الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنـــوان:

أثر القيادة الأخلاقية في الإنغراز الوظيفي

دراسة حالة إتصالات الجزائر– جيجل –

مذكرة مقدمة إستكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبتين :
أحمية سلسبيل
عليوة أسماء

تحت إشراف :
د.عمارة شريف

أعضاء لجنة المناقشة

د.مزرق سعاد	جامعة جيجل	رئيسا
د.عمارة شريف	جامعة جيجل	مشرفا ومقررا
د.أذر مناد	جامعة جيجل	مناقشا

السنة الجامعية : 2024/2023


بسم الله الرحمن الرحيم



شكر وتقدير

الحمد لله الذي يسر البدايات وأكمل النهايات وبلغنا الغايات ، فما ختم جهد إلا بعونه ولا تم سعي إلا بفضله وتوفيقه ، فالحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه.

وإعترافا بالفضل وتقديرا للجميل نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف"**عمارة شريف**" الذي رافقنا طيلة مسار بحثنا وأمدنا بالمعلومات والنصائح القيمة راجين من الله عزوجل أن يسدد خطاه ويحقق مناه فجزاه الله عنا كل خير.

ونتقدم بأسمى عبارات التقدير والإحترام لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة .

كما نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى جميع أساتذتنا الكرام الذين تعلمنا منهم ولو حرفا واحدا طوال مشوارنا الدراسي .

وأخيرا لا يفوتنا أن نعبر عن بالغ تحياتنا إلى كل من كانت لهم وصلة مساعدة في عملنا المتواضع ولكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إتمام هذه الدراسة.

"اللهم إنفعنا بما علمتنا وزدنا علما" ... "وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين"



إهداء

"فمن قال أنا لها نالها"...إلى خالق الروح والقلم وخالق كل شيء من العدم، الحمد لله على ما وهبني وجعلني مباركا وأعانني أين ما كنت فالحمد لله شكرا وحبا وإمتنانا على البدء والختام. راجية من الله تعالى أن ينفعني بما علمني وأن يعلمني ما أجهل ويجعله حجة لي لا علي.

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون ..أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما المولى عز وجل" وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"، إلى من حصدوا الأشواك ليمهدوا لي طريق العلم والمعرفة، إلى من كان لهم الفضل في وصولي إلى هذا المقام، وكان لدعائهما المبارك أعظم الأثر في تسيير سفينة البحث حتى ترسو على هذه الصورة...والديّ

يا من هي في الحياة حياة... إليك ينحني الحرف حبا وإمتنان... إليك أمي... وعليك السلام

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت الشدائد بدعائها، إلى الإنسانة العظيمة التي لا طالما تمنت أن تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا، إلى بسمة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي. أمي من تنحني أمام عظمتها الهامات وفي وصفها تخجل وترتجف الكلمات، إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي، إلى من كانت ملجاي وملاذي، إلى من أبصرت بها طريق حياتي و اعتزازي بذاتي، ممتنة لأن الله قد إصطفاك لي من البشر أما.

إلى الذي زين إسمي بأجمل الألقاب، إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار، إلى من كلل العرق جبينه، إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي، إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلامقابل، إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق، إلى فخري و اعتزازي، إلى الشمعة التي تنير دربي، يا من لا توفيك اللغة بأحرفها الثماني والعشرين إليك أبي... أهدي عملي هذا فطاب بك العمر يا سيد الرجال وطبت لي عمرا يا أبي الغالي .

إلى الروح التي تشاطرني أنفاس الحياة، إلى ضلعي الثابت الذي لا يميل، إلى أمان أيامي ... سندي في هذه الحياة، إلى من شددت عضدي بهم وكانوا لي ينابيع أرتوي بها، إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني ... إخوتي

لكل من كان عونا وسندا في هذا الطريق، للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين، لأصحاب الشدائد والأزمات، إلى من كانوا في السنوات العجاف سحابا ممطرا...

إلى كل الأهل والعائلة الكريمة كل باسمه ومقامه، إلى كل الأحباب الذين وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي، إلى كل عابر في حياتي ترك أثرا جميلا.

إلى من عاش فينا قبل أن نعيش فيه وعرفناه في دفاتر التضحيات إلى وطننا الثاني فلسطين قبلتنا الأولى ومسرى حبيبنا ونبينا الكريم جمعنا الله في أقصاه فاتحين مهللين مكبرين وليس ذلك على الله بعسير.

نرف لكم الإهداء حبا عسى أن نكون مصدر فخر لكم....سلسبيل و أسماء



ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية في الإنغراز الوظيفي للعاملين بمديرية إتصالات الجزائر –جيجل–، وقد تم إستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات؛ حيث تم توزيعه على عينة من موظفي ميرية اتصالات الجزائر–جيجل–مكونة من 50 عاملا وتم إسترجاع 47 صالحة للتحليل الإحصائي. من أجل إختبار فرضيات الدراسة تم إستخدام الإنحدار المتعدد إعتمادا على برنامج الحزمة الإحصائية Spss.

أسفرت الدراسة على أن مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة جاء بمستوى متوسط، كما جاء الإنغراز الوظيفي بمستوى ضعيف. كما تم التوصل لوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للقيادة الأخلاقية في الإنغراز الوظيفي، وأن بعد تعزيز السلوك الأخلاقي هو البعد الوحيد الذي له أثر في الإنغراز الوظيفي على عكس بعدي توافر وممارسة السلوك الأخلاقي فليس لهما أي تأثير في الإنغراز الوظيفي. على ضوء هاته النتائج تم تقديم بعض الإقتراحات مع آفاق مستقبلية للدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي، الإنغراز الوظيفي.

Abstract :

This study aimed to identify the impact of ethical leadership on the Job embeddednessof employees in the Algerian telecommunications directorate - Jijel -. The questionnaire was used as a tool for collecting data. It was distributed to a sample of Algeria Telecom employees - Jijel - consisting of 50 workers, and 47 were retrieved suitable for statistical analysis. In order to test the study hypotheses, a multiple regression method was used based on the statistical package for social sciences (SPSS).

The study concluded that the level of ethical leadership in the institution under study was at an average level, and job embeddedness was at a low level. It was also found that there was a statistically significant effect at the level of significance $\alpha \leq 0.05$ for ethical leadership on job embeddedness, and that the dimension of enhancing ethical behavior is the only dimension that has an impact on job embeddedness, unlike the two dimensions of availability and practice of ethical behavior, which do not have any impact on job embeddedness. In light of these results, some suggestions were presented along with future prospects for the study.

Keywords: ethical leadership, availability of ethical behavior, practice of ethical behavior, enhancing ethical behavior, job embeddedness.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الشكر	
الإهداء	
الملخص	
قائمة المحتويات	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
قائمة الملاحق	
مقدمة	أ – ج
الفصل الأول:الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
تمهيد	6
المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة	7
المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الأخلاقية	7
المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الإنغراز الوظيفي	12
المطلب الثاث: العلاقة النظرية بين القيادة الأخلاقية والإنغراز الوظيفي	17
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة	19
المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأخلاقية	19
المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الإنغراز الوظيفي	20
المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأخلاقية والإنغراز الوظيفي معا	22
خلاصة	24
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
تمهيد	26
المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية	27
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم أداتها	27
المطلب الثاني: إختبار أداة الدراسة	29
المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة	35
المبحث الثاني:عرض و مناقشة نتائج الدراسة	38
المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة	38
المطلب الثاني:عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محوري الدراسة	41

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة	50
خلاصة	56
الخاتمة	57
قائمة المراجع	60
الملاحق	69

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	تعريف الإنغراز الوظيفي وفقا لآراء الباحثين	13
02	المقياس السداسي المعتمد لقياس فقرات الإستبيان	28
03	فئات المقياس السداسي المعتمد لقياس فقرات الإستبيان	29
04	الصدق الداخلي لبعد توافر السلوك الأخلاقي وفقراته	30
05	الصدق الداخلي لبعد ممارسة السلوك الأخلاقي وفقراته	31
06	الصدق الداخلي لبعد تعزيز السلوك الأخلاقي وفقراته	32
07	الصدق الداخلي لفقرات الإنغراز الوظيفي	32
08	معاملات الثبات لأداة الدراسة	34
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	38
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	38
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	39
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصنف الوظيفي	40
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل	40
14	نتائج بعد توافر السلوك الأخلاقي	41
15	نتائج بعد ممارسة السلوك الأخلاقي	43
16	نتائج بعد تعزيز السلوك الأخلاقي	45
17	نتائج محور القيادة الأخلاقية	46
18	نتائج محور الإنغراز الوظيفي	47
19	إختبار التوزيع الطبيعي	50
20	معاملات تضخم التباين والتباين المسموح	51
21	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية	52
22	نتائج إختبار الفرضية الأولى	53
23	نتائج إختبار الفرضية الثانية	53
24	نتائج إختبار الفرضية الثالثة	54

