فهي تكون المعيار للمثل العليا والموجه لسلوك الأفراد في تعاملهم وفي معاملاتهم، فالأخلاق وليدة تراكم من الإرث في المعتقدات والتقاليد والعادات المتأصلة في النفوس والتي يجد الناس أنفسهم ملزمين بإتباعها".³
 - ❖ وأيضاً الأخلاق : هي " هيئة راسخة في النفس، يصدر عنها العديد من الأفعال بشكل سهل وميسر، دون الحاجة للتروي أو التفكير، فمن الممكن أن يصدر عن هذه الهيئة أفعال مذمومة أو محمودة ".⁴
- نستنتج من خلال هذه التعاريف أن الأخلاق هي مجموعة من القيم والمبادئ التي تحكم سلوك الإنسان وتحدد تفاعله مع الآخرين، سواء في المجتمع أو في بيئة العمل أو في حياته الشخصية وتعكس الأخلاق طبع الإنسان وصفاته الداخلية، وتتركز على أبعاد مثل الصدق، الأمانة، العدل والتسامح.

ثالثاً: تعريف القيادة الأخلاقية .

بالرغم من حداثة موضوع القيادة الأخلاقية واختلاف وجهات نظر المفكرين والباحثين والمتخصصين حول مفهوم القيادة الأخلاقية ، نطرح بعض التعاريف البارزة للقيادة الأخلاقية :

¹: د.دولي لخضر، د. حاكم أسماء، " مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة مع الإشارة إلى جامعة طاهري محمد .

بشار"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد02، الجزائر، 2017، ص 249.

²: آيت أوقاسي فتيحة، " أخلاقيات الإدارة: بين الحتمية والضعف التنظيمية للمؤسسات"، مجلة الأداء، مخبر رأس المال البشري والأداء، العدد 03، الجزائر، 2021، ص 98.

³: القاضي عواد حسين ياسين العبيدي، " البعد الأخلاقي للقاعدة القانونية في التشريعات العربية (الالتزام التعاقدية أمودجاً)، مجلة الباحث العربي، المجلد 05، العدد02، العراق، 2024، ص 48.

⁴: د.منصور محمد أحمد، آخرون، " القانونية والاقتصادية دورة علمية . نصف سنوية محكمة"، مجلة البحوث، العدد 51، الجزء الثاني، مصر، 2020، ص

- ❖ عرفها براون **Brown**: بأنها " السلوك المناسب الذي يظهره الفرد من خلال نشاطه وعلاقاته بين شخصية، وتعزيز هذا السلوك لدى الأتباع عن طريق عمليات الاتصال ذي الاتجاهين، وتعزيز واتخاذ القرار".¹
- ❖ عرفها هاوس **House**: أنها " استخدام السلطة لمساعدة التابعين في التعامل مع القيم المتصارعة التي تظهر في بيئة العمل، بالشكل الذي يسهم في رفع مستوى الأخلاق لديهم".²
- ❖ عرفها فوكس **Fox** و آخرون و جهة نظر المركز الوطني الأمريكي للأخلاق في مجال الرعاية الصحية: بأنها " مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يقوم بها القادة الإداريون لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية داخل المنظمات، من خلال الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، ودعم الأنشطة التي تشجع السلوكيات الأخلاقية، وتنتقد السلوكيات الغير الأخلاقية".³
- ❖ عرفها دي هوخ ودين هارتوغ **De Hoogh and Den Hartog**: بأنها " العملية التي يؤثر فيها القائد على أنشطة المجموعة لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة مسؤولة".⁴
- ❖ حيث عرفها فليمر **Fulmer**: أنها "تعني توافر الفرص المتكافئة، وإسناد الأعمال للأكثر علما وكفاءة، وتوجيه الموارد لما هو أنفع، وزيادة ثقة الأفراد بأنفسهم ومؤسستهم ومجتمعهم، وانخفاض القلق والتوتر داخل المؤسسة".⁵
- ❖ عرفتها المطيري : بأنها " مجموع القيم، والمعايير والسلوكيات الأخلاقية التي تمارسها الإدارية عند تعاملها مع العاملين بها، وتقاس من خلال رضى العاملين عن تلك الإدارة في جانب الصفات الشخصية والصفات الإدارية والعلاقات الإنسانية".⁶

¹: الدجاني ياسين، وآخرون، " درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 04، العدد 14، الأردن، 2020، ص 09.

²: د. نعيم بن عطا الله الجهني، و آخرون، " نماذج معاصرة في القيادة"، مكتبة القانون والاقتصاد، الطبعة الأولى، الرياض، 2018، ص 158.

³: أحمد عبد الله محمد الكبير، " القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي . دراسة نظرية تطبيقية مقارنة"، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، ص 90.

⁴: د. علي ذنون يونس جادر، وآخرون، " دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء للكوادر التدريسية في عينة من مدارس قضاء العلم"، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 03، العدد 03، العراق، 2022، ص 94.

⁵: إيناس موسى الزين، زكي أبو عياد، " القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتنمية رأس المال النفسي . دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية"، المجلد الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 04، العدد 02، فلسطين، 2019، ص 135.

⁶: سارة محمد ناصر فايز السهيلي، " القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية بالكويت لتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلابهم"، مجلة كلية التربية، المجلد 38، العدد 86، الجزء 05، مصر، 2023، ص 283.

❖ وفي تعريف آخر: هي " القيادة التي تهتم بمصالح الموارد البشرية ومصالح المؤسسة معا، وتحاول مساعدة الموارد

البشرية في إيجاد حلول للمشكلات، وتستند هذه القيادة على التعاطف والكرم وكذا الشجاعة ".¹

❖ كما تعرف على أنها : " مجموعة السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه العمال، مستخدما في ذلك

الوسائل وسبل ملاءمة والتي يمكن من خلالها إكساب العامل الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنسانا صالحا نافعا لمنظمتة ومجتمعه".²

حيث من خلال هذه التعاريف يمكننا استنتاج تعريف للقيادة الأخلاقية على أنها: هي القدرة على توجيه الآخرين والتأثير فيهم من خلال الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية، مثل الصدق، العدل، النزاهة والاحترام. فالقائد الأخلاقي لا يسعى فقط إلى تحقيق الأهداف بل يهتم أيضا بكيفية تحقيقها، بحيث تكون عادلة وتراعي مصلحة الجميع، حيث يتميز هذا النوع من القيادة بتقديم القدوة الحسنة واتخاذ القرارات بحكمة ومسؤولية، مما يعزز الثقة والاحترام بين القائد وأفراد فريقه.

المطلب الثاني : سمات القائد الأخلاقي .

يعد القائد الأخلاقي نموذجا يحتذى به في أي مجتمع أو منظمة، حيث لا تقتصر القيادة لديه على تحقيق الأهداف فحسب بل تمتد لتشمل الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية التي تضمن العدالة، النزاهة، والمسؤولية في جميع القرارات والتصرفات. فالقائد الأخلاقي هو من يلهم الآخرين بسلوكه قبل كلماته، ويتعامل مع من حوله بإنصاف واحترام، مما يعزز الثقة والتعاون داخل الفريق.

أولا: تعريف القائد الأخلاقي .

يعد البعد الأخلاقي عنصرا أساسيا في توجيه السلوك الإنساني داخل المجتمعات والمؤسسات. وفي هذا السياق تم تعريف القائد الأخلاقي كالتالي³:

¹: وسيلة واعر، " تأثير القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية مقارنة بين الجزائر وماريزيا"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد04، الجزائر، 2020، ص 35.

²: أمجد درادكة، هدى المطيري، "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 13، العدد02، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 228.

³: نور الدين مزهودة، باديس بوخلوة، "أثر القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع . دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز بتقوت"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 04، العدد03، الجزائر، 2021، ص 55.

❖ **تعريف الأول:** " هو ذلك الفرد الذي يمكنه دمج القدرات القيادية مع السلوكيات الأخلاقية، فهو يتواصل باستمرار مع المرؤوسين، وتبادل الأفكار معهم، يحترم حقوقهم من خلال معاملتهم بإنصاف، علاوة على ذلك فإنه يبذل جهودا لتطوير الشعور بالعدالة في المنظمة من خلال إشراك مرؤوسيه في عملية صنع القرار".

❖ **تعريف الثاني:** " هم الذين يوفران بيئة مناسبة لتحقيق أفضل مستويات الأداء، ويعطون أهمية كبيرة لتقييم السلوك الأخلاقي للأفراد كعامل رئيسي لتحقيق التناغم وانضباط في المنظمة".

ثانيا : سمات القائد الأخلاقي .

يتسم القائد الأخلاقي بقدرته على التأثير في الآخرين من خلال المبادئ والقيم الأخلاقية التي يتجلى بها، ويعتمد بشكل أساسي على النزاهة والعدالة في اتخاذ القرارات، مما يعزز من بيئة العمل ويسهم في نجاح الفرق والمؤسسات. ومن بين هذه السمات التي يعتمد عليها القائد الأخلاقي نذكر¹:

. **الأمانة:** وهي ضد الخيانة، وهي خلق يعف به الإنسان عما ليس له به حق، مع تأدية ما عليه من الحقوق، فيعف الإنسان نفسه عن الأموال والأعراض التي لا تحل له، ويؤدي حقوق الله وحقوق الخلق أجمعين، والأمانات مجالها واسع وأنواعها متعددة، ومنها الأمانة الوظيفية وتشمل الأمانة العلمية والأمانة في تأدية العمل، والنبي عليه الصلاة والسلام كان حريصا على توليه الأمانة، فقد قال عليه الصلاة والسلام لأهل نجران { **لأبعثن إليكم رجلا أمينا حق الأمين** } فاستشرف لها أصحاب النبي صلى الله عليه وسلم، فبعث أبا عبيدة (صحيح البخاري 7254)، ويتضح من هذا الحديث أن الأمانة صفة لا بد للقائد أن يتحلى ويتصف بها، بل إن منهج الإسلام في اختيار القادة يرتكز على مبدئين أساسيين هما القوة والأمانة.

. **الرفق والرحمة:** الناس يحتاجون إلى كنف ورعاية، وبشاشة وسماحة، وهكذا كانت القيادة في صدر الإسلام، ومن هنا خاطب الله سبحانه وتعالى رسوله عليه الصلاة والسلام بقوله: { **ولو كنت فضا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر** } (سورة آل عمران الآية 159)، والتوجيه في هذه الآية للنبي عليه الصلاة والسلام، وهو توجيه أيضا للقادة جميعا في أن يتخذوا من الرحمة والرفق شعارا لهم لأن ذلك مما يجمع الناس حول قادتهم.

¹: أ.عبد العزيز سالم مهدي الشهري، " درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند العاملين"، مجلة كلية

التربية، جامعة الأزهر، العدد 186، الجزء الثاني، المملكة العربية السعودية، 2020، ص ص 711-712.

. البشاشة وحسن التعامل: وهي الطريق لكسب قلوب الآخرين وإدخال السرور عليهم، وقد حث نبينا عليه الصلاة والسلام على ذلك، ففي الحديث الذي رواه أبو ذر رضي الله عنه: "تبسمك في وجه أخيك صدقة" (صحيح ابن حبان 474).

. المصداقية: وهي المكاشفة والوضوح بين القائد والمرؤوسين حول كل ما يهمهم وما يتعلق بعملهم مما ينمي الثقة المتبادلة، وهي من أهم الخصائص التي تعين القائد الحقيقي على توفر المشاركة الحقيقية مع المرؤوسين، وبالتالي يتم تفعيل النقاش البناء وتتوحد الجهود نحو الأهداف المشتركة، ويرتفع تحمل المخاطرة والمسؤولية في العمل، والشعور بالأمان النفسي.

. الإيثار: وهو أن يقدم القائد المصالح العامة على مصالحه الشخصية، ويقابلها الأنانية حيث يكون الاهتمام بالمصالح الشخصية فقط وإهمال المصالح العامة أو الإضرار بالآخرين.

. الرقابة الذاتية: حيث تعد أهم أنواع الرقابة، لأنها تنبع من يقظة الضمير ومراقبة الخالق سبحانه وتعالى، فهي رقابة وقائية تحول دون وقوع الأخطاء وهي صمام أمان ضد الفساد.

. القدوة الحسنة: فالقائد الأخلاقي يشكل قدوة حسنة ونموذجاً للمرؤوسين، فيقتدون به في مكارم أخلاقه وفي تفانيه في أداء عمله، ولقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم أعظم قدوة لأتباعه ولذلك قال عنه ربنا سبحانه وتعالى: {لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر} (سورة الأحزاب آية 21).¹

. الرؤية الأخلاقية: إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية إستراتيجية فإن القائد الأخلاقي يمتلك رؤية إستراتيجية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الإستراتيجية، فيضيف البعد الأخلاقي والقيمي إلى خياراته الإستراتيجية، وتعتبر مقياساً ومعياراً مميزاً لما يريد أن يصل إليه، سواء في الأهداف أو في الوسائل والأساليب.²

. الشجاعة والشخصية: وهي من الخواص العقلية التي تشعر بالخوف من الخطر أو الانتقاد، ولكنها تمكن الإنسان من الاستمرار في مواجهة ذلك بهدوء، والتصرف كما يجب في الظروف الحرجة، مع تحمل الآلام والجهد والمشاق، فيجب على القائد أن يتمتع بالشخصية الأدبية والبدنية والوقوف إلى جانب الحق مهما كانت الظروف، ومهما كانت المعارضة شديدة.³

¹: نفس المرجع السابق، ص 711. 712.

²: أ. بعجي سعاد، د. خبايا عبد الله، "درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين". دراسة حالة وحدة خدمات ما بعد البيع (كوندور)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 01، العدد 31، جامعة المسيلة، الجزائر، 2020، ص 149.

³: د. ناريمان لهلوب، د. ماجدة الصرايرة، "مهارات القيادة التربوية الحديثة"، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2012، ص 78.

ومن بين الشروط الهامة التي ينبغي أن يتعد عليها القائد الأخلاقي تتمثل في ¹:

- . إرهاق الموظفين بالعمل: فالإسلام يرشد إلى عدم تكليف العامل بما لا يطيق كزيادة ساعات العمل أو كميته عن القدرة على أدائه لما لذلك من تأثير سلبي على إنتاجية العامل أولاً وأيضاً على نفسية العامل وعلى العدالة والمساواة في توزيع العمل بين الموظفين فلقد قال تعالى: { لا تكلف نفس إلا وسعها } (سورة البقرة آية 233).
- . الانتهازية: من صفات الانتهازي وانعدام الصدق وكثرة حديثهم عم المثاليات والمبادئ وتقديم المصلحة الشخصية والمنفعة الذاتية على حساب المنفعة العامة والاستبداد والتعسف والتكبر وانعدام التضحية والتبرير لتجاوزاتهم وتضخيم أخطاء الآخرين والتنصل من المسؤولية.
- . التجسس أو سوء الظن بالآخرين أو غيبة الآخرين: لقوله سبحانه وتعالى: { يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيراً من الظن إن بعد الظن إثم ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضاً أيح أحكمكم أن يأكل لحم أخيه ميتاً فكرهتموه واتقوا الله إن الله تواب رحيم } (سورة الحجرات الآية 12).
- . الحسد: فالله سبحانه وتعالى يهب من يشاء وما يشاء ويحرم من يشاء وما يشاء وفضل بعضاً على بعض بالنعم والرزق لحكمة، فيجب أن يرضى بما آتاه الله من نعم ويشكره عليها وأن لا يتطلع لما عند الآخرين ويحسده عليها فلقد قال الله تعالى: { ولا تتمنوا ما فضل الله به بعضكم على بعض } (سورة النساء الآية 31). قال تعالى موضحاً ذم الحسد: { أم يحسدون الناس على ما آتاهم الله من فضله } (النساء آية 54).
- . الاعتدال في الإنفاق: فقد أمر الله سبحانه وتعالى عباده بالاعتدال في الإنفاق وعدم الإسراف كما جاء في قوله تعالى: { يا بني آدم خذوا زينتكم عند كل مسجد وكلوا واشربوا ولا تسرفوا أنه لا يحب المسرفين } (سورة الأعراف 31).

¹: د. أحمد الصاوي طه شادي، التأصيل الإسلامي للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بممارستها بجودة الأداء المهني وفق المنظور الإسلامي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر. دراسة ميدانية"، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، المجلد 14، العدد 04، الجزء الرابع، القاهرة. مصر، 2020، ص 51. 52.

الجدول 01-01 : يوضح المقارنة بين القادة الأخلاقيين والذين يفتقدون الحس الأخلاقي.

القائد الأخلاقي :	القائد الذي يفتقد الحس الأخلاقي :
. يأخذ بعين الاعتبار حاجات التابعين.	. تتسم معاملته بالقسوة والشدّة والغلظة.
. ينقلون الرؤية والرسالة التي يعملون لأجلها.	. يحرص على ممارسات خاطئة في سبيل الإنجاز .
. يتسم بالاستقامة بالتعامل مع الآخرين.	. يستغل نقاط ضعف الآخرين بالانتقام منهم أو ابتزازهم.
. تتسم علاقاتهم بالاحترام المتبادل.	. يقلل من احترام الأتباع.
. يمكن و يفوض.	. يجعل الأتباع اعتماديين: لضمان تبعيتهم المطلقة.
. يعظم المصالح و يدرا المفاسد قدر الإمكان.	. يؤمن بأن الغاية تبرر الوسيلة.
. يشجع المبادرات الشخصية.	. يحرف الحقيقة، ويستخدم الإشاعة.
. يعزز التناغم والاتساق بين أفراد العمل.	. يتلاعب بأعضاء فريق العمل، ويؤمن بمقولة: فرق تسد.
. يستخدم التحفيز الإيجابي.	. يستخدم التحفيز السلبي.
. يقدم المصلحة العامة على مصلحته الشخصية.	. يقدم مصلحته الشخصية على المصلحة العامة.

المصدر: د. نعيم بن عطا الله الجهني، و آخرون، " نماذج معاصرة في القيادة"، مكتبة القانون والاقتصادية، الطبعة الأولى، السعودية، 2018، صفحة 182.

المطلب الثالث: خصائص القيادة الأخلاقية:

تتميز القيادة الأخلاقية بمجموعة من الخصائص التي تجعل القائد قادرا على إحداث تأثير ايجابي ومستدام داخل المؤسسة، فهي تتبنى خصائص تميزها عن غيرها من أنواع القيادة الإدارية الأخرى، من خلال تركيزها على السمات الأخلاقية في العمل وبث القيم الأخلاقية في الأفراد العاملين، وهذه الخصائص تعطي صورة عن السلوك الأخلاقي للمؤسسة. تتسم القيادة الأخلاقية في المنظمات بمجموعة من الخصائص أبرزها¹:

❖ **حيادة القيادة:** فيما يختص بكافة القضايا داخل وخارج المؤسسة والعمل على تطبيق معايير العدالة بكل نزاهة

ووضوح .

¹: عروسي فاطمة الزهراء، "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية: مؤسسة الرقابة التقنية للبناء CTC - المسيلة-"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بو ضياف المسيلة، قسم علم اجتماع³ تخصص : تنظيم و عمل، الجزائر، 2022/2021، ص ص 30 - 31 .

❖ **المرونة:** حيث تتسم القيادة بالقدرة على التغيير والانفتاح على البيئة المحيطة دون الالتزام بشكل محدد من الأشكال.

❖ **التأكيد على سياسة الباب المفتوح:** فلا حواجز أو موانع من عقد لقاءات مستمرة بين القيادات والعاملين، ولا فظاظة في التعامل من قبل القيادة للعاملين تحت أي ظرف.

❖ **التأكيد على العمل الجماعي:** يعتبر العمل الجماعي من أهم الخصائص المميزة للقيادة الأخلاقية، فالقيادات يفضلون العمل الجماعي بروح الفريق مثلهم ذلك الأسرة الواحدة وأصبح إتمام عمل معين بصفة جماعية نوعاً من الاستمتاع لدى القيادات.

❖ **الاهتمام باختيار وتدريب وتحفيز الموظفين:** حيث تهتم القيادة الأخلاقية بوضع معايير علمية عملية في اختيارها وتدريبها وتحفيزها للعاملين معها في المؤسسة، حيث ينصب التركيز على توافر صفات أخلاقية داخل بيئة العمل.¹
ذكرت دراسة تريفون وبراون بان خصائص القيادة الأخلاقية تتمثل بما يلي:

- **الوضوح:** الذي تعكسه السمات والتصرفات الأخلاقية.
- **التوجه بالأفراد:** وهو رفع المستوى الأخلاقي لدى العاملين للوصول إلى درجة الوعي، لكي يؤديوا أعمالهم بكفاءة عالية .
- **وجود قيم أخلاقية تحكم انجاز العمل:** من خلال التأكيد على ضرورة إيجاد توازن بين متطلبات المنظمة وما يحتاجه العاملين .

- **اتساع الوعي الذاتي:** التحلي بالصدق والأمانة وبذل كل الجهود في انجاز الأعمال المطلوبة .

كما يرى خالد السعران الجميلي أن أهم خصائص القيادة الأخلاقية تتمثل فيما يلي:

- . أنها تراعي مشاعر العاملين وتقدر ظروفهم تساعدهم على تجاوز العقبات في العمل وتنسب النجاح لهم.
- ومن خصائص القيادة الأخلاقية أنها تعزز روح التعاون والمحبة بين الجميع ونزع الخلافات وإزالة التوتر، وتغرس الثقة بين المرؤوسين فيما بينهم ومع القائد.²
- استخدام مصطلحات الأخلاق والقيم في المحادثات مع الأعضاء من شأنه تكوين حصانة ضد المشكلات الأخلاقية بشكل كبير.

¹ نفس المرجع السابق، ص 31.

²: خالد سعران الجميلي، " القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن"، رسالة علمية مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير التربية، جامعة حفر الباطن، كلية التربية، قسم التربية وعلم النفس، تخصص القيادة التربوية، المملكة العربية السعودية، 2022، ص ص 19-20.

- معرفة حدود القيم والمبادئ الأخلاقية التي يعاصرونها، فكل القيم لها مجالات معينة وحدود ينبغي عدم تخطيها أو تجاهلها كما ينبغي الدفاع عن القيم التي يؤمنون بها.

ومما سبق يتضح أن القيادة الأخلاقية تقوم على مجموعة من الخصائص تختلف من منظمة إلى أخرى، وتعكس السلوك الأخلاقي السائد فيها.¹

المبحث الثاني : ماهية القيادة الأخلاقية.

أصبحت للقيادة الأخلاقية اليوم أهمية كبيرة باعتبارها احد المحاور الأساسية لاستدامة المؤسسات، و هذا من خلال الخصائص التي تميزها كالوضوح و الشفافية في القرارات التي تمكن القادة من التأثير في مرؤوسيههم، بواسطة اعتمادها على مبادئ النزاهة و العدالة في التعامل مع الموظفين، هذا ما يساهم في نجاح المؤسسة واستمرارها. ومن هنا سيتم التطرق إلى النقاط الأساسية للقيادة الأخلاقية بالتدقيق من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: أهمية و أهداف القيادة الأخلاقية.

يلعب الالتزام بالقيادة الأخلاقية دورا رئيسيا في نجاح المؤسسات، وله تأثير كبير على فعالية الموظفين فالقيادة الأخلاقية داخل المؤسسات لها أهمية بالغة وأهداف تحققها.

أولاً: أهمية القيادة الأخلاقية.

تتمثل أهمية القيادة الأخلاقية في ما يلي²:

- تعد القيادة الأخلاقية نفعية، أي أنها تحقق نفعاً للقائد والمنظمة فتجذب العاملين والمستفيدين لما يجذوه من امن ومصالحة وعدل في ظلها، وكذلك عندما تكون العلاقة بين القائد والأفراد العاملين، والأفراد العاملين فيما بينهم مبنية على الخلق الحسن والطابع الإنساني فإنه يتم تعزيز نوعية العمل

يرى القطارنة أن أهمية القيادة الأخلاقية تتمثل في:

- تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية .
- تعد حلقة الوصول بين الأفراد العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- تواكب التغيرات في البيئة وتوظفها لخدمة المنظمة .

¹: الحاطم جيهان، بوراس أمينة ذكرى، " دور القيادة الأخلاقية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات . تبسة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة العربي التبسي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2020، ص 12.

²: فدعم عبد حمد يونس آل حمد، "إسهام ممارسات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لأراء العاملين في عينة من الكليات الأهلية)"، رسالة ماجستير، جامعة الوصل، كلية الإدارة والاقتصاد، تخصص إدارة أعمال، العراق، 2019، ص 43-44.

- تسيطر على مشكلات العمل وتعمل على حلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
 - إن الالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية ودمجها في العمل يضيف طابع الشرعية والمصدقية لرؤية المنظمة واستدامتها، ومن دون وجود القيادة الأخلاقية فإن هيكل المنظمة يكون غير اجتماعي، وعندما يشعر الأفراد العاملين بحالات الشك تجاه أخلاقيات القيادة فإنهم سيكونون غير قادرين على العمل بمهنية كما أن ذلك سيسبب لهم عدم القدرة على التحرك تجاه الانجاز.

حسب سكجها فان أهمية القيادة الأخلاقية تتجلى في الأمور الآتية :

- بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات وإشاعة قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل، ومساعدة الآخرين مما يسهم في إيجاد مناخ أخلاقي في المنظمة .
 - التقليل من حدوث الأخطار لان النزاعات والخلافات وعدم الالتزام بالقوانين قيم غير أخلاقية، و الأصل التمسك بالقيم الأخلاقية التي تمنع حدوث تلك الأخطار.¹

بالإضافة إلى أهميتها في:

- لها القدرة على التعامل مع الصراعات بين الأتباع لكي يتصرفوا بدوافع نكران الذات بعيدا عن الأنانية وتركز على الشيء الصحيح والقيام به بغض النظر عن النتيجة .
 - إن القيادة الأخلاقية توجه القيم للتأثير في سلوك الآخرين للحفاظ على المعايير الأخلاقية والتفكير في التعامل مع المعضلات الأخلاقية .
 - تضمن القيادة الأخلاقية وجود خط واضح بين ما هو مقبول وغير مقبول أثناء قيادة المنظمة للوصول إلى الأهداف المحددة.²
 - فأهمية القيادة الأخلاقية تظهر في دور القائد في اتخاذ مختلف القرارات التقيد، بأخلاقيات مهنته وقيم منظمته ومجتمعته من اجل توجيه سلوك المرؤوسين والتأثير عليهم وفق القيم التي تتجلى في صورة معايير أخلاقية يلتزم بها الجميع.³

¹: نفس المرجع السابق، ص ص 43-44.

²: م.د. علي كاظم حسين الشريفي، أ.د. فاضل محمد ظاهر، " دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية)"، مجلة الريادة والأعمال، المجلد الثاني، العدد 01، العراق، كانون 2021، ص 75 .

³: أمينة مزبان، "دراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة حالة بنك السلام الجزائر-" مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، الجزائر، العدد 02، المجلد 05، 2022، ص 150 .

. دعم الاستقرار والرضي لدى جميع الأفراد العاملين، وزيادة ثقة الفرد بنفسه وبالمنظمة التي يعمل بها، وبالمجتمع الذي ينتمي إليه .

- يعزز السلوك الأخلاقي والالتزام به سمعة المنظمة على صعيد بيئة عملها المحلية والإقليمية وحتى العالمية إذا كانت موجهة لتصدير منتجاتها إلى الأسواق العالمية.¹

ثانياً: أهداف القيادة الأخلاقية.

تهدف القيادة الأخلاقية إلى²:

- تحفيز القيادات الأخلاقية على تحمل متطلبات أدوارهم ومسؤولياتهم بعقول مفتوحة وبقلوب راضية .
- تفعيل آليات المحاسبة والنزاهة ومكافحة الفساد والممارسات غير السليمة .
- إيجاد الفرص للقيادة الطموحين لمراجعة المعتقدات والقيم والخبرات التي كان لها الأثر الأكبر في تشكيل حياتهم كأفراد.
- زيادة وعي القيادات بالقيم التي يتعين أن يوظفوها في أعمالهم .
- زيادة تأثير قيادات المؤسسات في تشكيل سلوكيات العاملين معهم و تهذيب أخلاقهم .
- ممارسة العمل الجماعي من خلال فرق العمل وحلقات الجودة قولاً وفعلاً .
- تشكيل صف ثان من القيادات الشابة التي يتشرب القيم والأخلاقيات و يعمل على تفعيل العمل بها.
- تعمل القيادة الأخلاقية على الحفاظ على سمعة المنظمة من خلال التأكد أن الأفراد داخل هذه المنظمة يتصرفون بنزاهة وأمانة في جميع الأوقات .
- تساعد على تحسين المناخ التنظيمي من خلال إشراك العمال في صنع القرارات والمشاركة في عملية التطوير .
- تعزيز علاقات المنظمة بالمجتمع من خلال الالتزام بالمعايير الأخلاقية والاجتماعية المتعلقة بالأعمال .

