



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية  
بعنوان:

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي  
دراسة حالة: شركة تيسكوبا

من إعداد الطالبين:

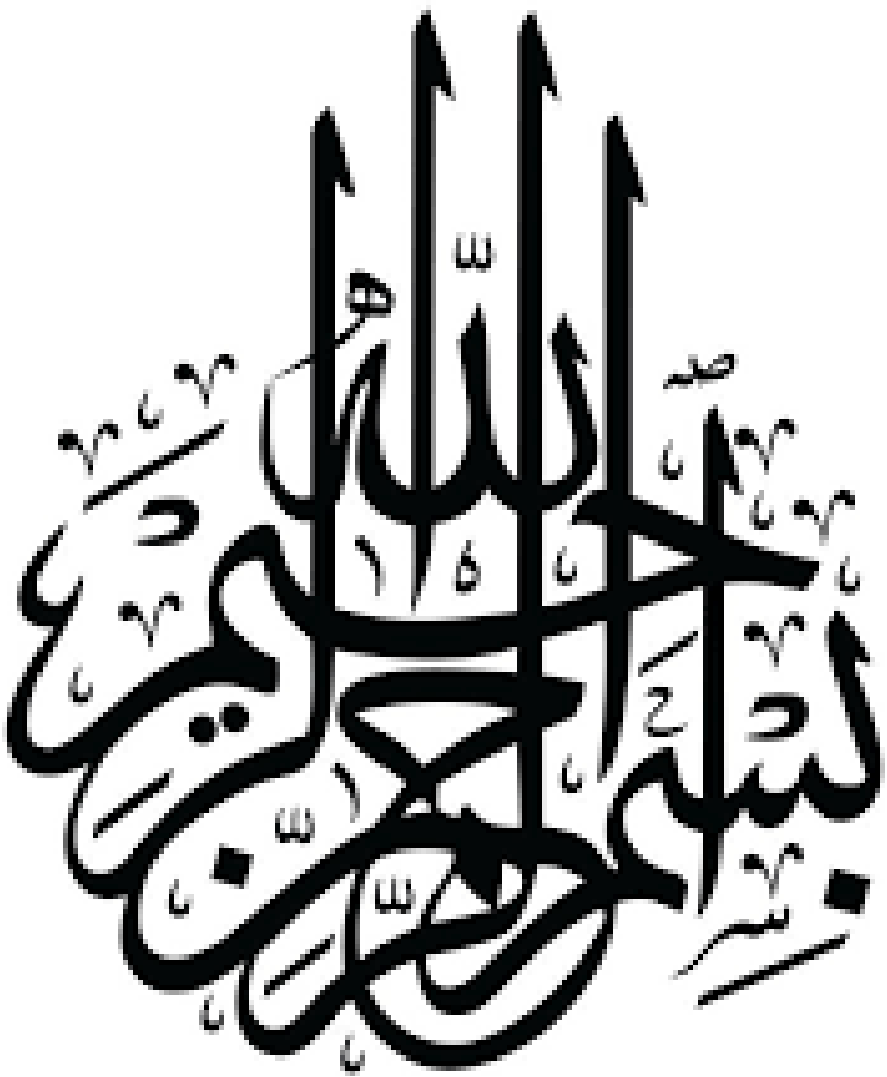
باباوموسى زهير

حمدي محمد لعزیز

تحت إشراف الأستاذة:

بوقرة نور الهدى

الموسم الجامعي: 2025/2024





جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية  
بعنوان:

## دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة حالة: شركة تيسكوبا

من إعداد الطالب:

باباوموسى زهير

حمدي محمد لعزیز

تحت إشراف الأستاذة:

بوقرة نور الهدى

السنة الجامعية: 2025/2024

## المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي داخل بيئة العمل، وقد تم التركيز على تحليل العلاقة بين الممارسات الأخلاقية للقيادة، المتمثلة في العدالة، المشاركة في السلطة، تشجيع السلوك الأخلاقي والمسؤولية والنزاهة وبين مستويات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب دراسة حالة أجريت على مستوى مؤسسة TISCOBA، حيث تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة من الموظفين. وبعد تحليل النتائج، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، مما يؤكد أن ممارسات القيادة الأخلاقية تسهم بشكل فعال في تعزيز انتماء العاملين وولائهم للمؤسسة.

كما وجدنا أن بعد العدالة و بعد النزاهة لهما علاقة ارتباطية موجبة مع مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر عمال المؤسسة، و تم التوصل كذلك إلى أن بعد النزاهة له أثر في الالتزام التنظيمي بنسبة 73%، بينما لم يكن هناك تأثير لباقي الأبعاد. كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر موظفي مؤسسة تيسكوبا بغرداية .

**الكلمات المفتاحية:** قيادة أخلاقية، التزام تنظيمي، عدالة، مشاركة في السلطة، نزاهة.

## abstract

This study aims to shed light on the role of ethical leadership in enhancing organizational commitment within the workplace. It focuses on analyzing the relationship between leaders' ethical practices—namely justice, power sharing, encouragement of ethical behavior, responsibility, and integrity—and the levels of organizational commitment among employees.

The study adopts a descriptive-analytical approach, in addition to a case study conducted at the TISCOBA institution. A questionnaire was used as a data collection tool from a sample of employees. After analyzing the results, the study found a statistically significant positive relationship between ethical leadership and organizational commitment, confirming that ethical leadership practices effectively contribute to strengthening employees' affiliation and loyalty to the organization.

It was also found that the dimensions of justice and integrity have a positive correlation with the level of organizational commitment from the perspective of the institution's employees. Moreover, the study revealed that the integrity dimension alone accounts for 73% of the impact on organizational commitment, while the other dimensions showed no significant effect. Additionally, there were statistically significant differences in the level of organizational commitment attributed to the variable of educational qualification, as perceived by the employees of TISCOBA in Ghardaïa

**.Keywords:** Ethical leadership, Organizational commitment, Justice, Power-sharing, Integrity.

# فهرس المحتويات

| الصفحة  | العنوان                                                             |
|---------|---------------------------------------------------------------------|
| I- II   | الملخص                                                              |
| III- IV | قائمة المحتويات                                                     |
| V- VI   | قائمة الجداول والأشكال                                              |
| VI      | قائمة الملاحق                                                       |
| أ-هـ    | مقدمة                                                               |
|         | <b>الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة</b>                  |
|         | تمهيد الفصل الأول                                                   |
| 1       | 1-1 المبحث الأول: القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي              |
| 1       | 1-1-1 المطلب الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية.                |
| 6       | 1-1-2 المطلب الثاني: الالتزام التنظيمي                              |
| 10      | 1-2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة                                 |
| 11      | 1-2-1 المطلب الأول : الدراسات المحلية                               |
| 12      | 1-2-2 المطلب الثاني: الدراسات العربية                               |
| 13      | 1-2-3 المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية                              |
| 15      | 1-2-4 المطلب الرابع: مقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة |
| 16      | خلاصة الفصل                                                         |
|         | <b>الدراسة الميدانية</b>                                            |

|    |                                                                          |
|----|--------------------------------------------------------------------------|
| 18 | تمهيد للفصل الثاني                                                       |
| 18 | 1-2المبحث الأول: تقديم مؤسسة تيسكوبا                                     |
| 18 | 1-1-2المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة.                              |
| 19 | 2-1-2المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة                               |
| 21 | 2-2المبحث الثاني: منهجية البحث وادوات الدراسة واجراءات الدراسة الميدانية |
| 21 | 1-2-2المطلب الاول: عينة الدراسة والمتغيرات المستخدمة                     |
| 21 | 2-2-2المطلب الثاني: منهجية وأدوات الدراسة                                |
| 22 | 2-2-3المطلب الثالث : إجراءات الدراسة الميدانية                           |
| 25 | 3-2المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة                                   |
| 25 | 1-3-2المطلب الاول : تقديم النتائج العامة للدراسة                         |
| 28 | 2-3-2المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة                          |
| 43 | خلاصة الفصل                                                              |
| 44 | الخاتمة                                                                  |
| 46 | الملاحق                                                                  |
| 60 | المراجع                                                                  |

# قائمة الاشكال والجداول والملاحق

قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الجدول                                                           | الصفحة |
|-------|------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1     | متغيرات الدراسة                                                        | 21     |
| 2     | مقياس ليكارت الخماسي                                                   | 25     |
| 3     | مقياس تحليل إجابات الاستبيان                                           | 25     |
| 4     | يوضح اختبار الثبات لمحاول الاستبيان                                    | 26     |
| 5     | خصائص عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي                                | 27-26  |
| 6     | خصائص عينة الدراسة من حيث السن                                         | 27     |
| 7     | خصائص عينة الدراسة من حيث الأقدمية                                     | 28     |
| 8     | لنتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد العدالة           | 29-28  |
| 9     | لنتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المشاركة في السلطة    | 29     |
| 10    | لنتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات تشجيع السلوك الأخلاقي | 30     |
| 11    | النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المسؤولية والنزاهة   | 31     |
| 12    | لنتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول الالتزام التنظيمي           | 31     |
| 13    | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد و المحاور             | 32     |
| 14    | المتوسط الحسابي لمحور القيادة الاخلاقية                                | 34     |
| 15    | المتوسط الحسابي لمحور الالتزام التنظيمي                                | 34     |
| 16    | نتائج تحليل علاقة الارتباط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي    | 35     |

|    |                                                                             |    |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 35 | نتائج تحليل علاقة الارتباط بين بعد العدالة والالتزام التنظيمي               | 17 |
| 36 | نتائج تحليل علاقة الارتباط بين بعد المشاركة في السلطة والالتزام التنظيمي    | 18 |
| 36 | نتائج تحليل علاقة الارتباط بين بعد تشجيع السلوك الاخلاقي والالتزام التنظيمي | 19 |
| 37 | نتائج تحليل علاقة الارتباط بين بعد تشجيع السلوك الاخلاقي والالتزام التنظيمي | 20 |
| 37 | يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية :                    | 21 |
| 38 | يوضح نتائج تحليل الانحدار بين المتغيرات الدراسة                             | 22 |
| 39 | نتائج تحليل التباين الأحادي One WayAnova تبعا لمتغير السن                   | 23 |
| 40 | نتائج تحليل التباين الأحادي One WayAnova تبعا لمتغير المستوى التعليمي       | 24 |
| 40 | نتائج تحليل التباين الأحادي One WayAnova تبعا لمتغير الخبرة المهنية         | 25 |
| 41 | نتائج تحليل التباين الأحادي One WayAnova تبعا لمتغير السن                   | 26 |
| 42 | تحليل التباين الأحادي One WayAnova تبعا لمتغير المستوى التعليمي             | 27 |
| 42 | نتائج تحليل التباين الأحادي One WayAnova تبعا لمتغير الخبرة المهنية         | 28 |

قائمة الأشكال:

| الرقم | عنوان الشكل                   | الصفحة |
|-------|-------------------------------|--------|
| 1     | الهيكل التنظيمي لشركة تيسكوبا | 20     |

قائمة الملاحق:

| الرقم | عنوان الملحق | الصفحة |
|-------|--------------|--------|
| 1     | الاستبيان    | 51-47  |
| 2     | مخرجات spss  | 52-59  |

مقدمة

أ-توطئة:

تُعدّ القيادة الأخلاقية أحد الأساليب الحديثة في الفكر الإداري، حيث لم تعد القيادة تقتصر على توجيه الأفراد وتحقيق الأهداف فحسب، بل أصبحت مرتبطة بشكل وثيق بالقيم الأخلاقية التي يُجسدها القائد في سلوكه وتعامله اليومي. فالقائد الأخلاقي يتحلّى بصفات كالنزاهة، والعدل، والاحترام، ويُشكّل نموذجًا يُحتذى به داخل المنظمة. ومن خلال التزامه بالمبادئ الأخلاقية، يُساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، ما يعزز جودة العلاقات داخل بيئة العمل ويزيد من فعالية التسيير البشري.

أما الالتزام التنظيمي، فهو من أبرز المفاهيم السلوكية التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية، كونه يُعبّر عن درجة ارتباط العامل بالمنظمة من حيث الولاء، والانتماء، والرغبة في البقاء والمساهمة الإيجابية. ويُعدّ هذا المفهوم مؤشراً مهماً على مدى رضا الموظفين واستعدادهم لبذل مجهود إضافي يتجاوز المهام المحددة. وقد أظهرت الدراسات أن ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي يؤدي إلى انخفاض معدلات الدوران الوظيفي، وتحسين الأداء الفردي والجماعي، مما يعكس مدى أهمية الاعتناء بالعوامل التي تؤثر فيه.

وفي هذا السياق، تبرز العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي كعلاقة تستحق الدراسة والتحليل، خاصة في ظل التحولات التي تعرفها بيئات العمل، والحاجة إلى أنماط قيادية تُراعي البعد القيمي في التسيير. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى التعمق في دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وذلك من خلال دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة (TISCOBA)، قصد فهم كيف تؤثر ممارسات القيادة الأخلاقية في تعزيز ارتباط الموظفين بالمؤسسة، وطرح إشكالية البحث في هذا الإطار.

ب- الإشكالية: من خلال ما سبق نطرح الإشكالية:

ما مدى مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة TISCOBA بغرداية؟

وتتفرع هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى القيادة الأخلاقية لدى المديرين في شركة TISCOBA ؟
2. ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركة TISCOBA ؟
3. هل هناك أثر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العدالة في القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد المشاركة في السلطة ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
6. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد تشجيع السلوك الأخلاقي ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
7. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد النزاهة ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المؤهل الوظيفي، الخبرة المهنية).
- ت- فرضيات البحث: بغية الإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ابعاد القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة TISCOBA.
- تتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الاولى: يوجد مستوى مرتفع للقيادة الأخلاقية لدى المديرين في شركة TISCOBA.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي لدى المديرين في شركة TISCOBA.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد العدالة في القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد المشاركة في السلطة ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد تشجيع السلوك الأخلاقي ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد النزاهة ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- الفرضية الفرعية السابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المؤهل الوظيفي، الخبرة المهنية).

ث- أهداف الدراسة: تهدف دراسة الموضوع الى:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

1. التعرف على مفهوم القيادة الأخلاقية وأهميتها في بيئة العمل الحديثة، ودورها في تسيير الموارد البشرية بفعالية.

2. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في مؤسسة TISCOBA.

3. التعرف على ابعاد القيادة الأخلاقية وانعكاساتها على سلوك الافراد

4. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة TISCOBA.

5. الكشف عن طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للموظفين داخل مؤسسة

TISCOBA

ج- أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة من خلال تسليط الضوء على دور القيادة الأخلاقية كعامل مؤثر في تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات. فهي تسهم في إثراء الأدبيات العلمية حول العلاقة بين القيم القيادية وسلوكيات الأفراد في بيئة العمل. كما توفر نتائجها معطيات يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز ولاء العاملين. وتكتسب الدراسة طابعاً عملياً من خلال تقديم توصيات قابلة للتطبيق في مجال تسيير الموارد البشرية.

ح- أسباب اختيار الموضوع:

جاء اختيار هذا الموضوع انطلاقاً من الأهمية المتزايدة التي تكتسيها القيم الأخلاقية في بيئات العمل الحديثة، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات فيما يتعلق بتحفيز العنصر البشري والمحافظة عليه. فقد أصبح من الضروري البحث عن أنماط قيادية قادرة على التأثير الإيجابي في سلوكيات الموظفين، وتعزيز ثقافة الانتماء والمسؤولية داخل المؤسسات.

ومن جهة أخرى، فإن موضوع الالتزام التنظيمي يُعد من أبرز المؤشرات التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية، نظراً لارتباطه الوثيق بالأداء، والاستقرار الوظيفي، وجودة العلاقات الداخلية. لذلك فإن الربط بين

القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي يُمثل مجالًا خصبًا للبحث، خاصة لفهم الكيفية التي تسهم بها القيم القيادية في تعزيز التزام العاملين داخل المؤسسات الجزائرية، مما يتيح الفرصة لتقديم مقترحات وتوصيات عملية تدعم التسيير الفعّال للموارد البشرية.

#### خ- حدود الدراسة:

1- الحدود المكانية: تمت الدراسة في مؤسسة TISCOBA القرارة ولاية غرداية.

2- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال 2025/04/23 إلى 2025/04/26.