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ج (مقدمة)
02	مبادئ القيادة الأخلاقية	9
03	أبعاد الإنغراز الوظيفي	15

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	إستبانة الدراسة
02	الصدق الداخلي لبعد توافر السلوك الأخلاقي وفقراته
03	الصدق الداخلي لبعد ممارسة السلوك الأخلاقي وفقراته
04	الصدق الداخلي لبعد تعزيز السلوك الأخلاقي وفقراته
05	الصدق الداخلي لمحور القيادة الأخلاقية
06	الصدق الداخلي لفقرات الإنغراز الوظيفي
07	معاملات الثبات لأداة الدراسة
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصنف الوظيفي
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل
13	نتائج بعد توافر السلوك الأخلاقي
14	نتائج بعد ممارسة السلوك الأخلاقي
15	نتائج بعد تعزيز السلوك الأخلاقي
16	نتائج محور القيادة الأخلاقية
17	نتائج محور الإنغراز الوظيفي
18	إختبار التوزيع الطبيعي
19	معاملات تضخم التباين والتباين المسموح
20	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية
21	نتائج إختبار الفرضيات الفرعية

مقدمـــة

في ظل التغيرات والتطورات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم، ومع إشتداد حدة المنافسة وجدت المنظمات نفسها أمام ضرورة مواكبة هذه التطورات، من خلال إستغلال كافة مواردها لخلق ميزة تنافسية تضمن بقاءها واستمرارها خاصة المورد البشري باعتباره الركيزة الأساسية للمنظمة وأصلا من أصولها ومصدر قوتها. إذ أن فعالية وكفاءة الموارد البشرية للمؤسسة دائما مايكون لها الفضل في صنع الفارق الذي يمكن المؤسسة من تحقيق التفوق على منافسيها في السوق؛ الأمر الذي يتطلب الإهتمام بها والحفاظ عليها وإشباع حاجاتها وتوفير البيئة الملائمة التي تساعدها على إستثمار قدراتها، إمكانياتها وتطوير مهاراتها.

ومن هنا ظهر متغير الإنغراز الوظيفي الذي يشكل أهمية بالغة لدى منظمات الأعمال؛ إذ أصبح موضوع الحفاظ على العاملين والعمل على تعزيز إستمرارهم في أداء الوظيفة، وعدم تركهم العمل في المنظمة له أولوية قصوى لدى إدارة المنظمات؛ لكون مغادرة العاملين الوظيفة هو هدر كبير في رأس المال الفكري للمنظمة، وأن الحفاظ على العاملين من المغادرة يعد محافظة على قدراتها التنافسية، وسلاحا تواجه به التحديات المتعلقة بتوفير الكوادر الماهرة وضمانا لعدم حصول عجز في الكفاءات و المواهب داخل المنظمة. وتحقيق ذلك يستلزم ممارسة نمط قيادي مرن وإستحضار الدور الفعال للقيادات الأخلاقية باعتبارها أحد الأنماط القيادية الحديثة، وسمة من السمات الأساسية للمنظمات المعاصرة، حيث ترتكز على قيم ومبادئ أخلاقية تمكن المنظمة من تعديل وتحسين سلوكيات عمالها ودعمهم، والحفاظ عليهم لمدة أطول.

على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: "**هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية في الإنغراز الوظيفي لدى عمال مديرية إتصالات الجزائر-جيجل-**" ؟ وبناءا على الإشكالية المطروحة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0.05$) لبعد توافر السلوك الأخلاقي في الإنغراز الوظيفي لدى العاملين في مديرية إتصالات الجزائر-جيجل-؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0.05$) لبعد ممارسة السلوك الأخلاقي في الإنغراز الوظيفي لدى العاملين في مديرية إتصالات الجزائر-جيجل-؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0.05$) لبعد تعزيز السلوك الأخلاقي في الإنغراز الوظيفي لدى العاملين في مديرية إتصالات الجزائر-جيجل-؟

أولا: فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية في الإنغراز الوظيفي لدى العاملين في مديرية إتصالات الجزائر-جيجل-؟

وتندرج ضمن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0.05$) لبعد توافر السلوك الأخلاقي في الإنغراز الوظيفي لدى العاملين في مديرية إتصالات الجزائر-جيجل-؟

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0.05$) لبعد ممارسة السلوك الأخلاقي في الإنغراز الوظيفي لدى العاملين في مديرية إتصالات الجزائر-جيجل-؟

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية($\alpha \leq 0.05$) لبعد تعزيز السلوك الأخلاقي في الإنغراز الوظيفي لدى العاملين في مديرية إتصالات الجزائر-جيجل-؟

ثانيا: أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى:

- معرفة أهم الجوانب النظرية للقيادة الأخلاقية والإنغراز الوظيفي؛

- التعرف على مستويات القيادة الأخلاقية والإنغراز الوظيفي لدى موظفي مديرية إتصالات الجزائر-جيجل-؛

- معرفة أثر أبعاد القيادة الأخلاقية في الإنغراز الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة؛

- تقديم بعض الإقتراحات للإدارة العليا وذلك على ضوء النتائج المتحصل عليها.

ثالثا: أهمية الدراسة:

- تعتبر القيادة الأخلاقية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسة أو فشلها؛

- تبرز أهمية الدراسة من خلال الدور الكبير الذي يلعبه الإنغراز الوظيفي في الحفاظ على مخزون الكفاءات داخل المنظمات؛

- تستمد هذه الدراسة أهميتها في أنها تربط نظريا وتطبيقيا العلاقة بين متغيرات الدراسة.

رابعا: أسباب إختيار الموضوع:

- أصبح موضوع الإنغراز الوظيفي من الموضوعات التي تحظى بالإهتمام الكبير في مجالات تسيير المؤسسة.

– تقديم صورة واضحة للقيادة الأخلاقية، وهذا لأهميتها القصوى في إدارة المنظمات.

– الكشف عن طبيعة الأثر الموجود بين القيادة الأخلاقية والإنغراز الوظيفي.

خامسا: حدود الدراسة

– **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة في مجالها الموضوعي على أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاث في الإنغراز الوظيفي لدى موظفي مديرية إتصالات الجزائر–جيجل–.

– **الحدود البشرية:**أجريت هذه الدراسة على مجموعة من العاملين بمديرية إتصالات الجزائر والمقدر عددها بـ 47 إستمارة والتي تم إتخاذها كعينة للدراسة.

– **الحدود المكانية:** لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مديرية إتصالات الجزائر–جيجل–

– **الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذه الدراسة خلال شهري فيفري ومارس للسنة الجامعية 2023–2024.

سادسا: المنهج المتبع في الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة وإختبار صحة الفرضيات تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا بجمع المادة العلمية اللازمة للتعرف على الجوانب النظرية للموضوع، وضبط مختلف المفاهيم من خلال جمع المعلومات والبيانات من مختلف المراجع حول الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة. كما تم إستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك باستخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم معالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss الإصدار 26.

سابعا: هيكل الدراسة

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين بدءا بمقدمة للموضوع وذلك بالإعتماد على طريقة **IMRAD** ، حيث تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة والتي تم إدراجها في مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية التي تضمنت بعض المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة مع إبراز العلاقة بينهما، أما المبحث الثاني فيضم مختلف الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة، هناك دراسات تناولت متغير القيادة الأخلاقية، وتوجد دراسات تناولت الإنغراز الوظيفي، كما هناك دراسات تناولت المتغيرين معا. أما بالنسبة للفصل الثاني فقد قسمناه كذلك لمبحثين أساسيين، المبحث الأول يتناول منهجية الدراسة الميدانية حيث تضمن مجتمع وعينة الدراسة، إختبار أداة الدراسة، أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، ومن ثم المبحث الثاني فقد جاء تحت عنوان عرض نتائج الدراسة ومناقشتها حيث تحدثنا فيه عن عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة، عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الدراسة ومن ثم إختبار فرضيات الدراسة متوصلين في الختام إلى نتائج الدراسة وبعض الإقتراحات.