¹: عفاق مدينة، سلامة وداد، "اثر القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية -دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين جيغل -" مذكرة مقدمة

استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيغل - قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2021/2020، ص ص 13-14 .

²: بوندير رانيا، بوشلية مريم، "دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك التنظيمي للعمال دراسة ميدانية بالوحدة الثانوية للحماية المدنية -جيغل -"، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيغل - ، قسم علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، 2023/2022، ص ص 40-41 .

بالإضافة إلى الأهداف التالية¹:

- العمل على نشر ثقافة السلوك الأخلاقي في المؤسسة
 - تدويت القيم والسلوكيات الأخلاقية في نفوس العاملين وتعزيزها ودعمها بالمؤسسة .
 - تطبيق القوانين والتعليمات بكل نزاهة وعدالة على كافة العاملين في المؤسسة.
 - إشباع الحاجات الاجتماعية والسلوكية للعاملين .
 - العمل على تنمية مهارات الاتصال والتواصل لدى العاملين .
- بناء على ما سبق ولتحقيق أهداف القيادة الأخلاقية ينبغي على القائد الأخلاقي الوعي التام برؤية وأهداف القيادة الأخلاقية وامتلاك كافة المقومات والسلوكيات الأخلاقية وممارستها كونه نموذجاً وقُدوة للعاملين، ويجسد من خلال ممارسته السلوك الأخلاقي، ويعمل على تعزيز العاملين واستثارة دافعيتهم وقدراتهم والوعي بكافة المسؤوليات التي تقع على عاتقه لتحقيق تلك الأهداف .

المطلب الثاني: أبعاد القيادة الأخلاقية

القيادة الأخلاقية تقوم على مجموعة من الأبعاد التي تشكل جوهرها وتعكس تأثيرها في بيئة العمل. من أهم هذه الأبعاد تقاسم السلطة، حيث يلزم القائد بسلوكيات تعكس النزاهة والاستقامة، ليكون مثلاً يحتذى به. ومن بين هذه الأبعاد التي تمكن القائد من امتلاك أسلوب أخلاقي نجد²:

. تقاسم السلطة:

ينظر إلى تقاسم السلطة أيضاً على أنه سلوك قيادي أخلاقي، فالقادة الأخلاقيون يسمحون للمرؤوسين بالتعبير عن رأيهم في صنع القرار والاستماع إلى أفكارهم ومخاوفهم، تقاسم السلطة تسمح بمشاركة السلطة للمرؤوسين بمزيد من التحكم وجعلهم أقل اعتماداً على قادتهم، وهو السماح لأتباع المشاركة في صنع القرار والاستماع إلى أفكارهم واهتماماتهم. بالطبع تقاسم السلطة محدد بطبيعة المرؤوسين وقدراتهم .

¹: دولت إبراهيم طلال البدوي، "القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية وبناء تصور تطوري مقترح"، تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراة، الجامعة العربية الأمريكية، كلية الدراسات العليا، تخصص الإدارة التربوية، فلسطين، آذار 2023/، ص ص 28- 29 .

²: لطرش محمد، " دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين . دراسة عينة من المؤسسات الصحية بولاية باتنة"، مجلة البناء الاقتصادي، العدد 02، الجزائر، 2018، ص ص 22. 23.

. توضيح الدور :

يشرح القائد للأفراد ما يتوقعه منهم في المؤسسة، وما يجب عليهم أن يقدموه والمسؤوليات الواقعة على عاتقهم، وإعطائهم المعلومات التي يحتاجونها لتقديم أفضل ما لديهم. عدم توضيح الأدوار يؤدي إلى التوتر والصراع، فالصراع يحدث عندما يتم إعطاء عمل للعامل لا يتناسب مع قدراته ومهاراته، أو تداخل دوره مع عامل آخر أو مجموعة أخرى، وكلما زاد تداخل الأدوار أو عدم وضوحها كلما أدى ذلك إلى احتمال معاناة العامل من الضغوط والاجتهاد في العمل .

. الاهتمام بالأفراد في المؤسسة:

هذا البعد يعكس اهتمام ورعاية القادة الأخلاقيين للأفراد داخل المؤسسة ودعمهم وضمن تلبية احتياجاتهم وتوفير متطلباتهم، ويشعر القائد الأخلاقي بالقلق اتجاه كل ما يشغل فكر أتباعه ويتعاطف معهم خاصة عند تعرضهم للمشاكل. ويساعدونهم على التوفيق بين حياتهم المهنية والشخصية، قامت منظمة Workplace Trends بمسح أكثر من 1000 عامل بالإضافة إلى 116 من قادة الموارد البشرية لفهم وجهات نظرهم حول مرونة مكان العمل. يعتقد 67% من موظفي الموارد البشرية أن موظفيهم لديهم حياة عمل متوازنة، لكن 45% من الموظفين يشعرون بأنهم لا يملكون الوقت الكافي كل أسبوع للقيام بأنشطتهم الشخصية¹.

. التوجيه الأخلاقي:

القائد الأخلاقي يوجه الأتباع نحو ممارسة كل ما هو أخلاقي لتطبيق القواعد والمعايير الأخلاقية ويشرحها لهم، ويعزز ويكافئ السلوك الأخلاقي بينهم، وهو ما يسمى بالتوجه الأخلاقي، حيث أوضحت دراسات عديدة التأثير الأساسي لسلوك القائد الأخلاقي الفردي خاصة سلوك المسيرين مثل دراسة (Kalshoven 2011)، ففي دراسة (ERC survey 2005) أشارت إلى احتمال ارتكاب العمال لسلوك غير أخلاقي أقل بـ 50% إذا كانت الغدارة العليا ملتزمة بأخلاقيات الأعمال، فحسب Daniel Yankelovich المحلل الاجتماعي فإن قيادة التحسينات في البيئة الأخلاقية بفعالية أكثر تبدأ من قمة المنظمة، فأى تغيير في المنظمة يبدأ من المدير التنفيذي .

. الاهتمام بالاستدامة:

يهتم القائد الأخلاقي بتقديم مبادرات لصالح المجتمع الذي ينشط فيه، كأن يضمن أن المؤسسة توفر مرافق صحية وترفيهية، وتهتم بالفئات الضعيفة مثل المعاقين وكبار السن وأولئك الذين دخلهم غير كافي وفقا لدراسة

¹: مرجع نفسه، ص 22، 23.

استقصائية لـ 766 من الرؤساء التنفيذيين الأعضاء في الاتفاق العالمي للأمم المتحدة يرى 93% منهم أن الاستدامة مهمة للنجاح المستقبلي لشركتهم، يهتم القائد بالبيئة ويظهر قلقه بشأن قضايا الاستدامة كما يراعي أي أثر لمنتجات مؤسسته من آثار خارج نطاق المؤسسة ويجفز مرؤوسيه لإنتاج المواد الصديقة للبيئة، ويهتم بما يشغل أصحاب المصلحة ويلبي حاجاتهم.¹

. العدالة:

يقصد بها التعامل مع المرؤوسين بطرق متساوية والإشارة إلى صفة العدالة والمساواة كصفة أساسية للقيادة الأخلاقية، والعدالة تستلزم أن يضع القائد قضايا المساواة محور قراراتهم كقاعدة لا ينبغي أن يتلقى أي أحد معاملة خاصة أو اعتبارا خاصا إلا إذا كان موقفه الخاص يتطلب ذلك، وهذه المعاملة يجب أن تكون واضحة ومعقولة وقائمة على قيم أخلاقية سليمة، وتبرز بعض السلوكيات التي تصب في هذا البعد في النقاط التالية:

. تجده عادلا في توزيع المهام والواجبات والأعباء بين العمال.

. يتحمل مسؤولية أخطائه.

. عادل في توزيع الامتيازات والمنافع المختلفة بين العمال.

. تقييم الأداء يتم وفق معايير شفافية وموثوق فيها وتجده متسامح مع العمال.²

. النزاهة:

تتمثل النزاهة في الإخلاص والثقة والأمانة والعدالة، وهي أحد أهم المكونات الأساسية في الشخصية، ويمكن اعتبار النزاهة جانبا هاما للقيادة بشكل عام وعنصرا أساسيا في سلوكيات القيادة الأخلاقية.³

. الإنصاف:

يشير هذا البعد أنه ينبغي للقائد الأخلاقي أن يعمل بنزاهة، يعامل الآخرين بعدالة، ويتخذ قرارات عادلة وجديرة بالثقة، لا يمارس المحاباة والمحسوبية ويتحمل مسؤولية أفعاله.⁴

¹: مرجع نفسه، ص23.

² الحاطم جيهان، بوراس أمينة ذكرى، مرجع سابق، ص 14.

³ د. أحمد عبد الفتاح محمد شلي، " الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والموارد البشرية المستدامة . دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية المصرية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 04، العدد 03، الجزء 03، مصر، 2024، ص 1538.

⁴ سهام عليوط، خالد بوجعدار، " أثر القيادة الاخلاقية في تعزيز السلوك الأخضر للموظف . دراسة تطبيقية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير"، مجلة

الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 15، العدد 03، الجزائر، 2022، ص 188

المطلب الثالث: مبادئ القيادة الأخلاقية.

تستند القيادة الأخلاقية لمجموعة من المبادئ الأساسية التي تحدد مدى نجاح القائد وتأثيره على الآخرين لضمان تحقيق أهداف المؤسسة وغايتها، هذه المبادئ ليست مجرد قيم نظرية فقط، بل هي تقوم على الصدق والأمانة والشفافية في التعامل مع الآخرين، والالتزام بهذه المبادئ يعد الحجر الأساس لتطبيق القيادة الأخلاقية في المؤسسة .

مبادئ القيادة الأخلاقية تتمثل في المبادئ الخمسة التي يمكن إرجاعها إلى أرسطو وهي¹:

. احترام الآخرين: يقول المثل "أعطوا الاحترام لكي تكسبوا الاحترام" فإذا سقط الاحترام سقط معه كل شيء، ويتضمن الاحترام تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشرا والمقصود هنا إن يعامل القائد مرؤوسيه على إنهم بشر جديرون بالاحترام لذاتهم وأهدافهم الشخصية المستقلة، وعدم معاملتهم كوسائل لأهداف و غايات شخصية بل هم جزء من الأهداف .

- خدمة الآخرين: هو السلوك الذي يبرز تفصيل المصلحة العامة للجماعة على المصلحة الفردية الخاصة، والقادة الذين يخدمون غيرهم يؤثرون الآخرين على أنفسهم، فهم يضعون رفاهية أتباعهم في موضع الصدارة في خططهم، وفي بيئة العمل المساهمة في الصالح الأكبر للآخرين وحيث يشارك القادة الأخلاقيون في مبدأ الخدمة فإنه يجب عليهم أن يضعوا مصالح الآخرين في صدارة إعمالهم.

- الصدق والأمانة : يحتاج القائد الأخلاقي أن يكون صادقا مع نفسه ومع الآخرين وأهمية ذلك نستوعبها بوضوح أكثر حين نتأمل عكس الصدق أي عدم الأمانة وهذه الأخيرة تقود إلى انعدام الثقة فعندما لا يكون القائد صادقا فإن الآخرين لا يروونه جديرا بالاعتمادية والموثوقية ويقل تأثيره عليهم .

- العدل: من خلال معاملة الآخرين بالعدل والإنصاف، فمن واجب القائد الأخلاقي أن يضع العدالة محور اتخاذ قراراته ويتفرع عن هذا المبدأ القيم الفرعية التالية: الاستقامة، المراقبة والمحاسبة، العفو والشكر.... .

- بناء المجتمع مع الآخرين : يسعى القادة الأخلاقيون إلى إيجاد مجتمع داخل المؤسسة التي يعملون بها ودورهم يكمن في قيادة الطريق لإيجاد مكان ينتمي إليه الموظفون، فهم يعملون بشكل جيد ضمن فرق يعملون على تأسيس علاقات عمل ايجابية يسعون للعمل مع الآخرين أكثر من العمل بشكل فردي.

¹: جنديلي بئينة، " اثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة" ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر - قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2018/2017، ص ص 6-7 .

كما أوردت دراسات و بحوث مبادئ يرتكز عليها تطبيق منهجية القيادة الأخلاقية في المؤسسات على النحو التالي¹:

- التطوير الذاتي: حيث يتم تنظيم بعض البرامج التدريبية وورش العمل التطبيقية، وبعض برامج التطوير الذاتي التي تدعم من فكر القيادة الأخلاقية في إدارة المؤسسات .
- التطوع: حيث أن قيام قيادة المؤسسة في حث العاملين وتشجيعهم للاجتماع بشكل دوري لمناقشة المواضيع والمشكلات المتعلقة بالعمل واقتراح الحلول المناسبة لها .
- مشاركة جميع العاملين: بحيث تحث القيادة الأخلاقية العاملين على المشاركة في جهود التحسين المستمر، بهدف استثمار قدراتهم ومواهبهم الذاتية في تطوير العمل، وفي الوقت نفسه دعم النواحي الإنتاجية .
- العمل بشكل جماعي: حيث تقوم القيادة الأخلاقية بالتعاون مع العاملين في تشكيل فرق العمل محددة المهام والواجبات بتحمل مسؤولية تنفيذ تلك المهام، واعتبار العمل الفردي داخل المؤسسة لا قيمة له إلا بتعاون الأفراد واشتراكهم في فرق العمل .
- الأصالة والإبداع: حيث لا تكتفي القيادة الأخلاقية التنظيمية بالإفادة من نماذج الجودة والتميز المطبقة في المؤسسات الأخرى، بل تسعى إلى تطوير نماذج مبتكرة تفي باحتياجاتها التنموية.

أما معهد جوزيفسون فقد حدد مبادئ القيادة الأخلاقية، وهي كما تذكرها مولان² :

- الجدارة بالثقة، والصدق، والنزاهة، والموثوقية، والولاء .
- استخدام القاعدة الذهبية:عامل الناس كما ترغب أن تعامل، وبالاستماع إليهم في قبول الاختلافات.
- المسؤولية والمساءلة، وضبط النفس، والسعي للتميز.
- الإنصاف دون محاباة أو تحيز.
- الرعاية، واللطف و الرحمة، والإيثار، والعمل على تقليل المشقة، ومساعدة الآخرين ما أمكن ذلك.

¹: وارث اسية، زواغي جهينة، "اثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية دراسة حالة أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2023/2022، ص ص 23 -24 .

²: د.فهد بن احمد النغميش، "القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية"، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، العدد 03، دون مجلد، المملكة العربية السعودية، مارس 2023 ص 82 .

المبحث الثالث : مصادر و مكونات القيادة الأخلاقية .

القيادة الأخلاقية هي حجر الأساس لبناء المجتمعات قوية ومؤسسات ناجحة، حيث تقوم على مبادئ تعتمد عليها في اتخاذ القرارات ، حيث تعتمد في الحصول على هذه المبادئ من مجموعة من المصادر تتمثل في القيم الدينية والفلسفية والتجارب الإنسانية ، وتشكل من مكونات مثل الالتزام الأخلاقي والتأثير الإيجابي. لكنها لا تعمل بمعزل عن المؤثرات بل تتأثر بعوامل عدة ، منها الثقافة المجتمعية ، والضغط الاقتصادية، وحتى سمات القائد الشخصية. لهذا إن فهم هذه الجوانب يساعد على ترسيخ قيادة قادرة على إلهام الآخرين وإحداث تغيير إيجابي ومستدام في مختلف المجالات.

المطلب الأول: مصادر القيادة الأخلاقية .

تعتمد القيادة الأخلاقية على مبادئ أساسية كالعدالة، النزاهة، المسؤولية في اتخاذ القرارات والتعامل مع الآخرين، وتنبع هذه المبادئ من مجموعة من المصادر التي تؤثر في سلوك القائد وتوجهاته، والتي يرى البعض أن مصادر القيادة الأخلاقية تنقسم إلى قسمين هما¹:

. المصادر المستمدة من القيم الاجتماعية: وهي تعد بمثابة مصادر خارجية وتتكون من القيم الثقافية، وقيم فريق العمل، قيم العائلة، قيم المنظمة، فهناك علاقة بين أخلاقيات القيادة الإدارية وبين المجتمع وعاداته.
. المصادر المستمدة من القيادة الذاتية: وهي تعتبر بمثابة مصادر داخلية وتتكون من المعتقدات الدينية، المعتقدات السياسية، القيم الحضارية.

¹ أم الخير ضحوي، هاجر مجدل، " أثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية . دراسة ميدانية بالجلس الشعبي البلدي . فوغالة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2022/2021، ص 25.

حيث يرى البعض أن مصادر القيادة الأخلاقية تشمل أيضا عناصر أخرى أساسية، حيث تسهم في تشكيل مبادئ القائد وسلوكياته، ويمكن استعراض هذه العناصر كالتالي¹:

. المصدر الديني: يمثل هذا المصدر في المجتمع الإسلامي أهم مصادر الأخلاق المهنية إذ انه يوفر خلق الرقابة الذاتية في الفرد، فالقائد يمكن أن يتهرب من الرقابة السياسية والاجتماعية او القانونية، لكن لا يستطيع أبدا أن يتهرب من رقابة الله سبحانه وتعالى، وتعد الأديان السماوية أهم مصدر من مصادر الأخلاق، وقد أكدت السنة النبوية الشريفة هذا وفصلت ما ورد في القرآن الكريم في هذا الصدد، ويشتمل هذا المصدر على المبادئ والتنظيمات التي تحقق سعادة الإنسان والمجتمع في كل المجالات، وعلى القواعد العامة الصالحة لهداية الناس وتنظيم حياتهم في كل زمان ومكان، تعد التشريعات والقوانين والأنظمة المعمول بها مصدر من المصادر الأخلاقية ويقصد بالتشريعات دستور الدولة والقوانين المنبثقة عنه، ونظام الخدمة المدنية واللوائح والتعليمات الأخرى على أنواعها المختلفة التي تحتوي على أخلاق كثيرة من حيث الانضباط بالوقت والتقييد به والابتعاد عن المحسوبية عدم إفشاء أسرار العمل وعدم قبول الرشوة .

. المصدر الاجتماعي: إن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به التي تنظم حركته وتحدد قيمه ومعتقداته وعلاقته، وانتماء أفراد هذه لاهذه لا بد أن تعكس بشكل أو بآخر تعاملاته المهنية، ومن المعروف أن أهم ما يكون ثقافة المجتمع الجوانب الاجتماعية المتمثلة في القيم والمعتقدات والعادات، ونمط العيش وممارسة الحياة الاجتماعية والفرد عندما ينخرط في مهنة معينة لا ينعزل عن مجتمعه، ولا يستطيع أن يقفز عن الأنماط السلوكية للآخرين ومعاييرهم كما أن الآخرين الذين يتعاملون معه في الميدان نشئوا في ظل الثقافة الاجتماعية التي نشأ هو فيها فهو يؤثر ويتأثر بهم. وقد يحمل القادة إلى أي مؤسسة يعملون فيها عادات المجتمع الأكبر الذين يعيشون فيه وتقاليد وأعرافه سواء كانت هذه العادات والتقاليد أمراض اجتماعية أم قيما وتقاليد إيجابية، فالمجتمع الذي يتمسك أفرادهم بمصالحهم الضيقة فإن ذلك يؤثر في سلوك القائد فينقل هذه الأنماط من السلوك إلى مؤسسة العمل.

¹ حلوي حورية، جيلالي ليلي، "الأخلاق المهنية وتأثيرها على الأداء الوظيفي . دراسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ابن خلدون تيارت"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر طول الثاني ل م د، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاجتماع ، تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، الجزائر، 2023/2022، ص ص 33، 31 .

. المصدر السياسي: ويقصد به نمط النظام السياسي الذي يسر المجتمع وانعكاس توجهات هذا النظام على الأفراد، فإن كان النظام السياسي يؤمن بالتعددية والمشاركة والحوار واحترام الرأي فإنه سوف يتأثر إيجابيا بقيم الأفراد وقناعاتهم المهنية، وإذا كان النظام ديكتاتوريا فاسدا لا ينهى عن النهب ويشجع القيم البالية فإن تأثيره سلبي في توجهات الأفراد في كل مؤسسة. وحين يقوم القائد بأداء واجباته في ظل الأوضاع السياسية قائمة فإن سلوكه يتأثر بطبيعة هذه الأوضاع وخصائصها، فالنظام السياسي الذي يتخذ من الصالح العام غاية له يتعين عليه الإيمان بالحرية والشفافية والديمقراطية والمساءلة، ومن هنا فإن النظام يؤدي إلى ازدهار الاخلاق المهنية للقائد أما النظام السياسي الذي يفتقر إلى الرقابة القضائية والإدارية والشعبية ويميل نحو الاستبداد والظلم فيؤدي إلى تغذية السلوك اللاخلاق على مستوى الأفراد ومستوى أفراد المهنة بخاصة .

. المصدر الفكري والفلسفي: ذلك أن الإطار المتناسك كما يؤمن به الفرد ولقناعاته الفكرية والمشتقات من عقيدته أو من قراءته بمعنى أن المتسبب لمهنة ما يتأثر في أخلاقه القيادية بالنظام السياسي الذي يقود البلد الذي يعيش فيه، وقد يتأثر بالبيئة الاجتماعية بكل ما تشمل عليه من أعراض وعادات وتقاليد وقد يتأثر بالمناخ التنظيمي الذي يعمل في ظله.

. المصدر الإداري والتنظيمي: تعد القوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسهيل الإدارة في المنظمات ويقصد به البيئة التنظيمية التي يعمل الفرد بكل ما فيها من قوانين ولوائح وأنظمة وقيم وتقاليد مثل: تحدد سلوك العاملين فيها، وتوجه مسارهم ومما يؤثر في القيم الفرد والتزامه وأسلوب عمله الذي تطبق فيه مبادئ الإدارة داخل التنظيم وأنماط تقسيم العمل. ويتضح مما سبق أن البيئة الإدارية النموذجية التي تحدد أساليب العمل وإجراءاته ومستوياته وتوفر قيادة إدارية كفؤة على جميع المستويات لابد وأن نؤمن بالديمقراطية والعدالة والمساواة والحوار المباشر كما تضمن الحقوق لأصحابها وتشجع على الالتزام بالواجبات وأدائها بدقة وسرعة وأمانة.¹

¹ نفس المرجع السابق، ص 32،33.

المطلب الثاني: مكونات القيادة الأخلاقية

في عالم متغير، لا يكفي أن يكون القائد ناجحاً إدارياً فقط، بل يجب أن يكون أخلاقياً في قراراته وسلوكياته. فالقيادة الأخلاقية تعني الالتزام بالقيم مثل النزاهة والاحترام، مما يعزز الثقة ويخلق بيئة إيجابية ولتحقيق ذلك، هناك مكونات أساسية تشكل جوهر هذه القيادة تتمثل في¹:

. الهدف: أي أن القائد الأخلاقي لا بد أن يكون مقنع بالحجة والمنطق ويمتلك الحسم في التصرف فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية، حيث يلجأ القائد إلى المنطق لإقناع الآخرين في إنجاز الأهداف التنظيمية ولا بد للقائد أن يراعي التوازن ما بين تحقيق طموحات وإنجازات المنظمة وطموحات العاملين وعليه أن يشجع العاملين على الإيمان بأفكارهم وقيمهم.

. المعرفة: لا بد للقائد الأخلاقي أن يمتلك المعرفة للحكم و التصرف بحكمة و عليه ان يعمل على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمن بها العاملون، و يقوم بتسجيدها في سلوكه و تعامله معهم، و لا بد للقائد أن يعرف أهمية الانفتاح مع العاملين للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول القيم و القضايا ذات الأهمية للمنظمة و الفرد، لذا لا بد من فتح قنوات و منافذ الاتصال على مصراعيها داخل المنظمة و المناخ المحيط بها من اجل تحصيل كم اكبر من المعرفة و كذلك إتاحة الفرصة للتواصل و التفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة و بين من يتعاملون معها .

. السلطة: لا بد للقائد الأخلاقي أن يمتلك القوة والسلطة لإتخاذ القرارات وعليه أن يعترف بأن كل المشاركين يجب أن يكون لديهم سلطة المشاركة اتجاه الأهداف المشتركة، أي أنه يجب عليه أن يجعل الأعضاء يساهمون بقدراته الكاملة لإنجاز الأهداف التنظيمية بأقل درجة من درجات التدخل وعليه أن يقوم بتوحيد الجهود الشيء الصحيح بثبات فالمشاركة تعمل على زيادة قوة المدير القيادية.

. الثقة: عندما يحفز القائد الأخلاقي العاملين فإنه يستفيد من الثقة من خلال المنظمة والبيئة الخاصة بها فبدون ثقة ومعرفة سيشعر الناس بالخوف من ممارسة سلطتهم، فالقائد الأخلاقي يخلق جو من الثقة بحيث تشعر المنظمة من خلاله بجرية في الحوار والاقتراح وطرح الأسئلة.

¹ إكرام مبروكي، سامية نزي، " أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين . دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز/ إمتياز التوزيع ورقلة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية والتسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2020/2019، ص 6.

من جهة أخرى، لا تقتصر القيادة الأخلاقية على هذه المكونات فحسب بل تشمل أيضا مجموعة أخرى من المكونات التي تسهم في تعزيزها وترسيخ مبادئها داخل المؤسسة ونذكر منها¹:

. **الاتصال الأخلاقي**: لا بد أن تكون المنظمة قائمة على شعار الصدق والحقيقة، والذي يعتبر من متطلبات تطويرها وتحديثها وترشيدها واستخدامها لمصلحة العمل وفعاليتها، كما تتطلب عملية الاتصال التحلي بالموضوعية والعدالة والشفافية في التعامل مع الآخرين.

. **الجودة الأخلاقية**: إن القائد الأخلاقي يدرك أن المنافسة في السوق تتطلب جودة منتج، وجودة خدمة الزبون وجودة التوصيل وعليه فإن واجبه يفرض عليه دعم وتأييد أساليب الجودة من خلال المنظمة، ووضع مقاييس ومعايير في كل قسم كما لا بد للقائد أن يعتمد على مركزه في تثبيت مبادئ الجودة في جميع أنحاء المنظمة.

. **التعاون الأخلاقي**: إن القائد الأخلاقي يحتاجون إلى مستشارين، لذلك تجدهم يختارون مستشارين أذكياء من مؤسساتهم أو يستأجرون مستشارين من مؤسسات أخرى، لذلك فقد تجد بعض القادة يقللون من المستشارين ولسوء الحظ فإنه كلما قل المستشارين كلما كانت إمكانية الإمداد بالنصائح في القضايا التي تواجهها المؤسسة، فالقادة الأخلاقيون يجعلون دائرة مستشاريهم واسعة لدرجة أنها تشمل كل العاملين في المؤسسة، ما يساعدهم في الحصول على أكبر قدر ممكن من النصائح والتقليل المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة .

. **تخطيط التعاقب الأخلاقي**: من أجل نجاح المنظمة على المدى البعيد، فإنه لا بد على القادة الأخلاقيون أن يساهموا في بناء قادة المستقبل وأن يعطوا القادة المحتملين لخلافاتهم الفرص من أجل ممارسة وبناء مهاراتهم القيادية، كما يجب عليه توجيه النصح المخلص لهم وتعزيز فرص الاتصال معهم وتدريبهم على الأدوار المحتملة التي قد تستند إليهم .

. **السلطة الأخلاقية**: وهي أن يستخدم القائد حريته على الاختيار وفق المبادئ والقيم كالاحترام وخدمة الآخرين والعدالة والصدق، فاستخدام القائد لسلطته وفق للمبادئ والقيم تزيد من شعور القادة بان يقودون المؤسسة بناء على رغبة المؤسسة ومنتسبيها وليس بناء على رغبته .

¹ قعودة نصر الدين، " أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي . دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري"، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2021/2020، ص24.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على القيادة الأخلاقية.

تعد القيادة الأخلاقية نموذجاً مهماً في بيئة العمل، حيث تعتمد على مجموعة من العوامل المتداخلة و التي تتفاعل فيما بينها و تؤثر في طريقة تفكير القائد و توجيه سلوكياته .ومن بين هذه العوامل، توحد عوامل شخصية مرتبطة بالقائد نفسه، إلى جانب تأثير المواقف المحيطة به، بالإضافة إلى القيم الأخلاقية التي يتبناها القائد في تعامله مع الآخرين . جميع هذه العوامل تلعب دوراً في التأثير على القيادة الأخلاقية و فعاليتها في المؤسسة .