3- الحدود الموضوعية: موضوع الدراسة حول دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي في

المؤسسة "دراسة حالة بشركة تيسكوبا "

#### د- منهجية الدراسة:

للتحقق من صحة الفرضيات اعتمدنا في هذه الدراسة على منهجين، المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري الذي تم استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية، ومنهج دراسة الحالة بالنسبة للجانب التطبيقي لتشخيص مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

ذ- صعوبات الدراسة: واجهت هذه الدراسة جملة من الصعوبات التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. صعوبة الحصول على البيانات، نتيجة تردد بعض الموظفين في الإجابة على الاستبيان أو عدم

التفاعل الجاد مع الأسئلة، ما تطلب وقتًا وجهدًا إضافيين في عملية التوزيع والمتابعة.

2. القيود الزمنية المرتبطة بفترة إنجاز المذكرة، والتي أثرت على توسيع العينة أو إجراء مقابلات دعمًا

للتحليل.

الفصل الأول:

الإطار النظري لمتغيرات

الدراسة

### تمهيد:

تسعى المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة العمل المتغيرة والتحديات المتزايدة إلى تعزيز عناصر الاستقرار التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي، ويُعد الالتزام التنظيمي من أبرز العوامل التي تُسهم في تحقيق هذا الهدف، كونه يعكس مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة وحرصه على البقاء فيها والمساهمة في تحقيق أهدافها. ويتأثر هذا الالتزام بعدة متغيرات تنظيمية وسلوكية، من بينها أسلوب القيادة المعتمد داخل المؤسسة، والذي يشكل أحد المحركات الأساسية لسلوك الأفراد.

وفي هذا السياق، برز مفهوم القيادة الأخلاقية كأحد الأساليب القيادية الحديثة التي تجمع بين الكفاءة الإدارية والبعد القيمي، إذ يركز القائد الأخلاقي على مبادئ العدالة، النزاهة، احترام الآخرين، والقوة الحسنة، ما ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي ويعزز من مشاعر الانتماء والمسؤولية لدى الموظفين.

### 1-1 المبحث الأول: القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

يتناول هذا المبحث مفهومي القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي من حيث التعاريف، الأبعاد، والأهمية، مع توضيح العلاقة النظرية بينهما، باعتبارهما من العوامل المؤثرة في أداء الموظفين واستقرارهم داخل المؤسسة.

#### 1-1-1 المطلب الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية.

يعد موضوع الأخلاق في القيادة من الموضوعات التي ربما يشعر الفرد أنها معروفة من خلال الخبرة ولا ضرورة لبذل الجهد في دراستها، نظراً لارتباطها بالسلوكيات العامة والقيم الإنسانية. غير أن التعمق في هذا الموضوع يُظهر مدى تعقيد وتأثيره العميق في فعالية القائد ونجاح المؤسسة. فالقيادة الأخلاقية تمثل بُعداً أساسياً في بناء الثقة، وتحقيق العدالة، وتعزيز العلاقات داخل بيئة العمل. كما أن غيابها يؤدي إلى تآكل الالتزام وفقدان الانتماء المؤسسي. لذلك، فإن دراستها تُعد ضرورة لفهم العلاقة بين السلوك القيادي والممارسات الأخلاقية داخل المنظمات.

#### أ. مفهوم القيادة الأخلاقية

باتت تبني القيادة الأخلاقية أمراً ضرورياً في مختلف المؤسسات ليصير التزام القائد أخلاقياً مرجعاً أساسياً لأداء أعماله وبلوغ أهداف المؤسسة، ومع اختلاف إهتمامات الباحثين والدارسين تعددت مفاهيم القيادة الأخلاقية ولذلك ستوضح في هذا المطلب تعريفات لمصطلحات القيادة، الأخلاق السلوك الأخلاقي والقيادة الأخلاقية وإبراز أهم صفات القائد وخصائص القيادة الأخلاقية.

## الفصل الأول: الإطار النظري

### أولاً: تعريف القيادة:

حظيت القيادة باهتمام الكثير من الدارسين والباحثين منذ القديم مما أدى إلى تنوع المفاهيم المتعلقة بالقيادة، لكن رغم التطورات التي شهدتها العصور وكثرة الدراسات لم يتمكن الفكر الإداري من الوصول إلى تعريف موحد وشامل للقيادة، ومن بينها تذكر الآتي:

لغة: إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، وجد أن كلمة القيادة (Leadership) من الفعل اليوناني (Arbien) معنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود.<sup>1</sup>

أما في اللغة العربية فإن القيادة مشتقة من "القاد" وضدها "السوق" ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها فالقائد يعتبر كدليل أو مرشد وهو الشخص الذي يمتلك القدرة وقوة التأثير على الآخرين.

اصطلاحاً: القيادة تفاعل بين القائد ومجموعة من البشر الذين يتولى قيادتهم ومختلف أعضاء الموارد البشرية

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام الباحثين وذلك لكونها أحد عوامل نجاح المنظمة، ولاسيما في العصر الحديث وذلك بسبب الثورة التقنية والمعلوماتية والتطور السريع في مجال الاقتصاد فالمنظمات بحاجة إلى أسلوب جديد من أساليب القيادة يتماشى مع النمو المعرفي للمجتمع وللعاملين في المنظمات بحيث<sup>2</sup> يستطيع القائد تحفيز العاملين للعمل ويكون قادر على مشاركتهم في القرارات ويهتم بهم وبتطويرهم مما يعود على أدائهم بشكل ايجابي داخل المنظمة

### ثانياً: تعريف الاخلاق:

تعود بداية الاخلاق الى بداية النشأة الكونية، فهي مرتبطة بالإنسان والانسانية، وقد ثبت ذلك بالشرع الاسلامي في قول رسول الله : انما بعثت لأتمم مكارم الاخلاق (رواه البخاري) فقد دل هذا الحديث على وجود الاخلاق قبل الاسلام، وجاءت بعثة النبي الله لتثبت دعائم الاخلاق النبيلة، وتنتهي عن الاخلاق الرذيلة، وكان نجاح المؤسسة الاسلامية نابعا من أخلاقها ومنظومتها القيمية التي سادت بها على مر القرون.

<sup>1</sup> أبختي سارة ولواسمي سمية، دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسات العمومية "دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تاملوكة مذكرة لشهادة الماستر تخصص إدارة الاعمال كلية العلوم الاقتصادية 2024 ص3

<sup>2</sup> هيري عبد العزيز و دراوي نور الهدى ، دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة حالة جامعة أدرار، مذكرة شهادة الماستر إدارة الاعمال كلية العلوم الاقتصادية 2021 ص6

## الفصل الأول: الإطار النظري

وقد عرف السعود ويطاح الاخلاق بانها مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي ترتكز على قاعدة عقلية أو قاعدة دينية.

وعرف حسان والعجمي الاخلاق بأنها مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم السلوك الانساني للأفراد والجماعات<sup>3</sup>

### ثالثا: القيادة الأخلاقية

لابد للقائد ان يكون متمتعاً بصفات أخلاقية كي يكون قادر على خلق اجواء من المحبة والانسجام والعمل على نسج العلاقات بين العاملين مما يكون له بالغ الاثر الايجابي على المنظمة فيساهم في رفعتها وتطورها فعلى القائد ان يمتلك البعد الاخلاقي اللازم القيام بمستوى مسؤوليه ورفع كفاءتهم حيث نجد انه كلما اتسمت العلاقات داخل المنظمة بالود والمحبة كلما كان مناخ العمل يدفع الى الانجاز والابتكار ونجد ان هناك مجموعة من التعاريف للقيادة الاخلاقية ما يلي:

عرفت القيادة الأخلاقية على أنها: "مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه العامل مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة التي يمكن من خلالها إكساب العامل الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً لمجتمعه ووطنه."

وهي " التوضيح العلمي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال الصفات الشخصية والعلاقات التفاعلية وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال بالاتجاهين، واتخاذ القرار<sup>4</sup>.

عرفها عابدين وآخرون سنة 2012 بأنها ممارسة سلوك قيادي مناسب، عن طريق الالتزام بالمعايير المعتمدة في السلوكيات الفردية للقائد، وكذلك الالتزام بمعايير العلاقات بين الأفراد في بيئة العمل، وترويج ذلك الالتزام بين العاملين، يتعلق التأثير على العاملين بتحقيق مستوى عالي من الكفاءة والفعالية، وبتأسيس بيئة تنظيمية مثمرة تتسم بالالتزام بالمعايير الأخلاقية، في حدود ما تسمح به القوانين واللوائح المعمول بها الطراونة

ويرى الدجاني، أن القيادة الأخلاقية تكمن في امتلاك القائد القدرة على التأثير ضمن ظروف معينة، من أجل تحقيق أهداف محددة. وأن تعريف القيادة الأخلاقية ينطلق من المعايير الآتية: القائد الأخلاقي بعد قدوة للعاملين، ويبرر سلوكه من خلال الإقناع، ويعمل على صياغة منظومة المعايير الأخلاقية<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> هيري عبد العزيز ودراري نور الهدى ، مرجع سابق ، ص5

<sup>4</sup> أبختي سارة ولواسمي سمية ، مرجع سابق، ص7

### ب. أهمية القيادة الأخلاقية

بات من الضروري تبني القيادة الأخلاقية في المدرسة؛ لأن رسالة المدرسة رسالة أخلاقية وجوهر سلطة مدير المدرسة الأخلاق (مخامرة (2019)، وأشار (سكجها، (2015) إلى أن أهمية القيادة الأخلاقية تكمن في:

- صقل المعايير العالية للأخلاقيات الشخصية بحيث لا يمكن للقائد الفعال أن يتبنى أخلاقيات مزدوجة، واحدة تتعلق بحياته الشخصية وأخرى ترتبط بعمله.
  - المساهمة في بناء ثقافة متوازنة تلبي احتياجات الكفاءة ومتطلبات الأخلاقيات، مع تعزيز قيم النزاهة، والتواضع، والفضيلة في بيئة العمل، والتعاون مع الآخرين، كل ذلك يعزز مناخاً أخلاقياً في مكان العمل.
  - تعزيز الاستقرار والرضا لجميع الموظفين.
  - تعزيز ثقة الفرد بذاته وبالمؤسسة التي يعمل بها، والبيئة المجتمعية التي ينتمي إليها.
  - توفير بيئة تشجع على روح الفريق وتزيد من الإنتاجية يعود بالفائدة على المجتمع.
  - تقليل حدوث المخاطر المرتبط بالنزاعات والخلافات وعدم الالتزام بالقوانين والمعايير الأخلاقية من الضروري التمسك بالقيم الأخلاقية التي تساهم في منع هذه المخاطر.
- ويجب على القادة تشجيع السلوك الأخلاقي ومكافئته، والعمل على ثباته واستمرارية العمل فيه، ليكون جزءاً من ثقافة المنظمة والعاملين فيها، ويشير (Boufatah, 2016) إلى أن وجود منظومة أخلاقية في المنظمة له أهمية بالغة على كافة المستويات الإدارية، وتتمثل في الارتقاء بأخلاقيات العاملين، عن طريق التأثير الإيجابي على طرق تعاملهم، مما يعطي قدراً من التميز لمنظمة ككل، وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين، مما يساهم في تحسين الأداء، وتهيئة بيئة عمل إيجابية، تتسم بالتعاون والمشاركة والولاء والإسهام في تعزيز رفاهية المنظمة اجتماعياً واقتصادياً وتنظيمياً.<sup>6</sup>

### ج. أبعاد القيادة الأخلاقية

بالرجوع لما تضمنته الدراسات السابقة لوحظ أنه يوجد تعدد واختلاف حول أبعاد القيادة الأخلاقية ويرجع ذلك الاختلاف إلى اختلاف بيئة العمل ومجال تطبيقها، الأبعاد الأكثر شمولية تمثلت في:

<sup>5</sup> أمارات تيسير صفية، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي والروح المعنوية، مذكرة الدكتوراء كلية الدراسات العليا جامعة الخليل فلسطين 2024 ص13

<sup>6</sup> أمارات تيسير صفية، مرجع سابق، ص16

## الفصل الأول: الإطار النظري

أولاً: العدالة: ينظر إلى العدالة على أنها شكل من أشكال سلوك القائد الأخلاقي، إذ يتصرف القادة الأخلاقيين بعدالة ويعاملون الآخرين بإنصاف ومساواة وقد يتخذ قرارات مبدئية وعادلة وجديرة بالثقة ولا يمارس المحاباة في مكان العمل عندما يتحمل المسؤولية.

ثانياً: النزاهة: والتي تشير إلى مدى محافظة القائد على وعوده واتساق أقواله مع أفعاله، فالقادة الذين يحافظون على وعودهم هم مصدر ثقة لمروؤوسهم لأن قراراتهم وأفعالهم تكون متوقعة وغير مفاجئة للعاملين ويمكن التنبؤ بها.

ثالثاً: التوجه نحو العاملين: هو إهتمام القائد بعملية الاتصال بينه وبين مرؤوسيه أثناء أداء مهامه الوظيفية من خلال تقديم الدعم لهم مع احترام وجهات نظرهم وتلبية احتياجاتهم التطوير أدائهم والعناية بمشاعرهم.

رابعاً: التوجه الأخلاقي: بمعنى أن القائد يوجه مرؤوسيه منطقياً ويساعدهم في تحديد الأولويات ويقدم لهم ما لديهم من خبرات حول المشكلات الأخلاقية التي واجهتهم وكيفية مواجهتها وهذه السلوكيات من قبل القادة تجاه مرؤوسهم يطلق عليها التوجه الأخلاقي والتي تعني بشكل محدد عملية الاتصال حول الاخلاق، وتوضيح القواعد الاخلاقية، ومكافأة السلوك الاخلاقي والترويج له.

خامساً: وضوح الدور: عنصر من عناصر القيادة الاخلاقية من خلالها يقوم القائد بإيضاح المسؤوليات والتوقعات وأهداف الأداء للعاملين، بحيث يعرف العاملون ما هو المتوقع منهم ويفهمون متى يكون أدائهم على قدم المساواة ويعرفون كيف يمكنهم المساهمة بشكل هادف في تحقيق أهداف المنظمة. 7

### د. مبادئ القيادة الأخلاقية: تمثل مبادئ القيادة الأخلاقية فيما يلي:

- الأمانة والصدق والالاخلاص في العمل القيادي
- الاهتمام بمبادئ العلاقات الانسانية عند الافراد العاملين في المؤسسة
- يحترم القوانين والانظمة القائمة في المؤسسة
- يعمل على تطوير القوانين التربوية بكافة الوسائل المشروعة
- يبتعد عن انتهاز منصبه لكسب مصلحة شخصية
- يحافظ على المستوى المهني لديه ويسعى لتطويره
- يحترم كافة الاتفاقيات والعقود في المؤسسة ويلتزم بها
- اضاف عابدين عدد من مبادئ القيادة الاخلاقية والمتمثلة في:

<sup>7</sup> د عصام فتحي محمد وصفاء عبد الحميد عبد العزيز الدحلاش، تأثير العدالة التنظيمية كمتغيرين وسيطين بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي، المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية .

## الفصل الأول: الإطار النظري

- النزاهة والشفافية في العمل: والتي تأتي لتتسجم مع المبادئ الانسانية السامية لدى القائد الاخلاقية
- المسؤولية: وهي تحمل القادة مسؤولية الاعمال والنتائج المتوقعة لتلك الاعمال التي تتضمن أن تتوافق مع المبادئ الانسانية السامية وتشتمل المسؤولية على ما يلي:

✓ القدرة على تحمل المسؤولية الشخصية

✓ الاعتراف بحالات الفشل ومواطن الاخطاء

✓ تحمل المسؤولية لخدمة الآخرين

- العدل: فمن الاخلاقيات أن يحرص القائد على العدل ويعمل بروحه ويؤثر على العاملين ليكون أقرب إليهم

ويرى الباحثان ان القائد الذي يتمتع بالأخلاق هو الذي يضع المبادئ الانسانية في تعاملاته مع الآخرين والتي من الممكن أن تورد فيها اخطاء وانهم يعرفون أن سلاحهم السري لاستمرار الأداء الشخصي هو اتباع المبادئ الانسانية للوصول الى مستوى الذكاء الاخلاقي في العمل وادراكهم أن هذه المبادئ تساهم وبشكل مفتوح الى الارتقاء والنجاح سواء على الصعيد العملي أو المهني خاصة فيما يتعلق بصنع القرارات الاخلاقية المتميزة والتي بدونها قد تتعرض القرارات الاخلاقية للضياع<sup>8</sup>

### 1-1-2 المطلب الثاني: الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من العوامل التي تساهم في استقرار القوى العاملة وتحسين أداء المنظمة.