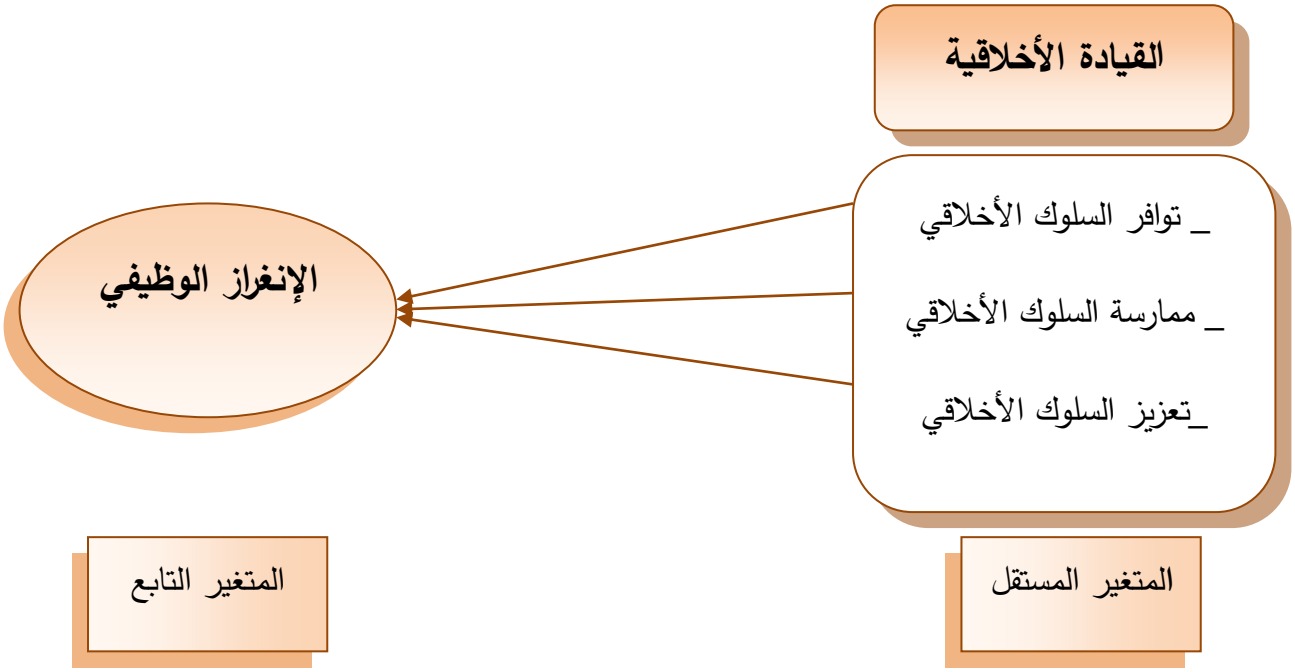
ثامنا: نموذج الدراسة:

يشمل نموذج الدراسة المتغيرات التالية :

المتغير المستقل: يتمثل في القيادة الأخلاقية ، والذي تم قياسه إعتمادا على الأبعاد التالية : توافر السلوك الأخلاقي ، ممارسة السلوك الأخلاقي ، تعزيز السلوك الأخلاقي.

المتغير التابع : يتمثل في الإنغراز الوظيفي.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

تاسعا: صعوبات الدراسة

واجهتنا العديد من الصعوبات أثناء قيامنا بدراستنا نلخصها في النقاط التالية :

- حداثة الموضوع وقلة الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين معا .

- إنعدام الكتب باللغة العربية التي تناولت موضوع الإنغراز الوظيفي ، هذا ما جعلنا نعتمد كليا على المجلات والمذكرات في دراستنا لهذا المتغير.

الفصل الأول:الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

تمهيد:

عرفت بيئة الأعمال في الوقت الراهن العديد من الأعمال اللاأخلاقية والتي كانت نتيجة عدم الإهتمام بالمبادئ والضوابط الأخلاقية في ممارسة المنظمات لأنشطتها الإقتصادية، ونظرا لتزايد الإنتقادات الموجهة لمنظمات الأعمال تعالت الأصوات والدراسات العلمية في الآونة الأخيرة التي تنادي بضرورة الإهتمام بالمبادئ والقيم الأخلاقية باعتبارها معايير عامة وضابطة للسلوك البشري الصحيح، إضافة إلى كونها من أهم المرتكزات التي تؤثر في الإنغراز الوظيفي لدى العاملين. في مقابل ذلك يمثل الإنغراز الوظيفي إحدى التوجهات الفكرية الحديثة التي تعزز من نوايا بقاء الأفراد في المنظمة فضلا عن تأثيره في تعزيز مناخ الثقة والمحبة والتعاون. فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تناولنا فيه الإطار النظري للدراسة أي المفاهيم الأساسية للقيادة الأخلاقية والإنغراز الوظيفي والعلاقة النظرية بينهما. أما المبحث الثاني تناولنا الإطار التطبيقي أي الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض مفاهيم أساسية حول القيادة الأخلاقية والإنغراز الوظيفي مع التركيز على الأبعاد الخاصة بكلا المتغيرين، والتي من خلالها يمكن قياسهما.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الأخلاقية

أولا: مفهوم القيادة الأخلاقية

تعد القيادة الأخلاقية من المداخل الحديثة للقيادة. حيث تم التركيز عليها في بداية الألفية الثالثة من أجل خلق بيئة عمل مناسبة وسليمة ضمن إطار أخلاقي. وقبل التطرق إلى مفهوم القيادة الاخلاقية يجب أولا التعرف على طرفي المفهوم: القيادة والأخلاق وكذا أخلاقيات الأعمال.

1- تعريف القيادة: لقد حظي مصطلح القيادة بتعاريف متعددة، ولكن نجد أن كل تعريف منها ينفرد بجانب أو أكثر من جوانبها فتتفق في بعض الجوانب وتختلف في جوانب أخرى. فقد عرفها **(Allen)** "بأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤسيه يقومون بعمل فعال"(عبيدات، 2007، صفحة 08). كما أشار **(Bass)**" بأنها العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الإتجاه المرغوب"(العجمي، 2008، صفحة 57).

ونستنتج من التعريفات السابقة بأن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح، ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه.

2- تعريف الأخلاق: إرتبط نشاة الأخلاق بظهور البشرية وقد اثبتت الشريعة الإسلامية ذلك في قول الرسول صلى الله عليه وسلم "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" وهذا دليل على وجود الأخلاق قبل مجيء الإسلام، وكانت بعثة الرسول صلى الله عليه وسلم سببا لتعزيزها(يوب و بودبزة، 2021، صفحة 05).فالأخلاق هي مجموعة المعايير والقواعد القائمة على القيم والمبادئ التي تحكم السلوك الإنساني بين الصواب والخطأ في المواقف المختلفة . كما اعتبرت الأخلاق كدستور للمجتمع وهي تشمل كل القواعد المقبولة في الكيان الإجتماعي (قربة، 2018، صفحة 03).

3- تعريف أخلاقيات الأعمال: أخلاقيات الأعمال أو ما تعرف بأخلاقيات الإدارة. مع أنه ليس هناك تعريف محدد ودقيق لأخلاقيات الإدارة، فإن العديد من المختصين والدراسيين لهذا الموضوع حاولوا تقديم التعريفات التي تساعد على فهم هذا المصطلح ومدلوله الأساسي. فقد عرفها **Robbins** و**Decenzo** "بأنها مجموعة من المعايير

والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري والمتعلقة بما هو صحيح أو خطأ". ويرى **(P.F.Drucker)** "بأن الأخلاق في الإدارة هي العلم الذي يعالج الإختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف، ليضيف على أخلاقيات الإدارة بعدا موضوعيا"(نجم، 2006، الصفحات 17-18).

4- تعريف القيادة الأخلاقية: تختلف التعريفات من حيث الألفاظ إلا أنها تتفق في جوهرها، لذا فهي جميعها تصب في بوتقة واحدة وفيما يلي يتم إستعراض بعض المفاهيم التربوية الآتية:

إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الإلتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك بين الأتباع والمرؤوسين. وهي كذلك مجموعة من السلوكيات والأفعال يقوم بها القائد اتجاه الأتباع، مستخدما في ذلك الوسائل والسبل الملائمة، والتي يمكن من خلالها إكساب الفرد الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنسانا صالحا نافعا لمجتمعه ووطنه (الهزام و عيساوي،2022، صفحة 152).