للقيادة الأخلاقية عوامل تؤثر على السلوكيات الأخلاقية للقائد من خلال التصرفات و الخصائص الشخصية و التفاعلات و العلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين و تتمثل هذه العوامل كما يلي¹:

1. العوامل الخاصة بالقائد :

- **السمات Traits** : وهي أنماط متماسكة و متكاملة نسبياً من الخصائص الشخصية تعكس مجموعة الاختلافات الفردية ، و تؤثر السمات الشخصية على أدائه و سلوكه الأخلاقي ، و رغم إن الضعف في هذه السمات ليس وحده ما يبرر أو يفسر السلوك الأخلاقي في المنظمات إلا انه ثبت إن السمات الشخصية القوية تلعب دوراً هاماً في فاعلية القائد بإدارة الذات و فاعليته في قيادة الآخرين و تأثيرها على التوجه الأخلاقي للقائد و المرؤوسين معا .

- **القيم Values** : القيم مفهوم ضمني أو صريح و هو سمة مميزة لفرد أو مجموعة، تؤثر في اختياره للطرق والوسائل والأفعال، وكما يعرفها (Daft) (دافت) بأنها مبادئ عامة توجه الأفعال، والقيم في حقل الإدارة تقسم إلى قسمين : (القيم الشخصية و القيم التنظيمية) . وتأثير القيم الشخصية للقائد على سلوكياته واتجاهاته وعلاقاته مع مرؤوسيه أكبر من تأثير القيم التنظيمية كونها تشكل أحد أهم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية، وبالتالي فهي الإطار الذي يوجه سلوك القادة والعاملين داخل المنظمة و خارجها .

- **الشخصية** : إن القيادة هي التأثير في أشخاص آخرين هذا التأثير لا ينبع من منصب أو انتماء إلى حركة أو حزب أو نسب إنما ينبع من شخصية القائد نفسه و من خصائص فردية و نمط شخصيته و ليس على أساس شيء آخر . و قدر تعلق الأمر بنظرية التعلم الاجتماعي فان هناك خمس خصائص فردية تزيد من جاذبية و مصداقية الشخص كقائد أخلاقي سميت هذه الخصائص بنموذج العوامل الخمسة في قياس الشخصية و هي :

¹ احامحة حفصية، راشدي ميمونة، "القيادة الاخلاقية و دورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية بمؤسسة الاسمنت الوحيدة التجارية عين توتة بتقوت، ولاية تقوت)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2021/2022، ص 8.

- ❖ الانبساطية : وتعني قدرة القائد على إقامة علاقات اجتماعية و الشعور بالارتياح بالحديث.
- ❖ المقبولية و الاتفاق : و تعني الدرجة التي يكون فيها القائد متسامحا ،لطيفا ، ولديه درجة عالية من الاتفاق مع المرؤوسين و الاستعداد لمساعدتهم .
- ❖ الاجتهاد: يتمتع بضمير حي، مثابر، يحس بالمسؤولية ،يمكن الاعتماد عليه ،منظم ،يمتلك أداءا عاليا، ومنضبطا .
- ❖ الاستقرار العاطفي أو العصبية : و تعني إن الشخص يعاني من مشاكل في التوافق العاطفي، التوتر، و يخلق صاحب هذه الشخصية مشاكل كبيرة في العمل، عدواني، متعكر المزاج أو مزاجي .
- ❖ الانفتاح: و تعني الدرجة التي يكون فيها القائد غريبا من حيث الأصالة الفكرية، الانفتاح على الأفكار الجديدة ، لديه القدرة على تعلم أشياء جديدة ،واقعية عالية لتعلم مهارات جديدة.

2. العوامل الخاصة بالموقف:

على الرغم من أهمية السمات و الخصائص الشخصية كمصدر مهم من المصادر التي تؤثر في سلوكيات القائد، ومن المعروف إن القائد الفعال والجيد لا يمارس القيادة على الجميع بنفس النمط أو الأسلوب، فلكل فرد ولكل موقف أسلوبه القيادي وسلوكياته الخاصة بذلك الأسلوب وهذه تكون قاعدة قيادية متعارف عليها ، " لا تقودوا الجميع بأسلوب واحد " ،هذا الرأي المختصر يوضح دور الموقف القيادي و تأثيره في سلوكيات القائد ¹.

كما يوجد عدة عوامل تؤثر على تصورات العاملين اتجاه القائد ومنها ²:

- نمذجة الدور الأخلاقي : ووفقا لهذا العمل فان القادة يتعلمون عن طريق ملاحظة النماذج الأخلاقية مثلهم في ذلك مثل مرؤوسيهم، فيتلقون التعليم من خلال القدوة الحسنة وملاحظة نتائج سلوكياتهم حيث يتأثرون بالقيم والاتجاهات لتلك النماذج الأخلاقية ويحاكونها .
- السياق الأخلاقي في المنظمة: والذي يعبر عن المناخ أو الثقافة الأخلاقية السائدة في المنظمة كونها بيئة داعمة للمواقف و السلوكيات الأخلاقية .

¹: نفس المرجع السابق، ص 9 .

²- سيف احمد عوض الله، "أثر القيادة الأخلاقية على السمعة التنظيمية للبلديات الكبرى في الأردن"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الغدارة العامة، جامعة آل البيت، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة، تخصص الإدارة العامة، الأردن، 2022/2023، ص 22 .

- شدة القضايا الأخلاقية التي يواجهها القائد الأخلاقي : إن القادة الأخلاقيون يركزون على حجم النتائج المترتبة على قراراتهم من حيث تأثيرها على المرؤوسين، لذا فإن كيفية تعامل القائد مع بعض المواقف بطريقة مناسبة أخلاقياً، واتخاذ قرارات لا تعود بالضرر على مرؤوسيه ينظرون إليه كنموذج أخلاقي يحتذى به، كما أنه من الملاحظ وجود ثمة علاقة تبادلية تربط بين كيفية مواجهة القضايا الأخلاقية بطريقة مناسبة أخلاقياً و بين السياق الأخلاقي السائد بالمنظمة، فكلما زادت شدة القضايا الأخلاقية التي يواجهها القائد بنجاح ومراعاة صالح مرؤوسيه كلما أصبحت المنظمة بيئة داعمة للسلوكيات الأخلاقية كلما زادت احتمالية نجاح القائد في مواجهة المواقف الشديدة أخلاقياً بما يراعي الصالح العام.¹

¹ أ،م،د، حنان صلاح الدين محمد اللحواني، د. مروة مصطفى محمد محمد، " دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم - دراسة ميدانية بجامعة أسيوط"، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 38، العدد 12، مصر، ديسمبر 2022، ص 209.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل تعرفنا على مفهوم القيادة الأخلاقية ودورها المحوري في تحقيق نجاح المنظمات واستمرارها، فالقيادة الأخلاقية لا تعتمد فقط على المهارات التقليدية، بل تتميز بقدرتها على التأثير الإيجابي في الآخرين و توجيههم من خلال الالتزام بالقيم و المبادئ الأخلاقية, حيث يتميز هذا النمط القيادي عن غيره من أنماط القيادة الإدارية الأخرى بأنه يقوم على أسس و مبادئ جوهرية كالصدق والأمانة والعدالة واحترام الآخرين، مما يجعل القائد الأخلاقي نموذجاً يحتذى به، لما يتسم بسمات شخصية وأخلاقية وغيرها تميزه وتجعله محل ثقة من قبل مرؤوسيه، هذا ما يخلق بيئة عمل تعزز الولاء الوظيفي وتحفيز الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم .

مما أدى إلى اتجاه معظم المنظمات اليوم لتبني هذا النمط من القيادة نظراً للدور الذي تضفيه القيادة الأخلاقية للمنظمات .

الفصل الثاني:

الالتزام الوظيفي

وعلاقته بالقيادة

الأخلاقية.

تمهيد:

تسعى المؤسسات اليوم إلى تحقيق التميز والريادة، و هي تدرك جيدا أن ذلك لا يمكن بلوغه إلا من خلال الاستثمار في الكفاءات البشرية على جميع المستويات، ويعد الالتزام الوظيفي احد المفاهيم الأساسية التي تحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين والمختصين في مجال إدارة الموارد البشرية، لما له من دور بارز في تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة الإنتاج.

فالالتزام الوظيفي يعبر عن درجة التفاعل النفسي والعاطفي والسلوكي للموظف مع المؤسسة، ويتجلى في رغبته الصادقة في البقاء ضمنها وحرصه على الإسهام الايجابي في تحقيق أهدافها الإستراتيجية كما يعد هذا الالتزام دلالة قوية على جودة العلاقة بين الفرد المؤسسة مما يضمن استمرارية المؤسسة وتطورها .

حيث سوف نحاول التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الالتزام الوظيفي.

المبحث الثاني: لأسس الالتزام الوظيفي.

المبحث الثالث: طبيعة الالتزام الوظيفي وعلاقته بالقيادة الأخلاقية.

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الالتزام الوظيفي .

يعد الالتزام الوظيفي من المفاهيم التي تحظى باهتمام متزايد في الوقت الحاضر، نظرا لأهميته في تعزيز نجاح المؤسسات، فهو لا يقتصر على مجرد أداء المهام الوظيفية الموكلة للموظف، بل يعكس مدى ارتباطه بعمله وانتمائه لمؤسسته حيث تكمن أهمية الالتزام الوظيفي في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، كما يهدف إلى رفع الروح المعنوية لدى الموظفين وتقوية رغبة الأفراد في الاستمرار بالعمل في المنظمة، حيث انه يتميز بخصائص عديدة منها، الالتزام بالأنظمة و القوانين و عدم مخالفتها، لذا يعد الالتزام الوظيفي عنصرا أساسيا في المؤسسات لتعزيز قدرتها على المنافسة وتحقيق نجاحها .

من خلال هذا المبحث سنتطرق بالتفصيل إلى كل من مفهوم الالتزام الوظيفي، وأهميته و أهدافه، بالإضافة إلى الخصائص التي تميزه .

المطلب الأول : مفهوم الالتزام الوظيفي .

تعددت المفاهيم لمفهوم الالتزام الوظيفي وهذا لأهميته البالغة التي يضيفها للمنظمات، فهو يعبر عن مدى ارتباط الموظف بوظيفته وحرصه على تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الموظف الملتزم يظهر ولاء كبيرا للمنظمة التي يعمل فيها مما يجعله عنصرا فاعلا في دعم استمرارية المنظمة وتعزيز قوتها، ومن خلال هذا المطلب سوف نعرض مجموعة من التعريفات حول كل من الالتزام والالتزام الوظيفي :

أولا: تعريف الالتزام.

يعتبر الالتزام من المفاهيم الأساسية في الكثير من المجالات، فهو يعد من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية، حيث تطرقنا إلى مجموعة من التعريفات حول الالتزام نعرضها كالآتي :

. تعريف الالتزام لغة : الالتزام في اللغة مشتق من الفعل " لزم " ويعني الثبات على الشيء والمداومة عليه، أي التقييد و التعهد بالشيء سواء كان قولاً أو فعلاً .

. تعريف الالتزام اصطلاحاً :

❖ عرفه معجم **Oxford 2003**: بأنه " أي شيء بتعهده به الشخص تجاه الغير بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية تجاه ذلك " ¹.

¹: د. مهدي صالح السامرائي، "الفكر الإداري و القيادي الحديث"، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة 01، عمان، 2021، ص 127

❖ و يعرف كذلك بأنه: "الحالة التي يصبح فيها الفرد مقيدا بإطار من السلوك وأفعال نابعة من تفكيره ومعتقداته والتي تحدد نشاطاته وتزيد من اعتقاده بالمحافظة على هذا السلوك".¹

❖ أيضا الالتزام هو: "فهو الحالة التي تجعل من الصعب على احد الأشخاص التخلي عن موقفه تجاه موضوع معين أو تغيير اتجاهه واعتقاده، أو حكمه أو رأيه نحو موضوع ما، أو إنهاء علاقة تربطه بأحد الأشخاص أو بالمنظمة التي يعمل فيها، بمعنى آخر مدى ارتباط الشخص بأي موقف أو حكم أو اتجاه معين يعتنقه، أو مدى تعلقه به أو شعوره بصعوبة التخلي عنه لأي سبب من الأسباب، ومن ثم فإن الالتزام يقلل من فرص المجازة ومحاولات تغيير الاتجاهات".²

❖ كما يعرف بأنه: "حالة ارتحان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ والمواقف".³

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن الالتزام هو تبني شخص لموقف محدد والتمسك به سواء كان ذلك الموقف متعلقا بمبدأ يؤمن به أو مهمة أو عمل يؤديه، أو سلوك يلتزم به، ويعكس الالتزام حالة من الجدية والارتباط بما يختاره الشخص، بحيث يصعب التخلي أو التراجع عنه، نظرا لما يمثله من مسؤولية تجاه نفسه أو الآخرين .

ثانيا : تعريف الالتزام الوظيفي .

لقد تناول العديد من الباحثين مفهوم الالتزام الوظيفي من زوايا متعددة، وبدلوا جهدا في تعريفه، حيث قدم كل باحث تعريفا له حسب طبيعة دراسته ووجهة نظره .ستذكر بعضا منها كما يلي :

❖ يعرف الالتزام الوظيفي بأنه: "الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها مما يدفعه إلى الاندماج في العمل و تبني قيم هذه المنظمة".⁴

❖ عرف كل من عبد الوهاب و خطاب: "الالتزام الوظيفي بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة،

¹: د. وحدي نبيلة، "العمل والقيم... إشكالية التزام"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، ب/ قسم الآداب و الفلسفة ، دون مجلد، العدد 12، الجزائر، جوان 2014، ص 8.

²: م.م. احمد عباس حمادي، "الالتزام التنظيمي و دوره في تعزيز أداء العاملين: بحث استطلاعي لأراء عينة من المدراء و العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، مجلد 22، العدد 34، العراق، 2016، ص 308.

³: رشيد خطارة، "الذكاء الانفعالي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الابتدائي بمدينة غرداية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة علوم، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -، كلية العلوم الإنسانية، تخصص: علم النفس التربوي، 2019/2018، ص 61.

⁴: أ.د. احمد يوسف دودين، "إدارة التغيير و التطوير التنظيمي"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة 02، الاردن، 2020 ، ص 180.

ورغبة الفرد في إعطاء جزء من اجل الإسهام في نجاح و استمرارية المنظمة، كاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية و تحمل مسؤوليات أكبر "1.

❖ **وعرفه الناصر بأنه:** "حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الأخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها، والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها "2.

❖ **يرى Porter et al أن:** "الالتزام الوظيفي يعبر عن قوة تطابق واندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها و مدى ارتباطه بها "3.

❖ **الالتزام الوظيفي حسب بوشنان:** "ينظر للالتزام الوظيفي بوصفه مناصرة الرد وتأييده للمنظمة وانه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر" و هي :

- **التطابق:** ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها.

- **الانغماس:** يقصد به الاستغراق أو الانغماس النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.

- **الولاء:** المقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة⁴.

❖ **يعرف الالتزام الوظيفي بأنه:** "الإيمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من اجلها، وبالأهداف التي يتخذها وبتصورات الوصول إلى هذه الأهداف، وهو الاستعداد الكامل للانضمام إلى التنظيم وفقا لهذا الإيمان وتحمل كافة التبعات والمسؤوليات المترتبة على ذلك. والقيام بكافة المهمات والواجبات المطلوبة والتقيد بالمواقف السياسية والنظام الأساسي والقرارات المتخذة حسب الأصول لدى التنظيم"⁵.

¹: إسماعيل العمري، د. عبد الفتاح ابي مولود، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة"، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، دون مجلد، العدد 28، الجزائر، مارس 2017، ص 250.

²: د. مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص 128.

³: دليلي لحسن، ا.د. محمد سليم خميس، "واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، مجلد 12، العدد 03، الجزائر، 2020، ص 740.

⁴: لرؤية مشتي، زهية خطار، "الالتزام الوظيفي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي دراسة ميدانية ببعض جامعات الوسط الجزائري"، مجلة العلوم النفسية و التربوية، مجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2020، ص 138.

⁵: فادية ابراهيم شهاب، "التطوير التنظيمي القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية"، الأكاديميون للنشر و التوزيع، الطبعة 01، الاردن، 2012، ص 77.

❖ عرفه فلمبان على انه: "الشعور الايجابي المتولد عند الموظف اتجاه منظمته والارتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد وتفضيلها عن سواها مع الافتخار بمآثر المنظمة مما يعزز نجاحها".¹

❖ كذلك الالتزام الوظيفي: "هو مستوى اقتناع العاملين بقيم و أهداف المنظمة إلى الحد الذي يجعلهم يشعرون بمدى تأثيرهم، مما يكون دافعا لهم لبذل المجهودات التي يتطلبها العمل فضلا عن استعدادهم للقيام بالأعمال التطوعية التي تساهم في نجاح المنظمة و تقدمها".²

من خلال التعريف السابقة نستنتج بان الالتزام الوظيفي: هو مدى ارتباط الموظف بالمنظمة التي يعمل فيها وحرصه على أداءه لعمله بإخلاص، يعكس هذا الالتزام شعور الموظف بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المنظمة مما يحفزه على بذل أقصى جهوده للمساهمة في نجاحها ويقلل من احتمالية ترك الموظف لعمله في المنظمة .

المطلب الثاني : أهمية و أهداف الالتزام الوظيفي.

نظرا للدور الذي يلعبه الالتزام الوظيفي في استدامة المنظمة، من خلال الجهود التي يبذلها الموظفين في عملهم، حيث تبرز أهمية الالتزام الوظيفي في تعزيز بيئة عمل متماسكة تقوم على أسس التعاون و الثقة، كما يهدف الالتزام الوظيفي إلى زيادة الإنتاجية و تقليل معدلات غياب الموظفين عن العمل، مما ينعكس إيجابا على استمرارية النجاح المؤسسي.

¹ : قوادري نادية، "العلاقة بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بإدارة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، 2019 / 2020، ص 31.

² : هيثم سعيد مسلم بيت سعيد، "الثقافة التنظيمية و اثرها على الالتزام الوظيفي"، المجلة الأكاديمية للأبحاث و النشر العلمي، دون مجلد، العدد 40، المملكة العربية السعودية، 2022 / 8 / 5، ص 336.

أولا : أهمية الالتزام الوظيفي .

للالتزام الوظيفي أهمية بالغة سواء كانت على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، ويستمد أهميته من خلال نتائجه على المنظمة ونوجز بعض من أهميته في النقاط التالية¹:

1. على مستوى الأفراد: يلعب الالتزام الوظيفي دورا مهما في الحياة العملية للأفراد وذلك من خلال النقاط التالية :

. **التأثير الإيجابي على حياة العاملين:** يمتد اثر الالتزام الوظيفي بالإيجاب إلى ما وراء المنظمات ليصل إلى حياة العاملين فيها حيث يعطي للأفراد الاستقرار الذي يبحثون عنه، وهذا الاستقرار قد يساعد الفرد الشعور بالسعادة والاطمئنان والأمان والراحة النفسية، وبالتالي تنتج شخصية متزنة نفسيا و صحيا.

. **العلاقات الاجتماعية:** إن تنوع العلاقات الاجتماعية يعد من عوامل النجاح في الحياة، ومن الضروري أن ينسج الفرد شبكة من العلاقات الاجتماعية تحميه من السقوط في بئر الوحدة، وقد يكون الفرد علاقات اجتماعية مع زملائه في العمل، أو مع رؤسائه، وقد يخرج من إطار المنظمة ليكون علاقات مع زبائن المنظمة.

. **منحنى التعلم:** إن التزام الفرد في مهنة معينة ولمدة طويلة تجعله خبيرا متمكنا منها، وهذا ما يسمى بمنحنيات التعلم والتي تعتمد على الفرض القائل بأن تكرار أداء العامل لواجباته يزيد من مهارته وخبرته، وينعكس ذلك في صورة كفاءة الأداء وقلة الأخطاء.

2. على مستوى المنظمة: يمكن إيجاز بعض النقاط التي تبين أهمية الالتزام بالنسبة للمنظمة من خلال:

. **سهولة الاستجابة للتغيير:** كلما زاد شعور الأفراد بالالتزام ساعدهم ذلك على تقبل فكرة التغيير من خلال ارتباطهم العاطفي بالمنظمة، ويساعد الالتزام على تذويب فكرة التغيير وزرعها في أذهان الأفراد بسهولة، دون الوقوع في مقاومة التغيير الذي له انعكاسات تنظيمية سلبية.

. **التقليل من تأخر وغياب العاملين:** إن شعور الأفراد بالالتزام يولد لديهم الرغبة في العمل، وبالتالي هم أكثر حرصا للحضور إلى العمل في الوقت المحدد.

. **احترام أخلاقيات الإدارة:** حيث أن الالتزام يساهم في جعل الأفراد يتمسكون بأخلاقيات العمل من خلال الإخلاص في العمل والحرص على إتباع مختلف اللوائح والنصوص التشريعية الداخلية للمنظمة التي تضع ضوابط تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة للتعامل بإيجابية تجاه الإدارة، واتجاه الزملاء داخل المنظمة.

¹ : الهاشمي بعاج، " اثر ابعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين - دراسة حالة -" اطروحة دكتوراة في العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، قسم علوم التسيير، تخصص: ادارة اعمال، 2022 /2021، ص 125 - 127.

كما تتمثل أهمية الالتزام الوظيفي في¹:

- يمثل عنصرا هاما بين الإدارة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق اعلى مستوى من الانجاز.
- يعتبر عامل هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- الالتزام الوظيفي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال الإدارة في المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة سليمة وتمكينها من الاستمرار، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات بغرض تحفيز وزيادة ولائه بأهدافها وقيمها.
- تزداد أهمية الالتزام الوظيفي كونه من بين أكثر القضايا التي تواجهها المنظمات وهو كيفية الاحتفاظ بموردها البشري وما تواجهه من تكاليف إضافية أو العلاقات الاجتماعية التي شكلها الموظفون داخل وخارج المنظمة وكل هذه العوامل تحقق أهمية حاسمة لتحقيق نجاح المنظمة.

حيث تظهر أيضا أهمية الالتزام الوظيفي بشكل واضح و جلي من خلال مسارين²:

- الأول يتعلق بالأفراد: وهي الروح المعنوية العالية، فالالتزام العاملين ينتج عنه الشعور بروح معنوية عالية، والتي تعتبر استعدادا وجدانيا يهيئ العاملين للعمل في المنظمة فيشعرون بحماس لأداء أهداف المنظمة.
- الثاني يتعلق بالمنظمة وأدائها، حيث تتضح أهمية الالتزام الوظيفي فيما يلي:
- الأداء المتميز: يؤثر الالتزام على كفاءة المنظمات وذلك من خلال تأثيره على أداء العاملين
- خفض التكاليف المادية، وتقليل الوقت في انجاز أهداف المنظمة.
- تقديم خدمات عالية الجودة، ووضع المنظمة في مرحلة المنافسة العالمي.

ثانيا: أهداف الالتزام الوظيفي .

- تتمثل أهداف الالتزام الوظيفي في ما يلي :
- زيادة تحمل العاملين للمسؤولية في المؤسسة.
- يهدف إلى الحد من المشكلات التي تحصل بين الإدارة والعمال.

¹: بنجدا خديجة، بن السي هو احمد، " دور العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي دراسة حالة باتصالات الجزائر بادرار"، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة احمد دراية - ادرار - قسم علوم التسيير، تخصص: ادارة اعمال، 2022/2021، ص 12.

²: أ.م.د، إيمان حمدي رجب، د. عبير أحمد محمد علي، " دور الصحة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 09، مصر، ديسمبر 2022، ص 358.

- يهدف إلى خفض نسبة الغياب والحد من التأخر عن العمل من خلال المواظبة على مواعيد العمل.
- يهدف إلى رفع معدلات الأداء والإنتاج القومي.
- تحقيق أهداف المنظمة من خلال الزيادة في الإنتاج وتحقيق التفاعل بين المنظمة والعمال.
- تحقيق الشعور بالارتياح والسعادة خاصة إذا ما توفرت العناصر الأساسية في العمل كأجر وفرص الترقية وغيرها.
- التصرف وفق التعليمات والنظم الصادرة.¹
- ضمان استقرار القوى العاملة بالمؤسسة وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة.
- يهدف إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد ورضا على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون.
- يهدف إلى التقليل من معدلات دوران العمل وتحسين مستوى أداء الأفراد.
- تحسين القدرة على التنافس للمؤسسة.²
- بالإضافة إلى أهداف أخرى وهي³:

- الحصول على المزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي، حيث يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام الوظيفي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، و حماسهم للعمل والالتزامهم بأهداف التنظيم.

- تقوية رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة وجعله يستمتع عند أدائه لعمله، وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة.

¹: طبال سارة، شتوان إيمان، "الالتزام التنظيمي في ضوء العدالة التنظيمية، دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة تاسوست"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل- تخصص: تنظيم وعمل 2021/ 2022 ص 72.

²: قاسم صباح، "دور الالتزام التنظيمي و دوره في تحسين اداء العاملين دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة - محمد خيضر- بسكرة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر - بسكرة- ، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص: علم اجتماع عمل و تنظيم، 2018 / 2019، ص 38.

³: حجاج مصطفى، "اثر الترقية الوظيفية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية لعينة من موظفي مقر المديرية الجهوية للميزانية ومصلحة الرقابة المالية لولاية ورقلة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، 2017 / 2018، ص 11.

المطلب الثالث : خصائص الالتزام الوظيفي.

يشير الالتزام الوظيفي إلى مدى ارتباط الموظف بمؤسسته، حيث يتمتع الموظف الملتزم بصفات تجعله عنصراً فعالاً في نجاحها. ومن بين هذه الخصائص حرصه على تحقيق أهداف المنظمة، ويتجسد التزامه من خلال سلوكه وانتمائه القوي للمنظمة، فالموظف الملتزم لا يكتفي بأداء مهامه فقط، بل يسعى أيضاً إلى المساهمة في تحقيق التطور المستدام للمنظمة.

تتمثل خصائص الالتزام الوظيفي في ما يلي¹:

- يشير الالتزام الوظيفي إلى تفاعلات الفاعلين من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء الوظيفي.
- يتصف الالتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد فهو يفسر العلاقة بين الموظف والإدارة.
- يتميز الفاعلون الذين لديهم الالتزام الوظيفي بالصفات المتمثلة في قبول أهداف و قيم المؤسسة، بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، وجود مستوى عال من الانخراط في المؤسسة.
- تتمثل مخرجات الالتزام الوظيفي في البقاء في المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور الموظفين والأداء الوظيفي والحماس في العمل.
- يأخذ الالتزام الوظيفي عدة صور هي:
- **الالتزام وسيلة لتحقيق هدف معين:** فالعضوية في المؤسسة هي وسيلة لتحقيق أهداف شخصية، حيث لا يستطيع الشخص تحقيقها بمعزل عن المؤسسة.
- **الالتزام الوظيفي قيمة في حد ذاته:** وتتجسد هذه القيمة عندما تصبح أهداف المؤسسة وقيمها هي أهداف أعضائها وقيمهم بغض النظر عن مصالحهم الذاتية.
- الالتزام الوظيفي هو امتثالا لما يتوقعه الآخرون وهذا الالتزام هو نتيجة الضغط.
- الالتزام الاجتماعي: هو الالتزام الذي يمارس على الأعضاء بسبب العادات والتقاليد الاجتماعية والتي لها دور مؤثرا في الفاعلين التنظيميين في إظهار التزامهم.

¹ تريكي نجا، رباح شيماء، "الأساليب المعتمدة في الرقابة الادارية و اثرها على مستويات الالتزام الوظيفي دراسة ميدانية لعينة من موظفي مديرية التربية - تيارت -"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د، جامعة ابن خلدون - تيارت - كلية العلوم الانسانية الاجتماعية، قسم علم اجتماع، تخصص: تنظيم و عمل، 2022 / 2023، ص 60.

بالإضافة إلى خصائص أخرى تتمثل في :

- الالتزام الوظيفي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم، و التي تجسد مدى ولائهم.
- إن الالتزام الوظيفي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية، والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.¹
- يعبر الالتزام الوظيفي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله و إيمانه بأهدافها و قيمها.
- يشير الالتزام الوظيفي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.²
- يستغرق الالتزام الوظيفي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.
- الالتزام الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.³

¹: حمزة معمري، "تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية، الجزائر، المجلد 11، العدد 02، 2022، ص 690.

²: ط.د. ميمنة بوقندورة، د.سامية ابريغم، "واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة"، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الادارية، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، جوان 2019، ص 90.

³: أ. بوطالب جهيد، أ. سليخ حورية، "الدعم التنظيمي مدخل اساسي للالتزام التنظيمي للموظفين، دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة جيجل"، مجلة الاقصاديات المالية البنكية و ادارة الاعمال، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2019، ص

المبحث الثاني : أسس الالتزام الوظيفي.