- أ. تعريف الالتزام التنظيمي: من الناحية اللغوية عرف " الالتزام بأنه الاعتناق يلزم الشيء أي لا يفارقه، والملازم لشيء أي المداوم عليه"<sup>9</sup>، كما يعرف أيضا بأنه " العهد والالتزام وهو الاعتناق والايمان بالشيء"

10"

أما من الناحية الاصطلاحية فقد عرفه بورتر وسميت 1970 (Smith & Porter) بأنه "القوة النسبية لتطابق أو تماثل الفرد مع مؤسسة معينة والمشاركة فيها<sup>11</sup> حيث ركز هذا التعريف على أن الالتزام التنظيمي ينشأ عندما تتشارك أهداف الفرد مع أهداف مؤسسة ما يخلق رغبة لديه في الاستمرار مع المؤسسة والمشاركة في تحقيق أهدافها.

<sup>8</sup> هيري عبد العزيز ودراوي نور الهدى ، مرجع سابق، 2021 ص11

<sup>9</sup> محمد محمد مصطفى أبو حيا، مداخل الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة 2014، ص 9

<sup>10</sup> سمية حقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014/2015، ص 57

<sup>11</sup> Richard Mowday, Richard Steers. Lyman Porter, **The Measurement of Organizational Commitment: A Progress Report**, Technical Report, No. 15, 1978, p 4

## الفصل الأول: الإطار النظري

بينما عرفه شيلدون 1971 (Sheldon) بأنه "موقف أو توجه نحو المؤسسة التي تربط هوية الشخص بالمؤسسة ركز هذا التعريف على أن ارتباط الفرد بمؤسسته يتم بناء على قناعات تجعل من الفرد يشعر بأنه جزء من هذه المؤسسة .

أما يوكنان 1974 (Buchanan) فقد عرفه بأنه ارتباط جزئي وعاطفي بأهداف وقيم المؤسسة، ودور الشخص فيما يتعلق بهاته الأهداف والقيم، وبالمؤسسة من أجل مصلحتها الخاصة بغض النظر عن قيمتها المفيدة تماماً<sup>12</sup> بين هذا التعريف أن الالتزام هو الارتباط مع المؤسسة ما يخلق الايمان لدى الفرد بأهداف وقيم المؤسسة ما يجعله يعمل على تحقيق هاته الأهداف دون اهتمام بما قد يعود عليه بالفائدة .

كما عرفه سالانسك 1977 (Salasncik) بأنه الحالة التي يكون فيها الفرد ملزماً بأفعاله ومن خلال هذه الأفعال تصبح معتقدات تدعم مشاركته الخاصة<sup>13</sup> وضح هذا التعريف أن الأفعال التي يقوم بها الفرد دخل المؤسسة تتطور شيئاً فشيئاً لتصبح عقيدة راسخة يؤمن بها الفرد وتكون هي الموجه الرئيسي لمشاركته مع مؤسسته .

أما بالنسبة لأوراييلي وشاتمان (O'Rielly and chatman) فقد عرفوا الالتزام التنظيمي بأنه "التعلق النفسي الذي يشعر به الفرد مع المؤسسة<sup>14</sup>، الأمر الذي يعكس استيعاب الفرد وتبنيه الخصائص وتصورات المؤسسة في حين عرفه كل من ألان وماير 1990 (Allen and Meyer) بأنه "الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمؤسسة ما يقلل احتمال دوران العمل "15 وعلى نفس النهج سار كل من ماتيو وزاجاك 1990 (Mathieu and Zaja) حيث قالو بأن الالتزام التنظيمي هو "تعلق أو ارتباط الفرد بالمؤسسة "16.

بين هذان التعريفان على أن ارتباط الفرد بالمؤسسة يكون عبارات عن شعور داخلي للفرد تجاه المؤسسة .

في حين عرفه الكلاي 1997 بأنه "شعور الموظف الإيجابي نحو مؤسسته ومدى ارتباطه بها ورغبته في البقاء عضواً فيها "17

<sup>12</sup> "Bruce Buchanan, **Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations**, Administrative Science Quarterly, Vol.19, No. 04, 1974, p 533.

<sup>13</sup> Casba Kiss, **Organizational Commitment and Work-Family Conflict in Customer Service Centres**, Faculty of Business Administration, University of Budapest, the doctoral dissertation, 2013, p 26.

<sup>14</sup> Charles O'Reilly, Jennifer Chatman. **Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior**, Journal of Applied Psychology, Vol. 71. No. 3, 1986, p 493.

<sup>15</sup> Natalie J. Allen, John P. Meyer, **The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization**, Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, 1990, p 14.

<sup>16</sup> John E. Mathieu, Dennis M. Zajac. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, Psychological Bulletin, Vol. 108, No. 2, 1990, p 172.

<sup>17</sup> اميرة رفعت محمد حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، كلية التجارة جامعة القاهرة ص 56

## الفصل الأول: الإطار النظري

بين هذا التعريف بأن الالتزام هو التعلق الذي يربط الفرد بمؤسسته ما يزيد من تطلع الفرد إلى الاستمرار والبقاء في المؤسسة.

ب. **خصائص الالتزام التنظيمي:** من خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن تحديد العديد من الخصائص

المهمة التي جاءت بها أشهر التعريفات حول الالتزام التنظيمي والتي سنعرضها في النقاط التالية:

- يشكل الالتزام التنظيمي شكل من أشكال الانسجام بين الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها؛
- يتشكل الالتزام التنظيمي من قوة عاطفية تدفعه للإيمان بأهداف وقيم ومبادئ المؤسسة؛
- معتقدات لدى الفرد تساعد على دعم مشاركته في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- شعور داخلي لدى الفرد يدفعه إلى العمل على تحقيق أهداف المؤسسة؛
- الرغبة في رؤية المؤسسة تنجح والمساهمة في تحقيق هذا النجاح؛

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه الحالة التي يكون فيها الفرد مرتبطاً بمؤسسته، هذا الارتباط يكون شعور حيث يدفعه إلى تبني أهداف وتوجهات المؤسسة والرغبة في تحقيقها والاستمرار معها. **ج. أهمية الالتزام التنظيمي:** منذ السبعينات من القرن الماضي بدأ الاهتمام بمصطلح الالتزام التنظيمي، هذا لما له من آثار كبيرة على الموظفين والمؤسسات معا وحتى المجتمع ككل، هذا جعل أهمية هذا المصطلح تزداد مع مرور الوقت<sup>18</sup> ويمكن إبراز أهمية الالتزام التنظيمي في النقاط التالية :

- يعتبر الالتزام التنظيمي محفزا للأداء التنظيمي للعاملين والذي يظهر في مهارات وتقاني العاملين في تأدية أعمالهم؛<sup>19</sup>
- يساهم الالتزام التنظيمي في التقليل من معدل دوران العمل<sup>20</sup>
- يساهم الالتزام التنظيمي في اندماج الأفراد في العمل ما يساعد على إنجاز الأعمال بكفاءة عالية في أقل وقت وأقل جهد؛<sup>21</sup>
- يساهم الالتزام التنظيمي في بناء علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين في المؤسسة.<sup>22</sup>
- يترجم الالتزام التنظيمي ميول الأفراد إلى البقاء والاستمرار في المؤسسة إلى سلوك إيجابي يساعد المؤسسة على المنافسة والبقاء.<sup>23</sup>

<sup>18</sup> Felipe de Sequeira Rocha et al, **The importance of Organizational Commitment to Knowledge Management**, Comportamento Organizacional E Gestao, Vol. 14, No. 2, 2008, p 217.

<sup>19</sup> Igabaekemen goddy osa, Idowu oluwafemi amos, **The Impact of Organization Commitment on Employees Productivity: A case Study of Nigeria Brewery**. International Journal of Research in Business Management, Vol. 2, Issue. 9, 2014, p 120

<sup>20</sup> Natalie J. Allen, John P. Meyer, **Op. Cit.**, p 15.

<sup>21</sup> أحمد محمد بن عيسى، رياض أحمد أبا زيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014 ص 364

<sup>22</sup> أحمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص 33.

## الفصل الأول: الإطار النظري

- يساهم الالتزام التنظيمي في تقليل الكثير من الظواهر السلبية كارتفاع معدل الغيابات والتسرب الوظيفي وانخفاض مستوى الأداء.<sup>24</sup>
- يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا مهما بالنسبة للمؤسسة خاصة في الأوقات التي تقع فيها المؤسسة في أزمات قد تؤدي إلى نقص في تقديم الحوافز للأفراد ما يدفع الالتزام التنظيمي للعاملين من تقديم أعلى مستوى من الإنجاز.<sup>25</sup>
- يساهم الالتزام التنظيمي في جعل الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>26</sup>

ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن التزام العاملين مع المؤسسة يساهم في التقليل من العديد من الأمور السلبية التي تعاني منها المؤسسات في الوقت الحالي خاصة دوران العمل والتسرب الوظيفي الأمر الذي ينتج عنه تحمل المؤسسة لتكاليف كبيرة خاصة منها تكاليف توظيف وتدريب العامل الجديد الذي عوض العامل السابق هذا على غرار انخفاض الأداء الكلي للمؤسسة ولفرق العمل بسبب كثرة الغيابات والتسرب الوظيفي ما يؤدي إلى التأثير على مكانة المؤسسة في السوق الذي تنشط فيه.

### ج. أبعاد الالتزام التنظيمي

أولاً: الالتزام العاطفي: يصف الالتزام العاطفي إخلاص وولاء الفرد العاطفي للمؤسسة، وتعتبر مشاعر الفرد تجاه المؤسسة هي المصدر الأول لهذا الالتزام، وفي هذا النوع من الالتزام تمثل المؤسسة الكثير لموظفيها ماديا وروحيا، لذلك يتم قبول الالتزام العاطفي كنوع قوي من التزام الموظفين، بحيث يكون الموظفين على استعداد لتقديم تضحيات من أجل المؤسسة ولن يفكروا في تركها،<sup>27</sup> لأن الموظفين يبقون في المؤسسة بإرادتهم لأنهم يرون بأنهم جزء من هذه المؤسسة، لذلك فإنه من المهم جدا أن يشعر الفرد بالالتزام العاطفي لأنه يعني الاستعداد القوي للموظفين للبقاء في المؤسسة وقبول أهدافها وقيمها وتحديد هويته ومشاركته مع المؤسسة.<sup>28</sup>

ويمكن القول بأن الالتزام العاطفي هو رابطة نفسية بين الفرد والمؤسسة التي ينتمي إليها تنشأ هذه الرابطة عندما يدرك الفرد بأن أهدافه وقيمه ومبادئه تتوافق مع أهداف وقيم المؤسسة ما يشجع الفرد على التعلق أكثر

<sup>23</sup> العاشروري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد 6، 2017، ص 66.

<sup>24</sup> العاشروري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص 55.

<sup>25</sup> محمد حسن محمود الغرباوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص 14

<sup>26</sup> محمد مصطفى أبو جباب، مرجع سابق، ص 17.

<sup>27</sup> Bozlagan Recep et al, **Organization Commitment and case Study on the Union of Municipalities of Marmara**, Regional and Sectoral Economic Studies, Vol. 10, No. 2, 2010, p 31.

<sup>28</sup> Ömay Çokluk, Kürşad Yılmaz, **The Relationship between Leadership Behavior and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools**, Journal of Social Sciences of the Turkic World, No. 54, 2010, p 79.

## الفصل الأول: الإطار النظري

بهذه المؤسسة وزيادة رغبته في مشاركته مع المؤسسة من أجل المساهمة الفعالة في تحقيق أهدافها إلى درجة التضحية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها .

ثانيا: الالتزام المستمر: يشكل الالتزام المستمر ثاني مكونات النموذج حيث عرف بأنه الوعي بالتكاليف المرتبطة بترك المؤسسة حيث يعتبر الالتزام المستمر عملية حسابية محض، نظرا لتصور الفرد وتقديره لتكاليف والمخاطر المرتبطة بمغادرته المؤسسة الحالية، ويمكن اعتبار الالتزام المستمر بمثابة ارتباط فعال بالمؤسسة، حيث يقوم هذا الارتباط على تقييم الفوائد الاقتصادية المكتسبة، وهناك وجهة نظر أخرى تحدث عن كون الالتزام المستمر ظاهرة هيكلية تحدث بسبب المعاملات الفردية التنظيمية والتعديلات في الرهانات الجانبية أو الاستثمارات مع مرور الوقت، كما يمكن اعتبار أن فرص العمل المتوفرة وقلتها تميل إلى إجبار الفرد للحفاظ على مسار عمله<sup>29</sup> ويمكن القول هنا أن ارتفاع تكاليف المعيشة و قلة البدائل وفرص العمل والوضع الاقتصادي قد يعرض الفرد في حالة تركه للمؤسسة إلى العديد من الأزمات الاقتصادية ما يجعله أكثر ارتباطا بالمؤسسة و لن تكون له أي نية في ترك المؤسسة من أجل المحافظة على ما يتمتع به من امتيازات في المؤسسة التي ينتمي إليها .

ثالثا: الالتزام المعياري: هو الالتزام الذي يعتقد من خلال الموظف أنه يجب عليه أن يبقى في المؤسسة، ويشير إلى شعور الموظف بالواجب أو الولاء تجاه المؤسسة حيث يكون الموظف على استعداد للبقاء في المؤسسة، هذا الالتزام وهذه المشاعر قد تستمد من العديد من المصادر فقد يكون على سبيل المثال قد استثمرت المؤسسة في تدريب موظف ما يكون له شعور قوي بضرورة الالتزام مع المؤسسة<sup>30</sup>، كما أن الالتزام المعياري ينشأ بسبب بعض الالتزامات الأخلاقية خاصة عندما يشعر الموظف بأنه في حاجة إلى رد بالمثل بعد تلقي بعض الفوائد من المؤسسة<sup>31</sup> ويمكن القول هنا بأن الالتزام المعياري ينشأ شعورا لدى الموظف بأنه مدين للمؤسسة وبأن عليه أن يقدم لها بمثل ما قدمت له ما يشكل لديه رغبة قوية بالبقاء مع المؤسسة لأطول فترة ممكنة كوفاء منه وعرفان لما تلقاه من المؤسسة أو كرد للجميل ما يجعل الفرد يشعر بأنه لا يجب عليه مغادرة المؤسسة.

<sup>29</sup> Nomakhuze Mguawulwa, **Op. cit.** p p, 31, 32.

<sup>30</sup> George Wanderi Karanja, **Organization Commitment in Public Secondary Schools and Commercial Banks in Kenya**, the doctoral dissertation on Human Resource Management, Jomo Kenyatta University, 2016, p 40

<sup>31</sup> Mouhamadou Thile Sow, **Relationship Between Organizational Commitment and Turnover Intentions Among Healthcare Internal Auditors**, the doctoral dissertation, College of Management and Technology. Walden University, 2015, p 28

## الفصل الأول: الإطار النظري

### 1-2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة

#### 1-2-1 المطلب الأول : الدراسات المحلية

أ. دراسة نصر الدين قعودة ومنيرة سلامي (2020) بعنوان "أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل دراسة حالة المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز بباتنة ، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد (10) العدد (04)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص 91-110.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي مع التركيز على دور الوساطة التوضيح العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونوايا ترك العمل، حيث اختار الباحثان المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز بباتنة مجتمعا للدراسة، في حين تمثلت العينة في (75) عامل، حيث اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث وزعت (100) استبانة وتم استرجاع (80) نسخة منها (75) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، في حين تم معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS v 20 بينما توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- جاء مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل المشرفين بشكل متوسط
- جاء مستوى الالتزام التنظيمي بإبعاده الثلاثة لدى عينة الدراسة متوسط، حيث جاء الالتزام العاطفي أولا بينما كان الالتزام المعياري ثانيا والالتزام المستمر ثالثا.
- جاءت رغبة عينة الدراسة في ترك العمل وتغيير المؤسسة بتقدير متوسط.
- توجد علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط معنوية سلبية بين القيادة الأخلاقية ونية ترك العمل.
- توجد علاقة ارتباط معنوية سلبية بين نية ترك العمل والالتزام التنظيمي.

## الفصل الأول: الإطار النظري

ب. دراسة إسماعيل العمري وعبد الفتاح ابي مولود (2017)، بعنوان: "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال المحروقات بمنطقة ورقلة - دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة - " مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد (28)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، ص. 257-266

هدفت هذه الدراسة إلى تقدير مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة متكونة من (612) عامل تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد اعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي الاستكشافي واعتماد الاستبانة كأداة الجمع البيانات، كما توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن مستوى الالتزام التنظيمي العمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة مستوى منخفض، كما انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لاختلاف السن والخبرة لصالح العمال الأكبر سنا والأكثر خبرة.