تم تطوير القيادة الأخلاقية كنظرية مستقلة لأول مرة بناءا على الدراسات التي أجراها **Brown** وزملاؤه.

حيث عرفها **Brown** وزملاؤه "بأنها عرض السلوك المناسب بشكل معياري من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، والترويج لمثل هذا السلوك للتابعين من خلال الإتصال والتعزيز واتخاذ القرار"(لطرش، 2018، صفحة 20).

كما عرفها **Davies** و**Ellison** "بأنها كل ما يتسم به المديرون والقادة نتيجة الخبرات التي مروا بها داخل المدرسة وخارجها، والقيم التي يحملونها وتقودهم إلى التصرف بأخلاقية في كل موقف، متطلعين إلى تمكين الآخرين من النمو والتطور، وإلى نشر روح التفاؤل والتحدي"(بلقرع، 2023، صفحة 886).

أما **Jay Gerald** و**R.Rowe** "فعرفاها بأنها نمدجة السلوك المقبول من أجل خلق آليات ثقافية ومادية تشجع السلوك الأخلاقي"(بلقرع، 2023، صفحة 886).

ويقول فيها **shaw** "بأنها عملية تنظيم وتوجيه موارد المؤسسة بطريقة منسقة ومنسجمة مع القيم والمعايير الإجتماعية التي تصنف أنماط السلوك الصحيح وغير الصحيح للأفراد"(مباركي و خان، 2023، صفحة 412).

وحسب **Mayer** و**Gavin** فتعني "قدرة تحمل القادة مسؤولية التصرف بصورة أخلاقية "(لعموري و عباسي، 2022، صفحة 228).

وأشار**Resick** **وآخرون** بأنها "قيادة الآخرين بأسلوب يحترم مفهومهم وكرامتهم من خلال السلطة الإجتماعية لهؤلاء القادة" (لعموري و عباسي، 2022، صفحة 228).

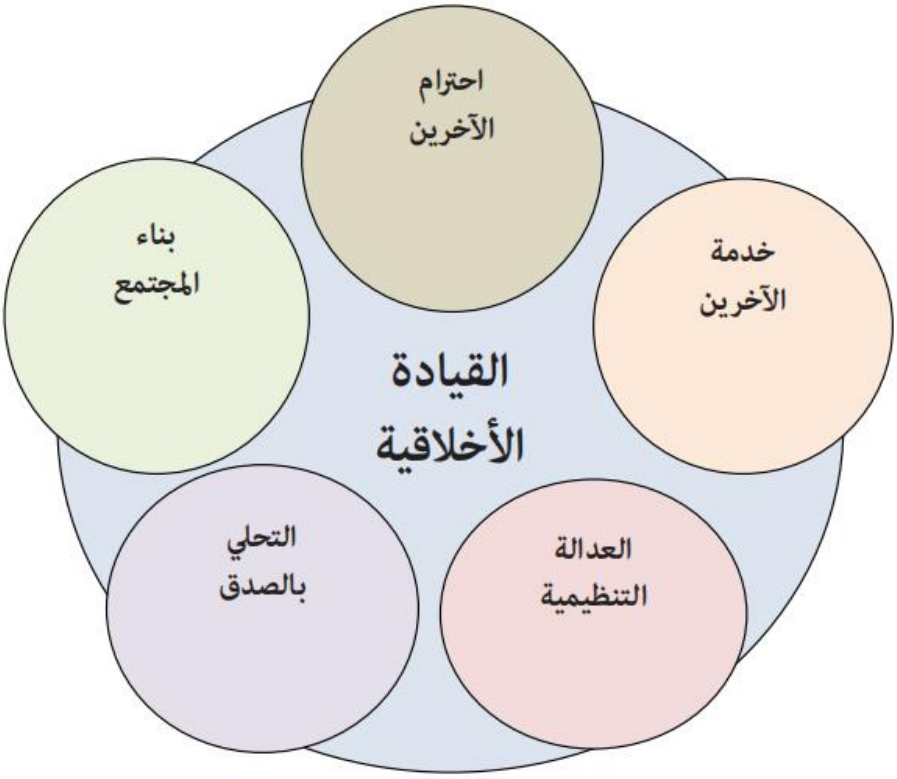
إذن فالقيادة الأخلاقية هي قدرة التأثير في الآخرين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة مع استعمال سلوكات أخلاقية وتشجيع الأتباع على التحلي بهذه المعايير والسلوكات الأخلاقية وتعزيزها لديهم (لعموري و عباسي، 2022، صفحة228).

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها نمطا من القيادة يتميز بالتركيز على القيم والمبادئ الأخلاقية في توجيه الفرد أو الجماعة نحو تحقيق الأهداف المشتركة بطريقة تتماشى مع المعايير الأخلاقية والمعايير الإجتماعية. يتضمن تعريف القيادة الاخلاقية الإستناد إلى النزاهة والشفافية في اتخاذ القرارات والإلتزام بالقيم الأخلاقية مثل العدالة والإحترام والمسؤولية، وتعزيز التفاعلات الإيجابية بين القائد والأفراد الذين يقودهم.

ثانيا: مبادئ القيادة الأخلاقية:

يشير نورث وبيتر في سنة 2006 إلى "أن أصول مبادئ القيادة الأخلاقية، تعود إلى عهد **أرسطو**، ولقد نوقشت أهمية هذه المبادئ في العديد من العلوم من بينها الأخلاق في الطب الإحيائي، وأخلاق العمل، والاستشارات النفسية، وتعليم القيادة، وعلى الرغم من أن هذه المبادئ ليست شاملة إلا أنها تمثل أساسا لتطوير القيادة الأخلاقية السليمة؛ كالاحترام، والخدمة، والعدالة، والأمانة،والاجتماعية"(الحبسية، 2012، صفحة 60). كما هو موضح بالشكل رقم (02):

الشكل رقم (02): مبادئ القيادة الأخلاقية



المصدر: (الحبسية، 2012، صفحة 60)

1- إحترام الآخرين: يقوم هذا المبدأ على فكرة مفادها احترام وتقدير الآخر، بمعنى أن القائد الأخلاقي يراعي أن الآخرين هم أشخاص لهم أهدافهم وآرائهم ووجهات نظرهم والتي يجب أن تحترم، بل ويجب الإستماع لهم وقبول إختلافهم(عليوط و بوجعدار، 2022، صفحة 188).

2- خدمة الآخرين: جوهر هذا المبدأ هو الإيثار(السلوك الذي يبرز تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة)، والقادة الذين يخدمون غيرهم يؤثرون الآخرين على أنفسهم، فهم يضعون رفاهية أتباعهم في موضع الصدارة، وفي بيئة العمل يمكن ملاحظة السلوك الإيثاري في أنشطة التدريب، التمكين، والعمل الجماعي (يوسفي و يوب، 2020، صفحة 89).

3- العدالة: قال تعالى" **وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل**" (القرآن الكريم، النساء 58). وهي صفة أساسية للقيادة الأخلاقية، وتعني معاملة الآخرين بنزاهة دون تميز أو تحيز (يوب و بودبزة، 2021، صفحة 06)، وأن يستند تمييز أوتفضيل شخص دون آخر إلى مبررات قوية (عليوط و بوجعدار، 2022، صفحة 188).

4- الصدق والأمانة: تعتبر الثقة أساس العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وغياب الصدق والأمانة يؤدي إلى تدمير هذه الثقة، وبالنتيجة تدمير هذه العلاقة. ويمكن للصدق كمبدأ للقيادة الأخلاقية أن يأخذ عدة أوجه، فمثلا لا يجدر بالقائد الأخلاقي أن يقدم وعودا لا يستطيع الوفاء بها، ولا أن يحرف الحقائق... (عليوط و بوجعدار، 2022، صفحة 188) فعندما لا يكون القائد صادقا فإن الآخرين لايرونه جديرا بالإعتمادية والموثوقية ويقل احترامهم له وبذلك يقل تأثيره عليهم (يوسفي و يوب، 2020، صفحة 89).