يمر الالتزام الوظيفي بمراحل مختلفة تبدأ من الالتزام المبدئي الذي يكون مدفوعا بعوامل خارجية مثل الحاجة إلى العمل، ثم يتطور ليشمل مستويات أعمق تعكس اندماج العامل مع قيم وأهداف المنظمة، كما أن لهذا الالتزام أبعادا متعددة تشمل كل من الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام المستمر. وتؤثر العديد من العوامل من مدى التزام الموظف بوظيفته، سواء كانت عوامل داخلية تتعلق بالفرد نفسه، أو عوامل تنظيمية مثل بيئة العمل، ومن جهة أخرى هناك عوامل مساعدة تعزز الالتزام الوظيفي، مثل توفير بيئة عمل محفزة و فرص تطوير المهني. وبناءا على ذلك، فإن دراسة الالتزام الوظيفي تكتسب أهمية كبيرة في مجال الإدارة الحديثة، نظرا لتأثيره المباشر على نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول : أبعاد الالتزام الوظيفي .

تنوع أبعاد الالتزام الوظيفي لتعكس مدى قوة العلاقة بين الموظف والمنظمة، حيث تتداخل العوامل النفسية والتنظيمية في تشكيل هذا الارتباط. وتساعد هذه الأبعاد في فهم دوافع الموظفين وسلوكياتهم داخل بيئة العمل، مما يمكن المنظمات من تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الالتزام وتحقيق أقصى استفادة من مواردها البشرية، لذلك، مما يتيح إمكانية تحسين بيئة العمل وتعزيز مستويات الرضا والانتماء لدى الموظفين، وتمثل هذه الأبعاد في :

. الالتزام العاطفي: يعرف بأنه مشاعر إيجابية للارتباط والمشاركة في منظمة العمل. فهو يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، وأحيانا تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهرية قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة، وهنا يسأل نفسه إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة نعم فإنه يستمر في المنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف سيترك العمل. فالالتزام العاطفي يشير لرغبة الشخص في الاستمرار في العمل لتوافق أهداف المنظمة مع أهدافه ورغبته في أداء ذلك.¹

. الالتزام الاستمراري: يشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بان ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها

¹: محمود بولصباغ، وآخرون، " أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي . دراسة تطبيقية على مستخدمي مستشفى

مغلاوى بميلة"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2022، ص 294.

على مدار الوقت مثل: (خطط المعاشات والصدقة الحميمة لبعض الأفراد)، والكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء يقال عنهم: إن درجة ولائهم الاستمراري عالية.¹

. **الالتزام المعياري:** هو الشعور بالواجب الأخلاقي للاستمرار بالعمل في المنظمة، فالأفراد ذوي المستوى العالي من الالتزام يشعرون أنه يجب عليهم البقاء في المنظمة. ويعزز هذا الدعم من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة الفعالة والايجابية في وضع الأهداف، التخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، الإسهام في وضع الإجراءات وتنفيذ العمل. كما أن ملاحظة الموظف للمكانة والمكافآت التي توفرها له المنظمة يخلق لديه الإحساس بالانتماء، الواجب والإخلاص والشعور بالالتزام والولاء مما يشجعه على البقاء مع المنظمة لفترة أطول، أداء فعال ورضا وظيفي. وهذا النوع من الالتزام يتأثر بتجارب الفرد داخل وخارج المنظمة، أي أنه لا ينشأ من خلال القيم الاجتماعية والتنظيمية للمنظمة فحسب بل يتأثر أيضا بالقيم الشخصية والعائلية والاجتماعية التي ينشأ عليها الأفراد في العائلة والمجتمع.²

المطلب الثاني: مراحل ومداخل الالتزام الوظيفي.

يعكس الالتزام الوظيفي مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة واستعداده لبذل الجهد لتحقيق أهدافها، حيث أن مراحل الالتزام الوظيفي تعبر عن التطور الذي يمر به الموظف في علاقته بالعمل، بدءا من الانضمام إلى المنظمة ووصولاً إلى تكوين التزام مستدام مبني على القيم والانتماء العاطفي، كما أنه تتنوع مداخله وفقا للمنظور الذي يتم تبنيه، فمنها ما يركز على العوامل النفسية والسلوكية التي تدفع الموظف للارتباط بالمؤسسة، ومنها ما يتناول الالتزام من زاوية الحوافز التنظيمية والسياسات الإدارية.

أولاً: مراحل الالتزام الوظيفي.

يعد الالتزام الوظيفي عملية ديناميكية تتطور مع مرور الوقت، حيث يمر الموظف بعدة مراحل تعكس مدى ارتباطه بالمؤسسة واستعداده للبقاء فيها. حيث نجد أن هذه المراحل تشمل:

. **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاوله التأقلم مع الوضع

¹: طيفور حنان، مقراني الهاشمي، " دور الالتزام التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي للمرأة العاملة دراسة ميدانية للعاملات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لدائرة قصر الشلالة تيارت"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، 2024، ص 261.

²: إكرام بودبزة، أمال يوب، " أثر التغيير التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم . دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة"، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، 2019، ص 28.

الجديد، والبيئة التي تعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته، ويقول بوكانن " إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي يتكون عنده مرحلة التجربة وهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، عدم وضوح الدور، ظهور جماعات متلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.¹

. **مرحلة الإنجاز والعمل:** هي المرحلة الثانية وينظر لهذه المرحلة على أنها التي يسعى الأفراد ضمنها في تأكيدهم على الإنجاز وبذل الجهود حيال إثبات أعمالهم، وتتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين إلى أربعة أعوام تلي المرحلة الأولى المتمثلة في التجربة.²

. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** تبدأ هذه المرحلة تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى نهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

أما وفقا لأبي جاسر، فإن الالتزام يمر بمرحلتين رئيسيتين هما:

❖ **مرحلة الانضمام للفرد للمؤسسة التي يريد العمل بها:** وفي الغالب يقع اختياره على المنظمة التي يتوقع أن تحقق رغباته وتطلعاته.

❖ **مرحلة الالتزام التنظيمي:** حيث أن الفرد يحرص على بذل جهدا كبيرا من أجل تحقيق أهداف المنظمة ونحوه بها.³

¹: عاشوري ابتسام، " الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية . دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر، 2015/22014، ص 70.

²: علاء روجي احمد، الحرث محمد، " أثر الالتزام التنظيمي على جودة الخدمات الإلكترونية بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 06، العدد06، الأردن، 2022، ص 97.

³: مسعود بن خلفان بن ربيع الجابري، " الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومعلمات التعليم الأساسي وعلاقته بمستوى الأداء بسلطنة عمان"، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا، 2012، ص

حيث يرى البعض الباحثين منهم "العتيبي"، "سواط" أن هناك ثلاث مراحل للالتزام الوظيفي تتمثل في¹ :

. مرحلة الإذعان أو الالتزام: التزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المنظمة من فوائد في البداية، لذا نراه يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه مقابل حصوله منها على الفوائد المختلفة.

. مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمؤسسة: نجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة والاستمرار للعمل بها، فهي تسبغ حاجته للانتماء، لذا فإنه يشعر بالفخر لانتمائه لها.

. مرحلة التبني: الفرد يعتبر أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيمة له، فالالتزام نتيجة لتطابق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه.

ثانيا: مداخل الالتزام الوظيفي.

ظهر مفهوم الالتزام الوظيفي في الدراسات الإدارية وعلم النفس التنظيمي باعتباره عنصرا حاسما في تحسين الإنتاجية وتقليل معدلات دوران العمال. ومن خلال التطورات البحثية، تم تحديد عدة مداخل تفسر آلياته وديناميكيته داخل البيئة، وهذه المداخل تتمثل في الآتي :

. المدخل السيكلوجي: حيث يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم، حيث يرى "Sheldon" أن الالتزام الوظيفي يمثل اتجاهها يربط بين الفرد والمنظمة، وكذلك يرى "Mowdy, Porter, Steers" أن الالتزام الوظيفي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباط بها، وكذلك عرفه "Vadewall" بأنه قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم.²

. المدخل التبادلي: ينظر للالتزام على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته ويعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والإغراءات المقدمة التي يحصلون عليها، ومع مرور الوقت فإن الأفراد يرغبون في وضع المراهنات الجانبية لتقرير ومعرفة التوازن بين الجهد المبذول والتكاليف والمكافآت التي يحصلون عليها، إذ تزداد مراهناتهم واستثمارهم في المنظمة بزيادة مدة الخدمة، مما يؤدي إلى زيادة تكلفة تركه المنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى.³

¹: حاطي عبد القادر، قادة محمد كمال، "أثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال بمؤسسة نפטال تيارت"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، إدارة أعمال، جامعة ابن خلدون، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2023/2022، ص ص 23 و24.

²: ط.د. يمينة بوقندورة، د. سامية ابريغم، مرجع سابق ص 101.

³: عز الدين سليمان، "الالتزام التنظيمي . مدخل نظري"، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 18، العدد 01، الجزائر، 2024، ص 398.

. المدخل السلوكي: يقوم هذا المدخل على افتراض أن الفرد يكون ملتزما إذا كان مقيد بأفعاله السابقة أو لديه كلفة انتماء في المنظمة ومن الصعب عليه استرجاعها، ومن هنا يصبح القول بأن العاملين يصبحوا ملتزمين إذا هم عملوا لمدة 20 سنة فأكثر في المنظمة كونهم سيفقدون الكثير من المزايا إذا ما تركوا المنظمة للعمل في مكان آخر، أي سيتحملون كلف عالية جدا في حال تركهم للمنظمة، ووفق المدخل السلوكي فإن شعور الفرد بالالتزام ليس موجه بالضرورة للمنظمة بل لأفعاله أو للأنشطة التي يؤديها في تلك المنظمة. تدور فكرة الالتزام الوظيفي في هذا المدخل على فرضية مفادها أن الفرد مقيد بأفعاله ونشاطه داخل المنظمة، وكذلك تكلفة الناجمة في حالة التخلي أو عدم البقاء فيها.¹

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام الوظيفي.

يتأثر الالتزام الوظيفي بعدة عوامل بعضها يعزز الشعور بالانتماء والاستقرار، بينما قد تؤدي عوامل أخرى إلى تراجعها، فمن العوامل المؤثرة نجد السياسات التنظيمية، أنماط القيادة، نظام الحوافز، ووضوح الأدوار، حيث تلعب هذه العناصر دورا رئيسيا في تحديد مستوى ارتباط الموظف بمنظمتها، مما يخلق مناخا إيجابيا يدفع الموظفين للالتزام بأعمالهم وسعيهم لتحقيق النجاح المؤسسي. وسنعرض بعض العوامل التي لها تأثير في تكوين الالتزام الوظيفي لدى العاملين:

1. العوامل التنظيمية :

إن البيئة الخارجية (الأبعاد والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية) تؤثر على الالتزام الوظيفي، إلا أن هذا التأثير يختلف باختلاف الالتزام المتكون ومرحلته فإذا كان الالتزام في مرحلة التكوين ولم يصل إلى مرحلة الاستقرار فإنه سيكون مؤثرا في الموظفين وعلى التزامهم في المنظمة، إذ يمكن أن يترك الموظفين منظماتهم باحثين عن فرص بديلة في منظمات أخرى، وتوفر الفرص البديلة في البيئة الخارجية بمثابة عوامل جذب قوية للأفراد الموظفين، أما إذا تحقق لهؤلاء الموظفين الاستقرار في العمل وانسجمت تطلعاتهم ومشاعرهم وأهدافهم بالمنظمة التي ينتمون إليها فإن عوامل البيئة الخارجية لا تؤثر على مستوى التزامهم للمنظمة.²

¹: صيفور حكيم، لعور أمينة، " الثقافة التنظيمية وتحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية . دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير. جيجل"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2018/2017، ص 85.

²: بهاز جلال، جقاوة أميرة، أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي في المنظمة دراسة حالة مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية"، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2022، ص 465.

. العوامل الداخلية : هناك بعض العوامل الداخلية التي تؤثر بصفة مباشرة على مستوى الالتزام الوظيفي للعاملين داخل المنظمة، حيث نجد من بين هذه العوامل ما يلي¹:

❖ **السياسات التنظيمية:** وذلك من خلال تبني المنظمة لسياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة على زيادة الالتزام الوظيفي، حيث أنه كل إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل سلوكه الوظيفي، ويعتمد السلوك في شدته إيجابيته أو سلبياته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات .

❖ **وضوح الأهداف والأدوار:** يعمل وضوح الأهداف والأدوار التي تحاط بالعاملين، على زيادة دافعية الأفراد وإلى زيادة ولائهم للمنظمة، وبالتالي زيادة الالتزام الوظيفي للعاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، ازدادت عملية فهم وإدراك الأفراد للمهام المنوط بهم، والمعايير المقررة لها، مما يؤدي إلى إحساس الفرد بالالتزام الوظيفي، الذي يتأثر بالنهج والفلسفة والكفاءات الإدارية.

❖ **مشاركة العاملين في التنظيم:** وقد أوضحت الدراسات أن مشاركة العاملين تعمل على زيادة الانتماء الوظيفي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، حيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم، ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية مرتفعة، بما يؤدي في النهاية لرفع درجة التزامهم الوظيفي اتجاه المنظمة.

❖ **الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:** وقد بينت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحیطة لمعنويات العاملين، والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الالتزام الوظيفي لديهم، لذلك لابد للتنظيمات من أن تعمل على خلق وإيجاد البيئة والمناخ الوظيفي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الالتزام الوظيفي لدى العاملين .

❖ **تطبيق نظام مناسب للحوافز:** ونظام الحوافز هذا يجب أن يشمل الحوافز المادية والمعنوية، وأن يكون موجها للأفراد والجماعات، وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات الحكومية وخاصة المؤسسات التربوية هي أقل المنظمات استخداما للحوافز، مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جيد للحوافز، بناءً وخلق الانتماء والالتزام لدى العاملين.

¹: حمزة بن معتوق، " العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين . دراسة ميدانية داخل المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة"، مجلة العلوم

الاجتماعية، المجلد 16، العدد 01، الجزائر، 2022، ص 701.

❖ **الثقافة التنظيمية:** وهي محدد هام من محددات الالتزام الوظيفي، لأنها تمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد داخل المنظمات، وتعرف بأنها: "تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة للمنظمة، وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم مرؤوسيههم ومنظمتهم".

❖ **نمط القيادة:** ويعد نمط القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في تحديد الالتزام الوظيفي للعاملين، حيث أن علاقة الرئيس بالمرؤوسين تترك أثرا واضحا، في توجيههم للعمل واستقرارهم فيه، ومن ثم التزامهم لمنظمتهم.¹

2. العوامل الغير تنظيمية:

وهي عوامل تتركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريرا لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلقا نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.²

3. العوامل الشخصية:

تشير العديد من الدراسات أن الخصائص الشخصية للفرد لها تأثير كبير على مستوى الالتزام الوظيفي، لاسيما فيما يتعلق بالعمر وطول مدة الخدمة، ويمكن التعرف على هذه الخصائص الشخصية كالاتي:³

. السن (العمر): أكد الباحثون أن كبار السن أكثر التزاما من صغار السن، وهذا راجع إلى أن كبار السن أكثر حرسا وظيفيا ويتمتعون برضا وظيفي أكبر. كما أن فرص توظيفهم بمنظمات أخرى ضئيلة، لأن الكثير من المنظمات تتردد في تعيين كبار السن نظرا للمساهمات المتوقعة منهم، لذلك لا يميل هؤلاء الأفراد إلى ترك منظماتهم والانتقال إلى منظمات أخرى.

¹: نفس المرجع السابق، ص 701، 702.

²: محمد إسماعيل داود الجماسي، "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في خدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة من أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2016، ص 19.

³: جميلة بوحاريس، وحيدة بولحية، "أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى . جيجل"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2017/2018، ص 45.44.

. طول مدة الخدمة: بالنسبة لمدة الخدمة، فيلاحظ أنه كلما كان عدد سنوات الخدمة كبيراً كلما كان هناك مستوى مرتفع من الالتزام الوظيفي، وذلك لعدة أسباب منها: التفاعل الاجتماعي بين الفرد وزملائه وقيادته، تزايد وتراكم خبراته يكسبه طرق وأساليب التعامل مع الزملاء وأداء الأعمال، بالإضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لتحقيق مراكز وظيفية والمزيد من الامتيازات. لذلك لا يميل هؤلاء إلى ترك منظماتهم والانتقال إلى منظمات أخرى.

. المستوى التعليمي: تبين نتائج الدراسات فيما يخص علاقة هذا المتغير بالالتزام الوظيفي، ففي حين أكدت بعضها على الارتباط السالب بين التأهيل العلمي ومستوى الالتزام الوظيفي بسبب ارتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه إلى تحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمامه كلما ارتفع تأهيله العلمي، أكدت دراسات أخرى على الارتباط الإيجابي بين المستوى التعليمي للفرد ومستوى التزامه الوظيفي.

. الجنس والحالة الاجتماعية: تبينت الدراسات أيضاً فيما يخص العلاقة بين جنس الفرد ومستوى التزامه الوظيفي، فبعض الدراسات أكدت على أن الرجل أكثر استقراراً والتزاماً من المرأة، والبعض الآخر أشار إلى أن المرأة العاملة أكثر التزاماً من الرجل وبالأخص المرأة غير المتزوجة.

. دوافع وقيم الأفراد: كلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، ويدركون أن عملهم يساعدهم على إشباع دافعيتهم للانجاز، فإن درجة الالتزام الوظيفي لديهم مرتفعة. كما تشير القيم كذلك على الالتزام الوظيفي، فالأفراد الذين يقصدون العمل ويرون أنه جانب ذو أهمية كبيرة في حياتهم، يكون مستوى الالتزام الوظيفي لديهم مرتفعاً.¹

4. العوامل الوظيفية:

تؤثر خصائص الوظيفية من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام الوظيفي، فتنوع مجال الوظيفة، والاستقلالية والتحدي والتغذية المرتدة، والشعور بالمسؤولية كل هذا يرتبط إيجابياً بالالتزام الوظيفي.²

¹: نفس المرجع السابق، ص 4544.

² مسعود بن خلفان بن ربيع الجابري، مرجع سابق ص 16.

المبحث الثالث : طبيعة الالتزام الوظيفي و علاقته بالقيادة الأخلاقية.

يعد الالتزام الوظيفي احد الركائز الجوهرية التي تقوم عليها المؤسسات، فهو يعكس مستوى التزام الفرد بعمله. حيث تسعى المؤسسات إلى تقييم هذا الالتزام من خلال استخدام أدوات متعددة مثل: مقياس "ماير وألين" الذي يعنى بقياس أبعاد الالتزام الوظيفي المختلفة إلى جانب مقاييس أخرى تهدف إلى تحديد درجة التزام العاملين ويسفر عن الالتزام الوظيفي آثار عديدة مترتبة عنه أبرزها، رفع مستوى الإنتاجية والأداء المتميز وانخفاض معدل دوران الموظفين. ومن ناحية أخرى يعد تبني أسلوب القيادة الأخلاقية من العوامل التي تعزز التزام الموظفين، حيث يسهم القادة المتصفون بالعدالة والمسؤولية في ترسيخ بيئة عمل قائمة على القيم الأخلاقية مما يحفز العاملين على الالتزام وتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق غاية المنظمة.

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى كل من طرق قياس الالتزام الوظيفي والآثار المترتبة عنه وعلاقته بالقيادة الأخلاقية.

المطلب الأول : طرق قياس الالتزام الوظيفي.

نظرا لما يمثله الالتزام الوظيفي من عنصر أساسي في تعزيز أداء العاملين داخل المنظمات، فان المنظمات تسعى للتأكد من مدى توفر هذا النوع من الالتزام لدى كوادرها، ومن هذا المنطلق تلجأ بعض الجهات إلى استخدام أدوات ووسائل تساعدها على قياس درجة الالتزام الوظيفي للعاملين، وتحديد مستوى الالتزام الوظيفي وبناء على النتائج يمكن اعتماد طرق لتعزيز هذا الالتزام.

وضعت معايير عامة يمكن تقسيمها إلى مؤشرات يقاس على سلمها الالتزام الوظيفي، وهذه المعايير¹:

- **المعايير الموضوعية:** تقيس الالتزام الوظيفي من خلال الآثار المترتبة على سلوك الأفراد، و قد تبين مدى رغبته في البقاء في المنظمة و تبين أدائه و من خلال هذه الظواهر يمكن التعرف على مستوى الالتزام الوظيفي.
- **المعايير الذاتية:** تقيس الالتزام الوظيفي من خلال طرق تبين تقدير الأفراد العاملين مدى التزامهم ويمكن أن توضح هذا الالتزام حسب محددات معينة.

¹: جميلة خميس عوض، "العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، كلية الآداب والعلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، 2024، ص ص 20 - 21.

وهناك من استخدام مقاييس مقننة تبين مستوى الالتزام الوظيفي للأفراد:

- نموذج المكونات الثلاثة (TCM): كما ليبيها سيموندز (symmonds) وهي الأداة الأكثر قبولاً لقياس الالتزام الوظيفي وتسمى أحياناً نموذج المكونات الثلاثة (TCM). يعرف هذا النهج أيضاً باسم التزام ماير وألين (1997) في نموذج مكان العمل، ويعتمد هذا النموذج على استبيان مكون من 24 عنصراً حيث يطلب من الموظفين تقييم ما يشعرون به تجاه مجموعة من العبارات، تتضمن البيانات (8) عناصر من كل نوع من أنواع الالتزام الوظيفي الثلاثة: العاطفي، والاستمراري، والمعيارى. وتشمل البيانات التركيز على:

- هذه المنظمة لديها قدر كبير من المعنى الشخصي بالنسبة لي.

- هذه المنظمة تستحق ولائي.

- لا أشعر بإحساس قوي بالانتماء إلى هذه المنظمة.

- لن أترك منظمي الآن بسبب إحساسي بالالتزام تجاهها.

- مقياس نوت: يستخدم لقياس مدى إدراك الأفراد لكيفية تعمقهم للالتزام الوظيفي مدى الحياة أو يساعد الأفراد على الالتزام ونسبة بقائهم في المؤسسة.¹

فيما أوردت دراسات أخرى طرق قياس الالتزام الوظيفي على النحو التالي²:

1- المقاييس الموضوعية: هي عبارة عن طرق بسيطة تهدف إلى التعرف على مستوى الولاء، وذلك عن طريق تحليل الظواهر السلوكية للفرد مثل:

- رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة: وتظهر من خلال ما يبيده في حديثه مع زملائه أو مع أفراد خارج العمل عن الرغبة في البقاء أو الرغبة في ترك العمل.

- مستوى الأداء: فالأداء العالي يصدر غالباً عن الأفراد ذوي الالتزام المرتفع، ويظهر ذلك من خلال عملية تقييم الأداء التي يشترط أن تتضمن معايير لقياس الالتزام.

- دوران العمل: يمكن أن يؤخذ معدل دوران العمل المرتفع الناتج عن ترك العاملين للعمل وعدم رغبتهم في البقاء بالمنظمة كمؤشر على انخفاض مستوى الالتزام الوظيفي.

¹: نفس المرجع السابق، ص 20-21.

²: ستي سيد أحمد، "محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل دراسة أمبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة"، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراة في العلوم التجارية نظام ل.م.د.، جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة، قسم العلوم التجارية، تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير، الجزائر، 2016/2017، ص 32.

- **حوادث العمل:** حيث أن زيادة نسبة الحوادث تدل على اللامبالاة وعدم الاكتراث بمعايير وإجراءات السلامة من قبل العاملين، ويعتبر هذا دليلاً على انخفاض مستوى الالتزام الوظيفي لدى هؤلاء العاملين.¹

2 - المقاييس الذاتية: هذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير جانبهم عن درجة الالتزام الوظيفي. يعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام الوظيفي سلبيًا أو إيجابيًا، وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبانة ذلك من خلال أسلوبين:

- إما توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى الالتزام وحبهم لعملهم، تمتاز هذه الطريقة بسهولة مرونتها.

- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى الالتزام بل هناك عدة أسئلة تدور حول فقرات متعددة، تتعلق بالعمل وتضاع هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام لديهم.

من بين مقاييس الالتزام المستعملة بكثرة من طرف الباحثين يمكننا ذكر:

- **مقياس بورتر و زملائه (Porter&al):** أطلق عليه اسم استبانة الالتزام الوظيفي (OCQ) يتكون المقياس من 15 فقرة تستهدف قياس:

- درجة التزام الأفراد بالمنظمة.

- درجة ولائهم وإخلاصهم لها.

- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة و قبولهم لقيمها.

. وقد استعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة، إذ يمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.²

¹: نفس المرجع السابق، ص 32 .

²: بحية صادق، "القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء -"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، الجزائر، 2018/2017، ص ص 96-97.

- مقياس مارش ومانري (Marsh & Mannari 1993): اللذان قدما مقياسا للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، يتكون من عدة فقرات وهي إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل والولاء للمنظمة حتى إحالة العامل للتقاعد، بالإضافة إلى إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.¹

. مقياس كارسون وبودين « Carson et Bedeian » (1993): وهو مقياس لقياس الالتزام الوظيفي بوصفه احد دوافع للعمل في المهنة المختارة، وهذا كله من اجل خدمة البلد، ويحتوي هذا المقياس على (12) بنداً منها(8) بنود سلبية.

- مقياس اورلي وشاتمان O'relly & Chateman (1986): يتكون هذا المقياس من عشرة بنود موزعة على ثلاثة إبعاد للالتزام هي: الإذعان وتم قياسه من خلال ثلاثة بنود، تحديد الهوية وتم قياسه هو الآخر من خلال أربعة بنود، وأخيراً بعد الاستدخال والذي تم قياسه من خلال ثلاثة بنود.

- مقياس ماير وألين وسميث Meyer Allen & Smith (1993): استناداً على نموذج المكونات الثلاثة للالتزام الوظيفي تم إعداد مقياس لقياس الالتزام العاطفي المبني على الرغبة، والالتزام الاستمراري المبني على الحاجة، والالتزام المعياري المبني على الشعور بالواجب، وتكون هذا المقياس في صورته الأصلية من (8) فقرات لقياس كل نوع من الالتزام وهو سباعي الاستجابة، وقد أعدّه كل من ألين وماير Meyer & Allen عام 1990، وتم تطوير هذا المقياس ليصبح بصورته النهائية مكون من (6) فقرات لكل نوع من أنواع الالتزام، وهو خماسي الاستجابة، وقد أعدّه ألين وماير وسميث Meyer, Allen, & Smith عام 1993، وينصح كل من ألين وماير ولأغراض تطبيق الاستبانة بان يقوم الباحثين بتغيير ترتيب فقرات الاستبانة لدى الشروع بمسح آراء العينة، وبالتالي يحصل على استجابات المبحوثين على الاستبانة ككل، كما يرى ألين وماير بأنه من الأجدر التعامل مع الالتزام بنظرة كلية لدى اختبار علاقته بمتغيرات أخرى، أي أن التعامل مع مكونات الالتزام الثلاثة بشكل مستقيم قد يشوبه عدم الدقة في النتائج، لان هذه الأبعاد متداخلة ويؤثر كل منها على الآخر، وبالتالي فهي تشترك معا بإحداث التأثير.²

¹: نفس المرجع السابق، ص 97.

²: ستي السيد أحمد، مرجع سابق، ص ص 33-34.

- مقياس كوردن وزملائه **Corden et al (1980)**: ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، وكذا الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات ايجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبالإستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:

- 16 فقرة منها تتعلق بالولاء.

- 7 فقرات تصف المسؤولية اتجاه المنظمة.

- 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.

- 3 فقرات لتحديد مستوى الأداء.

- مقياس بونلي وكولد **Penley & Could (1988)**: يتكون هذا المقياس من (15) بندا تتوزع على ثلاثة أبعاد وهي:

- الالتزام الذهني والذي تم قياسه من خلال (5) بنود، وهو يعبر عن تقبل الفرد لقيم وأهداف المنظمة، كما أن الالتزام الذهني يقابله البعد العاطفي عند بورتير وآخرون **Porter & al(1994)** ومصطلح الهوية عند اورلي وثمان **O'reilly & chateman**.

- الالتزام المستمر والذي يقابله مصطلح الإذعان، حيث تم قياسه من خلال (5) بنود.

- الالتزام الرقابي والذي يعبر عن الارتباط العاطفي السلبي للفرد بالمنظمة والنتائج عن شعور الفرد بفقدان عمله، أكد بونلي وكولد **Penley & could** ان هذا النوع من الارتباط يمكن أن يحد من حرية وسلوك الأفراد في المنظمات، نظرا لإدراكه بعدم وجود فرص العمل خارج المنظمة.