### 1-2-2المطلب الثاني: الدراسات العربية

أ. دراسة بتول عالم (2017)، بعنوان "درجة ممارسة مديري الحكومة الأساسية لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات العدد (15) جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ص 268.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد إلى أي مدى يمارس مديري المدارس الأساسية الحكومية في مدينة جنين السلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين، حيث اختارت الباحثة معلمي المدارس الحكومية الأساسية لمدينة جنين مجتمعا للدراسة والبالغ عددهم (563) معلما ومعلمة، وتم في الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت الاستبانة كأداة الجمع البيانات حيث تم توزيع (200) استبيان استرجع منها (182) منها (169) صالحة للتحليل الاحصائي وهو ما شكل عينة الدراسة.

## الفصل الأول: الإطار النظري

توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها ان مديري المدارس الأساسية على نحو ملائم بممارسة عملهم القيادي من حيث مشاركة العاملين، والتحلي بالصبر والتواضع ومتفهمين لمعلميهم، ومعاملتهم بالعدل وتشجيعهم.

ب. دراسة العتيبي (2013) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية وبلغ عددهم (256) معلما ومعلمة يدرسون بالمرحلة الثانوية في دولة الكويت العاملين خلال العام الدراسي 2012-2013 ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام استبانة الشريفي والنتج (2011) للقيادة الاخلاقية وتطوير استبانة القيم التنظيمية. إذ كشفت نتائج الدراسة الدرجة الكلية للقيادة الاخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بالكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات افراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الاخلاقية تبعا لمتغير الخبرة وقد كان الفرق لصالح اقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات عند مقارنتهما مع فئة من (5 سنوات - 10 سنوات فقط)

### 1-2-3 المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية

**MUTLU Ozbilen Relationship betueuen school principals leadership Behaviours and positie climate practces Journal of education and Learning Canadian center of science and education vol 6NO 4:**

هدفت هذه الدراسة لتحديد العلاقة بين سلوك القيادة الاخلاقية لمديري المدارس وممارسات المناخ الايجابية (بيئة العمل اجريت الدراسة على عينة 383 معلما في المدارس التابعة لوزارة التربية الوطنية التركية للعام الدراسي 2014-2015 واشارت النتائج ان المعلمون يستجوبون لمستوى القيادة الاخلاقية لمديري المدارس،

## الفصل الأول: الإطار النظري

(لا اوفق وعلى الممارسات المناخية الايجابية اوافق جزئيا اما الملمات فقد وجد ان مستوى ممارسات القيادة الاخلاقية والممارسات المناخية الايجابية اعلى من المعلمين الذكور ، إلى تم التوصل إلى وجود علاقة ايجابية كبيرة بين مستويات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والممارسات المناخية الايجابية.

/ MARI KOOSHORA, PRUT MAGI ETHIAL LEADERSHIP BEHAVIOUR and EMPLOYEE SATISFACTION, Estonian Business school university of Jyvaskyla press 2012

هدف هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين سلوك القيادة الاخلاقية ورضا الموظفين ، وفي محاولة لاستكشاف اثر السلوك القيادي الاخلاقي ورضا الموظفين المعبر عنه في ابعاد مثل ثقة الموظف والولاء اتجاه التنظيم والقيادة ، والالتزام التنظيمي وبيئة العمل والمناخ التنظيمي والاعتراف بالموظفين التمكين والمشاركة في صنع القرار اجريت الدراسة على 175 موظف من الشركات المالية والاتصالات السلوكية واللاسلكية بإستونيا اشارت النتائج لوجود علاقة قوية بين مكونات القيادة الاخلاقية ومكونات الرضا الوظيفي للموظفين الا ان العلاقة بين مكونات القيادة الاخلاقية وبين ثقة الموظف والولاء والالتزام كانت اضعف قليلا بين الذكور أكثر منه بين الاناث.

### 1-2-4 المطلب الرابع: مقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

| الدراسة الحالية                                                                                                  | الدراسات السابقة                                                                                                          |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| الجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2025/2024 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مؤسسة تيسكوبا | تمت في بيئة عربية واجنبية وكانت من السنوات 2012 الى 2020 حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: فلسطين - الكويت - الجزائر ... | من حيث الزمان والمكان |

## الفصل الأول: الإطار النظري

|                     |                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| من حيث العينة       | اخترنا عمال شركة تيسكوبا كان التركيز في دراستنا على عينة من عمال المؤسسة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة            | اختلفت العينة من دراسة إلى أخرى باختلاف المؤسسة المدروسة، منهم من اتخذ أساتذة ومدرسين وأخرى إداريين وعاملين ومساعدين ومديرين تنفيذيين                                                           |
| من حيث منهج الدراسة | حاولنا في دراستنا اسقاط النظر على الواقع حيث استخدمنا الاستبانة كأداة لجمع البيانات.                                 | استخدمت معظم الدراسات الاستبانة فقط وبعض الدراسات استخدمت منهج المقابلة والاستبانة معا                                                                                                          |
| من حيث نوع القطاع   | استهدفت الدراسة قطاع خاص على مؤسسة ذات طابع صناعي وهي مؤسسة تيسكوبا                                                  | تنوعت الدراسات السابقة في قطاع عمومي وخاص وقطاع تربوي                                                                                                                                           |
| من حيث المتغيرات    | عتمدت دراستنا على متغيرين الا وهما القيادة الأخلاقية بين القائد والعامل)، الالتزام التنظيمي لدى العامل               | تناولت الدراسات السابقة عدة متغيرات منها: أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين .... |
| من حيث الهدف        | تهدف دراستنا إلى محاولة التحسيس بدور الاهتمام بالقيادة الأخلاقية وتوضيح دور الالتزام التنظيمي في تحقيق تنمية القيادة | هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على القيادة الأخلاقية من جهة وأخرى على الالتزام التنظيمي من جهة. أخرى                                                                                     |

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على الدراسات السابقة

## الفصل الأول: الإطار النظري

### خلاصة الفصل الأول:

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، تسعى المؤسسات إلى تعزيز الاستقرار التنظيمي وتحسين الأداء، إذ يُعد الالتزام التنظيمي أحد العوامل المحورية في ذلك، فيعكس مدى ارتباط الموظف بمؤسسته ورغبته في المساهمة في تحقيق أهدافها. ويتأثر هذا الالتزام بعدة عوامل من أهمها أسلوب القيادة، لاسيما القيادة الأخلاقية.

القيادة الأخلاقية هي نمط قيادي يجمع بين الكفاءة الإدارية والقيم الأخلاقية كالنزاهة، العدالة، والاحترام. وتؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي، تقوية العلاقات داخل المؤسسة، وتعزيز الولاء والانتماء. وقد عرفها الباحثون بأنها السلوكيات والممارسات التي يعكسها القائد في التفاعل مع العاملين، وفقاً لمبادئ أخلاقية واضحة.

# الفصل الثاني

## الدراسة الميدانية

## الفصل الثاني: دراسة حالة

### تمهيد :

بعدما تعرفنا على القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وبعد عرضنا لمختلف الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة، سنحاول في هذا الفصل معرفة دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا، ومن هذا المنطلق سوف يتم عرض هذا الفصل في مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: منهجية البحث وأدوات الدراسة وإجراءات الدراسة الميدانية

### 2-1 المبحث الأول: تقديم مؤسسة تيسكوبا

#### 2-1-1 المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة.

تعريف الشركة:

هي شركة ذات مسؤولية محدودة تنتمي الى القطاع الخاص بالنسيج، تأسست سنة 1969م، وبدأت إنتاجها الفعلي سنة 1970 م، ومقرها الاجتماعي بمدينة القارة - ولاية غرداية، وهي شركة صناعية، تحويلية وخفيفة، متوسطة الحجم ، عدد عمالها 104 ورأس مالها 165.900.000 دج، وللمؤسسة خبرة في تخصصها، وكلمة " TISCOBA - تيسكوبا \* مشتقة من : نسيج الأغذية والقلاع TISSAGE DE COUVERTURE & DE BACHE

2. تاريخ المؤسسة:

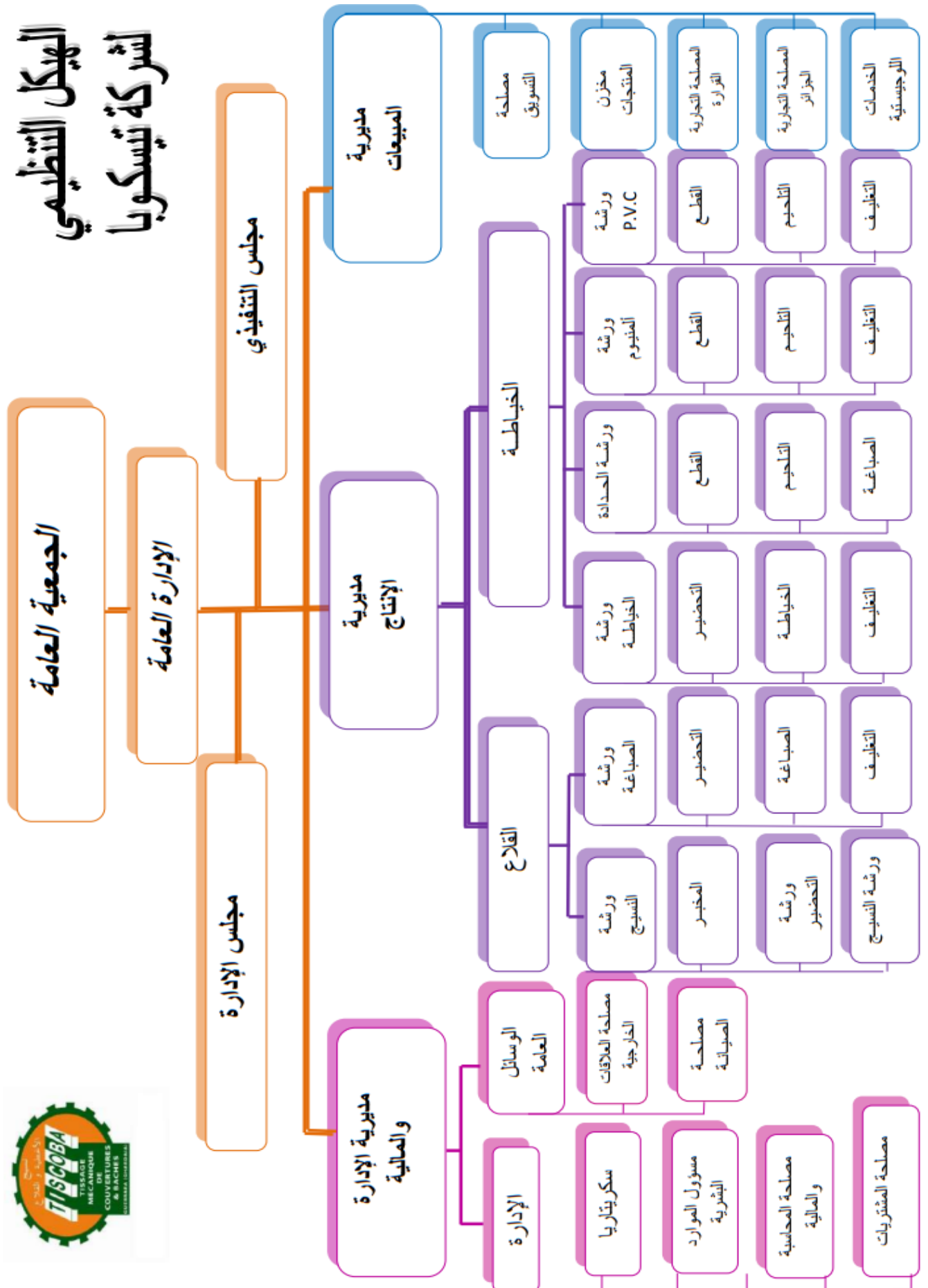
انبثقت شركة تيسكوبا لنسيج الأغذية والقلاع ، بالمنطقة الصناعية بالقارة ، عن شركة عمر بن بكير وشركائه ، التي تأسست سنة 1947 ب 11 شارع باب عزون الجزائر العاصمة ، كتجار جملة مختصين في استيراد الأواني المنزلية و الآلات الكهرو منزلية ، بعد الاستقلال واختيار الحكومة الجزائرية النهج الاشتراكي نظاما اقتصاديا ، ثم احتكار الدولة للتجارة الخارجية ، فقرر الشركاء توجيه استثمارهم للصناعة كبديل للاستيراد المحتكر ، على أن يكون التمويل المالي من الشركاء (الاباء) والتسيير الفعلي من الأبناء المواصله المسيرة ، فاختلف الشركاء وتباينت آراءهم في نوعية النشاط ومكان إقامته (القارة أو الجزائر ، فاحتكموا للتصويت ، فكانت النتيجة ، التخصص : نسيج القلاع ، المكان : مدينة القارة ، على أن يتم التسويق بمقر شركة الأم في الجزائر.

بعد تحديد النشاط ومكان إقامته ، شرع في الجسّد الفعلي للشركة ، تطلب الاعتماد ، وقطعة أرض ، والاستعانة بالتجربة الإسبانية الرائدة في نسيج القلاع ، حيث تم التعرف على مؤسسة TRULAS الإسبانية ، التي كان لها العصر في تكوين الإطار والتوجيه، هذا من الجنب التقني ، أما من الجانب الإداري فكانت الاتصالات جارية مع السيد : ذواق الحاج إبراهيم (رحمه الله ) ، كان رئيس الغرفة التجارية بغرداية في تلك

## الفصل الثاني: دراسة حالة

- الفترة ، الذي مد لهم يد العون في الإجراءات الإدارية وحدد موعد اللقاء مع والي ولاية الواحات بورقلة ، الذي بارك المشروع، وأوفد اللجنة ولائية إلى القرارة لاختيار منطقة صناعية بعد المعاينة اقترحت ثلاثة مواقع:
- حي السحن (البناء الذاتي حاليا) لبعدها عن السكن.
  - حي الفوساعة لقربها عن مصدر الماء ورطوبة جوها الملائم للنسيج.
  - المنطقة الحالية التي اختارها رئيس البلدية في تلك الفترة، وأصر عليها لمحاذاتها الطريق الرئيسي ، واتساع رقعتها وقابليتها للتوسيع، فتم اعتمادها كأول منطقة صناعية بالقرارة بمساحة إجمالية تقدر ب : 100 هكتار، كل وحدة صناعية هكتاران .. فوضع الحجر الأساسي للشركة بتاريخ 01/01/1969، وتم بناء القاعة الأولى للنسيج في شهر أوت 1969 ، فكانت أول مؤسسة صناعية في المنطقة، الرابعة في القرارة بعد كل من شركة حرف إخوان الصناعة البلاط التي تأسست سنة 1957، ثم MBC التفصيل الأقمشة الجاهزة التي تأسست 1967، ثم شركة ابن شاهر الصناعة الجوارب الرفيعة.
- 2-1-2المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة**

# الهيكل التنظيمي لشركة تيسكوبا



### 2-2 المبحث الثاني: منهجية البحث وأدوات الدراسة وإجراءات الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث عرضاً لمنهجية وأدوات الدراسة، واشتمل على مجتمع وعينة الدراسة وتفصيلاً عن متغيرات الدراسة.

#### 2-2-1 المطلب الأول: عينة الدراسة والمتغيرات المستخدمة

##### الفرع الأول: عينة الدراسة

تشكل عينة الدراسة أساساً من 30 عامل في مؤسسة تيسكوبا، الذي تتكون من (104) عامل الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.

يتم تعريف المتغيرات بشكل إجرائي دفي تيسير التعامل معها ضمن إجراءات الدراسة، ويتم قياسها أو التعبير عنها كمياً أو كيفياً باستخدام أحد أدوات البحث العلمي وطرقه المختلفة، حيث أن متغيرات هذه الدراسة تتمثل في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) متغيرات الدراسة

| المتغيرات       | إسم المتغير       |
|-----------------|-------------------|
| المتغير المستقل | القيادة الأخلاقية |
| المتغير التابع  | الالتزام التنظيمي |

#### 2-2-2 المطلب الثاني: منهجية وأدوات الدراسة

##### الفرع الأول: منهجية الدراسة

من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث، و اختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع من خلال الخطوات التالية :

✓ توضيح الإطار النظري للبحث بالاعتماد على المراجع، والبحوث، والدراسات المتعلقة بموضوع المذكرة العربية والأجنبية .