5- بناء المجتمع مع الآخرين: يسعى القادة الأخلاقيون لإيجاد مجتمع داخل المؤسسة التي يعملون بها، فهم يعملون معا بشكل جيد ضمن فرق، يعملون على تأسيس علاقات إيجابية، يسعون للعمل مع الآخرين أكثر من العمل بشكل فردي... وغيرها(يوسفي و يوب، 2020، صفحة 89).

وأضاف مجموعة من الباحثين مبادئ أخرى للقيادة الأخلاقية والمتمثلة في(عمران، 2022، صفحة 07):

- النزاهة والشفافية في العمل: والتي تأتي لتنسجم مع المبادئ الإنسانية السامية لدى القيادة الأخلاقية.
- المسؤولية: وهي تحمل القادة مسؤولية الأعمال والنتائج المتوقعة لتلك الأعمال والتي تتضمن أن تتوافق مع المبادئ الإنسانية السامية وتشتمل المسؤولية على مايلي:
- القدرة على تحمل المسؤولية الشخصية .
- الإعتراف بحالات الفشل ومواطن الأخطاء.
- تحمل المسؤولية لخدمة الآخرين.

العدل: فمن الأخلاقيات أن يحرص القائد على أن يكون عادلا ويعمل بروحه ويؤثر على العاملين ليكون أقرب إليهم.

الإتزان الإنفعالي: والذي يساعد القائد على التفاهم مع العاملين في المؤسسة.

ثالثا:أبعاد القيادة الأخلاقية:

أشارت الأدبيات المرتبطة بالقيادة الأخلاقية إلى عدة أبعاد يمكن أن تعكس ممارسات القيادة الأخلاقية على مستوى المنظمة(عليوط و بوجعدار، 2022، صفحة 188).بحيث تستخدم بشكل مباشر وغير مباشر في نجاحها واستمراريتها (يخلف و قماح، 2022، صفحة 15). حيث إختلفت تقسيمات أبعاد القيادة الأخلاقية من دراسة إلى أخرى وهذا بسبب إختلاف توجهات ونظرة كل باحث. وخلال دراستنا هذه سنعتمد على الأبعاد التالية:

1- توافر السلوك الأخلاقي: يعد توافر السلوك الأخلاقي مكونا رئيسا للقيادة، فقد أشار **Morgan** سنة 1993 بأنه ضروريا لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، وإن النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الإهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة. ويؤكد **هاوس** سنة 2006 بأن القائد الإداري ينبغي أن يوجه الإهتمام إلى المبادئ الأساسية: الإحترام، والنزاهة، والعدالة، والأمانة والإحترام يتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشرا. وتستلزم العدالة أن يضع القائد قضايا العدالة محورإتخاذ قراراته، وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات.كما يؤكد **(جونز1995)** أن السلوك الأخلاقي هو نتيجة التصرفات الشخصية للفرد وشخصيته وليس نتيجة خبرة التعلم.أما بالنسبة للصدق، فإن القائد الأخلاقي بحاجة إلى أن يكون صادقا، اذ أن عدم الأمانة شكل من أشكال الكذب، وعدم الأمانة تجر العديد من النتائج المرفوضة، وأولها خلق عدم الثقة بالقائد ويؤكد **karakose & kocabas** سنة 2009 أن القائد يجب أن يتمسك بالقيم الأخلاقية مثل الإخلاص، والنزاهة، والعدالة، والإحترام، والتسامح، والشجاعة، والجدارة بالثقة (عفاق و سلامنة،2021، الصفحات 14-15).

2- ممارسة السلوك الأخلاقي: أشار**دافت** سنة 2003 بأن العاملين يتعلمون القيم، والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوك القائد، ولذلك ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز، والشعارات، والخطابات، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات. ويستطيع القائد في أي منظمة أن يوضح السلوك الأخلاقي عمليا عندما يفعل ما هو صحيح وعادل وجيد، إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة، من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية وفي منظمته وفي علاقاته. وتتمثل أهم المكونات التي تميز سلوكيات وممارسات القائد الأخلاقيما يلي: تجنب أذى الآخرين، واحترام حقوقهم، والإلتزام بما يتعهد به، وطاعة القوانين، ومساعدتهم في احتياجاتهم، وتعزيز الضروريات لديهم (مجراب و وخاف، 2023، صفحة 17).

3- تعزيز السلوك الأخلاقي: يمكن تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال ما يلي(يخلف و قماح، 2022، الصفحات 16-17):

- التصرف أخلاقيا وتوفير نظام مكافئات يعزز السلوك الأخلاقي.
- مراقبة العاملين ومعاقبة الذي يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.
- إقامة ندوات ولقاءات تحث العاملين على الإلتزام بالسلوك الأخلاقي.
- تعزيز الجوانب الإيجابية لدى المرؤوسين.

إن القرارات الإستراتيجية التي يتخذها قائد المنظمة لها دور كبير في تعزيز الوعي في أن هذه القرارات هي قرارات تحمل في طياتها بعد أخلاقي، لهذا يتعين على المنظمة توفير مناخ مؤسسي يؤكد للموظفين أهمية الأخلاق حيث أن القيام بذلك يتطلب ثلاثة خطوات وهي كالتالي:

- يجب على مدير المنظمة استخدام موقعه القيادي لأجل تجسيد القيم الأخلاقية ضمن المتطلبات الرئيسية التي يجب التركيز عليها.
- يجب على القادة مباشرة ممارسة القيم الأخلاقية بصورة تطبيقية .

ولعل أشهر الدراسات التي تناولت أيضا أبعاد القيادة الأخلاقية في هذا المجال نجد دراسة **Brown** وآخرون سنة 2005 والتي إرتكزت على ثلاثة أبعاد وهي (الإنصاف، توضيح الدور، مشاركة السلطة) وقد إعتمدت عليها الكثير من الدراسات اللاحقة (لعموري و عباسي، 2022، صفحة 229).

في حين حددت دراسة **(Karianne Kalshoven)** وزملاؤها سبعة أبعاد للقيادة الأخلاقية وهي:

- **العدالة:** وتعني أن يتخذ القائد القرارات العادلة وأن يكون جديرا بها، وأن يتصف بالصدق وتحمل المسؤولية وكراهية الوساطة والمحسوبية (بن عطاالله و طالب، 2023، صفحة 85).
- **المشاركة في السلطة:**هو السماح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرار والإستماع إلى أفكارهم واهتماماتهم (العابد، 2024، صفحة 205).

- **وضوح الدور**: وهو توضيح المسؤوليات والتوقعات التي يفترض أن ينجزها الفرد (قعودة و سلامي، 2020، صفحة 97).

- **التوجه الأخلاقي:** هو التواصل حول الأخلاق وشرح القواعد الأخلاقية وتعزيز مكافأة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي ومعاقبة المخالفين (قعودة و سلامي، 2020، صفحة 97).
- **التوجه بالعاملين:** أن يكون للقائد إهتماما حقيقيا بالآخرين ومشاكلهم، وتقديم الدعم اللازم لهم، والتأكد من تلبية إحتياجاتهم (حوامدة و عبد القادر، 2023، صفحة 18).
- **النزاهة:** وهي تطابق الأفعال مع الأقوال والوفاء بالوعود وعدم الإخلاف بها (قعودة و سلامي، 2020، صفحة 97).
- **الإهتمام بالإستدامة:** وهو الإهتمام بالقضايا البيئية وجعل المؤسسة صديقة للبيئة من خلال تحفيز إعادة التدوير وعدم التبذير في استهلاك الطاقة وغيرها (قعودة و سلامي، 2020، صفحة 97).

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الإنغراز الوظيفي

أولا: تعريف الإنغراز الوظيفي: يعرف الإنغراز في اللغة على أنه مشتق من الفعل غرَزَ مثل: غرَزَ فلان الشيء في الشيء أي أدخله فيه وأثبته به (https://dictionary.ksaa.gov.sa) من جهة أخرى نرى أن الإنغراز هو الدرجة التي تتأثر بها المنظمة بالبيئة الإجتماعية أو الثقافية التي تتواجد بها.

إن الإنغراز الوظيفي له وجوه متنوعة ومتعددة، ومنظورات مختلفة، يكون عنصرا مهما في إمكانية حصول المنظمة على العاملين الماهرين، وعدم التفريط بهم وتحقيق أهدافهم المشتركة مع أهداف المنظمة بالشكل الذي يحقق ميزة تنافسية لها مقارنة بالمنظمات الأخرى، فضلا عن أنه يساعد في الحفاظ على رأس المال الفكري للمنظمة، و يلعب دورا مهما في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين(الغنيماوي و أصفهاني، 2023، صفحة 457).