- مقياس جرينبيرج وبارون **Greenberg & Baron (2004)**: يتكون هذا المقياس من (12) فقرة لقياس أبعاد الالتزام الوظيفي، حيث قسم هذا المقياس إلى ثلاثة أجزاء موزعة بواقع (4) فقرات لكل بعد من أبعاد الالتزام الوظيفي وهي: الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري.¹

- مقياس ثورنتن **(Thornton)**: احتوى هذا المقياس على ثماني فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام الوظيفي، كما تضم المقاييس سبع فقرات اخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام الوظيفي.

¹: نفس المرجع السابق، ص 3533.

- مقياس آلتو و اخرون (Altto et al): وهو عبارة عن محاولة لتقييم الموظفين لتكاليف ترك المهنة أو المنظمة، ويحتوي على قسمين: الأول لقياس الالتزام نحو المهنة وتتضمن ست عبارات، والثاني لقياس الالتزام نحو المنظمة وتتضمن أيضا ست عبارات، وهي ثلاثية الاستجابة.

- مقياس جورج و آخرون (Georg et al): وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال ست فقرات، عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

- استخدام المعرفة و المهارة.

- زيادة المعرفة في مجال تخصصه.

- العمل مع زملاءه بكفاءة عالية.

- بناء مهمة جيدة كأستاذ، والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.

- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

. وقد استخدم من اجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة.¹

المطلب الثاني: آثار الالتزام الوظيفي .

يعتبر الالتزام الوظيفي أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر في فعالية الأداء داخل المؤسسات، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة. فكلما زاد ارتباط الموظف بعمله وولائه للمؤسسة انعكس ذلك إيجابا على سلوكه وأدائه المهني. وعلى صعيد المنظمة يساهم الالتزام في تعزيز الإنتاجية، تقليل معدل الغيابات والاستقالات، ومن هذا المنطق تبرز أهمية دراسة آثار الالتزام الوظيفي لمعرفة نتائجه وانعكاساته في بيئة العمل.

¹:نور الهدى ماضي، مليكة بوالجاج، "أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة المؤسسة المينائية "جن جن" -جيجل-"، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية، الجزائر، 2018/2017، ص ص 54-55.

1. آثار الالتزام الوظيفي على مستوى الفرد .

الالتزام الوظيفي سلاح ذو حدين الأول إيجابي يتضمن تقوية رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة ورفع معدلات ولائه وانتمائه لها. أما الجانب السلبي فيتضمن استثمار الفرد كل طاقاته وإمكاناته ووقته للعمل، مع عدم ترك أي مجال للتواصل الاجتماعي أو تجديد النشاط، مما يجعل الفرد يعاني من العزلة والغربة. وبصفة عامة ينعكس الالتزام الوظيفي إيجابيا وسلبيا على الفرد من خلال¹:

❖ إيجابيا:

- زيادة فرص الاتصال الفعال بين المديرين والأفراد فيما يتعلق بأدائهم الحالي والمحتمل.
- تزويد المديرين والمشرفين بمعلومات أفضل عن احتياجات القوى العاملة الحالية والمستقبلية لتنمية مهاراتهم وتغيير نماذج استخدامها حسب طبيعة الوظيفة التي يتقلدونها.
- مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف الرئيسية والفرعية وكيفية توافيقها مع مهام الأفراد وأهدافهم الشخصية.
- مساعدة المديرين على مناقشة كيفية اكتساب العاملين لمهارات معينة تحتاجها طبيعة عملهم، وكيفية اتخاذ قرارات صعبة في مجالات الاختيار والترقية والنقل أو إنهاء خدمة بعض العاملين.
- الاهتمام بتقييم الأداء من خلال مناقشة أداء الأفراد، وتوضيح نقاط القوة والضعف في أدائهم.
- فهم نقاط الضعف والقوة الشخصية، والرغبة والحاجة إلى التكامل بين مهنة الفرد وحياته الشخصية.
- الإلمام بالمعلومات الحالية التي تقدم فهما أفضل للاحتتمالات الشخصية، والفرص المستقبلية داخل المنظمة.
- التركيز على أهداف واضحة ومتعددة للمستقبل وطرق التنمية التي تقابل هذه الأهداف، وجعلها ممكنة للتحقيق.
- ممارسة نوع من الرقابة والسيطرة على جوانب حياة الفرد الذي يسيطر عليه الآخرون، واكتساب شعور إيجابي وفعال نحو حياة الفرد وعمله.
- تنمية الشعور بتقدير الذات الناتج من النمو والتعلم.
- تمكين المديرين من التعامل مباشرة مع القضايا والمشكلات التي تمهم وتهم المنظمة بحكم أدوارهم.

¹ هدى درنوني، " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي . دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية . بسكرة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع والإدارة والعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسن العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2015/2014، ص 144.

. تمكين العمال من مراجعة أدائهم وتقديمهم في العمل، وتعديل الأداء بما يتناسب مع سياسة وأهداف المنظمة.

❖ سلبيا :

- . قلة الفرص المتاحة في التقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من قلة الفرص المتاحة للتطور الذاتي.
- . زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم تجاه المنظمة فإنه يبذل الجهد والوقت لها، مما يؤثر على التزاماته الأخرى ومنها الالتزامات العائلية وهذا ما يؤدي إلى زيادة الضغوط عليه.
- . انخفاض القدرة على الخلق، الابتكار والتكيف من خلال استقرار العمال في نفس المنظمة،
- . التفكير الجماعي يجعل الأفراد أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.
- . انخفاض معدل دوران العمل، وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة.¹

2. آثار الالتزام الوظيفي على مستوى المنظمة.

يعكس الالتزام الوظيفي مدى ولاء الموظف واستعداده للبقاء في المؤسسة. ويتأثر هذا الالتزام بعوامل عدة منها بيئة العمل، القيادة، والتحفيز. انطلاقا من ذلك تتجلى آثار الالتزام الوظيفي بشكل واضح على مستوى المنظمة كالآتي:

. **الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الالتزام الوظيفي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم له بالإضافة على شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها.²

. **دوران العمل:** تشير بعض الدراسات إلى أن زيادة الالتزام الوظيفي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل. كما أن الالتزام الوظيفي يساعد إلى حد كبير إلى انخفاض نسب الغياب، والحد من مشكلة التأخر عن العمل، ومن ناحية أخرى وجد علاقة بين الالتزام الوظيفي والغياب عم العمل، كما وجد أيضا أن للالتزام الوظيفي تأثيرا سلبيا على ترك العمل فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الانتماء التنظيمي المنخفض وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل وتمثل فيما يلي :

. التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.

¹: نفس المرجع السابق، ص ص 145،146

² بحو كريمة، برودي زهرة، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي . دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بأدرار"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل تخصص علم الاجتماع تنظيم العمل، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علوم الاجتماعية، الجزائر 2017/2018، ص 64.

- . انخفاض الإنتاجية فعند تدريب عامل جديد ستتنخفض إنتاجيته على الأقل أثناء فترة التدريب.
- . الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين.
- الأمر الذي قد يزيد من عدد من يغيب أو يترك العمل وهذه المشكلات تكون أكثر عمقا عندما تكون بين القادة والإداريين أصحاب المناصب العالية في المنظمة التي يتصف أفرادها بالالتزام المرتفع.¹
- . **الروح المعنوية:** للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية، مما يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظمتهم وحماسهم للعمل، حيث تؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة الالتزام الوظيفي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة قصور في السياسات الداخلية أو عيوب في بيئة العمل مما يترتب عليه تدني الالتزام الوظيفي.²
- . **الغيابات:** لقد وجد علاقة عكسية بين الالتزام الوظيفي والغيابات، وربما يرجع ذلك إلى الأفراد الذين يقيمون الحضور وعدم التغيب يشعرون أنهم ملتزمين بالمنظمة بسبب الإحساس بالواجب.
- . **الدافعية:** فالدافعية الداخلية لها ارتباط مع الالتزام المستمر، وعلى العموم فالالتزام له أثر إيجابي على تطوير دافعية العمل. وقد ربطت بعض الدراسات كذلك بين الالتزام العاطفي والمعياري والدافعية، ووجد أن المستوى العالي للالتزام العاطفي يعوض المستوى الضعيف للالتزام المعياري في التأثير على الدافعية والعكس غير صحيح، وهذا ما يدل على أن الالتزام العاطفي له تأثير أكبر على الدافعية مقارنة بالالتزام المعياري.
- . **الضغط النفسي:** له ارتباط مع الالتزام المستمر، فالأفراد الذين يبقون في المؤسسة بسبب الامتيازات فقط كثيرا ما يعانون من مستويات عالية الضغط النفسي.³
- . **احترام القرارات التنظيمية:** فالالتزام العاطفي له علاقة إيجابية مع احترام المسيرين للقرارات التنظيمية وكذا مع احترام تحقيق الأهداف المالية للمنظمة، كما أن الالتزام العاطفي يسهل من وضع الإجراءات الإدارية حيز التنفيذ، وهذا راجع لاشتراك العمال في سياسات المنظمة وولائهم لها.
- . **التضحية:** فالعامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية في سبيل المنظمة، بالإضافة إلى الرغبة في البقاء في المنظمة، فإن الموظف الذي يقوى لديه الالتزام الوظيفي يكون أكثر استعدادا للتضحية من أجل نجاح المنظمة.

¹ عامر ساهل، " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي . دراسة ميدانية في مؤسسة قديلية للمياه المعدنية بسكرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علوم الاجتماع تنظيم العمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاجتماع، الجزائر 2020/2019، ص 62.

² د. حسام قري أحمد، " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات . دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، العدد 2، مصر، 2018، ص 132.

³ هدى درنوني، مرجع سابق ص 147.

. الإبداع والابتكار: فعند إحساس الموظف بالالتزام عاطفي اتجاه المنظمة، فإن معظم تصرفاته ستنتقل من هذا الإحساس وسيصرف بمسؤولية وإدراك ووعي، ويشعر بقيمة الوقت الذي يقضيه في المنظمة، وهذا ما سيكون حافزا له على إبداع أساليب جديدة في أداء المهام والواجبات المكلف بها. وبالمقابل فإن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة من التنظيم لا يميلون إلى مناقشة سياسات المنظمة، ومن ثم تقل درجة الابتكار عندهم .

. الفعالية: أثبتت الدراسات الإمبيريقية أن البعد العاطفي للالتزام يرتبط إيجابيا بالفعالية في العمل، أما بخصوص البعد المعياري، فقد توصلت البحوث إلى نتائج متضاربة فيما يتعلق به، فبعضها توصل إلى ارتباط ضعيف، في حين توصل البعض الآخر إلى وجود علاقة إيجابية بينهما، والأمر يبدو أكثر وضوحا بالنسبة للالتزام المستمر الذي ارتبط في أغلب الدراسات بعلاقة عكسية مع الفعالية في العمل.¹

الجدول رقم 02-01: المخرجات الإيجابية والسلبية للالتزام الوظيفي.

مستوى التحليل	النتائج الإيجابية	النتائج السلبية
الفرد	. الانتماء والرضا الوظيفي . . وجود أغراض لحياة الفرد . . زيادة المكافآت والحوافز .	. قلة فرص التقدم الوظيفي . . قلة الفرص المتاحة للتطور النمو الذاتي . . الضغوطات العائلية والاجتماعية .
المنظمة	. زيادة الجهد المبذول . . زيادة جاذبية المنظمة . . انخفاض نسبة الغياب والتأخير . . استقرار العمالة . . استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة . . استقطاب الكفاءات للمنظمة .	. انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف . . الخلق . . قلة الحديث والتطور . . النمطية . . عدم مراعاة التجديد والاختلاف .

المصدر: عتامنة خولة، بوفكر آية، " جودة الحياة الوظيفية وآثرها على الالتزام الوظيفي لدى العاملين . دراسة حالة عمال المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف . ميلة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2021/2022، ص 27.

¹ رشيد خطارة، مرجع سابق ص 77.

المطلب الثالث : علاقة الالتزام الوظيفي بالقيادة الأخلاقية.

تعد القيادة الأخلاقية من العوامل الأساسية التي تعزز الالتزام الوظيفي داخل المنظمات، حيث يسهم القائد الأخلاقي في خلق بيئة عمل يسودها الاحترام، العدالة، والشفافية، مما يزيد من شعور الموظفين بالانتماء والثقة في المنظمة، عندما يلتزم القائد بقيم أخلاقية واضحة ويتصرف بنزاهة فإن ذلك يحفز الموظفين على الالتزام بوظائفهم بشكل أكبر، سواء على المستوى العاطفي أو المعياري، كما أن هذا النوع من القيادة يحد من السلوكيات السلبية ويعزز روح التعاون والمسؤولية، مما يؤدي في النهاية إلى رفع مستويات الأداء والاستقرار الوظيفي. حيث تعددت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين الالتزام التنظيمي والقيادة الأخلاقية وفيما يلي عرض لبعض آراء الباحثين:

قام كل من كيم تافيتيامين وكين (2009) " **Kim, Tavitiyaman, and kim** " بإجراء دراسة على موظفي الفنادق في تايلاند ووجدوا أن مدير الفندق الذي يمارس مشاركة السلطة مع الموظفين والتي تعتبر أحد مكونات القيادة الأخلاقية من المرجح أن يشجع موظفيه على تقديم خدمة أفضل للمؤسسة، لذلك فإن القادة الذين يمارسون سلوكيات أخلاقية مثل كونهم موثوقين ويشاركون السلطة مع الأعضاء يساهم في تكوين علاقة قوية مع الالتزام الوظيفي.

حيث توصلت الدراسة التي أجرتها لوري بيتس 2011 " **Laurie A. Yates 2011** "، إلى أن موظفو القادة الأخلاقيين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام الوظيفي أكثر من القادة الذين تبين أنهم أقل من ناحية ممارسة السلوكيات الأخلاقية حيث أن مستوى القيادة الأخلاقية بين كبار المديرين التنفيذيين أحدث فرقا في الالتزام العام للموظفين حيث أن كبار المديرين التنفيذيين الذين لديهم أخلاقيات عالية لديهم موظفين أكثر التزاما بمؤسساتهم، كما كان اختيار الارتباط بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي كبيرا وذو قوة معتدلة.¹

كما أشارت دراسات كل من (Hansen et al, and Liu Kwan fu)، إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة وغير مباشرة بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي، حيث تبين ان القيادة الأخلاقية للإدارة العليا والإشرافية ترتبط إيجابيا بمستوى التزام العاملين تجاه المنظمة والمشرف على التوالي، وأن الأنواع المختلفة من علاقات التبادل الاجتماعي بين المرؤوسين والمشرفين والإدارة العليا تتوسط تلك العلاقة.²

¹: قعودة نصر الدين، مرجع سابق، ص45.

²: عبد الله أحمد العولقي، " أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية . الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط: دراسة حالة في مستشفيات محافظة إب

اليمنية"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد01، اليمن، 2018، ص 150.

كما توصلت دراسة (Sutherland Jr)، إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الأخلاقية والالتزام المعياري والالتزام العاطفي.¹

حسب وجهة نظر الباحثين (جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن)، تأثير أخلاقيات القيادة على الالتزام الوظيفي وهذا يظهر من خلال أن القيادة الأخلاقية للمدير لها آثار مباشرة على الثقة التنظيمية، ثقة المشرف والالتزام الوظيفي.

أما حسب (So-yun choi) فإنه يرى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير كبير وإيجابيا على مستوى الالتزام الوظيفي للعاملين، وكذا وجود تأثير لأبعاد السلوك الأخلاقي للقائد على مستوى الالتزام الوظيفي، وتعد القيادة الأخلاقية عاملا هاما يؤثر على الالتزام الوظيفي.²

يمكن تفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي وفقا لمنظورين، حيث يمثل المنظور الأول في أن يضع القائد ثقته في المرؤوسين ذوي المسؤولية، وهذا يزيد من دافعيتهم لأداء العمل ويتمثل المنظور الثاني من وجهة نظر التعلم الاجتماعي حيث يمثل القائد الأخلاقي نموذجا وقدوة يحتذى به بالنسبة لمرؤوسيه من خلال التحلي بالتصرفات والسلوكات والقيم الأخلاقية في العمل وتبادل الثقة بين القائد والمرؤوسين، وهذا ما يجعل العاملون يتمسكون بممارسة السلوك الأخلاقي وتوجيه طاقتهم ودافعيتهم نحو العمل.

فالعاملون يكون لديهم التزام قوي عندما يتم معاملتهم باحترام وتقدير قيمهم من قبل المنظمة، كما أن سلوك القائد الأخلاقي يؤدي إلى شعور العاملين بالرضا عن العمل، لأنه يتم معاملتهم بعدالة إنصاف، فهذا يؤدي إلى تكوين اتجاهات إيجابية لديهم، ويدفعهم لبذل جهد لأداء عملهم بكفاءة وفعالية والتزام أكثر وارتباط عال بالعمل والمساهمة والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.³

ومنه يمكن القول أن هناك علاقة طردية بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى القيادة الأخلاقية داخل المؤسسة زاد بالمقابل مستوى الالتزام الوظيفي لدى الموظفين. فالقائد الأخلاقي لا يقتصر دوره على إصدار الأوامر واتخاذ القرارات بل يتجاوز ذلك إلى إلهام الموظفين بالقيم الإيجابية مثل العدالة، الأمانة،

¹ مرجع نفسه، ص 150.

² سماح الرتمي، "اثر السلوك الأخلاقي للقيادة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . حالة مؤسسة رغوة الجنوب . تقرت"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة Master أكاديمي، الطور الثاني، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2016/2015، ص 14.

³ إيمان مباركي، أحلام خان، " أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي . دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية "دباغ السعيد" بالمغور . بسكرة"، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، 2024، ص 414.

والاحترام. هذه القيم تشعر الموظف بالتقدير والثقة، مما ينعكس على سلوكه الوظيفي ويزيد من ولائه لمنظّمته. وبالتالي فإن وجود قيادة تتصف بالأخلاق العالية يخلق بيئة عمل صحية وآمنة نفسياً، تعزز من شعور الموظفين بالانتماء وتدفعهم إلى الالتزام بمهامهم والهمل بجديّة ورضا.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل حاولنا الإحاطة بأساسيات الالتزام الوظيفي، الذي أصبح يعتبر من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة الموارد البشرية، فالالتزام الوظيفي يشير إلى مدى ارتباط الموظف بعمله وبالمنظمة التي ينتمي إليها كما يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة والبقاء ضمنها، ونلتمس هذا الالتزام من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: الالتزام العاطفي الذي يرتبط بالرغبة، والالتزام الاستمراري المتعلق بالحاجة، والالتزام المعياري المرتبط بالواجب، وهذه الأبعاد يمكننا التحقق منها بواسطة مقياس ماير وألين، حيث تكمن أهمية الالتزام الوظيفي في قدرته على زيادة الأداء، والحد من ظاهرة الغياب والدوران الوظيفي، كما يسهم في خلق بيئة عمل مستقرة وإيجابية. ومن جهة أخرى تلعب القيادة الأخلاقية دورا محوريا في تعزيز الالتزام الوظيفي، إذ أن القائد الذي يتحلّى بالقيم الأخلاقية مثل: العدالة، المسؤولية، تقسيم السلطة، ويضع الثقة في مرؤوسيه، يترك أثرا إيجابيا في بيئة العمل مما يدفع الموظفين للتفاعل الإيجابي مع مهامهم ويعزز من ارتباطهم بالمؤسسة، وهو ما يعكس الدور المحوري للقيادة الأخلاقية في ترسيخ ثقافة الالتزام الوظيفي في المؤسسة.

الفصل الثالث:

الجانب التطبيقي

للدراسة . دراسة حالة

مؤسسة توزيع الكهرباء

والغاز " سونلغاز "

تمهيد:

بعد تناولنا للجانب النظري لموضوع دور القيادة الأخلاقية في الالتزام الوظيفي للعاملين، سنحاول في هذا الفصل والمتمثل في الجانب التطبيقي، إسقاط هذه الدراسة على إحدى المؤسسات الجزائرية، للوقوف على الحقائق الميدانية والملموسة لعلاقة القيادة الأخلاقية بالالتزام الوظيفي، حيث يشمل هذا الفصل تحليلاً لخصائص أفراد العينة وعرض نتائج الدراسة وتفسيرها من خلال تحليل نتائج الاستبيان، كما سيتناول إجابة على فرضيات الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة، والخروج بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات لشركة توزيع الكهرباء والغاز الشرق - الطارف.

المبحث الأول: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز).

تعد الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز أحد الفروع الرئيسية لمجمع "سونلغاز"، وتضطلع بدور محوري في ضمان إيصال الطاقة الكهربائية والغازية للمواطنين والمؤسسات عبر مختلف ولايات الوطن. تهدف الشركة إلى تحسين جودة الخدمة وتوسيع الشبكة لتلبية الطلب المتزايد على الطاقة. كما تسعى إلى مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال التوزيع الطاقوي.

المطلب الأول: نشأة وتطور شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز):

تعتبر شركة "سونلغاز" من أهم الركائز في قطاع الطاقة بالجزائر، حيث لعبت دورا محوريا في تزويد المواطنين والمؤسسات بالكهرباء والغاز، مساهمة بذلك في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

أولا: لمحة تاريخية عن الشركة.¹

ظهرت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و 1929، وتتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر القنوات وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

ثانيا: مراحل تطور شركة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز):

مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي حسب التواريخ التالية:

. سنة 1947: وبمرسوم 05 جوان 1947 رقم 47 . 1002 تم تحويل تسيير مؤسسات الكهرباء والغاز المؤممة في الجزائر إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت تسمية "كهرباء وغاز الجزائر"، من سنة 1962/1969 . E.G.A

بعد الاستقلال حاولت المؤسسة مواصلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الوطني:

. سنة 1969: بمقتضى الأمر رقم 69 . 59 الموافق لتاريخ 1969/07/28 تم حل مؤسسة "كهرباء والغاز الجزائر" وتحويلها إلى مؤسسة وطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز".

. سنة 1983: إعادة هيكلة لسونلغاز، أصبحت كل مؤسسات الإشغال وتصنيع العتاد مؤسسات مستقلة.

. سنة 1991: بواسطة المرسوم التنفيذي رقم 91 . 975 بتاريخ 1991/12/14 المتعلق بتغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة حيث أصبحت تسمى "مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري"، EPIC.

¹ شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الطارف.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" (الطارف)

. سنة 2002: صدر قانون توزيع الكهرباء والغاز بواسطة القنوات وفي 05 فيفري 2002 تم تحويل المؤسسة لعمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى مؤسسة قابضة ذات أسهم، " سونلغاز ش.ذ.أ".

. سنة 2004: عملية تحويل سونلغاز حيث بدأت بإنشاء ثلاثة مؤسسات "للأنشطة القاعدية"، إنتاج الكهرباء، نقل الكهرباء ونقل الغاز (HILDING).

. سنة 2005: من أجل تحضير فروع للتوزيع تم إنشاء أربعة مديريات عامة وجهوية للتوزيع تتمتع بالاستقلالية.

. سنة 2006: ظهور أربعة شركات لتوزيع الكهرباء والغاز:

. سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة SPA.

. سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة SPC.

. سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة SPE.

. سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة SPO.

. سنة 2009: إنهاء عملية الهيكلة، تم من خلالها خلق 39 مؤسسة فرعية:

. 33 مؤسسة للنشاطات القاعدية.

. 06 مؤسسات تساهمية مباشرة .

ثالثا: وظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز وهيكلتها التنظيمي.

1. وظائف شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز".¹

من خلال التطورات التي عرفتها شركة سونلغاز، أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة

6 من الجريدة الرسمية رقم 54 وفي ديسمبر 1955 وفي إطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة

بمجموعة من الوظائف والمهام ومن وظائف شركة سونلغاز نذكر ما يلي:

. ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط نوعية الحماية والأمن بأقل تكلفة.

. تركيب، تصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج، ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز.

. التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات.

. ضمان التموين اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج.

¹ شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الطارف.

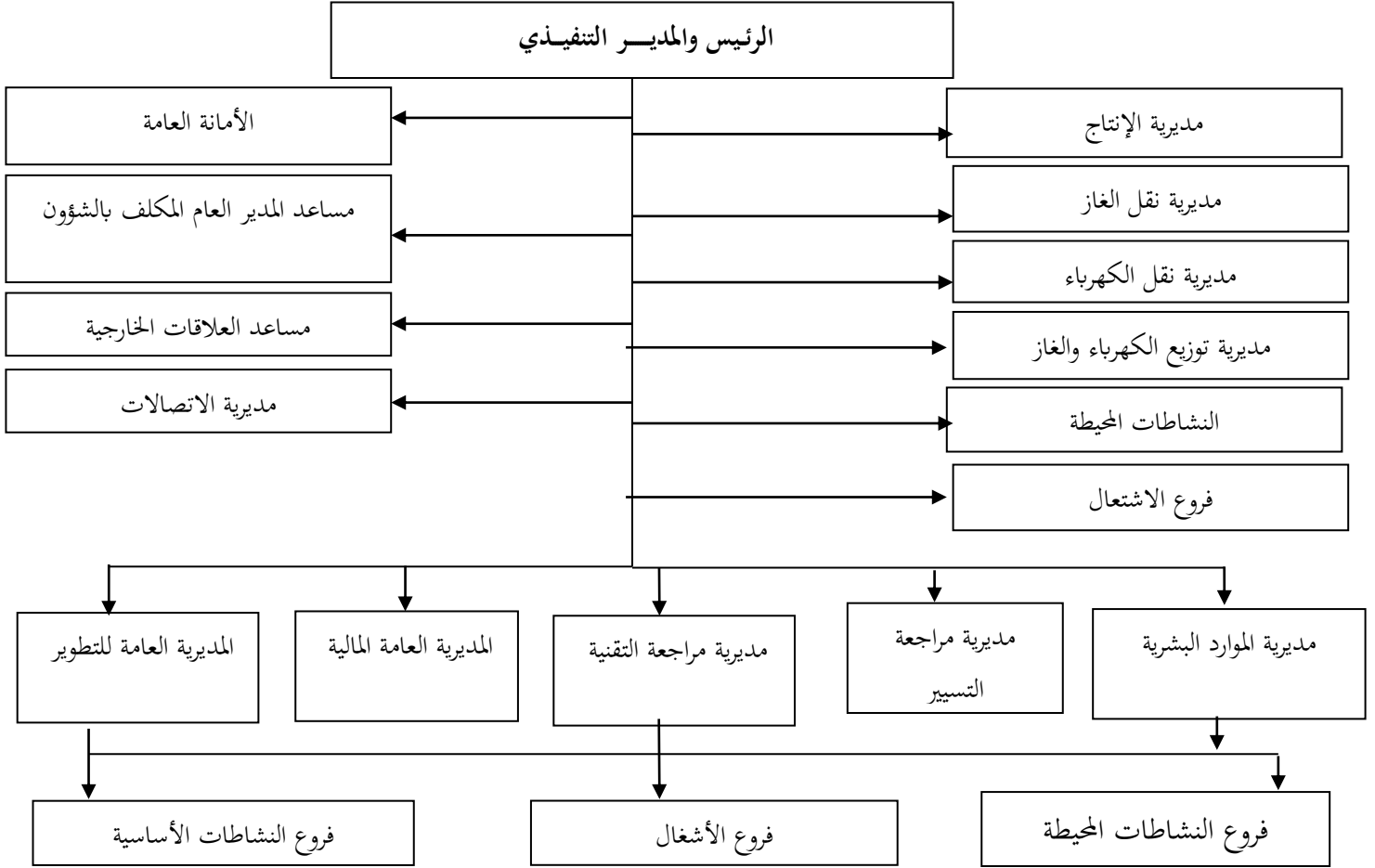
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" (الطارف)

- . التجديد والتعريف بالكيفيات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب.
- . ضمان التحكم في التسيير الحسن للبرامج.
- . تساهم في السياسة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء.
- . تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها.
- . ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد.
- . ضمان السير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل.
- . ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.¹

¹: شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الطارف.

2. الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز.

الشكل رقم : 01-03 الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز.



. مركز البحث والتطوير الكهرباء والغاز .
. المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي.
. شركة النقل البضائع الصناعية والكهربائية.
. شركة صيانة المعدات الصناعية.
. الشركة الجزائرية لتكنولوجيا المعلومات.
. رجال الأمن
. شركة صيانة المركبات
. شركة الخدمات مولدات الكهرباء.
. مؤسسة طب العمل.
. فندق ماس.

المصدر: شركة توزيع الكهرباء والغاز الشرق . الطارف

المطلب الثاني: تقديم لفرع المؤسسة موضوع الدراسة (الطارف).

شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالطارف مكلفة و في نطاق اختصاصها بتوزيع الطاقة الكهربائية و الغاز، و كذلك تلبية حاجيات الزبائن من حيث التكلفة و جودة الخدمات.

أولاً: تقديم شركة الكهرباء و الغاز شرق (الطارف).¹

من وظائف شركة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" و موقع دراستنا تتمحور في شركة توزيع الكهرباء و الغاز في الشرق منها ولاية (الطارف) و سنقوم بتعريفها و تقديمها من خلال الاختصاصات التي تقوم بها و نذكر منها ما يلي:

- ضمان نوعية و استمرارية الخدمة.

- استغلال و صيانة شبكة توزيع الكهرباء و الغاز.

- تطوير شبكة الكهرباء و الغاز التي تمكن من تزويد زبائن جدد.

- ضمان امن و فاعلية هذه الشبكات.

- تسويق الكهرباء و الغاز.

إن شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالطارف، مكونة و مقسمة إلى عدة أقسام و مستويات مختلفة وفق الشكل الذي سيتم توضيحه لاحقاً

- لقد تم إنشاء شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالشرق بعد تطبيق وضعيات قانونية رقم 02/01 و المؤرخ في 22 بواسطة القنوات المختلفة.

- إن التحولات التي جاء بها القانون السالف الذكر مكنت من تحويل شركة "سونلغاز" إلى مجمع يتكون من عدة شركات من بينها مديرية التوزيع بالطارف و هذه الأخيرة تتكون من عدة أقسام و مصالح.

ثانياً: تعريف شركة الكهرباء و الغاز (الطارف).

تتولى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية الطارف تنفيذ مهام الشركة على المستوى المحلي، حيث تعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، و تطوير البنية التحتية للطاقة، و التدخل السريع في حالات الاعطال أو الكوارث الطبيعية. كما تسعى الى تعزيز التواصل مع السلطات المحلية و المجتمع المدني لضمان تلبية احتياجات السكان من الطاقة بشكل فعال.

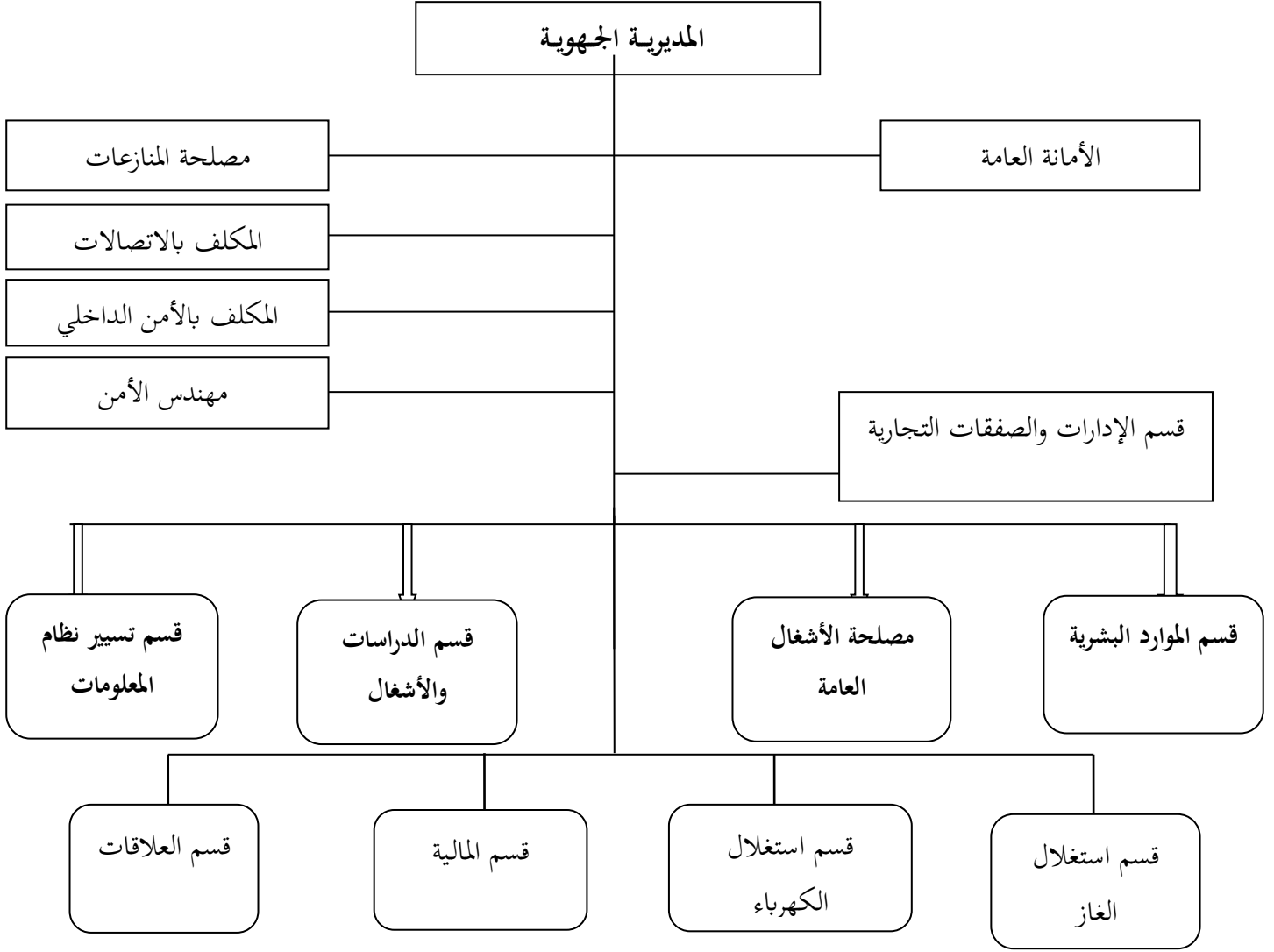
ثالثاً: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز بالشرق (الطارف).

¹ شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الطارف

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" (الطارف)

إن شركة "سونلغاز" هي شركة تقوم بعدة وظائف و مهام بدورها تنقسم إلى عدة أقسام أو مستويات و الشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 02-03 الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز شرق(الطارف):



المصدر: وثائق ممنوحة من شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الطارف.

المطلب الثالث: وظائف و أهداف شركة الكهرباء و الغاز.

أولاً: وظائف شركة الكهرباء و الغاز شرق (الطارف)¹.

يمكن شرح مهام كل قسم و الإدارة كما يلي:

❖ **مدير التوزيع:** يعتبر المسؤول الأول في المديرية و تتمثل مهامه فيما يلي:

- تنظيم و تسيير و مراقبة كل الإمكانيات الموضوعية تحت تصرفه من اجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع

الكهرباء و الغاز في أحسن الظروف و للمديرية عدة مهام من بينها ما يلي:

- توجيه و قيادة أعمال المخططات و البرامج و الميزانيات في المديرية الخاصة بتوزيع الكهرباء و الغاز عبر

اختصاص ولاية الطارف.

- المشاركة في مختلف العقود.

- يسهر على امن المديرية، كما انه يشرف على حسن سير كل مصالح المديرية.

❖ **أمانة المدير (أمانة العامة):** و هي تحت إشراف المدير و هي تتكلف بالمهام التالية:

- المراسلات و البريد (الوارد و الصادر).

- تنظيم الملفات و الوثائق و استقبال الزبائن.

- تسجيل المكالمات الهاتفية و ضبط المواعيد للمدير.

- طباعة الرسائل و الوثائق السرية، و هي مكلفة بمختلف الأعمال الرقمية و كتابة البرقيات.

❖ **المكلفة بالشؤون القانونية:** و هي تتكفل بالشؤون القانونية للمؤسسة، و تتمثل مهامها فيما يلي:

- التكفل بالشؤون القانونية لهياكل المديرية.

- متابعة قرارات المحكمة.

- ترسيم و مراقبة الملفات المعقدة.

- تمثيل سونلغاز ببعثه المديرية أمام الهيئات القانونية و اخذ الإجراءات الودية لصالح المجموعة.

- تقسيم المعلومة القانونية في نطاق الحاجة.

❖ **المكلفة بالاتصالات:** و هي تتكلف بالاتصالات الداخلية و الخارجية للمؤسسة تتمثل فيما يلي:

- تصميم و تنظيم المعلومة العامة و للزبون خاصة باستعمال الوسائل المحلية.

- المساهمة في المديرية العامة في الأنشطة التجارية.

¹ شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الطارف.

- اقتراح مواضيع حول الإعلان و الإعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية.

❖ **المكلف بالأمن المحلي:**

- القيام بالزيارات مع برمجة عمليات النوعية.

- تحضير اجتماعات لصالح المديرية.

- القيام حوادث للحوادث الحقيقية وهذا بالتعاون مع مصالح التقنية.

- تطبيق كل التوجيهات و التعليقات المتوقعة بالصحة و السلامة.

❖ **قسم الموارد البشرية:** يهتم هذا القسم بتزويد المديرية بالموارد البشرية و تسيير شؤون العمال و ينقسم بدوره

إلى قسمين أو مصطلحتين:

- مصلحة المستخدمين و مصلحة التطوير و مكلف بتطوير الموارد البشرية و لكل نشاطات متعلقة بها منها:

- التخطيط.

- التوظيف.

- دفع الأجور.

- الترقية.

- المسار المهني.

❖ **شبه الأشغال العامة:** يهتم بكل ما يخص بيانات المصلحة و ضمان تأثيرها و تموينها بالتجهيزات.

❖ **قسم المحاسبة و المالية:** يسهر على استعمال أفضل التقنيات لمتابعة النشاطات في المؤسسة و يسجل كل

الكتابات المحاسبة انطلاقا من التقدم النقدي للتحركات المالية و هذه المعلومات تسمح بتقدير انجازات

المؤسسة و تتكون من ثلاث مصالح و هي:

- إنشاء بنك المعلومات.

- حفظ المعلومات المتعلقة بتاريخ الزبائن.

- تسيير جميع تجهيزات الإعلام الآلي.

- صيانة أنظمة الإعلام الآلي.¹

¹: شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الطارف.

❖ **قسم العلاقات التجارية:** هو قسم يتكلف بتسيير المصالح التجارية المتواجد بالطارف، عين بسام، الاخضرية، بشلول، سور الغزلان، ينقسم إلى مصلحتين:

1- مصلحة تقني تجاري: توجد فيه مجموعة ربط الزبائن الجدد التي تهتم و تتمثل مهامها فيما يلي:

- استقبال زبائن الكهرباء و الغاز و تسجيلها.
- وضع فاتورة الدفع.

2- مصلحة الزبائن:

- تهتم - تهتم بمراقبة و رصد فواتير العداد.
- م بوضع فواتير التغطية.

❖ **قسم استغلال الكهرباء:** يسير شبكة الكهرباء و الخطوط الرئيسية و كل ما يتعلق بشبكة الكهرباء و ينقسم إلى مصلحة تطوير شبكة الغاز و شبكة الأعمال تحت ضغط منخفض و له مصالح تقنية الكهرباء في كل من الطارف و سور الغزلان.

❖ **قسم تنفيذ أشغال الكهرباء و الغاز:** وهو يهتم بكل ما تعلق بأشغال الكهرباء و و الغاز إلى أربعة مصالح وهي:

- مصلحة دراسة أشغال الكهرباء.
- مصلحة دراسة أشغال الغاز.
- شعبة الاستغلال الاستثمار.
- شعبة التسويق.

❖ **قسم استغلال الغاز:** و هو قسم يهتم بشبكة الغاز و ينقسم إلى ثلاثة مصالح وهي:

- مصلحة مراقبة و استغلال الغاز.
- مصلحة صيانة الغاز.
- مصلحة تطوير شبكة الغاز.

و له مصالح تابعة له في كل من الطارف و سور الغزلان.¹

- **ثالثا: أهداف شركة الكهرباء و الغاز.¹**

¹: شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الطارف.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" (الطارف)

تسعى شركة "سونلغاز" من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و النتائج و لقد حددت "سونلغاز" أهداف تسعى إلى بلوغها و هي كما يلي:

- التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل و التقنيات تهدف إلى ترقية و التحسين الدائم لصورة علامتها تلبية للحاجيات الوطنية.

- توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية و تنويع منتجاتها.

- المشاركة في الانجازات الصناعية و التجارية في الخارج حتى تكون اقرب من الزبون النهائي.

- استقلالية التسيير و إدخال قواعد ذات طابع تجاري.

- الحصول على حصة السوق العالمي.

و عموما فان هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية و تتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل، حيث

تعتبر شركة "سونلغاز" من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء و الغاز في حوض البحر المتوسط و من أهداف شركة "سونلغاز" ذات أسهم هي:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج و نقلها و توزيعها و تسويقها.

- نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية.

- توزيع الغاز عن طريق القنوات في الجزائر أو في الخارج و تسويقه.

- تطوير و تقديم الخدمات الطاقوية و ترقيتها و تنميتها.

- تطوير كل شكل من العمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع كل الشركات

الجزائرية أو الأجنبية.

- إنشاء فروع و اخذ مساهمات و حيازة كل حقيبة أسهم و غيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم

إنشاءها في الجزائر أو أجنبية.

- تطوير كل نشاط له علاقة بالصناعات الكهربائية و الغازية.

1 : شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الطارف.

المبحث الثاني: الدراسة المنهجية للبحث.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

❖ مجتمع الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة مجموعة الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على البيانات، وبناء على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها والإشكالية المطروحة فإن المجتمع الأصلي للدراسة هي "شركة توزيع الكهرباء والغاز"، والجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة .

جدول رقم 03-01: عدد الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة.

عدد الاستبيانات	/
40	الموزعة
39	المسترجعة
01	المفقودة
03	المستبعدة
36	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتان.

❖ عينة الدراسة:

استخدمنا العينة العشوائية البسيطة والتي يقصد بها أن جميع أفراد مجتمع البحث تتاح لهم فرصة متساوية ومستقلة لكي يدخلوا العينة أي أن لكل فرد في المجتمع نفس الاحتمال في الاختيار، وأن اختيار أي فرد لا يؤثر في اختيار الفرد الآخر وهو أفضل طريقة مفردة للحصول على عينة ممثلة وهي ضرورية حتى تستخدم الأساليب الإحصائية الاستدلالية.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات.

لجمع البيانات اللازمة وللإجابة على إشكالية بحثنا والمتمثلة في : ما مدى مساهمة القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام الوظيفي لدى العاملين؟، حيث وقع اختيارنا على الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات للبحث.
الملاحظة:

اعتمدنا على أداة الملاحظة كوسيلة مباشرة لرصد سلوكيات الموظفين داخل الشركة في بيئتهم الطبيعية دون تدخل خارجي، وذلك بهدف استنتاج مدى التزامهم الوظيفي، وتحديد ما إذا كانت تصرفاتهم تعكس تأثير القيادة

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" (الطارف)

الأخلاقية على سلوكهم الوظيفي، فالملاحظة تتيح لنا فهم الجوانب غير اللفظية التي قد لا تظهر في الاستبيانات أو المقابلات، مثل طريقة تفاعلهم مع القادة، الانضباط في أوقات العمل، تحمل المسؤولية. كما تساعد على تكوين تصور أولي حول الثقافة التنظيمية، مما يعزز مصداقية النتائج.

. المقابلة:

قمنا بإجراء مقابلات شبه موجهة مع عدد من الموظفين والقادة داخل المنظمة، ومن أجل تعميق العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي. فالمقابلة تسمح بطرح أسئلة مرنة وتفسير الأجوبة، مما يمنح الباحث إمكانية استكشاف الأبعاد النفسية والاجتماعية للعاملين. كما تمكن من كشف القيم والمعايير الأخلاقية التي يعتمدها القادة، وتأثيرها على مستوى تحفيز الأفراد، انتمائهم، وولائهم للمؤسسة. وقد تم اختيار هذه الأداة لخصوصيتها في دراسة القضايا المرتبطة بالسلوك الإنساني.

. الاستبيان:

هو مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين يتم وصفها في استمارة توزع أو ترسل إلى الأشخاص المبحوثين أو تسلم لهم تمهيدا للحصول على الأجوبة حول الأسئلة المطروحة وهي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد المبحوثين من أجل الحصول على معلومات ومعطيات حول الموضوع أو المشكلة أو الموقف، وقد تم مراعاة العديد من الجوانب خلال إعداد استمارة وتصميم الأسئلة منها: التدرج في الأسئلة وتسلسلها بهدف إثارة اهتمام المستجوبين ليتسنى لهم فهمها للإجابة عليها وذلك بالاعتماد على لغة بسيطة مرتبطة بمصطلحات الشركة والابتعاد عن تلك الأسئلة المخرجة التي تمنع الأفراد من الإدلاء بالبيانات الواقعية، ولتحديد أبعاد هذا الظاهرة وضبط محاورها فقد تم الاعتماد في تصميم هذا الاستمارة على الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي وكذا مجموعة من الدراسات السابقة.

. مراحل تصميم الاستبيان:

1. مرحلة تصميم الاستمارة: التصميم الأولي للاستمارة بما يتوافق مع إشكالية وفرضيات البحث، لذلك تم تقسيمها إلى محاور، لكن بعد ما قمنا بالمقابلة أعدنا النظر في بعض بنود الاستمارة من حيث المصطلحات المستعملة.

2. مرحلة تصميم الاستمارة: التصميم الأولي للاستمارة اعتمد على إشكالية الدراسة وفرضياتها، كما اعتمد على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بالإضافة إلى ما جاء في المقابلة مع موظفي شركة سونلغاز الدراسة حيث

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" (الطارف)

تم تطبيقها على عينة استطلاعية لتأكد من فهم العبارات ومعانيها وإضافة عبارات جديدة وإلغاء أخرى كانت مكررة.

3 أقسام ومحاور الاستبيان: تصميم الاستبيان بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بالإضافة إلى المقابلة التي أجريت مع الموظفين محل الدراسة للاستفادة من معلومات أسهمت في تصميم الاستبيان حيث قامت الطالبتان بتصميم استبيان موجه لموظفي شركة سونلغاز.

حيث يحتوي الاستبيان على ثلاثة محاور تتمثل في:

. **المحور الأول:** يضم المحور الأول البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية للموظفين وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية.

. **المحور الثاني:** يضم المحور الثاني أبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في: العدالة، توجيه السلوك، تقسيم السلطة، المسؤولية.

. **المحور الثالث:** يضم المحور الثالث الالتزام الوظيفي.

. حيث تم تدرج عبارات الاستبيان على سلم ليكرت الخماسي نظرا لسهولة استخدامه حيث أشار (Andreasen ; 2002) أن هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا لأنه سهل العداد والتفسير وسهل الاستخدام لأنه يقوم على إعطاء مفردات العينة مجموعة من العبارات ويطلب منهم التعبير على درجة موافقتهم من عدمها على سلم مدرج من (1) غير موافق بشدة إلى (5) موافق بشدة على كل عبارة من العبارات المعطاة، وهو ما اعتمدت عليه الدراسات الحالية في قياس المفاهيم المستهدفة، كما يمنحه مفردات العينة من سهولة وعملية في ملء الاستمارات وبالتالي تسهيل عملية تجميع البيانات.

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

ولدقة النتائج ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

. طول الفئة يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكرت والذي يعطي بالعلاقة التالية:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" (الطارف)

حيث أن المدى يعبر على الفرق بين أعلى وأدنى درجة $5 - 4 = 1$ ثم تقسيم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الفئة الصحيح حيث أن طول الفئة $4/5 = 0,80$.

جدول رقم 03-02: فئات مقياس ليكرت الحماسي ودلالاتها.

الفئات	الدرجة	دالاتها
من 1 إلى أقل من 1,80	غير موافق بشدة	درجة عالية جدا من الرفض
من 1,80 إلى أقل من 2,60	غير موافق	درجة عالية من الرفض
من 2,60 إلى أقل من 3,40	محايد	درجة متوسطة بين الرفض والتأكيد.
من 3,40 إلى أقل من 4,20	موافق	درجة عالية من الموافقة
من 4,20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	درجة عالية جدا من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبان.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

تقوم الطالبان باختبار الصدق وذلك للتأكد ما إذا كانت أداة الدراسة تعكس محتوى متغيرات الدراسة وتقيس ذلك بفعالية، أما بالنسبة لاختبار الثبات فيقصد به اختبار درجة دقة التي تقيس بها الأداة هذه المتغيرات أو بعبارة أخرى درجة استقرار النتائج وثباتها لو تم توجيه هذه الأداة مرة أخرى لنفس الأفراد وفي ظل نفس الظروف حيث تم اختبار ذلك من خلال:

1. الاختبارات الحكمية:

من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية وكذلك المحكمين في شركة سونلغاز ومراجعة المشرف وهذا بغية التحقق من صدقها، حيث طلب من هؤلاء المحكمين وإبداء الرأي في الاستمارة بشكل عام من حيث الصياغة ومستوى الوضوح ودرجة مناسبة البنود مع إشكالية البحث بالإضافة إلى مدى كفايتها وعلاقتها بالبعد أو المحور الذي أدرجت فيه، وبناء على الملاحظات والآراء والاقتراحات المقدمة من قبل هؤلاء تم إجراء التعديلات الضرورية والالتزام بكل الملاحظات الضرورية، ولتأكد من الصدق الظاهري تم تطبيقها على عينة استطلاعية شملت مجموعة من موظفي شركة محل الدراسة لتأكد من فهم العبارات ومعانيها ولإضافة عبارات جديدة أو إلغاء أخرى كانت مكررة وبناء على ذلك يتأكد الصدق الظاهري ووضوح عبارات الاستبيان وكذلك صدق المحتوى وشمولية هذه الأبعاد والأسئلة لقياس جميع جوانب المتغيرات.

2. الاختبارات الإحصائية.

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 03-03: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

المتغيرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول: القيادة الأخلاقية	0.835
العدالة	0.757
توجيه السلوك	0.840
تقسيم السلطة	0.689
المسؤولية	0.937
المحور الثاني: الالتزام الوظيفي	0.742
معامل ألف كرونباخ الكلي	0.869

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج -spss27

يوضح الجدول أعلاه معامل الثبات (Alpha cronbach) للاستبيان، حيث بلغت 0.869، أي 86.9% وهي قيمة كبيرة جدا وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات عالي لمحاورها وقوة تماسكها الداخلي.

ثانيا: التنسيق لفقرات الاستبيان

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

❖ اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار شابيرو (Shapiro Walk) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وتفضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من 5%.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" (الطارف)

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة :

جدول رقم 03-04 : اختبار التوزيع الطبيعي.

محتوى المحور والأبعاد	قيمة شايبرو	مستوى المعنوية
المحور الأول: القيادة الأخلاقية	0.979	0.143
المحور الثاني: الالتزام الوظيفي	0.980	0.176

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

ويوضح الجدول السابق نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، حيث تشير النتائج إلى أن مستوى المعنوية Sig لكل من المتغيرين أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي تتبع البيانات التوزيع الطبيعي، مما يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة.

سيتم في هذا المطلب تناول المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والوظيفة.

❖ الجنس:

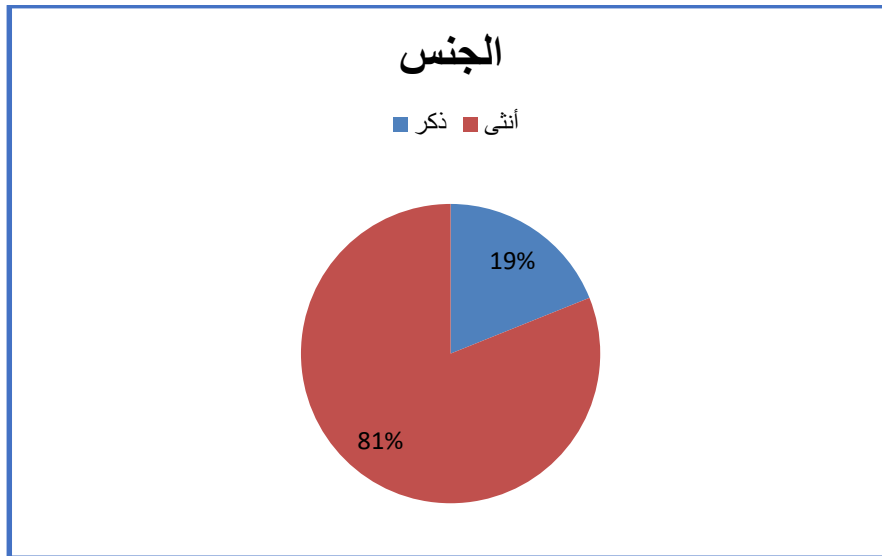
الجدول رقم 03-05: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	07	%18.9
أنثى	30	%81.1
المجموع	37	%100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

حيث يمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 03-03: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد المستجوبين حسب الجنس، حيث كانت فئة الإناث هي الأكبر بنسبة 81.1%، بينما بلغت نسبة الذكور 18.9%، مما يوضح أن فئة العاملين المشكلين لعينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة هي فئة الإناث بدرجة أكبر، ويوضح هيمنة الإناث وسيطرتهم على العمل وتقلد المناصب.

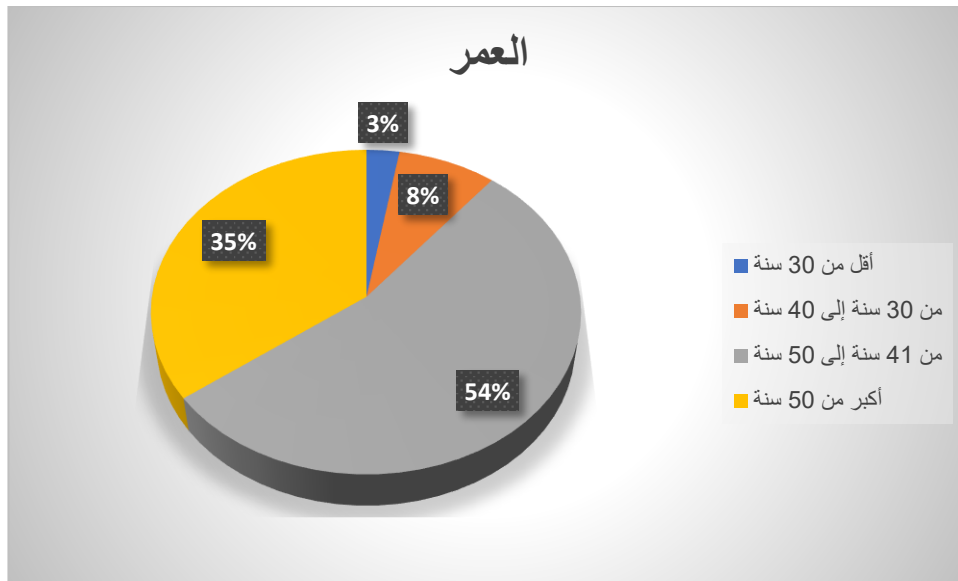
الجدول رقم 03-06: توزيع عينة الدراسة حسب السن

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	01	2.70%
من 30 سنة إلى 40 سنة	03	8.10%
من 41 سنة إلى 50 سنة	20	54.05%
أكبر من 50 سنة	13	35.13%
المجموع	37	100%

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم 03-04 : توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد أفراد الفئة المدروسة حسب السن، حيث احتلت فئة من 41 إلى 50 سنة المرتبة الأولى بنسبة 54.05% أي أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة، تليها فئة أكبر من 50 سنة بنسبة 35.13%، ثم من 30 إلى 40 سنة بنسبة 8.10%، وأخيرا أقل من 30 سنة بموظف وحيد يمثل نسبة 2.7%.

❖ المستوى التعليمي

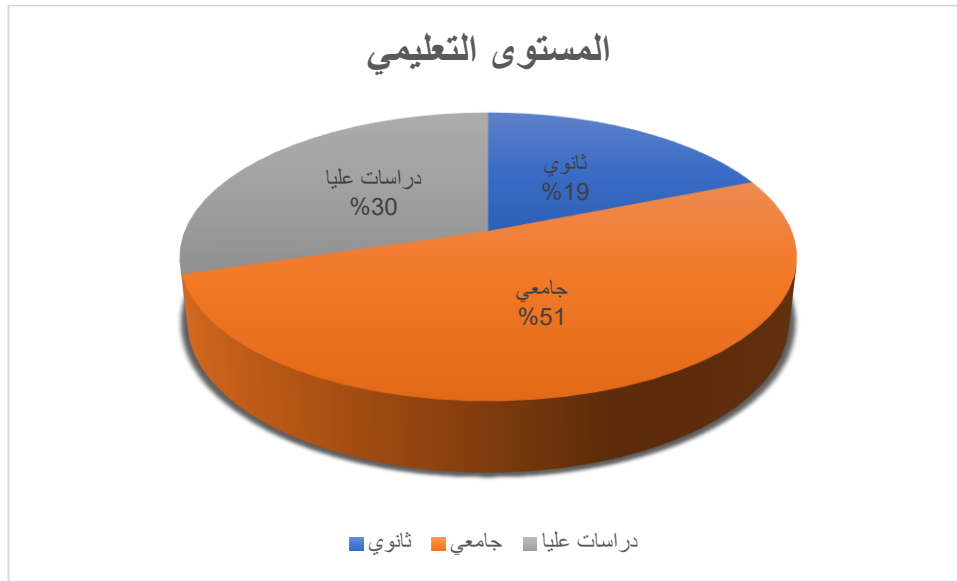
الجدول رقم 03-07: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	07	18.91%
جامعي	19	51.35%
دراسات عليا	11	29.72%
المجموع	37	100%

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم 03-05: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يشير الجدول والشكل السابقين أن فئة من يملكون مستوى جامعي هي التي تحتل المرتبة الأولى في فئة العينة قيد الدراسة بنسبة 51.35%، ثم تليها فئة من يملكون مستوى دراسات عليا بنسبة 29.72%، وأخيرا فئة مستوى ثانوي ب 18.9%.