✓ القيام بدراسة ميدانية اعتماداً على تصميم استبيان و تحكيمه وتوزيعه على عمال مؤسسة تيسكوبا بولاية غرداية

##### الفرع الثاني : أدوات الدراسة

#### 1. اساليب جمع المعلومات:

## الفصل الثاني: دراسة حالة

أ- المصادر الأولية: قمنا بتوزيع الاستبان على أفراد العينة في الدراسة على شكل نسخ ورقية في أماكن عملهم وذلك لجمع المعلومات.

ب- المصادر الثانوية:

- استخدام بعض المراجع و الكتب التي كتبت في هذا الموضوع
- استخدام الدوريات و الابحاث المنشورة و الدراسات المحكمة في ا لآت و اطروحات الماجستير التي كتبت في نفس الموضوع
- استخدام الملتقيات العلمية الوطنية و الدولية ، و الدراسات السابقة
- الاستعانة بالإنترنت و النسخ الالكترونية الموجودة على صفحاته

### 2. البرامج الاحصائية:

من أجل تجميع البيانات وتبويبها ثم اللجوء إلى برامج الكترونية تساعدنا على ذلك:

Microsoft Office Excel لتجميع الاستبانات من افراد العينة و التي بلغت 40 إستبيان ، و ساعدنا هذا البرنامج على معرفة عدد و نسبة المشاركين في هذه الدراسة.

ب- برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss.v26: إذ يعتبر أحد البرامج الاحصائية التي تستخدم للبحوث الاجتماعية و العلمية الاخرى ، نظرا لاحتوائهم للكثير من الاختبارات الإحصائية ،وقدرته العالية في معالجة البيانات فقد تم اللجوء إليه لتحقيق أغراض هذه الدراسة.

### 2-2-3المطلب الثالث : إجراءات الدراسة الميدانية

تبقى نتائج أي دراسة مرهونة بالخطوات الإجرائية التي يتخذها الباحث في دراسته الميدانية ،وفي هذا المبحث سنتطرق لهذه الإجراءات من خلال تحديد منهج و مجتمع الدراسة ، أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة، صدق و ثبات أداة البحث ،وهذا ضمن المطلب الأول، أما في المطلب الثاني فسننتقل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

#### الفرع الأول: طريقة الدراسة الميدانية

سنقوم من خلال هذا المطلب عرض منهج الدراسة المستخدم، و مجتمع الدراسة و عينتها، و الأدوات المستخدمة في الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، و المعالجة الإحصائية المستخدمة وفحص صدق أداة الدراسة و إثباتها.

## الفصل الثاني: دراسة حالة

### - أولا: طريقة الدراسة

تعتبر طريقة الدراسة الإطار الذي سنقوم من خلاله بجمع المعلومات المناسبة وتنظيمها للوصول إلى النتائج المتوقعة من هذه الدراسة.

### ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يبلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة محل الدراسة، (104) عامل ، ونظرا لذلك فقد اخترنا في هذه الدراسة العينة القصدية ، أثناء الدراسة ووزعت عليهم استبيانات الدراسة بحجم العينة المحدد بمؤسسة تيسكوبا بولاية غرداية و الجدول التالي يوضح حصيلة إحصائية استمارات الاستبيان:

| البيانات                             |        | الاستبيان |
|--------------------------------------|--------|-----------|
| عدد                                  | النسبة |           |
| عدد الاستمارات الموزعة و المعلن عنها | 40     | %100      |
| عدد الاستمارات المسترجعة             | 32     | %92       |
| عدد الاستمارات الملغاة               | 08     | %08       |

-المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الدراسة

### الفرع الثاني: أداة الدراسة و مصادر الحصول على المعلومة أولا: أداة الدراسة

تم الاعتماد في جمع المعلومات على استمارة الاستبيان كأداة لاستقصاء و جمع آراء و إجابات أفراد العينة حتى يتسنى لنا إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام الذي يحكم مجمل الأبعاد المرتبطة بالدور الذي يلعبه التعليم المحاسبي في تطوير المهارات المهنية.

### أولا: إعداد استمارة الاستبيان

لمعالجة الجوانب التحليلية للموضوع فقد تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث وقد تم تصميمه خصيصا لهذا الغرض اعتمادا على بعض الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع دراستنا وقد شملت استمارة الاستبيان على عدد من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة و أسئلتها ، بناء على فرضيات الدراسة ، للإجابة عنها من قبل المبحوثين ، ولقد قسم هذا الاستبيان إلى جزئين رئيسيين كما يلي

**الجزء الأول:** الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة وتشمل المتغيرات التالية : الجنس، السن ،

المستوى التعليمي، (الأقدمية) (انظر الملحق رقم 01)

## الفصل الثاني: دراسة حالة

الجزء الثاني: يتضمن (28) فقرة تخص متغيرات الدراسة مقسمة على النحو التالي

- البعد الأول العدالة (04 فقرات)
- البعد الثاني بعد المشاركة في السلطة (04 فقرات)
- البعد الثالث تشجيع السلوك الأخلاقي (04 فقرات)
- البعد الرابع المسؤولية والنزاهة (04 فقرات)
- المجور الثاني الالتزام التنظيمي (10 فقرات)

**المطلب الرابع: تحليل إجراءات الدراسة الميدانية**

**الفرع الأول: الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة**

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكاليا 1 فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS \_V26 وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسة، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان واستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

-**التوزيعات التكرارية والنسبية** : تم اعتماد هذين المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان، لمعرفة توجه إجابات أفراد العينة بالنسبة إلى إجمالي العينة لكل متغير .

-**الوسط الحسابي** : يعتبر من مقاييس النزعة المركزية الأوسع استخداما ويتم استخدام الوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة عن المتغير الواحد في الاستبيان لأنه يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة

-**الانحراف المعياري** : مقياس من مقاييس التشتت التي تستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي؛

-**معامل الارتباط "بيرسون"** : لمعرفة نوعية واتجاه العلاقة التي تربط محاور الدراسة؛

-**اختبار معامل ألفا كرونباخ** : لقياس ثبات فقرات الاستبيان؛

**الفرع الثاني: درجات الموافقة على إجابات الاستبيان**

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الثلاثي الذي يحتمل ثلاث إجابات، وهذا من أجل إبراز آراء أفراد العينة في مختلف الأسئلة الموجودة في الاستبيان لأجل تسهيل ترميز مختلف الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم (12) : سلم ليكارت الخماسي**

## الفصل الثاني: دراسة حالة

|                |           |       |       |            |        |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--------|
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | السلم  |
| 1              | 2         | 3     | 4     | 5          | الدرجة |

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وتم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (5-4=1) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4=5/0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات

| طول الخلية       | درجة الموافقة  |
|------------------|----------------|
| من 1 إلى 1.80    | غير موافق بشدة |
| من 1.81 إلى 2.60 | غير موافق      |
| من 2.61 إلى 3.40 | محايد          |
| من 3.41 إلى 4.20 | موافق          |
| من 4.21 إلى 5    | موافق بشدة     |

المصدر : بالاعتماد على نموذج ليكارت الخماسي

### 3-2 المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

يستعرض هذا المبحث النتائج التفصيلية للدراسة التي تم التواصل إليها وهي مقسمة إلى مطلبين بحيث يتناول المطلب الأول النتائج المتعلقة بالدراسة، والمطلب الثاني مناقشة النتائج.

#### 3-2-1 المطلب الأول : تقديم النتائج العامة للدراسة

##### الفرع الأول: اختبارات صدق وثبات النموذج الإحصائي

أولاً- قياس معامل الثبات والصدق : يعكس صدق وثبات الاستبيان مدى تجانس نتائج الدراسة، حيث يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة في نفس

## الفصل الثاني: دراسة حالة

الظروف، لذلك قمنا باستخدام معامل الثبات الذي يسمى "ألفا كرونباخ" للحكم على ثبات أسئلة الاستبيان والتأكد من مصداقية المستجوبين، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض و موثوقية النتائج، وعند تطبيق هذا المعامل يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.60 حتى نستطيع الحكم بموثوقية النتائج، والجدول التالي يبين لنا اختبار ثبات وصدق الاستبيان.

الجدول رقم (4) يوضح اختبار الثبات لمحاور الاستبيان

| المحور                     | عدد العبارات | قيمة ألفا كرونباخ |
|----------------------------|--------------|-------------------|
| محور القيادة الاخلاقية ككل | 16           | 0.707             |
| محور الالتزام التنظيمي     | 10           | 0.819             |

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (SPSS)

- نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ للمحاور كانت نسب مقبولة الى جيدة تؤكد ثبات الاستبيان

### الفرع الثاني: الخصائص الشخصية لأفراد العينة

#### 1- خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس:

يتضح أن كل العمال كانوا الذكور بنسبة 100%، وهذا راجع لطبيعة النشاط في المؤسسة الذي يعتبر أكثر ملائمة لفئة الذكور.

#### 2- خصائص عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي :

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| ابتدائي       | 5       | 16.7%  |
| متوسط         | 12      | 40%    |
| ثانوي         | 8       | 26.7%  |
| جامعي         | 5       | 16.7%  |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

#### الجدول رقم (5) خصائص عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي

- من خلال الجدول السابق يتضح أن المؤسسة توظف جميع الفئات الشبانية بكل المستويات وذلك حسب احتياجاتها للموارد البشرية اللازمة، وجود نسبة كبيرة من فئة الشباب ذوي تعليم متوسط و ثانوي ممكن ان نفسره بانه من الممكن ان يكون هذا المستوى من التأهيل كافيًا لأداء المهام التشغيلية واليدوية المطلوبة.

## الفصل الثاني: دراسة حالة

أما نسبة الجامعيين فهي محدودة، مما قد يدل على بنية تنظيمية تُركّز أكثر على الجانب التشغيلي والإنتاجي، مع اعتماد أقل على المؤهلات العليا.

### 3- خصائص عينة الدراسة من حيث السن :

| السن             | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| من 20 الى 30 سنة | 17      | 56.7%  |
| من 31 الى 40 سنة | 11      | 36.7%  |
| من 41 سنة فأكثر  | 02      | 6.7%   |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

### الجدول رقم (6) خصائص عينة الدراسة من حيث السن

- يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة كانوا من الفئة الشبابية (من 20 الى 30 سنة) وهذا ما يؤكد على ان المؤسسة تعتمد في مواردها البشرية على فئة الشباب، وهو ما يتماشى مع طبيعة العمل في قطاع النسيج والصناعة، التي تتطلب قدرًا عاليًا من النشاط البدني والمرونة. بالمقابل، ضعف تمثيل الفئة التي تتجاوز 40 سنة قد يشير إلى غياب آليات الاستبقاء الوظيفي أو محدودية الأدوار التي تناسب هذه الفئة.

### 4<sup>32</sup>- خصائص عينة الدراسة من حيث الأقدمية:

| المستوى          | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| من 1 الى 5 سنوات | 11      | 36.07%         |
| من 6 الى 11 سنة  | 19      | 63.03%         |
| أكثر من 12 سنة   | 00      | 00%            |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

### الجدول رقم (7) خصائص عينة الدراسة من حيث الأقدمية

- يعكس التوزيع حسب الأقدمية أن أغلبية العاملين في المؤسسة يتمتعون بخبرة متوسطة تتراوح بين 6 و11 سنة، وهو ما يساهم في تعزيز استقرار الأداء وجودته. في المقابل، يلاحظ غياب تام لفئة

## الفصل الثاني: دراسة حالة

العمال ذوي الأقدمية العالية (أكثر من 12 سنة)، ما قد يشير إلى وجود إشكاليات في استبقاء الكفاءات على المدى الطويل.

### 2-3-2 المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم التطرق من خلال هذا الفرع إلى اختبار T للعينات الواحدة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى إجابات المستجوبين حول فقرات الاستبيان  
الفرع الأول: تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالاستبيان:  
-النتائج المتعلقة بالبعد الأول:

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الأول من المحور الأول من الاستبيان:

الجدول رقم (8): لنتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات بعد العدالة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                                                  |
|-------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 0.53              | 4.00            | يتخذ رئيسي في العمل قراراته بناءً على الحقائق وليس على العلاقات الشخصية. |
| 0.83              | 4.00            | يوزع رئيسي في العمل المكافآت والفرص بشكل عادل بين جميع الأفراد.          |
| 0.74              | 4.00            | يحرص رئيسي في العمل على تطبيق القوانين والسياسات بالتساوي على الجميع     |
| 0.64              | 4.00            | يشعري رئيسي في العمل بأنني أعامل بإنصاف داخل الفريق                      |
| 0,68              | 4.00            | المتوسط الحسابي للبعد الأول                                              |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي العام للبعد الأول بلغ قيمة (4.00) بانحراف معياري قيمته (0,68) وهذا يدل على أنه هناك اتفاق في الرأي بأن هناك عدالة بمستوى مرتفع داخل المؤسسة, كذلك نلاحظ أن المتوسط الحسابي كان (4.00) لكل العبارات أي مستوى الموافقة مرتفع , في حين أن الانحراف المعياري كان يتراوح ما بين (0.53-0.83) وهذه القيم لا تفوق الواحد (1) مما يدل على أنه هناك موافقة في الرأي من طرف أفراد العينة يمكن تفسيره بإدراك المستجوبين لعبارات هذا البعد من الاستبيان.

## الفصل الثاني: دراسة حالة

- النتائج المتعلقة بالبعد الثاني : يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الثاني :

الجدول رقم (9): لنتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المشاركة في السلطة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                                             |
|-------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------|
| ,53               | 5,37            | يأخذ رئيسي في العمل بمقترحات الموظفين إذا كانت مناسبة.              |
| ,809              | 3,97            | نقوض الادارة بعض صلاحيتها للعاملين لتنمية الابداع والابتكار لديهم   |
| ,481              | 4,10            | يطلب رئيسي في العمل رأبي قبل تنفيذ قرارات تؤثر على عملي             |
| ,583              | 4,27            | يتيح رئيسي في العمل المجال للموظفين لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات |
| 0,59              | 4,42            | المتوسط الحسابي للبعد الثاني                                        |

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثاني بلغ قيمة (4,42) بانحراف معياري قيمته (0,59) وهذا يدل على أنه هناك اتفاق في الرأي بأن هناك مشاركة في السلطة داخل المؤسسة بمستوى مرتفع, كذلك نلاحظ أن المتوسط الحسابي كان ما بين (4.10-5.37) أي مستوى الموافقة مرتفع , في حين أن الانحراف المعياري كان يتراوح ما بين (0.60-0.78) وهذه القيم لا تفوق الواحد (1) مما يدل على أنه هناك موافقة في الرأي من طرف أفراد العينة يمكن تفسيره بإدراك المستجوبين لعبارات هذا البعد من الاستبيان.

-النتائج المتعلقة بالبعد الثالث : يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الثالث

الجدول رقم (10) : لنتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات تشجيع السلوك الأخلاقي

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                                              |
|-------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------|
| ,59               | 4.70            | يشجع رئيسي في العمل الموظفين على الالتزام بالقيم الأخلاقية في العمل. |

## الفصل الثاني: دراسة حالة

|      |      |                                                                             |
|------|------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 60,  | 4,33 | يثني رئيسي في العمل على السلوكيات الإيجابية والنزاهة داخل الفريق.           |
| 62,  | 4,57 | يرفض رئيسي في العمل السلوكيات غير الأخلاقية مهما كانت نتائجها.              |
| 64,  | 4,27 | يوجه رئيسي في العمل الموظفين نحو اتخاذ قرارات تتوافق مع المعايير الأخلاقية. |
| 0,61 | 4,46 | المتوسط الحسابي للبعد الثالث                                                |

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي العام للبعد الثالث بلغ قيمة (4,46) بانحراف معياري قيمته (0,61) وهذا يدل على أنه هناك اتفاق في الرأي بأن هناك تشجيع للسلوك الأخلاقي بمستوى مرافقة مرتفع، كذلك نلاحظ أن المتوسط الحسابي كان ما بين (4.27-4.70)، في حين أن الانحراف المعياري كان يتراوح ما بين (0.59-0.64) وهذه القيم لا تفوق الواحد (1) مما يدل على أنه هناك موافقة في الرأي من طرف أفراد العينة يمكن تفسيره بإدراك المستجوبين لعبارات هذا البعد من الاستبيان.