يطلق البعض مصطلح الرسوخ الوظيفي بدل الإنغراز الوظيفي حيث عرف هذا الأخير على أنه يفسر العوامل التي تؤثر على الإحتفاظ بالعاملين، ويبين السلوكيات والدوافع الوظيفية التي تساعد إستمرارهم في وظائفهم(الزيادي، 2016، صفحة 408).

كما تطرق الكثير من الباحثين إلى مفهوم الإنغراز الوظيفي، وقد إجتهدوا في تعريفهم له وللوقوف على ذلك سنعرض مجموعة من التعاريف كالآتي:

الجدول رقم(01) : تعريف الإنغراز الوظيفي وفقا لآراء الباحثين

ت	الباحث،السنة	المفهوم
1	Mitchell وآخرون سنة 2001	مجموعة واسعة وكبيرة من القوى التي تؤثر على ارتباط الأفراد بمنظمتهم.
2	Birsel وآخرون سنة 2012	يشير الإنغراز الوظيفي إلى جميع العوامل التي تدفع الأفراد للبقاء والإستمرار في منظمتهم، حيث أن وجود موظف كفء وماهر في العمل يسمح بخلق ميزة تنافسية للمنظمة.
3	Potgieter و Ferreira سنة 2021	مجموعة من العوامل التي تؤثر على إرتباط الموظف بالمنظمة وذلك خلال أدائهم للوظيفة وبالتالي التأثير على قرار البقاء في الوظيفة أو في المنظمة.
4	Ali وآخرون سنة 2021	مجموعة العوامل التي تسمح للموظف البقاء في وظيفته الحالية والعمل على تقوية علاقته مع المنظمة ومع المجتمع ومقدار التضحية لتغيير الوظائف.
5	الطائي سنة 2021	مجموعة من العوامل المرتبطة ببيئة الموظف سواءا الداخلية أو الخارجية والتي تقيد فكرة مغادرة المنظمة من خلال توضيح مدى إرتباط و ملائمة الموظف لوظيفته وماهي الخسائر المحتملة في حال تركه

		للوظيفة .
6	Holton وآخرون	مجموعة من التأثيرات التي تؤثر على بقاء الموظف في عمله.

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على دراستي بهار وأبو ليفة

نستخلص من التعاريف السابقة أن الإنغراز الوظيفي مجموعة من العوامل التي تسمح للموظف الشعور بالإرتباط والتكامل مع وظيفته ، وذلك بالرضا عن الوظيفة التي يقوم بها ورغبته بالإستمرار فيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في تنمية المجتمع.

ثانيا:أهمية الإنغراز الوظيفي: يزداد الإهتمام بموضوع الإنغراز لكونه السبب الرئيسي في فهم السلوك التنظيمي ويكون ذو أهمية كبيرة للمساهمة في ذلك سواء كان في بيئة المنظمة أو محيطها الخارجي، من خلال القدرة على التنبؤ بالتغيرات الناجمة والسريعة في معدل دوران العمل (المسعودي، 2021، صفحة 35).

يرى كذلك **Kaseri وآخرون** "بأن الإنغراز الوظيفي يساهم في تقوية الروابط بين القادة والتابعين وبين الأفراد أنفسهم، مما يتطلب السير الدائم لهاته الروابط والحفاظ عليها" (داوده، 2023، صفحة 541).

كما أن للإنغراز الوظيفي أهمية بالغة كونه مصدرا مُهما في تدعيم عمليات المنظمة ندرجها في النقاط التالية :

– قدرة المنظمة من تعزيز إمكانيتها في زيادة تمسك الموظفين بوظائفهم وعدم تفكيرهم في تركها وهذا من خلال وضعها برامج تسمح بذلك (الكناني، 2019، صفحة 66) .

– يساهم في التقليل من الفجوات الموجودة بين قيم وأهداف الفرد مع قيم وأهداف المنظمة، وتحسين نوعية حياة العمل وزيادة الطلب على العمل الطوعي (عبدي و جنحي، 2023، صفحة 08).

– يعمل على تقوية وتنمية مبادىء الإلتزام التنظيمي من خلال وضع برامج تدريبية ودورات تكوينية للعاملين، مع القيام بتحديد الأهداف مسبقا وتقديم النصائح والإرشادات عند الضرورة (الفتلاوي، دون سنة النشر، صفحة 333).

بناءًا على ما تطرقنا إليه من أهمية الإنغراز الوظيفي وما قدمه الباحثون فلابد من إعطاء رأينا في إستخلاص أهمية الإنغراز الوظيفي نذكرها فيما يلي:

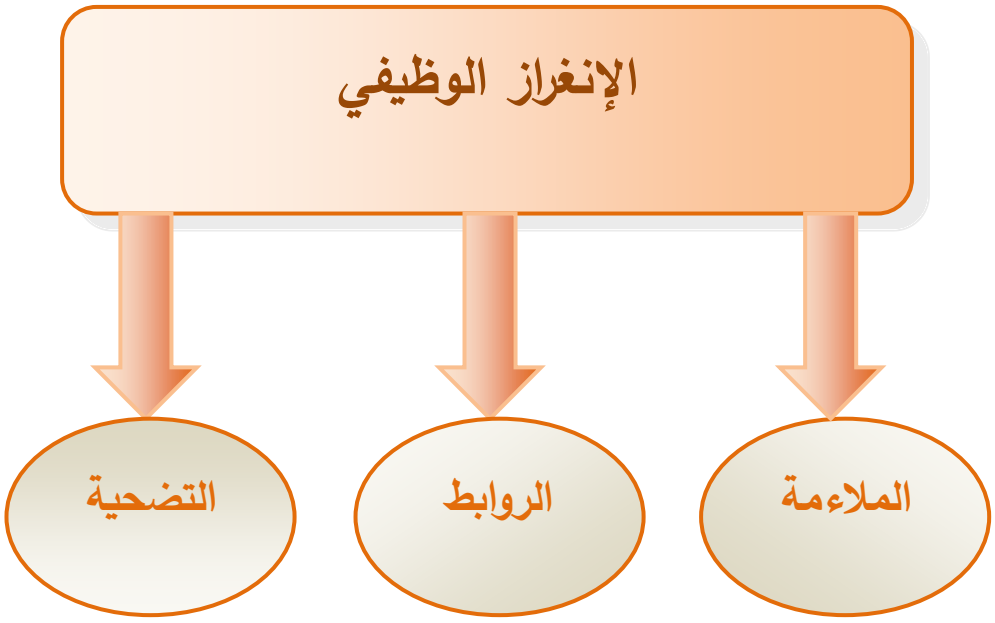
– السعي للحفاظ على العاملين ذوي الكفاءة العالية والعمل على تقديم الحوافز والمكافآت من أجل تلبية حاجاتهم ورغباتهم هذا ما يزيد من ولائهم للمنظمة وبالتالي زيادة إنغرازهم.

– تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، والسماح لهم بالمشاركة في إتخاد القرارات هذا ما يزيد شعورهم بالإنتماء الوظيفي ما يجعلهم متمسكين بوظائفهم وعدم تركهم لها.

ثالثا:أبعاد الإنغراز الوظيفي : يشير الإنغراز الوظيفي إلى بنية مكونة من القوى السياقية والإدراكية التي تربط الأفراد بالموقع والقضايا في العمل كما يكون هناك ردود أفعال محتملة بشأن ما يفعلونه سيتعين عليهم التضحية بوظائفهم(yoon , 2022,p 03).