❖ سنوات الخبرة

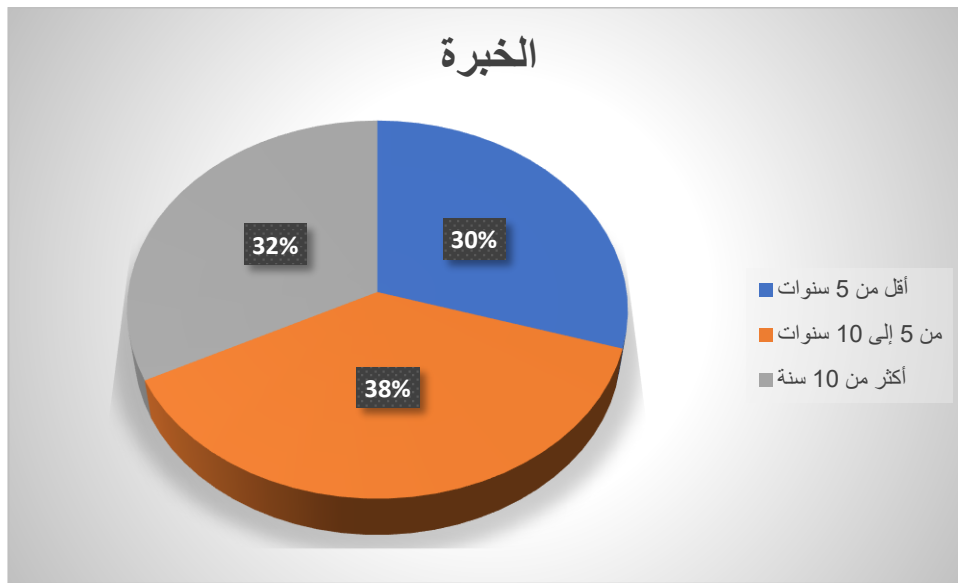
الجدول رقم 03-08: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	11	29.7%
من 5 إلى 10 سنوات	14	37.83%
أكثر من 10 سنة	12	32.43%
المجموع	37	100%

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم 03-06: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يشير الجدول والشكل السابقين إلى تقارب كبير في توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة، حيث احتلت الفئة التي تمتلك عدد سنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات المرتبة الأولى بنسبة 37.83%، بعدها فئة الموظفين من يملكون سنوات خبرة أكثر من 15 سنة ب 32.43%، وأخيرا الفئة التي تملك عدد سنوات خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 29.7%.

❖ الحالة العائلية

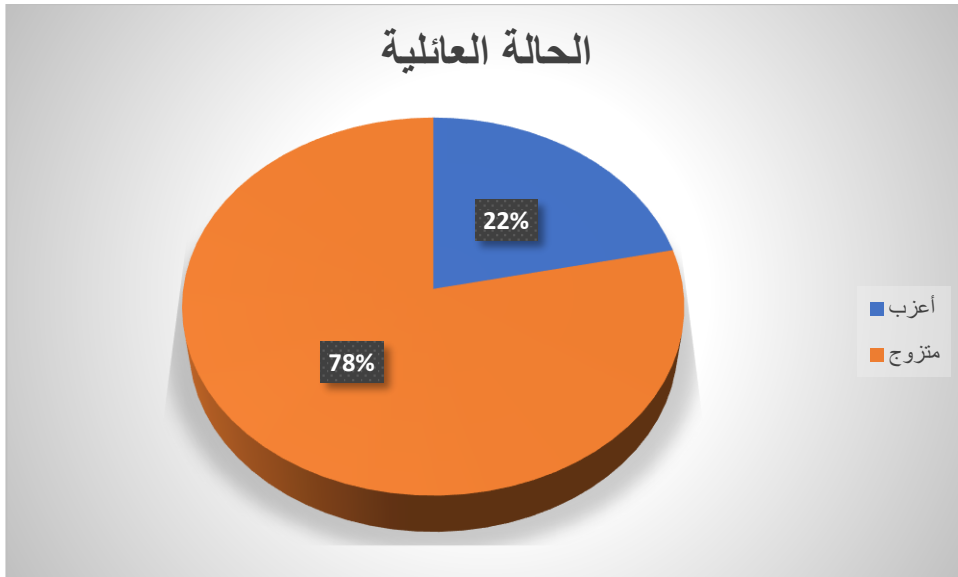
الجدول رقم 03-09 : توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	08	21.62%
متزوج	29	78.37%
المجموع	37	100%

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 03-07 : توزيع العينة حسب الحالة العائلية



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

يوضح الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من المتزوجين بنسبة 78.37%، بينما

نسبة العزاب تمثل الأقلية بـ 21.62%.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محاور الدراسة

أولاً: محور القيادة الأخلاقية.

❖ بعد العدالة

جدول رقم 03-10: تحليل فقرات بعد العدالة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدلالة
01. يحرص القادة في مؤسستك على التعامل مع الموظفين وفقاً لمبادئ العدالة والمساواة	3.94	0.74	06	عالية
02. تشعر أن الترقيات في المؤسسة تمنح بناءً على الكفاءة وليس العلاقات الشخصية	4.37	0.63	02	عالية جدا
03. تتلقى تقييمات أداء عادلة تعكس مجهودك الفعلي في العمل	4.00	0.74	05	عالية
04. عندما يحدث خلاف بين الموظفين يقوم القائد بحله بطريقة شفافة وعادلة	4.27	0.76	04	عالية جدا
05. يتم تخصيص موارد المؤسسة بشكل عادل بين جميع الموظفين	4.37	0.72	03	عالية جدا
06. تشعر أن قرارات الإدارة تتماشى مع القوانين الداخلية للمؤسسة	4.43	0.55	01	عالية جدا
العدالة				

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعده العدالة بين القيمتين 4.43 و 3.94، وكان مجال ضمن المجال العالي

والعالي جدا لمستوى الدلالة مما يوضح استجابة كبيرة لها من طرف المؤسسة.

. حيث بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.43 للفقرة السادسة "تشعر أن قرارات الإدارة تتماشى مع القوانين

الداخلية للمؤسسة"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونغاز" (الطارف)

الموافقة على هذه الفقرة وبشدة وهذا ما يفسره المستوى العالي جدا للدلالة، وانحراف معياري قدره 0.55، وهي قيمة تبين عدم تشتت الإجابات تركها في إجابة معينة.

. جاءت الفقرة الثانية "تشعر أن الترقيات في المؤسسة تمنح بناء على الكفاءة وليس العلاقات الشخصية" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 4.37، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.63 متبوعة بالفقرة الخامسة "تتلقى تقييمات أداء عادلة تعكس مجهودك الفعلي في العمل"، وذلك رغم تساوي قيم وسطها الحسابي، إلا أن قيمة الانحراف المعياري للفقرة الثانية كانت أقل مما رجح ترتيبها ثانية قبل الفقرة الخامسة.

. جاءت الفقرة الأولى "يحرص القادة في مؤسستك على التعامل مع الموظفين وفقا لمبادئ العدالة والمساواة" في المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.94، وهي قيمة مرتفعة ذات دلالة عالية رغم تأخرها في الترتيب.

❖ بعد توجيه السلوك

جدول رقم 03-11: تحليل فقرات بعد توجيه السلوك

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدلالة
07. يحرص القادة على تقديم نموذج للسلوك الأخلاقي في تعاملاتهم مع الموظفين	4.40	0.68	04	عالية جدا
08. يشجع القادة الموظفين على التعاون والعمل بروح الفريق	4.54	0.69	01	عالية جدا
09. يتم معاقبة السلوكيات الغير أخلاقية داخل المؤسسة	4.45	0.69	03	عالية جدا
10. توجد سياسة واضحة لمنع الفساد والمحسوبية في المؤسسة	4.45	0.64	02	عالية جدا
11. يتم الإبلاغ عن المخالفات الأخلاقية ومعالجتها بشكل جيد	4.08	0.68	05	عالية
توجيه السلوك				

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعث توجيه السلوك بين القيمتين 4.54 و 4.08، وجاءت جميع هذه الفقرات ضمن المجال العالي والعالي جدا لمستوى الدلالة مما يوضح استجابة كبيرة لها من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" (الطارف)

- . بحيث بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.54 للفقرة الثامنة "يشجع القادة الموظفين على التعاون والعمل بروح الفريق" مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة العالية جدا على هذه الفقرة وبشدة، وانحراف معياري قدره 0.69.
- . احتلت الفقرة العاشرة "توجد سياسة واضحة لمنع الفساد والمحسوبية في المؤسسة" المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغ 4.45، وانحراف معياري 0.64. تليها الفقرة التاسعة بنفس قيمة الوسط الحسابي، مع قيمة انحراف معياري أقل.
- . احتلت الفقرة السابعة "يحرص القادة على تقديم نموذج للسلوك الأخلاقي في تعاملاتهم مع الموظفين" المرتبة الرابعة ضمن هذا البعد بقيمة وسط حسابي مرتفعة ذات دلالة عالية جدا بلغت 4.40.
- . جاءت الفقرة الحادية عشر "يتم الإبلاغ عن المخالفات الأخلاقية ومعالجتها بشكل جيد" في المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي بلغت 4.08، وهي قيمة كبيرة ومرتفعة رغم مرتبتها الأخيرة.

❖ بعد تقسيم السلطة

جدول رقم 03-12: تحليل فقرات بعد تقسيم السلطة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدلالة
12. يتم استشارتك عند اتخاذ قرارات تؤثر على عملك اليومي.	4.18	0.51	04	عالية
13. يسمح القادة للموظفين بالمشاركة في تحديد الأهداف	4.48	0.60	01	عالية جدا
14. توجد اجتماعات دورية لمناقشة قضايا الموظفين	3.91	0.86	05	عالية
15. تشعر بأن لديك القدرة على التعبير عن رأيك دون خوف من العواقب	4.32	0.52	02	عالية جدا
16. يوجد نظام تقديم الشكاوى والمقترحات للإدارة	4.29	0.70		عالية جدا
تقسيم السلطة				

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعد تقسيم السلطة بين القيمتين 4.48 و 3.91. وجاءت جميع هذه الفقرات ضمن المجال العالي والعالي جدا لمستوى الدلالة مما يوضح استجابة كبيرة لها من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" (الطارف)

. بحيث بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.48 للفقرة الثالثة عشر "يسمح القادة للموظفين بالمشاركة في تحديد الأهداف" مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وبانحراف معياري قدره 0.64.

. احتلت الفقرة خمسة عشر "تشعر بأن لديك القدرة على التعبير عن رأيك دون خوف من العواقب" المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغ 4.32، وانحراف معياري 0.52. تليها الفقرة ستة عشر "يوجد نظام تقديم الشكاوى والمقترحات للإدارة" ثم الفقرة الأولى بقيمة وسط حسابي مرتفعة.

. جاءت الفقرة 14 "توجد اجتماعات دورية لمناقشة قضايا الموظفين". في المرتبة الأخيرة ضمن هذا البعد بقيمة وسط حسابي بلغت 3.91، وهي قيمة عالية رغم مرتبتها المتأخرة.

❖ بعد المسؤولية

جدول رقم 03-13: تحليل فقرات بعد المسؤولية

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدلالة
17. يتحمل القادة المسؤولية عن قراراتهم حتى لو كانت خاطئة	4.43	0.64	01	عالية جدا
18. يلتزم القائد بالوعود التي يقطعها للموظفين	3.21	1.22	05	متوسطة
19. يتخذ القائد قراراته بناء على مصلحة المؤسسة وليس لمصالح شخصية	3.59	1.14	04	عالية
20. يحرص القائد على متابعة تنفيذ السياسات الأخلاقية في المؤسسة	3.97	1.04	03	عالية
21. يوجد نظام واضح لمسائلة القائد عن قراراته وأفعاله	4.18	0.84	02	عالية
المسؤولية				

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

تراوحت قيم الوسط الحسابي لبعد المسؤولية بين القيمتين 4.43 و 3.21، وجاءت هذه الفقرات ضمن المجال المرتفع والمتوسط.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" (الطارف)

- . حيث بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.43 للفقرة السابعة عشر "يتحمل القادة المسؤولية عن قراراتهم حتى لو كانت خاطئة" مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة المرتفعة على هذه الفقرة وبشدة، وانحراف معياري قدره 0.64.
- . احتلت الفقرة الحادية والعشرون "يوجد نظام واضح لمسائلة القائد عن قراراته وأفعاله" المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغ 4.18، وانحراف معياري 0.84. تليها الفقرة رقم عشرين ثم التاسعة عشر.
- . جاءت الفقرة الثامنة عشر "يلتزم القائد بالوعود التي يقطعها للموظفين" في المرتبة الأخيرة بقيمة وسط حسابي متوسطة بلغت 3.21، وانحراف معياري مرتفع بدوره بلغ 1.22، مما يبين التشتت في إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة.

ثانيا: تحليل فقرات محور الالتزام الوظيفي

جدول رقم 03-14: تحليل فقرات محور الالتزام الوظيفي

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الدلالة
01. يتم استشارتك عند اتخاذ قرارات تؤثر على عمالك اليومي.	4.29	0.77	03	عالية جدا
02. تحرص على الإخلاص في الوظيفة التي تشغلها	4.43	0.60	01	عالية جدا
03. ترى أن بيئة العمل الأخلاقية تشجعك على تقديم مجهود إضافي وتحسن أداءك	4.32	0.70	02	عالية جدا
04. تعتقد أن القرارات العادلة تعزز من ولائك للمؤسسة	4.13	0.75	05	عالية
05. تلتزم باللوائح والقوانين الموضوعية في المؤسسة	3.10	1.12	09	منخفضة
06. تشعر أن لك التزاما أخلاقيا بالبقاء في المؤسسة	4.10	0.65	06	عالية
07. تشعر أن لديك فرصا وظيفية أفضل خارج المؤسسة	4.00	0.84	08	متوسطة
08. تشعر أن الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها كأنها أهدافك الخاصة	4.05	0.70	07	عالية
09. تشعر بالمسؤولية تجاه زملائك ومديرك في المؤسسة	4.27	0.60	04	عالية جدا
الالتزام الوظيفي				

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" (الطارف)

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن مستوى اهتمام عينة مؤسسة سونلغاز بالالتزام الوظيفي في المؤسسة مرتفع.

حيث كانت النتائج كالتالي:

تراوحت قيم الوسط الحسابي للمحور بين القيمتين 4.43 و 3.10 أي بين الدرجة العالية جدا والمنخفضة.

. بحيث بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.43 للفقرة الثانية "تحرص على الإخلاص في الوظيفة التي تشغلها"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري قدره 0.60 .

. احتلت الفقرة الخامسة "تلتزم باللوائح والقوانين الموضوعية في المؤسسة"، المرتبة الأخيرة ضمن هذا المحور بقيمة وسط حسابي بلغت 3.10، وهي قيمة منخفضة تبين عدم موافقة عينة الدراسة اتجاهها، وانحراف معياري كبير بلغ 1.04، تبين تشتت إجابات العينة وعدم تركيزها.

. جاءت باقي فقرات المحور متراوحة بين الدرجة العالية جدا والمتوسطة، أي قيم وسط حسابي يتراوح بين 4.32 و 4.00، وهذا يثبت وجود اهتمام من عينة الدراسة نحو محور الالتزام الوظيفي ومستوياته العالي والمتوسط بمؤسسة سونلغاز.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الارتباط بيرسون من أجل معرفة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، وأيضا الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة التأثير للمتغير المستقل على التابع.

أولاً: العلاقة بين متغيرات الدراسة

من أجل اختبار دراسة العلاقة بين متغيرات يتم قياس معامل الارتباط بيرسون نظراً لإتباع متغيرات الدراسة لتوزيع الطبيعي وذلك كما يلي:

1. معامل الارتباط بيرسون.

جدول رقم 03-15 : معامل الارتباط بيرسون

المعنى	قيمة المعامل
ارتباط طردي تام	1
ارتباط طردي قوي	0.99 - 0.7
ارتباط طردي متوسط	0.69 - 0.4
ارتباط طردي ضعيف	0.39 - 0.1
لا يوجد ارتباط	0

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

وقد تم إجراء اختبار الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل القيادة الأخلاقية والمتغير التابع الالتزام الوظيفي، حيث

قد جاءت النتائج كالتالي:

❖ الارتباط بين بعد العدالة والالتزام الوظيفي

جدول رقم 03-16 : معامل الارتباط بين بعد العدالة والالتزام الوظيفي

نوع العلاقة	المتغير التابع: الالتزام الوظيفي		المتغير
ارتباط	0.402*	الارتباط	العدالة
متوسط	0.014	المعنوية	
	37	العدد	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

وقد جاءت نتائج الاختبار كالتالي:

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون يلاحظ ما يلي:

. بلغ معامل الارتباط بين العدالة والالتزام الوظيفي القيمة 0.402 وهي قيمة متوسطة، بينما بلغت قيمة المعنوية

0.014، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية، ومنه توجد علاقة

بين العدالة والالتزام الوظيفي بشركة سونلغاز بولاية الطارف.

❖ الارتباط بين بعد توجيه السلوك والالتزام الوظيفي

جدول رقم 03-17: معامل الارتباط بين بعد توجيه السلوك والالتزام الوظيفي

نوع العلاقة	المتغير التابع: الالتزام الوظيفي		المتغير
ارتباط	0.396*	الارتباط	توجيه السلوك
متوسط	0.015	المعنوية	
	37	العدد	

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss-27

وقد جاءت نتائج الاختبار كالتالي:

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون يلاحظ ما يلي:

. بلغ معامل الارتباط بين توجيه السلوك والالتزام الوظيفي القيمة 0.396 وهي قيمة متوسطة، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.015 ، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية، ومنه توجد علاقة بين توجيه السلوك والالتزام الوظيفي بشركة سونلغاز بولاية الطارف.

❖ الارتباط بين بعد تقسيم السلطة والالتزام الوظيفي

جدول رقم 03-18: معامل الارتباط بين بعد تقسيم السلطة والالتزام الوظيفي

نوع العلاقة	المتغير التابع: الالتزام الوظيفي		المتغير
ارتباط قوي	0.739**	الارتباط	تقسيم السلطة
	0.001	المعنوية	
	37	العدد	

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss-27

وقد جاءت نتائج الاختبار كالتالي:

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون يلاحظ ما يلي:

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" (الطارف)

. بلغ معامل الارتباط بين تقسيم السلطة والالتزام الوظيفي القيمة 0.739 وهي قيمة كبيرة، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية، ومنه توجد علاقة قوية بين تقسيم السلطة والالتزام الوظيفي بشركة سونلغاز بولاية الطارف.

❖ الارتباط بين بعد المسؤولية والالتزام الوظيفي

جدول رقم 03-19 : معامل الارتباط بين بعد المسؤولية والالتزام الوظيفي

نوع العلاقة	المتغير التابع: الالتزام الوظيفي		المتغير
ارتباط	0.385*	الارتباط	المسؤولية
ضعيف	0.019	المعنوية	
	37	العدد	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

وقد جاءت نتائج الاختبار كالتالي:

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون يلاحظ ما يلي:

. بلغ معامل الارتباط بين المسؤولية والالتزام الوظيفي القيمة 0.385 وهي قيمة ضعيفة، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.019، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية، ومنه توجد علاقة ضعيفة بين المسؤولية والالتزام الوظيفي بشركة سونلغاز بولاية الطارف.

❖ العلاقة بين المتغير القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي

جدول رقم 03-20: معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي

نوع العلاقة	المتغير التابع: الالتزام الوظيفي		المتغير
ارتباط	0.528**	الارتباط	القيادة الأخلاقية
متوسط	0.001	المعنوية	
	37	العدد	

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

وقد جاءت نتائج الاختبار كالتالي:

من خلال نتائج الجدول أعلاه ومقارنة بجدول معامل الارتباط بيرسون يلاحظ ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط بين متغير القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي القيمة 0.528 وهي قيمة متوسطة، بينما بلغت قيمة المعنوية 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يعني أن هذه العلاقة دالة إحصائية، ومنه توجد علاقة متوسطة بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي بشركة سونلغاز بولاية الطارف.

ثانيا: دراسة علاقة التأثير

من أجل اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بتأثير المتغير المستقل على التابع، يتم دراسة الانحدار الخطي البسيط الذي يقيس التأثير بين المتغيرات حيث جاءت النتائج كالتالي:

❖ أثر العدالة على الالتزام الوظيفي

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة على الالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز الطارف.

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي

• الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة على الالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز الطارف.

• الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة على الالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز الطارف.

جدول رقم 03-21: اختبار أثر العدالة على الالتزام الوظيفي

المعنوية	معامل الانحدار	R^2	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.023	0.373	0.193	1.68	2.381	0.351	أثر العدالة على الالتزام الوظيفي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

وقد جاءت النتائج كما يلي:

• يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (2.381) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.023) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" (الطارف)

يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعدالة على الالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز الطارف، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

❖ أثر توجيه السلوك على الالتزام الوظيفي

. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوجيه السلوك على الالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز الطارف.

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

. الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوجيه السلوك على الالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز الطارف.

. الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوجيه السلوك على الالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز الطارف.

جدول رقم 03-22: اختبار أثر توجيه السلوك على الالتزام الوظيفي

المعنوية	معامل الانحدار	R^2	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.252	0.193	0.037	1.68	1.166	0.147	أثر توجيه السلوك على الالتزام الوظيفي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

وقد جاءت النتائج كما يلي:

. يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (0.166) وهي قيمة أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.252) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوجيه السلوك على الالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز الطارف، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" (الطارف)

❖ أثر تقسيم السلطة على الالتزام الوظيفي.

. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقسيم السلطة على الالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز الطارف.

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

. الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقسيم السلطة على الالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز الطارف.

. الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقسيم السلطة على الالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز الطارف.

جدول رقم 03-23: اختبار أثر تقسيم السلطة على الالتزام الوظيفي

المعنوية	معامل الانحدار	R^2	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.001	0.701	0.492	1.68	5.822	0.81	أثر تقسيم السلطة على الالتزام الوظيفي

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss-27

وقد جاءت النتائج كما يلي:

. يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (5.822) وهي قيمة أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتقسيم السلطة على الالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز الطارف، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

❖ أثر المسؤولية على الالتزام الوظيفي.

. الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية على الالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز الطارف.

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" (الطارف)

. الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية على الالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز الطارف.

. الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية على الالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز الطارف.

جدول رقم 03-24: اختبار أثر المسؤولية على الالتزام الوظيفي

البيان	القيمة الثابتة B	قيمة t		معامل الانحدار	المعنوية
		المحسوبة	الجدولية		
أثر المسؤولية على الالتزام الوظيفي	0.344	3.091	1.68	0.463	0.004

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-27

وقد جاءت النتائج كما يلي:

. يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (3.091) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.004) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية على الالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز الطارف، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

❖ أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي.

. الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز الطارف.

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

. الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز الطارف.

. الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز الطارف.

جدول رقم 03-25: اختبار أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي

المعنوية	معامل الانحدار	R ²	قيمة t		القيمة الثابتة B	البيان
			الجدولية	المحسوبة		
0.001	0.561	0.315	1.68	4.010	0.667	أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss-27

وقد جاءت النتائج كما يلي:

- يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة مقدرة ب (4.010) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.68)، ومستوى الدلالة المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، وعليه يتضح وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي بمؤسسة سونلغاز الطارف.
- وقد بلغ معامل الانحدار 0.561، أي أنه كلما زادت نسبة التعامل بالقيادة الأخلاقية في المؤسسة بوحدة انحراف معياري واحدة، زادت نسبة الالتزام التنظيمي ب 56.1%.
- كما بلغ معامل التحديد 0.315 أي أن القيادة الأخلاقية تفر ما نسبته 0.315 من الالتزام الوظيفي، والباقي يعزى لعوامل أخرى.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار على الشكل الموالي:

$$Y = aX + b$$

$$\text{الالتزام الوظيفي} = 0.561 \text{ القيادة الأخلاقية} + 0.667$$

خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل باسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال دراسة تطبيقية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" الطارف، ومن خلال عرض وتحليل النتائج تبين لنا أن هناك علاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي للعاملين ، أي كلما قامت المؤسسة بالرفع من مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية كلما كان له أثر إيجابي من ناحية التزام العاملين في عملهم، وهذا مالاحظناه من خلال إجابات المبحوثين.

.



في ضوء دراستنا لموضوع "اثر القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي للعاملين"، تبرز أهمية القيادة الأخلاقية كأحد أبرز العوامل المؤثرة في تحسين جودة الأداء التنظيمي، و تعزيز الانتماء المهني لدى الأفراد داخل المؤسسة، فالقيادة الأخلاقية لم تعد مجرد توجه نظري أو مثالي في علم الإدارة، بل أصبحت ضرورة إستراتيجية و واقعية تفرضها تحديات بيئة العمل المعاصرة، و وسيلة فعالة لضمان تحقيق الكفاءة و الفاعلية التنظيمية، حيث أن اعتماد القادة على مبادئ أخلاقية في تعاملاتهم اليومية مع المرؤوسين مثل العدالة، المسؤولية، النزاهة، يسهم بشكل مباشر في تعزيز الالتزام الوظيفي، من خلال ترسيخ مناخ تنظيمي ايجابي يدعم الثقة المتبادلة و يحفز الموظفين على أداء مهامهم و مسؤولياتهم بشكل طوعي، بعيدا عن الرقابة الصارمة.

حيث نجد أن الالتزام الوظيفي احد أهم عوامل نجاح المؤسسات فهو يرتبط بتحسين جودة الأداء و تقليل معدلات الدوران الوظيفي و الغياب هذا من جهة، و من جهة أخرى فان غياب البعد الأخلاقي للقيادة يؤدي إلى خلل في العلاقات التنظيمية و تدني مستوى الالتزام الوظيفي و تراجع الأداء، هذا ما يعكس وجود علاقة طردية قوية بين القيادة الأخلاقية و الالتزام الوظيفي، فكلما ارتفع إدراك الموظفين لسلوكيات قادتهم الأخلاقية، زادت درجة التزامهم بأهداف المؤسسة.