- النتائج المتعلقة بالبعد الرابع: يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول أسئلة البعد الرابع

**الجدول رقم (11) : لنتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المسؤولية والنزاهة**

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة                                                    |
|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------|
| 85,               | 3,97            | يتحمل رئيسي في العمل نتائج قراراته حتى في حال حدوث أخطاء. |
| 89,               | 3,97            | تضع الادارة مصلحة العمل فوق المصالح الشخصية.              |
| 92,               | 4,03            | يتعامل رئيسي في العمل بشفافية في قراراته وإجراءاته        |
| 50,               | 4,23            | يمكن الوثوق بالإدارة في جميع الأمور المتعلقة بالعمل.      |
| 0,79              | 4,05            | المتوسط الحسابي للبعد الرابع                              |

## الفصل الثاني: دراسة حالة

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي العام للبعد الرابع بلغ قيمة (4,05) بانحراف معياري قيمته (0,79) وهذا يدل على أنه هناك اتفاق في الرأي بأن هناك مسؤولية ونزاهة داخل المؤسسة بمستوى مرافقة مرتفع، كذلك نلاحظ أن المتوسط الحسابي كان ما بين (3.97-4.23)، في حين أن الانحراف المعياري كان يتراوح ما بين (0.50- 0.92) وهذه القيم لا تفوق الواحد (1) مما يدل على أنه هناك موافقة في الرأي من طرف أفراد العينة يمكن تفسيره بإدراك المستجوبين لعبارات هذا البعد من الاستبيان.
- **النتائج المتعلقة بالمحور الثاني:** يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول محور الالتزام التنظيمي

**الجدول رقم (12): لنتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول الالتزام التنظيمي**

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات                                                                                  |
|-------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| ,53               | 4,30            | لدي الاستعداد الكامل للمساهمة في تقدم المؤسسة وازدهارها                                   |
| ,66               | 4,20            | -أهتم بمشكلات المؤسسة كما لو أنها جزء من مشاكلي الخاصة                                    |
| ,75               | 3,67            | الالتزام الأخلاقي في هذه المؤسسة هو بسبب العلاقات الأخوية التي تربطني بباقي الموظفين فيها |
| ,84               | 3,80            | قدّمت لي المؤسسة مجموعة من المنافع والامتيازات ساهمت في رضاي عن وظيفتي والتزامي التنظيمي  |
| ,54               | 4,10            | يشعرني جو العمل في المؤسسة بالراحة والاستقرار                                             |
| ,89               | 3,77            | أطمح للوصول إلى منصب عمل متميز في المؤسسة                                                 |
| 1,16              | 3,47            | إشراكي في قراراتها الهامة للمؤسسة يشعرني بالانتماء لها                                    |
| ,69               | 4,27            | أبذل جهدا في عملي لإثبات إخلاصي للمؤسسة                                                   |
| ,57               | 4,13            | استمراري في العمل بالمؤسسة هو نتيجة لتوافق العمل الذي أقوم به مع رغباتي وطموحاتي          |
| ,43               | 4,23            | لا أفكر في ترك المؤسسة حتى ولو حصلت على فرص و امتيازات أفضل في المؤسسات الأخرى            |
| 0,45              | 3,99            | <b>المتوسط الحسابي للمحور</b>                                                             |

## الفصل الثاني: دراسة حالة

- من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (3,99) بانحراف معياري قيمته (4.56) وهذا يدل على أنه هناك اتفاق في الرأي بأن هناك التزام تنظيمي للعمال داخل المؤسسة بمستوى مرتفع، وكذلك نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرات كان ما بين (3.47-4.30) أي مستوى الموافقة لأفراد العينة على المحور كانت مرتفعة، في حين أن الانحراف المعياري للعبارات كان أقل من الواحد (1) وهذا يدل على أنه هناك موافقة في الرأي من طرف أفراد العينة يمكن تفسيره بإدراك المستجوبين لعبارات هذا المحور من الاستبيان، إلا العبارة رقم (7) التي تنص على ' ليست المكاسب المادية فقط التي تحدد استمراري في المؤسسة' كان المتوسط الحسابي لها بقيمة (3.47) بانحراف معياري (1.16) ، مما يدل على عدم الموافقة على العبارة من طرف عمال المؤسسة.

### الفرع الثالث : اختبار صحة فرضيات الدراسة

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحورين سيتم الآن اختبار فرضيات الدراسة التي تقيس المستويات والعلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وذلك من خلال إجابات أفراد العينة والنتائج المتحصل عليها، حيث سنقوم بحساب المتوسط الحسابي للمحورين لمعرفة مستوى الموافقة لأفراد العينة على المحور ، وسنقوم باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار الفرضية للتأكد من وجود أو عدم وجود علاقة بين المتغير المستقل ، كما سنقوم باستخدام اختبار T \_ للعينات المستقلة (Independent Samples T Test)

#### 1- اختبار صحة الفرضية الأولى:

- نصت الفرضية على ان مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسة مقبول

أ\_ للتحقق من مستوى القيادة الأخلاقية وقياسها تم اجراء اختبار (T) لعينة واحدة وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي لمحور القيادة الاخلاقية

| المتغير           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الدلالة |
|-------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| القيادة الأخلاقية | 4,23            | 0,69              | 0.00          |

المصدر : إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

## الفصل الثاني: دراسة حالة

- من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الأول (القيادة الأخلاقية) كان (4,23) بانحراف معياري (0,69) ، عند الدلالة الاحصائية (0.00) ، بالتالي يمكن القول أن مستوى القيادة الاخلاقية بالمؤسسة كان مرتفع.

- ومما سبق وكإجابة على الفرضية الأولى نقول أن مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسة مرتفع ،وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

### 2- اختبار صحة الفرضية الثانية:

- نصت الفرضية على ان مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة مقبول  
أ\_ للتحقق من مستوى الالتزام التنظيمي وقياسها تم اجراء اختبار (T) لعينة واحدة وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي لمحور الالتزام التنظيمي

| المتغير           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الدلالة |
|-------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| الالتزام التنظيمي | 3,99            | 0,45              | 0.00          |

المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

- من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني ( الالتزام التنظيمي) كان (39.93) بانحراف معياري (4.56) ، عند الدلالة الاحصائية (0.00) ، بالتالي يمكن القول أن مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة كان مقبول ، ومما سبق وكإجابة على الفرضية الثانية نقول أن مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة متوسط الى مرتفع ،وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

### 3- اختبار صحة الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية على وجود علاقة ارتباطية بين ابعاد للقيادة الاخلاقية على مستوى الالتزام التنظيمي حسب وجهة نظر عينة الدراسة، للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين ابعاد القيادة الأخلاقية كما هو مبين في الجدول التالي:

## الفصل الثاني: دراسة حالة

الجدول (16) نتائج تحليل علاقة الارتباط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

| المتغير                              | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------|----------------|---------------|
| القيادة الأخلاقية/ الالتزام التنظيمي | *0.425         | 0.01          |

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

المصدر : إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

- نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الدلالة الاحصائية لاختبار Corrélation de Pearson بالنسبة لمحاور الاستبيان كانت (0.425) وهي أصغر من الدلالة الاحصائية (0.05) وهي تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح لنا بتطبيق الاختبارات اللازمة وهناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي حيث قيمة المعنوية (Sig) كانت (0,01) أي لها معنوية وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد العدالة في القيادة الاخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر عمال مؤسسة تيسكوبا بغرداية من خلال الجدول التالي تبين ان:

الجدول (17) نتائج تحليل علاقة الارتباط بين بعد العدالة والالتزام التنظيمي

| المتغير     | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------------|----------------|---------------|
| بعد العدالة | **0.485        | 0.00          |

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

المصدر : إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

- نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط Corrélation de Pearson بالنسبة لبعد العدالة مع الالتزام التنظيمي كانت (0.485) وهي أصغر من الدلالة الاحصائية (0.05) وبالتالي وهناك علاقة ارتباط قوية موجبة بين بعد العدالة والالتزام التنظيمي حيث قيمة المعنوية (Sig) كانت (0,00) أي لها معنوية وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين بعد العدالة في القيادة الاخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي.

- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد المشاركة في السلطة في مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر عمال مؤسسة تيسكوبا بغرداية من خلال الجدول التالي تبين ان:

## الفصل الثاني: دراسة حالة

الجدول (18) نتائج تحليل علاقة الارتباط بين بعد المشاركة في السلطة والالتزام التنظيمي

| المتغير            | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|--------------------|----------------|---------------|
| المشاركة في السلطة | 0.278          | 0.13          |

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

المصدر : إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

- نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $\text{Corrélation de Pearson}$  بالنسبة لبعد المشاركة في السلطة مع الالتزام التنظيمي كانت (0.278) وهي أكبر من الدلالة الاحصائية (0.05) بالتالي لا يوجد هناك علاقة ارتباطية بين بعد المشاركة في السلطة والالتزام التنظيمي حيث قيمة المعنوية (Sig) كانت (0,13) وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة في السلطة ومستوى الالتزام التنظيمي.

- **الفرضية الفرعية الثالثة :** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد تشجيع السلوك الاخلاقي في مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر عمال مؤسسة تيسكوبا بغرداية من خلال الجدول التالي تبين ان :

الجدول ( 19 ) نتائج تحليل علاقة الارتباط بين بعد تشجيع السلوك الاخلاقي والالتزام التنظيمي

| المتغير               | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-----------------------|----------------|---------------|
| تشجيع السلوك الأخلاقي | 0.187          | 0.32          |

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

المصدر : إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

- نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $\text{Corrélation de Pearson}$  بالنسبة لبعد تشجيع السلوك الاخلاقي والالتزام التنظيمي كانت (0.187) وهي أكبر من الدلالة الاحصائية (0.05) بالتالي لا يوجد هناك علاقة ارتباطية بين بعد تشجيع السلوك الاخلاقي والالتزام التنظيمي حيث قيمة المعنوية (Sig) كانت (0,32) وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تشجيع السلوك الاخلاقي في مستوى الالتزام التنظيمي.

- **الفرضية الفرعية الرابعة :** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد المسؤولية والنزاهة في مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر عمال مؤسسة تيسكوبا بغرداية من خلال الجدول التالي تبين ان :

الجدول (20) نتائج تحليل علاقة الارتباط بين بعد تشجيع السلوك الاخلاقي والالتزام التنظيمي

## الفصل الثاني: دراسة حالة

| المتغير            | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|--------------------|----------------|---------------|
| المسؤولية والنزاهة | 0.612**        | 0.00          |

\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

المصدر : إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

- نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط  $\text{Corrélation de Pearson}$  بالنسبة لبعد المسؤولية والنزاهة في مستوى الالتزام التنظيمي كانت (0.612) وهي أكبر من الدلالة الاحصائية (0.05) بالتالي يوجد هناك علاقة ارتباطية موجبة طردية بين المسؤولية والنزاهة في مستوى الالتزام التنظيمي حيث قيمة المعنوية (Sig) كانت (0,00) وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المسؤولية والنزاهة في مستوى الالتزام التنظيمي.

- وبناء على ما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الاخلاقية (بعد العدالة , المسؤولية والنزاهة ) ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي مؤسسة تيسكوبا بغرداية .

- **الفرضية الرئيسية الرابعة :** تنص الفرضية على وجود اثر لابعاد القيادة الاخلاقية في مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة

جـ. نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة تأثير بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة للتحقق من أثر القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار واختبار ثبات صلاحية النموذج لاختيار الفرضية، من خلال الجدول التالي:

- **الجدول رقم (21) يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية :**

| المتغير           | R معامل الارتباط | R <sup>2</sup> معامل التحديد | الانحراف | F المحسوبة | مستوى الدلالة |
|-------------------|------------------|------------------------------|----------|------------|---------------|
| القيادة الاخلاقية | 0.425            | 0.181                        | 10.27    | 6.173      | 0,019         |

- ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0,05$  \*\*

-المصدر: إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج ( SPSS )

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي حيث أظهر التحليل أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، وذلك بإستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بهدف اختبار فروض الدراسة وقد كشفت النتائج الإحصائية عن أن نموذج تحليل الانحدار صالح للدراسة، إذ بلغ معامل

## الفصل الثاني: دراسة حالة

التفسير (التحديد) (0,181)  $R^2$  وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) ومنه نقول أن القيادة الأخلاقية تفسر ما نسبته 18% وذلك عند مستوى الثقة 95% وبمستوى دلالة إحصائية 0,019 من التباينات في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) وبالتالي فإن القيادة الأخلاقية يؤثر على الالتزام التنظيمي، وهذا يثبت صلاحية النموذج فيمكن اختبار الفرضية الثالثة للدراسة من خلال استخدام الانحدار المتعدد وبغرض بيان أثر أبعاد القيادة الأخلاقية في الالتزام التنظيمي في الفرضية الثالثة تم حساب معامل الانحدار المتعدد من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم ( 22 ) يوضح نتائج تحليل الانحدار بين المتغيرات الدراسة

| أبعاد القيادة الأخلاقية | المعاملات | مستوى الدلالة |
|-------------------------|-----------|---------------|
| بعد العدالة             | 0,431     | 0,30          |
| المشاركة في السلطة      | 0,028     | 0,76          |
| تشجيع السلوك الأخلاقي   | -0,459    | 0,25          |
| المسؤولية والنزاهة      | 0,731     | 0,04          |
| معامل الارتباط          | 0.650     |               |
| معامل التحديد           | 0.422     |               |
| مستوى الدلالة           | 0.019     |               |

- من خلال الجدول و المعادلة أعلاه و اللذان يوضحان نتائج التحليل الاحصائي لأثر أبعاد القيادة الأخلاقية في الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ، باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي اعتبرت فيه متغيرات القيادة الأخلاقية كمغيرات مستقلة ومتغير الالتزام التنظيمي كمغير تابع ، و قد أظهرت نتائج نموذج الانحدار أنه معنوي وذلك من خلال قيمة (ف) والبالغة (6.173)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته ( 42. % ) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي وذلك بالنظر لمعامل التحديد وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين ، وقد بلغت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين متغير الالتزام التنظيمي وبعده العدالة بقيمة (0.431) بمعنوية (0.30) كما جاءت قيمة بيتا لمتغير المشاركة في السلطة (0.028) بمعنوية (0.76) ، بينما جاءت قيمة بيتا لمتغير تشجيع السلوك الأخلاقي (-0.459) بمعنوية (0.25) ، بالتالي القيمة المعنوية لهم جميعا فاقت ( 0.05 ) مما يدل على أنه لا يوجد أثر لهذه المتغيرات على الالتزام التنظيمي، إلا أن قيمة بيتا لمتغير المسؤولية والنزاهة تساوي (0.731) بمعنوية (0.04) وهو دال إحصائيا وهذا يدل على أنه كلما زادت المسؤولية والنزاهة بمقدار وحدة تحسن الالتزام

## الفصل الثاني: دراسة حالة

التنظيمي بنسبة 73% وبالتالي نستنتج أن المتغير الذي له أثر ايجابي في الالتزام التنظيمي هو بعد المسؤولية والنزاهة .

وبناء على ما سبق يتم قبول الفرضية الأولى والتي تنص (يوجد اثر ايجابي للقيادة الاخلاقية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظرة عينة الدراسة)

- اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة نصت الفرضية على وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى تطبيق القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية ( الجنس السن المؤهل العلمي المؤهل الوظيفي الخبرة المهنية )

- تم استخدام اختبار التباين الأحادي One WayAnova الذي يستخدم في حالة متغير كمي يتبع التوزيع الطبيعي مع متغير كيفي ثلاثي البدائل و ذلك لاختبار الفروقات في أراء عينة الدراسة حول مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية .

-الفرضية الفرعية الأولى : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير السن من وجهة نظر عمال مؤسسة تيسكوبا بغرداية.

الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين الأحادي One WayAnova تبعا لمتغير السن

| مستوى<br>القيادة الاخلاقية | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | قيمة<br>F | القيمة<br>الاحتمالية | مستوى<br>الدلالة |
|----------------------------|--------------------|----------------------|-----------|----------------------|------------------|
| من 20 الى 30 سنة           | 67,64              | 14,12                |           |                      |                  |
| من 31 إلى 40 سنة           | 67,18              | 5,54                 | 0.154     | 0.858                | غير دالة         |
| من 41 سنة فأكثر            | 72,00              | ,00                  |           |                      | احصائيا          |

- يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه , ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق القيادة الاخلاقية تبعا لمتغير السن حيث جاءت قيمة (ف) 0.154 بقيمة إحصائية 0.858 أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائيا وهذا راجع لتقارب المتوسطات .

-الفرضية الفرعية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي من وجهة نظر عمال مؤسسة تيسكوبا بغرداية.