هذا ما سمح للعديد من الباحثين الوصول إلى وجود ثلاثة أبعاد للإنغراز الوظيفي نوضحها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): أبعاد الإنغراز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

كما يرى **Van وآخرون** "أن الإنغراز الوظيفي يتكون من ثلاث أبعاد فرعية (الملاءمة، الروابط، التضحية)، هذه الخيرة تغطي بعدين هما: التنظيم (يعني داخل الوظيفة)، والمجتمع (يعني خارج الوظيفة)، مما يسمح توليد ستة

أبعاد في بناء الإنغراز الوظيفي المتمثلة بـ: الملاءمة التنظيمية والملاءمة المجتمعية، الروابط التنظيمية والروابط المجتمعية، التضحية التنظيمية والتضحية المجتمعية"(الحياني، 2023، صفحة 378). سيتم توضيحها كما يلي:

1- الملاءمة: عرفها **Mitchell وآخرون** على أنها "مدى التوافق بين المنظمة وبيئة الفرد ويشير ذلك للتطابق المرتبط بالمعرفة والمهارات والقدرات والقيم الشخصية للفرد وأهدافه المهنية وخططه المستقبلية مع تلك الموجودة في الوظيفة الحالية، وأساليب العمل والثقافة التنظيمية وتوافر فرص التطوير المهني وأيضا التوافق الخارجي بمعنى توافق قيم الشخص مع المجتمع أو أسلوب الحياة به" (الزيادي،2022 ، صفحة 463). تنقسم الملاءمة إلى جانبين الملاءمة التنظيمية والملاءمة المجتمعية نذكرها فيمايلي:

أ- الملاءمة التنظيمية: تتمثل في العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الأفراد داخل المنظمة وأفراد آخرين في التنظيم، كما أكد **Mitchell وآخرون** "أن الأفراد الذين عملو لوقت طويل في التنظيم، تكون لديهم القدرة على خلق عدد من الإتصالات مع أفراد آخرين. وقد أظهرت الدراسات أن الإلتزام التنظيمي ينشا من الضغوط المعيارية عن عملية التنشئة الإجتماعية التي يمر بها الموظف"(الكناني، دون سنة النشر، صفحة 334).

ب- الملاءمة المجتمعية: حسب **Mitchell وآخرون** "تشير إلى نظرة الموظف في كيفية إنسجام المجتمع مع البيئة المحيطة وأن البيئة والمجتمع قادران على خلق الرفاهية للأفراد من حين لآخر حيث يعززون إرتباطهم بهما وكلما كان التوافق أفضل مع المجتمع كلما زاد إرتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها"(الكناني، 2019، صفحة 74).

2- الروابط: يقصد بها الصلات الرسمية وغير الرسمية بين العامل وزملائه داخل وخارج المنظمة وهي تأخذ جانبين فيرتبط الفرد بوظيفته وزملائه في العمل تسمى روابط تنظيمية، كما أنه يرتبط مع أسرته والأصدقاء فيعكس الروابط مع المجتمع (عبد الستار، 2018،صفحة 75)، هناك جانبين من الروابط نوضحهم كالآتي:

أ- الروابط التنظيمية : هي تلك الروابط النفسية أو الإجتماعية التي يمتلكها الفرد العامل مع أفراد آخرين داخل المنظمة عن طريق الأنشطة التي يقومون بها مثل المشاركة في فرق العمل أو المجموعات (حبيب، 2023، صفحة 29).

ب- الروابط المجتمعية: هي تلك الروابط التي يتم إنشاؤها في المجتمع عن طريق الأنشطة مثل إمتلاك منزل أو عن طريق العضوية في المنظمات الدينية أو المدنية (حبيب، 2023، صفحة 29).

3- التضحية: هي عبارة عن التكاليف المادية والفوائد النفسية التي يفقدها الفرد عندما يتخلى عن وظيفته، كما عرفها **Bambacas** و **kulik** على أنها "مجموعة الخسائر التي يتكبدها الموظف مثل الأجر، وذلك من خلال تركه

العمل، فالموظف هنا يصبح جزء لا يتجزء من المنظمة فالروابط والإتصالات التي يتمتع بها الموظف تعتبر من المحفزات التي تجعله لا يترك المنظمة"(جبار، 2021، صفحة 272)، وتنقسم إلى:

أ- التضحية المجتمعية: يقصد بها المنافع المادية والنفسية المتحققة من خلال كون الفرد عضوا في المجتمع والتي قد يتم فقدان تلك المنافع إذا ترك الفرد الوظيفة أو المنظمة (الكناني، 2019، صفحة 334).

ب- التضحية التنظيمية: هي الخسائر التي يتحملها الفرد نتيجة تبديل المجتمعات ممكن أن تنبثق منها خسارة كل من الوقت والطاقة في إيجاد مجتمع آمن وجاذب للعيش وكذلك الوقت الذي يقضيه في بناء شبكة من الأفراد في هذا المجتمع. قد يكون هناك تضحية من نوع آخر بسبب إنخفاض فرصة التواصل مع أعضاء المجتمع نظرا لتغيير جدول العمال عبر زيادة أو تقليص الوقت هذا ما قدمه **wilson** سنة 2010 (الربيعي، 2016، صفحة 121).

المطلب الثالث : العلاقة النظرية بين القيادة الأخلاقية والإنغراز الوظيفي

تشكل القيادة جوهر العمل الإداري ، وتؤدي الأخلاق دورا بالغ الأهمية في التأثير على أداء و بقاء العاملين في المؤسسة.حيث يعد الإنغراز الوظيفي أحد النظريات الحديثة التي تركز على العوامل التي تشجع العاملين على البقاء في المنظمة ومن بين هذه العوامل نخص بالذكر القيادة الأخلاقية .

إذ أشارت دراسة **رغداء حقي** في سنة 2023 إلى أن أبعاد القيادة الأخلاقية والمتمثلة في (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) تؤثر على الإنغراز الوظيفي ممثلا بأبعاده (الملاءمة ، الروابط ، التضحية). فكلما كان المرؤوسون متكيفين مع قادتهم إرتفع فهمهم وإدراكهم إلى الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وهذا يحقق الشعور بالذات ويزيد من إنغراز الأفراد في منظماتهم. فإذا أتاح المسؤول فرصة التعبير عن الآراء، وإبتعد عن الذاتية والشخصية في تقييم العاملين، قام بتفويض بعض صلاحياته للعاملين لتنمية المهارات لديهم مع إستشارتهم في بعض الشؤون المتعلقة بالمؤسسة، كما يولي إهتماما بتلبية إحتياجاتهم وتطويرهم بالإضافة إلى محافظته على وعوده إتجاههم، كان صادق في تصرفاته معهم، وأثنى على العاملين الذين يتصرفون وفقا للقواعد والمعايير الأخلاقية. كل هذا يؤدي إلى زيادة تمسك هؤلاء الأفراد بمنظمتهم.

وقد توصلت دراسة **Kim Sunmi وآخرون** سنة 2021 إلى وجود علاقات هامة بين القيادة الأخلاقية والإنغراز الوظيفي؛ حيث نجد أن المنظمات التي تتبنى القيادة الأخلاقية أي تركز على النزاهة، الصدق والعدالة وغيرها من المبادئ الأخلاقية في تعاملاتها مع أفرادها، تحظى بمستويات أعلى من الإنغراز الوظيفي على غيرها من المنظمات الأخرى. فإذا قام المسؤول بتوزيع المهام بطريقة عادلة، لم يهتم بالوساطة في تصرفاته مع العاملين، سمح لهم بالمشاركة في صنع القرارات، إهتم بمشاكلهم وشجعهم على العمل معا، تميز بالشفافية اتجاههم، تطابقت أقواله مع أفعاله، كون علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الأطراف وتأكد من إلتزام العاملين

بقواعد السلوك الأخلاقي، يسمح كل هذا بتعزيز الممارسات الأخلاقية لدى الأفراد ويجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المنظمة وبالتالي يدفعهم إلى التشبث بها.

بالإضافة إلى ذلك يعتبر تناسب مهارات وقدرات الأفراد مع متطلبات الوظيفة، تلاءم قيمهم مع ثقافة المنظمة، وجود تفاعل بين أعضاء فريق العمل بشكل مستمر،علاقتهم ببعضهم تعتمد على الثقة المتبادلة،كذلك فرص الترقية والتقدم بالإضافة إلى العلاوات والمنافع التي يحصلون عليها في وظيفتهم الحالية جيدة؛ عوامل تساعد في إنغراز الأفراد داخل المنظمة.

المبحث الثاني:الأدبيات التطبيقية للدراسة

المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأخلاقية

أولا: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة **(محمد بن سعد الخثعمي،2020)** مقال تحت عنوان "**أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية**" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية ، وتم تطبيق الدراسة على موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، كما إستخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن هناك أثر إيجابي لممارسة القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية من خلال تطبيق الأنظمة واللوائح دون تمييز، وأن هناك مؤشرات إيجابية تبين وجود دور لممارسة القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية، مثل توفير تقنيات الإتصال الحديثة، وتوظيفها في تقليل الجهد اللازم مما يساهم في تحقيق الشفاقية الإدارية.