بناء على ما سبق فان تبني القيادة الأخلاقية لم يعد مسألة متعلقة بالقيم الشخصية للقائد فحسب، بل تحول إلى مطلب استراتيجي تتبناه المنظمات الراغبة في تحسين أدائها و تعزيز كفاءة مواردها البشرية على المدى الطويل، فالقادة الأخلاقيون يشكلون نموذجا يحتذى به، و يسهمون في بناء ثقافة تنظيمية ايجابية تعزز الالتزام الوظيفي و تدعم تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة و فعالية.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أشارت نتائج المتوسطات الحسابية أن إدراك العاملين لأبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، توجيه السلوك، تقسيم السلطة) بدرجة بين العالي و العالي جدا، بينما بعد المسؤولية جاء بدرجة بين المرتفع و المتوسط، وقد احتل بعد توجيه السلوك المرتبة الأولى بينما جاء بعد تقسيم السلطة في المرتبة الثانية، و بعد المسؤولية في المرتبة الثالثة، وقد احتل بعد العدالة المرتبة الأخيرة.
- أشارت النتائج أن المتوسط الحسابي للالتزام الوظيفي في مؤسسة سونلغاز جاء بدرجة بين العالية و المتوسطة.
- أشارت النتائج أن وجود علاقة ارتباطيه ذات دالة إحصائية عند مستويات ايجابية بين القيادة الأخلاقية و الالتزام الوظيفي عند بعد (العدالة، تقسيم السلطة، المسؤولية) بينما عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعده توجيه السلوك، حيث كانت أقوى العلاقات لبعده تقسيم السلطة و الالتزام الوظيفي.
- أشارت النتائج إلى وجود اثر ارتباطي طردي (موجب) بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) و المتغير التابع (الالتزام الوظيفي) و هذا ما يدل على الدور الفعال للقيادة الأخلاقية في جعل العاملين أكثر التزاما بوظائفهم.
- أشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات الباحثين لمستوى تطبيق القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات الجنس.
- أشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى تطبيق القيادة الأخلاقية تعزى للخصائص الشخصية و الوظيفية.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة و الاستنتاجات التي خرجنا بها يمكن طرح عدد من التوصيات:

- ضرورة تعزيز مفهوم القيادة الأخلاقية في مختلف المؤسسات الجزائرية، باعتباره ركيزة إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية و وسيلة فعالة للارتقاء بمستويات الالتزام الوظيفي.
- العمل على ترسيخ ثقافة مؤسسية تقوم على مبادئ الأخلاق في التعامل مع الموظفين، مما يسهم في بناء الثقة المتبادلة، و تحقيق بيئة عمل محفزة تزيد من درجة الالتزام الوظيفي.
- تبني سياسات واضحة و معلنة تعكس القيم الأخلاقية للقيادة، و تضمن الشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية، بما يعزز من شعور العاملين بالإنصاف و الانتماء المؤسسي.
- الاهتمام بتحقيق الالتزام الوظيفي، بواسطة برامج مدروسة تحفز العاملين على الالتزام بوظائفهم في المؤسسة من خلال إجراء دورات تكوينية لتوعية العاملين بأهمية الالتزام الوظيفي.
- تشجيع القيادات على إظهار سلوكيات نموذجية في تعاملهم مع الموظفين، بما في ذلك الاستماع الفعال، احترام الآراء، و تحفيز بيئة العمل التشاركية، لما لذلك اثر مباشر في رفع مستويات الالتزام و الانضباط الوظيفي.
- تعزيز قنوات الاتصال الداخلي بين الإدارة و العاملين، بما يتيح التعبير عن الآراء و المقترحات و المظالم بشفافية و يعزز من شعور العاملين بالعدالة و الاهتمام.
- توجيه اهتمام خاص بفتحة القيادات الناشئة من خلال برامج تأهيل أخلاقي و إداري متكامل، تضمن استدامة سلوك القيادة الأخلاقية داخل المؤسسة على المدى البعيد.



قائمة

المراجع

أولاً: الكتب.

- احمد عبد الله محمد الكبير، "القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي - دراسة نظرية تطبيقية مقارنة"، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2016.
- احمد يوسف دودين، "إدارة التغيير و التطوير التنظيمي"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة 02، الأردن 2020.
- بطرس حلاق، "القيادة الإدارية"، الجامعة الافتراضية السورية، الطبعة 01، سوريا، 2020.
- شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي، "القيادة الإدارية"، دار الفكر الجامعي، طبعة 01، الإسكندرية - مصر، 2019.
- فادية إبراهيم شهاب، "التطوير التنظيمي القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية"، الأكاديميون للنشر و التوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2012.
- مهدي صالح السامرائي، "الفكر الإداري و القيادي الحديث"، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة 01، عمان، 2021.
- ناريمان لهلوب، ماجدة الصرايرة، "مهارات القيادة التربوية الحديثة"، دار الخليج للنشر و التوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2012.
- نعيم بن عطا الله الجهني، و آخرون، "نماذج معاصرة في القيادة"، مكتبة القانون و الاقتصاد، الطبعة الأولى، الرياض، 2018.
- ثانياً: المجلات و الدوريات العلمية.
- . آيت أوقاسي فتيحة، "أخلاقيات الإدارة: بين الحتمية و الضغوط التنظيمية للمؤسسات"، مجلة الأداء، مخبر رأس المال البشري و الأداء، العدد 03، الجزائر، 2021 .
- القاضي عواد حسين ياسين العبيدي، "البعد الأخلاقي للقاعدة القانونية في التشريعات العربية (الالتزام التعاقدية النموذجاً)"، مجلة الباحث العربي، المجلد 05، العدد 02، العراق، 2024.
- إيناس موسى الزين، زكي أبو عيدا، "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتنمية رأس المال النفسي - دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات التربية و التعليم الفلسطينية"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 04، العدد 02، فلسطين، 2019.

- امجد دراركة، هدى المطيري، "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 13، العدد 02، المملكة العربية السعودية، 2017.
- احمد الصاوي طه شادي، "التأصيل الإسلامي للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بممارستها بجودة الأداء المهني وفق المنظور الإسلامي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر - دراسة ميدانية"، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، المجلد 14، العدد 04، الجزء الرابع، القاهرة - مصر، 2020 .
- احمد عبد الفتاح محمد شلي، "الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الموارد البشرية المستدامة- دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية المصرية"، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية، المجلد 04، العدد 03، الجزء 03، مصر، 2024.
- أمينة مزيان، "دراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي . دراسة حالة بنك السلام الجزائر"، مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2022.
- احمد عباس حمادي، "الالتزام التنظيمي و دوره في تعزيز أداء العاملين: بحث استطلاعي لأراء عينة من المدراء و العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان"، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 22، العدد 34، العراق، 2016.
- إسماعيل العمري، عبد الفتاح أبي مولود، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة"، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 28، الجزائر، مارس 2017
- إيمان حمدي رجب، عبير احمد محمد علي، "دور الصحة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، المجلد 16، العدد 09، مصر، ديسمبر 2022.
- إكرام بودبزة، أمال يوب، "اثر التغيير التنظيمي من وجهة نظرهم . دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة"، مجلة العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، 2019.
- إيمان مباركي، أحلام خان، "اثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية" دباغ السعيد" بالمغیر -بسكرة-"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، 2024.

- بن عبد الرحمن الطاهر، "القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية"، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، المجلد12، العدد01، الجزائر.
- بعجي سعاد، خبابة عبد الله، "درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين دراسة حالة وحدة خدمات ما بعد البيع (كوندور)"، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، المجلد01، العدد31، الجزائر، 2020.
- بوطالب جهيد، سليخ حورية، "الدعم التنظيمي مدخل أساسي للالتزام التنظيمي للموظفين دراسة تطبيقية على الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير لجامعة جيجل"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، المجلد05، العدد01، الجزائر، 2019.
- بهاز جلال، جقارة أميرة، "اثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي في المنظمة دراسة حالة مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية"، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد05، العدد02، الجزائر، 2022.
- حبي سعيدة، قجة رضا، "القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - رؤية سوسيو اقتصادية"، مجلة المعيار، المجلد25، العدد58، الجزائر، 2021.
- حنان صلاح الدين محمد الحلواني، مروة مصطفى محمد محمد، "دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس و معاونيهم (دراسة ميدانية بجامعة اسويط)"، مجلة كلية التربية، إدارة البحوث و النشر العلمي، المجلد الثامن و الثلاثون، العدد الثاني عشر، مصر، 2022.
- حمزة معمري، "تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية، مجلد11، العدد02، الجزائر، 2022.
- حمزة بن معتوق، "العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين - دراسة ميدانية داخل المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد16، العدد01، الجزائر، 2022.
- حسام قرني احمد، "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات - دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد38، العدد02، مصر، 2018.
- دولي لخضر، حاكم أسماء، "مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة مع الإشارة إلى جامعة طاهري محمد- بشار-"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد03، العدد02، الجزائر، 2017.

- دليلى لحسن، سليم خميس، "واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، مجلد12، العدد03، الجزائر، 2020.
- سارة محمد ناصر فايز السهيلي، "القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية بالكويت لتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلابهم"، مجلة كلية التربية، المجلد38، العدد86، الجزء05، مصر، 2023.
- سهام عليوط، خالد بوجعدار، "اثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوك الأخضر للموظف - دراسة تطبيقية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير"، مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية، المجلد15، العدد03، الجزائر، 2022.
- طيفور حنان، مقراني الهاشمي، "دور الالتزام التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي للمرأة العاملة - دراسة ميدانية للعاملات بالمؤسسة العمومية الاستشفائية لدائرة قصر الشلالة - تيارت-"، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية- بحوث و دراسات، المجلد11، العدد01، الجزائر، 2024.
- علي ذنون يونس جادر، و آخرون، "دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء للكوادر التدريبية في عينة من مدارس قضاء العلم"، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد03، العدد03، العراق، 2022.
- عبد العزيز سالم مهدي الشهري، "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام و علاقتها بالرضا الوظيفي عند العاملين"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد180، الجزء الثاني، المملكة العربية السعودية، 2020.
- علي كاظم حسين الشريفي، فاضل محمد ظاهر، "دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقيادة الجامعيين دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية"، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد الثاني، العدد01، العراق، كانون 2021.
- علاء روجي احمد، الحرث محمد، "اثر الالتزام التنظيمي على جودة الخدمات الالكترونية بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط لدى البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الأردن"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية، المجلد06، العدد06، الأردن، 2022.
- عز الدين سليمان، "الالتزام التنظيمي - مدخل نظري-"، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية، المجلد18، العدد11، الجزائر، 2024.
- عبد الله احمد العولقي، "اثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية- الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط: دراسة الحالة في مستشفيات محافظة أب اليمنية"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد12، العدد01، اليمن، 2018.

- فهد احمد النغميش، "القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية و علاقتها بالثقة التنظيمية"، مجلة العلوم الإنسانية و الإدارية، العدد03، دون مجلد، المملكة العربية السعودية، مارس 2023.
- لطرش محمد، "دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين- دراسة عينة من المؤسسات الصحية بولاية باتنة"، مجلة البناء الاقتصادي، العدد02، الجزائر، 2018.
- لروية مشتي، زهية خطار، "الالتزام الوظيفي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي (دراسة ميدانية ببعض جامعات الوسط الجزائري)"، مجلة العلوم النفسية و التربوية، المجلد06، العدد01، الجزائر، 2020.
- منصور محمد احمد، و آخرون، "القانونية و الاقتصادية- دورة علمية- نصف سنوية-محكمة"، مجلة البحوث، العدد51، الجزء الثاني، مصر، 2020.
- محمود بولصباغ، و آخرون، "اثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مستخدمي مستشفى مغلاوي بميلة"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد08، العدد01، الجزائر، 2022.
- نور الدين مزهودة، باديس بوخلوة، "اثر القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع- دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز سونلغاز بتقوت"، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد04، العدد03، الجزائر، 2021.
- هيثم سعيد مسلم بيت سعيد، "الثقافة التنظيمية و أثرها على الالتزام الوظيفي"، المجلة الأكاديمية للأبحاث و النشر العلمي، الإصدار الأربعون، المملكة العربية السعودية، 2022/8/5.
- وسيلة واعر، "تأثير القيادة الأبوية على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية مقارنة بين الجزائر و ماليزيا"مجلة الإستراتيجية و التنمية، المجلد10، العدد04، الجزائر، 2020.
- وحدي نبيلة، "العمل و القيم ... إشكالية التزام"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، ب/ قسم الآداب و الفلسفة، العدد12، الجزائر، جوان2014.
- ياسين الدجاني، و آخرون، "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديريات المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم"، مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد04، العدد14، الأردن، 2020.
- يمينة بوقندورة، سامية ابريغم، "واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة"، مجلة الدراسات المالية و المحاسبية و الإدارية، المجلد06، العدد01، الجزائر، جوان2019.

ثالثا: الأطروحات و المذكرات الاكاديمية.

- الحاطم جيهان، بوراس أمينة ذكرى، " دور القيادة الأخلاقية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات- تبسة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة العربي التبسي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2020.
- ام الخير ضحوي، هاجر مجدل، "اثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية- دراسة ميدانية بالجلس الشعبي البلدي- فوغالة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية ، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2021 / 2022.
- إكرام مبروكي، سامية نزلي، "اثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين - دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز/ امتياز التوزيع ورقلة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية والتسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2019 / 2020 .
- احمامة حفصية، راشدي ميمونة، "القيادة الأخلاقية و دورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية بمؤسسة الاسمنت الوحيدة التجارية عين توتة بتقرت)"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر، 2021/2022.
- الهاشمي بعاج، "اثر بعد الثقافة التنظيمية على مستويات الالتزام لدى العاملين -دراسة حالة"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة غرداية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر، 2021/2022.
- بوندير رانيا، بوشيلة مريم، " دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك التنظيمي للعمال دراسة ميدانية بالوحدة الثانوية للحماية المدنية-جيجل-"، مذكرة مكمللة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، قسم علم اجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل، الجزائر، 2022 / 2023.
- بخدا خديجة، بن السي حمو احمد، " دور العدالة التنظيمية في الالتزام الوظيفي دراسة حالة باتصالات الجزائر بادرار"، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة احمد دراية- أدرار، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر ، 2021/2022.

- بھية صادق، "القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر2 ابو القاسم سعد الله، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، تخصص العمل و التنظيم، الجزائر، 2018/2017.
- بحو كريمة، برودي زهرة، "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بادرار"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تخصص علم الاجتماع تنظيم العمل، جامعة احمد دراية ادرار، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علوم اجتماعية، الجزائر، 2018/2017.
- تريكي نجاة، رياح شيماء، "الأساليب المعتمدة في الرقابة الإدارية و أثرها على مستويات الالتزام الوظيفي دراسة ميدانية لعينة من موظفي مديرية التربية- تيارت"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د، جامعة ابن خلدون- تيارت، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم اجتماع، تخصص تنظيم و عمل، الجزائر، 2023/2022.
- جندلي بثينة، "اثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2018/2017.
- جميلة خميس عوض، "العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة و القيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، كلية الآداب و العلوم التربوية، قسم الإدارة و المناهج، الأردن، 2024 .
- جميلة بوحاريس، وحيدة بولحية، "اثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر، 2018/2017.
- حلوي حورية، جيلالي ليلي، "الأخلاق المهنية و تأثيرها على الأداء الوظيفي- دراسة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة ابن خلدون تيارت"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الطور الثاني ل.م.د، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علوم اجتماع، تخصص علم الاجتماع العمل و التنظيم، الجزائر، 2023/ 2022 .

- حجاج مصطفى، "اثر الترقية الوظيفية على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية لعينة من موظفي مقر المديرية الجهوية للميزانية و مصلحة الرقابة المالية لولاية ورقلة"، مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2018/2017.
- حاطي عبد القادر، قادة محمد كمال، "اثر التدوير الوظيفي على الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال بمؤسسة نفطال تيارت"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، إدارة أعمال، جامعة ابن خلدون، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر، 2023/2022.
- خالد سمران الجميلي، "القيادة الأخلاقية و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن"، رسالة علمية مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير، جامعة حفر الباطن، قسم التربية و علم النفس، تخصص القيادة التربوية، المملكة العربية السعودية، 2022.
- دولت إبراهيم طلال البدوي، "القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي و الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية و بناء تصور تطويري مقترح"، تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات لدرجة الدكتوراه، الجامعة العربية الأمريكية، كلية الدراسات العليا، تخصص الإدارة التربوية، فلسطين، آذار 2023.
- رشيد خطارة، "الذكاء الانفعالي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الابتدائي بمدينة غرداية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، كلية العلوم الإنسانية، تخصص علم النفس التربوي، الجزائر، 2019/2018.
- سيف احمد عوض، "اثر القيادة الأخلاقية على السمعة التنظيمية للبلديات الكبرى في الأردن"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال و الإدارة العامة، تخصص الإدارة العامة، الأردن، 2023/2022.
- ستي سيد احمد، "محددات الرضا الوظيفي و علاقته بكل من الالتزام الوظيفي و النية في ترك العمل دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة"، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية نظام ل.م.د، جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير، الجزائر، 2018/2017.
- سماح الرتمي، "اثر السلوك الأخلاقي للقيادة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - حالة مؤسسة رغوة الجنوب - بتقرت"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي،

- الطور الثاني، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الجزائر، 2016/2015.
- صيفور حكيمة، لعور أمينة، "الثقافة التنظيمية و تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير - جيجل"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، الجزائر، 2018/2017.
- طبال سارة، شتوان إيمان، "الالتزام التنظيمي في ضوء نظرية العدالة التنظيمية دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة تاسوست"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، الجزائر، 2022/2021.
- عروسي فاطمة الزهراء، "القيادة الأخلاقية و علاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية: مؤسسة الرقابة التقنية CTC - المسيلة-"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، قسم علوم اجتماع، تخصص تنظيم و عمل، الجزائر، 2022/2021.
- عفاق مدينة، سلامة و داد، "اثر القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2022/2020.
- عاشوري ابتسام، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، الجزائر، 2015/2014.
- عامر ساهل، "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية- بسكرة" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علوم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علوم اجتماعية، الجزائر، 2020/2019.
- فدم عبد حمد يونس آل حمد، "إسهام ممارسات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من الكليات الاهلية)"، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، تخصص إدارة أعمال، العراق، 2019.
- قعودة نصرالدين، "اثر ممارسة القيادة الاخلاقية على الالتزام التنظيمي- دراسة حالة عينة من الاساتذة في جامعات الشرق الجزائري"، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه، الطور الثالث،

- جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة و تسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2021/2020.
- قوادي نادية، "العلاقة بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بإدارة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر- بسكرة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر- بسكرة، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الوارد البشرية، الجزائر، 2020/2019.
- قاسم صباح، "دور الالتزام التنظيمي و دوره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة محمد خيضر- بسكرة"، مذكرة مكمل لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر- بسكرة، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع عمل و تنظيم، الجزائر، 2019/2018.
- مسعود بن خلفان بن ربيع الجابري، "الالتزام التنظيمي لدى معلمي و معلمات التعليم الأساسي وعلاقته بمستوى الأداء بسلطنة عمان"، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا، 2012.
- محمد داود إسماعيل الجماسي، "العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة و الإدارة من أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2016.
- نور الهدى ماضي، مليكة بوالجاج، "اثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن- جيجل"، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2018/2017.
- هدى دردوني، "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية- بسكرة" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع علم الاجتماع و الإدارة و العمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2015/2014.
- وارث آسية، زواغي جهينة، "اثر القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية دراسة حالة أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف- ميله"، مذكرة مكمل لنيل شهادة الماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف- ميله، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر، 2023/2022.



قائمة

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة الشاذلي بن جديد . الطارف .

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الدراسية: 2025/2024

تخصص: إدارة أعمال .

استمارة استبيان :

السادة والسيدات إيطارات، موظفين المؤسسة: يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة الماستر تحت عنوان " أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي للعاملين . دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للكهرباء والغاز. الطارف"، مع توضيح المقصود بالقيادة الأخلاقية بأنها عبارة عن توجيه الموظفين بنزاهة وعدالة ومسؤولية، كما نقصد بالالتزام الوظيفي على أنه تفاني الموظف في أداء عمله بجدية وإخلاص. أتم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة، لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستمارة ونحيطكم علما أن البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة

تحت إشراف :

د. شواي سارة.

من إعداد الطالبين:

داودي إكرام . جديد أحلام.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

● الجنس:

. أنثى

. ذكر

● السن:

. من 41 إلى 50 سنة

. أقل من 30 سنة

. أكثر من 50 سنة

. من 31 إلى 40 سنة

● المستوى التعليمي:

. جامعي

. متوسط

. دراسات عليا

. ثانوي

● سنوات الخبرة :

. من 5 إلى 10 سنوات

. أقل من 5 سنوات

. أكثر من 10 سنوات

• الحالة الاجتماعية :

. متزوج (ة)

. غير متزوج (ة)

. أعط درجة موافقتك على العبارات التالية:

المحور الأول: القيادة الأخلاقية .

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	البعد الأول: العدالة .
					. يحرص القادة في مؤسستك على التعامل مع الموظفين وفقا لمبادئ العدالة والمساواة.
					. تشعر أن الترقيات في المؤسسة تمنح بناءا على الكفاءة وليس العلاقات الشخصية.
					. تتلقى تقييمات أداء عادلة تعكس مجهودك الفعلي في العمل.
					. عندما يحدث خلاف بين الموظفين يقوم القائد بحله بطريقة شفافة وعادلة.
					. يتم تخصيص موارد المؤسسة بشكل عادل بين جميع الموظفين.
					. تشعر أن قرارات الإدارة تتماشى مع القوانين الداخلية للمؤسسة.

البعد الثاني: توجيه السلوك.

					. يحرص القادة على تقديم نموذج للسلوك الأخلاقي في تعاملاتهم مع الموظفين.
					. يشجع القادة الموظفين على التعاون والعمل بروح الفريق.
					. يتم معاقبة السلوكيات الغير أخلاقية داخل المؤسسة.
					. توجد سياسة واضحة لمنع الفساد والمحسوبية في المؤسسة.
					. يتم الإبلاغ عن المخالفات الأخلاقية ومعالجتها بشكل جيد.

البعد الثالث: تقسيم السلطة.

					- يتم استشارتك عند اتخاذ قرارات تؤثر على عملك اليومي.
					- يسمح القادة للموظفين بالمشاركة في تحديد الأهداف.
					- توجد اجتماعات دورية لمناقشة قضايا الموظفين.
					- تشعر بأن لديك القدرة على التعبير عن رأيك دون خوف من العواقب.
					- يوجد نظام تقديم الشكاوي والمقترحات للإدارة .

البعد الرابع: المسؤولية .

					- يتحمل القادة المسؤولية عن قراراتهم حتى لو كانت خاطئة.
					- يلتزم القائد بالوعود التي يقطعها للموظفين.
					- يتخذ القائد قراراته بناء على مصلحة المؤسسة وليس لمصالح شخصية.
					- يحرص القائد على متابعة تنفيذ السياسات الأخلاقية في المؤسسة.
					- يوجد نظام واضح لمساءلة القائد عن قراراته وأفعاله.

المحور الثاني: الالتزام الوظيفي.

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
. تشعر بالفخر كونك جزءا من مؤسسة سونلغاز.					
. تحرص على الإخلاص في الوظيفة التي تشغلها.					
. ترى أن بيئة العمل الأخلاقية تشجعك على تقديم مجهود إضافي وتحسن أدائك.					
. تعتقد أن القرارات العادلة تعزز من ولائك للمؤسسة.					
. تلتزم باللوائح والقوانين الموضوعة في المؤسسة.					
. تشعر أن لك التزاما أخلاقيا بالبقاء في المؤسسة.					
. تشعر أن لديك فرصا وظيفية أفضل خارج المؤسسة.					
. تشعر أن الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها كأنها أهدافك الخاصة.					
. تشعر بالمسؤولية تجاه زملائك ومديرك في المؤسسة.					

قائمة الأساتذة المحكمين:

المحكم	المرتبة	الجامعة
بوغاري فاطمة الزهراء	استاذ محاضر (أ)	جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
هادف ليلي	استاذ محاضر (أ)	جامعة البشير الابراهيمي برج بوعرريج.

.مخرجات 27-SPSS:

- الثبات الفاكرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	37	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	37	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,869	30

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,835	21

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,742	9

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Statistiques

		الجنس	الفئة_العمرية	المستوى_التعليمي	الخبرة	العائلة	x1
N	Valide	37	37	37	37	37	37
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne			3,7297		2,4324		3,9459
Ecart type			1,14622		1,19118		,74334

Statistiques

		x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8
N	Valide	37	37	37	37	37	37	37
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,3784	4,0000	4,2703	4,3784	4,4324	4,4054	4,5405
Ecart type		,63907	,74536	,76915	,72078	,55480	,68554	,64956

Statistiques

		x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15
N	Valide	37	37	37	37	37	37	37
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,4595	4,4595	4,0811	4,1892	4,4865	3,9189	4,3243
Ecart type		,69100	,64956	,68225	,51843	,60652	,86212	,52989

Statistiques

		x16	x17	x18	x19	x20	x21	y1
N	Valide	37	37	37	37	37	37	37
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,2973	4,4324	3,2162	3,5946	3,9730	4,1892	4,2973
Ecart type		,70178	,64724	1,22781	1,14162	1,04047	,84452	,77692

Statistiques

		y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8
N	Valide	37	37	37	37	37	37	37
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,4324	4,3243	4,1351	3,1081	4,1081	4,0000	4,0541
Ecart type		,60280	,70923	,75138	1,12506	,65760	,84984	,70498

Statistiques

y9

N	Valide	37
	Manquant	0
Moyenne		4,2703
Ecart type		,60776

- الارتباط بين متغيرات الدراسة

Corrélations

			العدالة	توجيه السلوك	تقسيم السلطة
Rho de person	العدالة	Coefficient de corrélation	1,000	,583**	,391*
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,017
		N	37	37	37
	توجيه السلوك	Coefficient de corrélation	,583**	1,000	,608**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000
		N	37	37	37
	تقسيم السلطة	Coefficient de corrélation	,391*	,608**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,017	,000	.
		N	37	37	37
	المسؤولية	Coefficient de corrélation	,355*	,218	,406*
		Sig. (bilatérale)	,031	,195	,013
		N	37	37	37
	القيادة الأخلاقية	Coefficient de corrélation	,817**	,772**	,642**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
		N	37	37	37
	الالتزام الوظيفي	Coefficient de corrélation	,402*	,396*	,739**
		Sig. (bilatérale)	,014	,015	,000
		N	37	37	37

Corrélations

Rho de Pearson	العدالة	المسؤولية	القيادة_الأخلاقية	الالتزام_الوظيفي	
	Coefficient de corrélation	,355*	,817**	,402*	
	Sig. (bilatérale)	,031	,000	,014	
	N	37	37	37	
	توجيه_السلوك	Coefficient de corrélation	,218	,772**	,396*
	Sig. (bilatérale)	,195	,000	,015	
	N	37	37	37	
	تقسيم_السلطة	Coefficient de corrélation	,406*	,642**	,739**
	Sig. (bilatérale)	,013	,000	,000	
	N	37	37	37	
	المسؤولية	Coefficient de corrélation	1,000	,672**	,385*
	Sig. (bilatérale)	.	,000	,019	
	N	37	37	37	
	القيادة_الأخلاقية	Coefficient de corrélation	,672**	1,000	,528**
	Sig. (bilatérale)	,000	.	,001	
	N	37	37	37	
	الالتزام_الوظيفي	Coefficient de corrélation	,385*	,528**	1,000
	Sig. (bilatérale)	,019	,001	.	
	N	37	37	37	

- الانحدار الخطي البسيط

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

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

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	العدالة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الالتزام_الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,373 ^a	,139	,115	,41351

a. Prédicteurs : (Constante), العدالة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,969	1	,969	5,670	,023 ^b
	de Student	5,985	35	,171		
	Total	6,954	36			

a. Variable dépendante : الالتزام_الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), العدالة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,594	,628		4,129	,000
	العدالة	,351	,148	,373	2,381	,023

a. Variable dépendante : الالتزام_الوظيفي

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	توجيه_السلوك ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الالتزام_الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,193 ^a	,037	,010	,43734

a. Prédicteurs : (Constante), توجيه_السلوك

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,260	1	,260	1,359	,252 ^b
	de Student	6,694	35	,191		
	Total	6,954	36			

a. Variable dépendante : الالتزام_الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), توجيه_السلوك

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,435	,559		6,146	,000
	توجيه_السلوك	,147	,126	,193	1,166	,252

a. Variable dépendante : الالتزام_الوظيفي

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تقسيم_السلطة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الالتزام_الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,701 ^a	,492	,477	,31771

a. Prédicteurs : (Constante), تقسيم_السلطة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,421	1	3,421	33,894	,000 ^b
	de Student	3,533	35	,101		
	Total	6,954	36			

a. Variable dépendante : الالتزام_الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), تقسيم_السلطة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,768	,572		1,343	,188
	تقسيم السلطة	,781	,134	,701	5,822	,000

a. Variable dépendante : الالتزام الوظيفي

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المسؤولية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الالتزام الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,463 ^a	,214	,192	,39507

a. Prédicteurs : (Constante), المسؤولية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,492	1	1,492	9,556	,004 ^b
	de Student	5,463	35	,156		
	Total	6,954	36			

a. Variable dépendante : الالتزام الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), المسؤولية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,746	,437		6,285	,000
	المسؤولية	,344	,111	,463	3,091	,004

a. Variable dépendante : الالتزام الوظيفي

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة_الأخلاقية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الالتزام_الوظيفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,561 ^a	,315	,295	,36898

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة_الأخلاقية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,189	1	2,189	16,079	,000 ^b
	de Student	4,765	35	,136		
	Total	6,954	36			

a. Variable dépendante : الالتزام_الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة_الأخلاقية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,289	,699		1,844	,074
	القيادة_الأخلاقية	,667	,166	,561	4,010	,000

a. Variable dépendante : الالتزام_الوظيفي