## الفصل الثاني: دراسة حالة

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova تبعا لمتغير المستوى التعليمي

| مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة F | القيمة الاحتمالية | مستوى الدلالة    |
|-------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-------------------|------------------|
| ابتدائي                       | 63,80           | 7,155             | 0.824  | 0.492             | غير دالة احصائيا |
| متوسط                         | 65,66           | 6,91              |        |                   |                  |
| ثانوي                         | 70,25           | 18,62             |        |                   |                  |
| جامعي                         | 72,80           | 4,32              |        |                   |                  |

- يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه , ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية تبعا لمتغير المستوى التعليمي حيث جاءت قيمة (ف) 0.824 بقيمة إحصائية 0.492 أكبر من 0.05 وهي غير دالة إحصائيا وهذا راجع لتقارب المتوسطات .

-الفرضية الفرعية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية ا من وجهة نظر عمال مؤسسة تيسكوبا بغرداية.

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova تبعا لمتغير الخبرة المهنية

| مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة F | القيمة الاحتمالية | مستوى الدلالة    |
|-------------------------------|-----------------|-------------------|--------|-------------------|------------------|
| من 1 الى 5 سنوات              | 72,36           | 15,454            | 3.237  | 0.083             | غير دالة احصائيا |
| من 6 الى 11 سنة               | 65,10           | 6,607             |        |                   |                  |
| من 12 سنة فأكثر               | 00.00           | 00.00             |        |                   |                  |

- يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه , ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية تبعا لمتغير الخبرة المهنية حيث جاءت

## الفصل الثاني: دراسة حالة

قيمة (ف) 3.237 بقيمة إحصائية 0.08 أكبر من 0.05 وبالتالي غير دالة إحصائياً وهذا راجع لتقارب المتوسطات .

- وبناءاً على ما سبق يتم رفض الفرضية الرئيسية السادسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية ( الجنس السن المؤهل العلمي المؤهل الوظيفي الخبرة المهنية ) من وجهة نظر موظفي مؤسسة تيسكوبا بغرداية .

- اختبار الفرضية الرئيسية السادسة نصت الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية ( الجنس السن المؤهل العلمي المؤهل الوظيفي الخبرة المهنية )

- تم استخدام اختبار التباين الأحادي One WayAnova الذي يستخدم في حالة متغير كمي يتبع التوزيع الطبيعي مع متغير كيفي ثلاثي البدائل وذلك لاختبار الفروقات في آراء عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية .

-الفرضية الفرعية الأولى : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير السن من وجهة نظر عمال مؤسسة تيسكوبا بغرداية.

**الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الأحادي One WayAnova تبعا لمتغير السن**

| مستوى التطبيق    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة F | القيمة الاحتمالية | مستوى الدلالة |
|------------------|-----------------|-------------------|--------|-------------------|---------------|
| من 20 الى 30 سنة | 38,9412         | 4,61615           |        |                   |               |
| من 31 إلى 40 سنة | 40,3636         | 4,10543           | 2.438  | 0.106             | غير دالة      |
| من 41 سنة فأكثر  | 46,0000         | 1,41421           |        |                   | احصائيا       |

- يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه , ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير السن حيث جاءت قيمة (ف) 2.438 بقيمة إحصائية 0.10 أكبر من 0.05 وبالتالي هي غير دالة إحصائياً وهذا راجع لتقارب المتوسطات .

## الفصل الثاني: دراسة حالة

-الفرضية الفرعية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي من وجهة نظر عمال مؤسسة تيسكوبا بغرداية.

الجدول رقم ( 27 ) :نتائج تحليل التباين الأحادي One WayAnova تبعا لمتغير المستوى التعليمي

| مستوى<br>القيادة الأخلاقية | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | قيمة<br>F | القيمة<br>الإحتمالية | مستوى<br>الدلالة |
|----------------------------|--------------------|----------------------|-----------|----------------------|------------------|
| ابتدائي                    | 37,2000            | 3,56371              |           |                      |                  |
| متوسط                      | 38,4167            | 4,69929              | 3.392     | 0.033                | دالة احصائيا     |
| ثانوي                      | 41,2500            | 4,43203              |           |                      |                  |
| جامعي                      | 44,2000            | ,83666               |           |                      |                  |

- يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه , ومنه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير المستوى التعليمي حيث جاءت قيمة (ف) 3.392 بقيمة إحتمالية 0.03 أصغر من 0.05 بالتالي هي دالة إحصائيا لصالح المستوى الجامعي.

-الفرضية الفرعية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية ا من وجهة نظر عمال مؤسسة تيسكوبا بغرداية.

الجدول رقم ( 28 ) :نتائج تحليل التباين الأحادي One WayAnova تبعا لمتغير الخبرة المهنية

| مستوى<br>القيادة الأخلاقية | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | قيمة<br>F | القيمة<br>الإحتمالية | مستوى<br>الدلالة |
|----------------------------|--------------------|----------------------|-----------|----------------------|------------------|
| من 1 الى 5 سنوات           | 40,6364            | 4,29588              |           |                      |                  |
| من 6 الى 11 سنة            | 39,5263            | 4,77689              | 0.404     | 0.530                | غير دالة         |
| من 12 سنة فاكثر            | 00.00              | 0.00                 |           |                      | احصائيا          |

## الفصل الثاني: دراسة حالة

- يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل التباين أحادي الإتجاه , ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الخبرة المهنية حيث جاءت قيمة (ف) 0.404 بقيمة إحصائية 0.53 أكبر من 0.05 وبالتالي غير دالة إحصائياً وهذا راجع لتقارب المتوسطات .
- وبناءً على ما سبق يتم قبول الفرضية الرئيسية السادسة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر موظفي مؤسسة تيسكوبا بغرداية .

### خلاصة الفصل

لقد كان لدراسة الحالة دور كبير في إبراز العناصر غير الواضحة في الجانب النظري، ولهذا حاولنا قدر الإمكان دراسة أهم الجوانب النظرية لموضوع الدراسة على أرض الواقع العملي ، إذ تطرقنا في بداية هذا الفصل إلى التعريف بمجتمع دراستنا والعينة التي أخذت منه ، بالإضافة إلى إبراز المنهجية والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة .حيث سمحت لنا هذه الدراسة بالتعرف على الخصائص النوعية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة ، ومعرفة اتجاهها م وآرائهم حول فقرات محاور الاستبيان ، ليتم التأكد بعدها باستخدام اختبارات مناسبة حول صحة وثبات الأسئلة المتعلقة بالاستبيان من مدى توافقها مع أهداف هذه الدراسة ، وهو ما كان أمراً إيجابياً سمح لنا بمواصلة وإتمام هذه الدراسة ، كما قمنا باختبار فرضيات الدراسة التي تعتبر أساس و التأكد من صحة الفرضيات التي كانت تراودنا قبل إجراء هذه الدراسة ، ليتم بعدها التوصل إلى قبول الفرضيات ورفضها ومعرفة أسباب ذلك ، وهذا ما مكننا بصورة عامة من الاطلاع وفهم موضوع الدراسة إلى حد ما بجانبه النظري والتطبيقي والتمكن من الوصول إلى حل إشكالية الدراسة التي تم طرحها في بداية الدراسة

## الفصل الثاني: دراسة حالة

### خاتمة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة تيسكوبا، وذلك من خلال استقراء آراء عمال المؤسسة محل الدراسة. وقد بيّنت النتائج أن هناك وعياً لدى العمال بالمؤسسة بأهمية القيادة الأخلاقية ، فتبين أن القيادة التي تقوم على مبادئ المسؤولية والنزاهة تُعد من أهم العوامل المؤثرة إيجابياً في رفع مستوى التزام التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما اكدته نتائج هذه الدراسة الميدانية وفي ضوء هذه النتائج، يُوصى بوضع برامج تدريبية لتأهيل القادة على أسس القيادة الأخلاقية، وتعزيز الثقافة المؤسسية التي تدعم القيم والالتزام، بما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والمناخ التنظيمي العام، و من خلال ما تم تناولنه واستعراضه بالفصلين السابقين من هذه الدراسة قصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية لها، و بعد معالجة هذا الموضوع على عينة الدراسة فقد تم التوصل إلى جملة من النتائج والخروج بعدد من المقترحات سنقوم بعرضها في العناصر الموالية من هذه الدراسة.

### النتائج:

اتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة أن:

بالنسبة للفرضية الأولى: التي تنص على أن " مستوى القيادة الأخلاقية مقبول من وجهة نظر عمال المؤسسة "، فقد تبين من المفاهيم النظرية للدراسة والجانب الميداني إن مستوى القيادة الأخلاقية كان مرتفع، وبهذا يتم قبول الفرضية الأولى

بالنسبة للفرضية الثانية: التي تنص على أن " مستوى الالتزام التنظيمي كان مرتفع من وجهة نظر عمال المؤسسة"، فقد تبين من المفاهيم النظرية للدراسة والجانب الميداني إن مستوى الالتزام التنظيمي بالتالي قبول الفرضية الثانية

بالنسبة للفرضية الثالثة التي نصت: على أن القيادة الأخلاقية لها اثر ايجابي على الالتزام التنظيمي، فقد تبين من الجانب الميداني والنتائج المتحصل عليها إن القيادة الأخلاقية لها إثر ايجابي على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر عمال المؤسسة،

بالنسبة للفرضية الرابعة التي نصت: على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية على مستوى الالتزام التنظيمي، فقد تبين من الجانب الميداني والنتائج المتحصل

## الفصل الثاني: دراسة حالة

عليها إن بعد العدالة وبعد المسؤولية والنزاهة لها علاقة ارتباطية موجبة مع مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر عمال المؤسسة،

✚ توصلنا إلى أن بعد المسؤولية والنزاهة له أثر في الالتزام التنظيمي بحيث أنه كلما زاد المسؤولية والنزاهة بمقدار وحدة ازداد الالتزام التنظيمي بنسبة 73%، بينما لم يكن هناك تأثير لباقي الأبعاد ✚ بالنسبة للفرضية الخامسة التي نصت: على أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس السن المؤهل العلمي الخبرة المهنية)، فقد تبين من الجانب الميداني والنتائج المتحصل عليها انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

✚ بالنسبة للفرضية السادسة تم التوصل لوجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي من وجهة نظر موظفي مؤسسة تيسكوبا بغرداية.

### ✚ آفاق الدراسة :

يعتبر موضوع القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي متشعبا ولا يمكن الإحاطة بجميع جوانبه في هذه المذكرة؛ لذا فإننا يمكن أن نعتبره مقدّمة لمجموعة من الدراسات المكملّة للجوانب الأخرى منه وذلك من خلال طرح بعض المواضيع التي نراها جديرة بالبحث في المستقبل القريب وهي:

✚ القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة تيسكوبا

✚ الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لعمال مؤسسة تيسكوبا

## الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## استبيان

أخي الفاضل،... أختي الفاضلة،... السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ، ...يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبانة آمليين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، والذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها بقصد استكمال متطلبات الحصول على شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص موارد بشرية بعنوان : " القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي. دراسة حالة مؤسسة - تيسكوبا - "

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات هذا الاستبانة بدقة ، حيث أن مشاركتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاح العمل ، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف يتم تحويل الاجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحميل.

❖ من اعداد الطالبين - حمدي محمد لعزیز - بابا وموسى زهير

❖ تحت إشراف الدكتورة بوقرة نور الهدى

شاكرين لكم حسن تعاونكم .

### الجزء الاول: معلومات الشخصية والوظيفية.

1. الجنس: ذكر ☐ ؛ أنثى ☐ .

2. السن: 30 سنة فأقل ☐ ؛ من 31 إلى 40 سنة ☐ ؛ من 41 إلى 50 ☐ ؛ أكثر من 50 سنة ☐

3. المستوى التعليمي: دبلوم مهني ☐ ؛ ثانوي ☐ ؛ جامعي ☐ ؛ مهندس أودراسات عليا ☐

4. التخصص الوظيفي: مدير أو مدير فرعي ☐ ؛ رئيس مصلحة ☐ ؛ موظف اداري ☐ ؛ عامل مهني ☐

5. الأقدمية: 05 سنوات فأقل ☐ ؛ من 06 إلى أقل من 10 سنوات ☐ ؛ من 11 إلى أقل من 15 سنة ☐

؛ أكثر من 15 سنة ☐ .

### الجزء الثاني: القيادة الأخلاقية

يرجى منكم وضع العلامة (X) على الإجابة التي توافق إختياراتكم

| أولاً: بعد العدالة                                                          | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| 1- يتخذ رئيسي في العمل قراراته بناءً على الحقائق وليس على العلاقات الشخصية. |               |       |       |              |                      |
| 2- يوزع رئيسي في العمل المكافآت والفرص بشكل عادل بين جميع الأفراد.          |               |       |       |              |                      |
| 3- يحرص رئيسي في العمل على تطبيق القوانين والسياسات بالتساوي على الجميع     |               |       |       |              |                      |

|                |           |       |       |            |                                                                                |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--------------------------------------------------------------------------------|
|                |           |       |       |            | 4- يشعرني رئيسي في العمل بأنني أُعامل بإنصاف داخل الفريق                       |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | ثانيا: بعد المشاركة في السلطة                                                  |
|                |           |       |       |            | 1. يأخذ رئيسي في العمل بمقترحات الموظفين إذا كانت مناسبة.                      |
|                |           |       |       |            | 2. تفوض الإدارة بعض صلاحياتها للعاملين لتنمية الابداع والابتكار لديهم          |
|                |           |       |       |            | 3. يطلب رئيسي في العمل رأيي قبل تنفيذ قرارات تؤثر على عملي                     |
|                |           |       |       |            | 4. يتيح رئيسي في العمل المجال للموظفين لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات         |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | ثالثا: تشجيع السلوك الاخلاقي                                                   |
|                |           |       |       |            | 1. يشجع رئيسي في العمل الموظفين على الالتزام بالقيم الأخلاقية في العمل.        |
|                |           |       |       |            | 2. يثني رئيسي في العمل على السلوكيات الإيجابية والنزاهة داخل الفريق.           |
|                |           |       |       |            | 3. يرفض رئيسي في العمل السلوكيات غير الأخلاقية مهما كانت نتائجها.              |
|                |           |       |       |            | 4. يوجه رئيسي في العمل الموظفين نحو اتخاذ قرارات تتوافق مع المعايير الأخلاقية. |

|                |           |       |       |            |                                                              |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--------------------------------------------------------------|
|                |           |       |       |            |                                                              |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | رابعاً: بعد المسؤولية والنزاهة                               |
|                |           |       |       |            | 1. يتحمل رئيسي في العمل نتائج قراراته حتى في حال حدوث أخطاء. |
|                |           |       |       |            | 2. تضع الادارة مصلحة العمل فوق المصالح الشخصية.              |
|                |           |       |       |            | 3. يتعامل رئيسي في العمل بشفافية في قراراته وإجراءاته        |
|                |           |       |       |            | 4. يمكن الوثوق بالادارة في جميع الأمور المتعلقة بالعمل.      |

### الجزء الثالث: الالتزام التنظيمي

|                |           |       |       |            |                                                                                             |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارات                                                                                    |
|                |           |       |       |            | 1- لدي الإستعداد الكامل للمساهمة في تقدم المؤسسة وإزدهارها                                  |
|                |           |       |       |            | 2-أهتم بمشكلات المؤسسة كما لو أنها جزء من مشاكلي الخاصة                                     |
|                |           |       |       |            | 3- إلتزامي الأخلاقي في هذه المؤسسة هو بسبب العلاقات الأخوية التي تربطني بباقي الموظفين فيها |

|  |  |  |  |  |                                                                                              |
|--|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 4- قَدّمت لي المؤسسة مجموعة من المنافع والامتيازات ساهمت في رضاي عن وظيفتي والتزامي التنظيمي |
|  |  |  |  |  | 5- يشعُرني جو العمل في المؤسسة بالراحة والاستقرار                                            |
|  |  |  |  |  | 6- أطمح للوصول إلى منصب عمل متميز في المؤسسة                                                 |
|  |  |  |  |  | 7- إشراكي في قراراتها الهامة للمؤسسة يشعُرني بالانتماء لها                                   |
|  |  |  |  |  | 8- أبذل جهدا في عملي لإثبات إخلاصي للمؤسسة                                                   |
|  |  |  |  |  | 9- إستمراري في العمل بالمؤسسة هو نتيجة لتوافق العمل الذي أقوم به مع رغباتي وطموحاتي          |
|  |  |  |  |  | 10- لا أفكر في ترك المؤسسة حتى ولو حصلت على فرص و إمتيازات أفضل في المؤسسات الأخرى           |

لكم منا جزيل الشكر

## Frequencies

| Statistics |         |       |      |                  |          |
|------------|---------|-------|------|------------------|----------|
|            |         | الجنس | السن | التعليمي المستوى | الأقدمية |
| N          | Valid   | 30    | 30   | 30               | 30       |
|            | Missing | 0     | 0    | 0                | 0        |

## Frequency Table

|       |     | الجنس     |         |               |                    |
|-------|-----|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ذكر | 30        | 100,0   | 100,0         | 100,0              |

|       |                  | السن      |         |               |                    |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | سنة 30 الى 20 من | 17        | 56,7    | 56,7          | 56,7               |
|       | سنة 40 الى 31 من | 11        | 36,7    | 36,7          | 93,3               |
|       | فاكثر سنة 41 من  | 2         | 6,7     | 6,7           | 100,0              |
|       | Total            | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

|       |         | التعليمي المستوى |         |               |                    |
|-------|---------|------------------|---------|---------------|--------------------|
|       |         | Frequency        | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ابتدائي | 5                | 16,7    | 16,7          | 16,7               |
|       | متوسط   | 12               | 40,0    | 40,0          | 56,7               |
|       | ثانوي   | 8                | 26,7    | 26,7          | 83,3               |
|       | جامعي   | 5                | 16,7    | 16,7          | 100,0              |
|       | Total   | 30               | 100,0   | 100,0         |                    |

|       |                  | الأقدمية  |         |               |                    |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | سنوات 5 الى 1 من | 11        | 36,7    | 36,7          | 36,7               |
|       | سنة 11 الى 6 من  | 19        | 63,3    | 63,3          | 100,0              |
|       | Total            | 30        | 100,0   | 100,0         |                    |

## Means

## Report

|                | العدالة | فالسطة المشاركة | السلوك تشجيع | النزاهة المسؤولية | التنظيمي الالتزام | الاول المحور |
|----------------|---------|-----------------|--------------|-------------------|-------------------|--------------|
| Mean           | 16,0000 | 17,7000         | 17,8667      | 16,2000           | 39,9333           | 67,7667      |
| N              | 30      | 30              | 30           | 30                | 30                | 30           |
| Std. Deviation | 2,30442 | 8,08639         | 1,83328      | 2,73420           | 4,56322           | 11,05062     |

## Correlations

|                   |                     | الاول المحور | التنظيمي الالتزام |
|-------------------|---------------------|--------------|-------------------|
| الاول المحور      | Pearson Correlation | 1            | ,425*             |
|                   | Sig. (2-tailed)     |              | ,019              |
|                   | N                   | 30           | 30                |
| التنظيمي الالتزام | Pearson Correlation | ,425*        | 1                 |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,019         |                   |
|                   | N                   | 30           | 30                |

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

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered                                                              | Variables Removed | Method |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | النزاهة_المسؤولية,<br>السلوك_تشجيع,<br>فالسطة_المشاركة<br>العدالة <sup>b</sup> | .                 | Enter  |

a. Dependent Variable: التنظيمي\_الالتزام

b. All requested variables entered.

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,650 <sup>a</sup> | ,422     | ,330              | 3,73611                    |

a. Predictors: (Constant), النزاهة\_المسؤولية, السلوك\_تشجيع, فالسطة\_المشاركة, العدالة

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 254,904        | 4  | 63,726      | 4,565 | ,007 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 348,963        | 25 | 13,959      |       |                   |
|       | Total      | 603,867        | 29 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: التنظيمي\_الالتزام

b. Predictors: (Constant), النزاهة\_المسؤولية, السلوك\_تشجيع, المشاركة, السلطة\_المشاركة, العدالة

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                   | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                   | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)        | 28,886                      | 8,400      |                           | 3,439  | ,002 |
|       | العدالة           | ,431                        | ,410       | ,218                      | 1,053  | ,303 |
|       | السلطة_المشاركة   | ,028                        | ,094       | ,050                      | ,299   | ,767 |
|       | السلوك_تشجيع      | -,459                       | ,397       | -,184                     | -1,157 | ,258 |
|       | النزاهة_المسؤولية | ,731                        | ,347       | ,438                      | 2,107  | ,045 |

a. Dependent Variable: التنظيمي\_الالتزام

Oneway

Descriptives

القيادة\_الاخلاقية

|                  | N  | Mean    | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|------------------|----|---------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|                  |    |         |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
| من 20 الى 30 سنة | 17 | 67,6471 | 14,12861       | 3,42669    | 60,3828                          | 74,9113     | 58,00   |         |
| من 31 الى 40 سنة | 11 | 67,1818 | 5,54650        | 1,67233    | 63,4556                          | 70,9080     | 59,00   |         |
| من 41 سنة فاكثر  | 2  | 72,0000 | ,00000         | ,00000     | 72,0000                          | 72,0000     | 72,00   |         |
| Total            | 30 | 67,7667 | 11,05062       | 2,01756    | 63,6403                          | 71,8930     | 58,00   |         |

ANOVA

القيادة\_الاخلاقية

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F    | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | 39,848         | 2  | 19,924      | ,154 | ,858 |
| Within Groups  | 3501,519       | 27 | 129,686     |      |      |
| Total          | 3541,367       | 29 |             |      |      |

Oneway

Descriptives

القيادة\_الاخلاقية

| N | Mean | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean | Minimum | Maximum |
|---|------|----------------|------------|----------------------------------|---------|---------|
|---|------|----------------|------------|----------------------------------|---------|---------|

|         |    |         |          |         | Lower Bound | Upper Bound |       |        |
|---------|----|---------|----------|---------|-------------|-------------|-------|--------|
| ابتدائي | 5  | 63,8000 | 7,15542  | 3,20000 | 54,9154     | 72,6846     | 59,00 | 75,00  |
| متوسط   | 12 | 65,6667 | 6,91945  | 1,99747 | 61,2703     | 70,0631     | 58,00 | 79,00  |
| ثانوي   | 8  | 70,2500 | 18,62218 | 6,58394 | 54,6815     | 85,8185     | 59,00 | 114,00 |
| جامعي   | 5  | 72,8000 | 4,32435  | 1,93391 | 67,4306     | 78,1694     | 66,00 | 76,00  |
| Total   | 30 | 67,7667 | 11,05062 | 2,01756 | 63,6403     | 71,8930     | 58,00 | 114,00 |

## ANOVA

القيادة\_الاخلاقية

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F    | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | 307,600        | 3  | 102,533     | ,824 | ,492 |
| Within Groups  | 3233,767       | 26 | 124,376     |      |      |
| Total          | 3541,367       | 29 |             |      |      |

## Oneway

### Descriptives

القيادة\_الاخلاقية

|                 | N  | Mean    | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|-----------------|----|---------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|                 |    |         |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
| من 1 الى 5سنوات | 11 | 72,3636 | 15,45492       | 4,65983    | 61,9809                          | 82,7464     | 59,00   | 114,00  |
| من 6 الى 11سنة  | 19 | 65,1053 | 6,60719        | 1,51579    | 61,9207                          | 68,2898     | 58,00   | 79,00   |
| Total           | 30 | 67,7667 | 11,05062       | 2,01756    | 63,6403                          | 71,8930     | 58,00   | 114,00  |

## ANOVA

القيادة\_الاخلاقية

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 367,032        | 1  | 367,032     | 3,237 | ,083 |
| Within Groups  | 3174,335       | 28 | 113,369     |       |      |
| Total          | 3541,367       | 29 |             |       |      |

## Correlations

### Correlations

|                   |                     | التنظيمي الالتزام | النزاهة المسؤولية | العدالة | فالسطة المشاركة | السلوك تشجيع |
|-------------------|---------------------|-------------------|-------------------|---------|-----------------|--------------|
| التنظيمي_الالتزام | Pearson Correlation | 1                 | ,612**            | ,485**  | ,278            | -,187        |
|                   | Sig. (2-tailed)     |                   | ,000              | ,007    | ,137            | ,324         |

|                   |                     |        |        |        |       |       |
|-------------------|---------------------|--------|--------|--------|-------|-------|
|                   | N                   | 30     | 30     | 30     | 30    | 30    |
| النزاهة_المسؤولية | Pearson Correlation | ,612** | 1      | ,635** | ,374* | -,091 |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,000   |        | ,000   | ,042  | ,633  |
|                   | N                   | 30     | 30     | 30     | 30    | 30    |
| العدالة           | Pearson Correlation | ,485** | ,635** | 1      | ,359  | ,155  |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,007   | ,000   |        | ,051  | ,413  |
|                   | N                   | 30     | 30     | 30     | 30    | 30    |
| فالسطة_المشاركة   | Pearson Correlation | ,278   | ,374*  | ,359   | 1     | ,076  |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,137   | ,042   | ,051   |       | ,689  |
|                   | N                   | 30     | 30     | 30     | 30    | 30    |
| السلوك_تشجيع      | Pearson Correlation | -,187  | -,091  | ,155   | ,076  | 1     |
|                   | Sig. (2-tailed)     | ,324   | ,633   | ,413   | ,689  |       |
|                   | N                   | 30     | 30     | 30     | 30    | 30    |

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

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

## Oneway

### Descriptives

التنظيمي\_الالتزام

|                  | N  | Mean    | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|------------------|----|---------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|                  |    |         |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
| سنوات 5 الى 1 من | 11 | 40,6364 | 4,29588        | 1,29526    | 37,7504                          | 43,5224     | 35,00   |         |
| سنة 11 الى 6 من  | 19 | 39,5263 | 4,77689        | 1,09589    | 37,2239                          | 41,8287     | 34,00   |         |
| Total            | 30 | 39,9333 | 4,56322        | ,83313     | 38,2294                          | 41,6373     | 34,00   |         |

### ANOVA

التنظيمي\_الالتزام

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F    | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | 8,584          | 1  | 8,584       | ,404 | ,530 |
| Within Groups  | 595,282        | 28 | 21,260      |      |      |
| Total          | 603,867        | 29 |             |      |      |

## Oneway

### Descriptives

التنظيمي\_الالتزام

|                  | N  | Mean    | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|------------------|----|---------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|                  |    |         |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
| سنة 30 الى 20 من | 17 | 38,9412 | 4,61615        | 1,11958    | 36,5678                          | 41,3146     | 34,00   |         |
| سنة 40 الى 31 من | 11 | 40,3636 | 4,10543        | 1,23783    | 37,6056                          | 43,1217     | 34,00   |         |
| فاكثر سنة 41 من  | 2  | 46,0000 | 1,41421        | 1,00000    | 33,2938                          | 58,7062     | 45,00   |         |
| Total            | 30 | 39,9333 | 4,56322        | ,83313     | 38,2294                          | 41,6373     | 34,00   |         |

ANOVA

التنظيمي\_الالتزام

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 92,380         | 2  | 46,190      | 2,438 | ,106 |
| Within Groups  | 511,487        | 27 | 18,944      |       |      |
| Total          | 603,867        | 29 |             |       |      |

Oneway

Descriptives

التنظيمي\_الالتزام

|         | N  | Mean    | Std. Deviation | Std. Error | 95% Confidence Interval for Mean |             | Minimum | Maximum |
|---------|----|---------|----------------|------------|----------------------------------|-------------|---------|---------|
|         |    |         |                |            | Lower Bound                      | Upper Bound |         |         |
| ابتدائي | 5  | 37,2000 | 3,56371        | 1,59374    | 32,7751                          | 41,6249     | 34,00   | 42,00   |
| متوسط   | 12 | 38,4167 | 4,69929        | 1,35657    | 35,4309                          | 41,4025     | 34,00   | 47,00   |
| ثانوي   | 8  | 41,2500 | 4,43203        | 1,56696    | 37,5447                          | 44,9553     | 35,00   | 46,00   |
| جامعي   | 5  | 44,2000 | ,83666         | ,37417     | 43,1611                          | 45,2389     | 43,00   | 45,00   |
| Total   | 30 | 39,9333 | 4,56322        | ,83313     | 38,2294                          | 41,6373     | 34,00   | 47,00   |

ANOVA

التنظيمي\_الالتزام

|                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 169,850        | 3  | 56,617      | 3,392 | ,033 |
| Within Groups  | 434,017        | 26 | 16,693      |       |      |
| Total          | 603,867        | 29 |             |       |      |

Reliability  
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

|  | N | % |
|--|---|---|
|--|---|---|

|       |                       |    |       |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 30 | 100,0 |

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

### Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| ,819       | 10         |

## Reliability Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

|       |                       |    |       |
|-------|-----------------------|----|-------|
|       |                       | N  | %     |
| Cases | Valid                 | 30 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 30 | 100,0 |

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

### Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| ,846       | 4          |

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

|       |                       |    |       |
|-------|-----------------------|----|-------|
|       |                       | N  | %     |
| Cases | Valid                 | 30 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 30 | 100,0 |

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

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 30 | 100,0 |

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

### Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| ,729       | 4          |

### Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 30 | 100,0 |

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

### Reliability Statistics

|            |            |
|------------|------------|
| Cronbach's |            |
| Alpha      | N of Items |
| ,864       | 4          |

## قائمة المراجع

## المراجع باللغة العربية

1. أبختي سارة ولواسمي سمية دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسات العمومية "دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تاملوكة مذكرة لشهادة الماستر تخصص إدارة الاعمال كلية العلوم الاقتصادية 2024
2. هيري عبد العزيز و دراوي نور الهدى دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة حالة جامعة أدرار مذكرة شهادة الماستر إدارة الاعمال كلية العلوم الاقتصادية 2021
3. أمارات تيسير صفية القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي والروح المعنوية مذكرة الدكتوراه كلية الدراسات العليا جامعة الخليل فلسطين 2024
4. المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية من اعداد دعصام فتحي محمد وصفاء عبد الحميد عبد العزيز الدحلاش تاثير العدالة التنظيمية كمتغيرين وسيطين بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي
5. حسيني إيثري وخليفة عادل دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة نفضال مقاطعة التسويق -بسكرة- مذكرة شهادة الماستر قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية جامعة محمد خضير بسكرة 2024
6. بن جلول سعاد و بوغباش رقية أثر القيادة الاخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الجزائر للكهرباء والغاز والطاقت المتجددة -تقرت- مذكرة شهادة الماستر تخصص ادارة الاعمال كلية العلوم الاقتصادية 2023
7. هيري عبد العزيز و دراوي نور الهدى دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة حالة جامعة أدرار مذكرة شهادة الماستر إدارة الاعمال كلية العلوم الاقتصادية
8. محمد محمد مصطفى أبو حياي، مداخل الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة 2014
9. سمية حقيدل العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014/2015
10. اميرة رفعت محمد حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، كلية التجارة جامعة القاهرة
11. أحمد محمد بن عيسى، رياض احمد أبا زيد دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014

12. أحمد عبد سعيد عليان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016
13. العاشوري ابتسام الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية مجلة تاريخ العلوم، العدد 6، 2017
14. محمد حسن محمود الغرباوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014

#### المراجع الأجنبية

1. Richard Mowday, Richard Steers. Lyman Porter, The Measurement of Organizational Commitment: A Progress Report, Technical Report, No. 15, 1978
2. "Bruce Buchanan, Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, Administrative Science Quarterly, Vol.19, No. 04, 1974
3. Casba Kiss, Organizational Commitment and Work-Family Conflict in Customer Service Centres, Faculty of Business Administration, University of Budapest, the doctoral dissertation, 2013
4. Charles O'Reilly, Jennifer Chatman. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, Journal of Applied
5. Natalie J. Allen, John P. Meyer, The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, 1990
6. John E. Mathieu, Dennis M. Zajac. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, Psychological Bulletin, Vol. 108, No. 2, 1990
7. Felipe de Sequeira Rocha et al, The importance of Organizational Commitment to Knowledge Management, Comportamento Organizacional E Gestao
8. Igabaekemen goddy osa, Idowu oluwafemi amos, The Impact of Organization Commitment on Employees Productivity: A case Study of Nigeria Brewery. International Journal of Research in Business Management,
9. Natalie J. Allen, John P. Meyer, Op. Cit
10. Bozlagan Recep et al, Organization Commitment and case Study on the Union of Municipalities of Marmara, Regional and Sectoral Economic Studies, Vol. 10, No. 2, 2010
11. Ömay Çokluk, Kürşad Yılmaz, The Relationship between Leadership Behavior and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools, Journal of Social Sciences of the Turkic World, No. 54, 2010
12. George Wanderi Karanja, Organization Commitment in Public Secondary Schools and Commercial Banks in Kenya, the doctoral dissertation on Human Resource Management, Jomo Kenyatta University, 2016
13. Mouhamadou Thile Sow, Relationship Between Organizational Commitment and Turnover Intentions Among Healthcare Internal Auditors, the doctoral dissertation, College of Management and Technology. Walden University, 2015