2- دراسة**(محمد الغريب وتماضر مهدي جسام،2023)** مقال تحت عنوان "**القيادة الأخلاقية ودورها في التقليل من نوايا دوران الموظفين**" حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم نوايا دوران الموظفين وأهمية القيادة الأخلاقية وتحديد درجة إدراك العاملين لممارسات القيادة الأخلاقية من طرف مدير المؤسسة. شمل مجتمع الدراسة مجموعة من المدارس في محافظة بغداد في العراق، تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث إستخدمت الباحثة الإستبانة كأداة لجمع البيانات وجهت إلى عينة تم سحبها عشوائيا وهي تتصف بأنها عينة ميسرة نظرا لتوزيعها عبر غوغل فورمز، وتشمل مجموعة من المعلمين في المدارس بهدف تقييم الأداء الإداري والتأكد من تطبيق القيادة الأخلاقية، فقد تكون مجتمع الدراسة من 140 فردا حيث إستجاب للإستبانة 79 فردا وتم إقصاء 8 نماذج بسبب عدم استفاءه لشروط التحليل والعمل على تحليل 71 استبانة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن أكثر ما يمكن أن يؤثر في القيادة الإدارية ويزيد من إبداعها وتألقها هو أخلاقيات القادة بصفة شخصية، جنبا إلى جنب مع تأثير الأخلاقيات الإدارية والعلائقية وإن بنسب أقل.كما بينت الدراسة الأثر الكبير والأساسي للصفات الأخلاقية والتصرفات ذات الصلة إضافة إلى الممارسات الإدارية بمستوى عال من الأخلاق على دوران الموظفين وإحساسهم بالطمأنينة والأمان وبالتالي عدم لجوئهم للبحث عن بدائل أو وظائف أخرى تؤمن لهم ما سبق من حاجات فردية.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1- دراسة **(Kedendel Hiba, 2022)** مقال تحت عنوان « **Ethical leadership as a strategy towards organizational Exellence- case study of a sample of workers In the cement corporation of Mitiga/Blida** » حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير القيادة الأخلاقية لتحقيق التميز التنظيمي في شركة

الإسمنت حيث تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من العاملين بمؤسسة الإسمنت للمتيجة بولاية البليدة. تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع المعلومات. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الإسمنت والتي تضم جميع المديرين، والفروع، ورؤساء المصالح وفئات مهنية أخرى. تم توزيع الإستبيان على عينة عشوائية تتكون من 40 فردا، حيث تم إسترجاع 33 إستبيان وأستبعد منها 3 إستبيانات وبالتالي عدد الإستبانات الخاضعة للتحليل هو 30. توصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية هي بوابة إستراتيجية مركزية للنجاح لأي مؤسسة تسعى إلى النمو وتحقيق الأهداف.إنها قيادة تحقق العدالة والشفافية، وتشجع على العمل الجماعي المشترك، والمشاركة في صنع القرار.كما توصلت الدراسة بأن شركة الإسمنت للمتيجة تهتم بمواردها البشرية وتحاول دائما تحسين أدائهم وتطويره باستمرار لأنه يعتبر أحد المدخلات في الأداءالعام للشركة.بالإضافة إلى ذلك تؤثر القيادة الأخلاقية على التفوق التنظيمي وفقا لنتائج التحليل الإحصائي للعينة كانت النتائج عالية.

2-دراسة(**Mehreen Malik وآخرون،2023**) مقال بعنوان" **Ethical leadership : Exploring bottom line mentality and trust perceptions of employees on middle_level managers** » تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى ثقة العاملين و نظرتهم حول القيادة الأخلاقية للمسيرين في الإدارة الوسطى، تم إجراء هذه الدراسة النوعية بإستخدام مقابلات مع 10 موظفين في شركتي نسيج باكستانيتين، كما تم إستخدام منهج التحليل الموضوعي لتحليل البيانات.توصل الباحثون إلى أنه يتم إعطاء الأولوية للمتطلبات العقلية ولتحقيق هذه المطالب يتم تجاهل القيم الأخلاقية كذلك طبيعة وموقف المشرف إلى التفويض الجماعي للموظفين. بالإضافة إلى ذلك وجدوا أن سلوك القادة وشخصيتهم أكثر أهمية في بناء الثقة لدى الموظفين وهذا التصور لا يعني أن القائد سوف يتصرف بشكل أخلاقي في الواقع ولكن ينظر إليه على أنه كذلك.

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت الإنغراز الوظيفي

أولا: الدراسات باللغة العربية:

1- دراسة **(العابدي وآخرون،2019)** مقالة موسومة بعنوان "**استقلالية العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين الإنغراز في مكان العمل وإستنزاف الموارد البشرية**" ، وقد كان الهدف منها التوصل إلى وجود علاقة بين الإنغراز في مكان العمل والموارد البشرية مع توضيح الدور الهام لإستقلالية العمل في ذلك .أجريت هذه الدراسة على عينة من العاملين في مديرية ماء محافظة النجف الإشراف والبالغ عددهم 68 عامل وقد إعتمدوا على المنهج الوصفي التحليلي، توصل الباحثون إلى أن أفراد عينة الدراسة متفقون بشكل كبير حول إستخدام إستقلالية العمل التي تعزز من الإنغراز في مكان العمل وهذا يؤدي إلى الحد من إستنزاف الموارد البشرية كما بينت النتائج على ضرورة التأكيد من تطوير مهام الأفراد والإستفادة من جعلها تنفذ بدون ضغوطات من أجل زيادة مستوى الإنغراز لديهم داخل وخارج المنظمة.

2- دراسة **(ميرفت إبراهيم شاور،2022)** مذكرة ماجستير بعنوان" **مستوى الإنغراز الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم**"، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإنغراز الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم كذلك التعرف على مستوى أثر متغير الدراسة المستقل، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقد أجريت الدراسة على عينة من معلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل، وقد تم إختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية تبعا لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن مستوى الإنغراز الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا جاء بدرجة مرتفعة هذا ما يعني أنه توجد روابط قوية وتوافق عالي بين معلمي المرحلة الأساسية وزملائهم في العمل، وبينهم وبين أولياء الأمور.توصلت كذلك إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة وأن أغلب المعلمين يرون أن ترك الوظيفة يعتبر مجازفة،على الرغم من أنها تساهم في علاقات إجتماعية وهي خيار جيد لتحقيق الطموح .

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية:

1- دراسة **(Nilam Ayuningtyas وآخرون،2020)** مقال بعنوان **« The effect of job embeddness and job satisfaction on turnover intention : organizational trust as mediation variable in the deka marketing research »** الهدف منها إختبار تأثير الإنغراز الوظيفي والرضا الوظيفي على نية ترك العمل والدور الوسيط للثقة التنظيمية، كذلك رؤية أن المؤسسة قادرة على الحفاظ على كافة الجوانب المادية وغير المادية كما سيتم فهم التوازن بين العمل والحياة بشكل متزايد .تم إجراء هذه الدراسة في بحث التسويق **Deka** على عينة مكونة من 30 شخصا، وقد تم تحليل البيانات بإستخدام تحليل المسا، بينت النتائج المتحصل عليها بأن الإنغراز الوظيفي له تأثير ذو دلالة معنوية على تخفيض نية ترك العمل دون المرور عبر الثقة التنظيمية مما يدل على أنه ليس هناك الحاجة إلى الدور الوسيط للثقة التنظيمية في تأثير الإنغراز على نية ترك العمل. كما أوضحت النتائج أيضا أن الرضا الوظيفي له تأثير ذو دلالة معنوية على التأثير على نية الإنتقال من خلال الثقة التنظيمية ، كما أنه يتم الحصول على المساهمة في الإنغراز الوظيفي.

2- دراسة**(Haq ,Z وآخرون،2023)** مقال بعنوان **« Analysis Relationship Between Job Embeddenes And Ogranizational Citizenship Behavior(OCB) In Ulamm Employees PT.Makassar Branch Civil National Capital »** تهدف إلى دراسة العلاقة بين الإنغراز الوظيفي و**OCB** لدى موظفي **Ulamm** في فرع ماكاسار، كما أنها تهدف إلى خلق بيئة مواتية لتحفيز ظهور سلوك **OCB** داخل المؤسسة ، أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من 70عامل في مؤسسة ماكاسار تم إستخدام المنهج التحليلي للوصول إلى النتائج اللازمة حيث تم إستنتاج أن هناك وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين أبعاد الملائمة والتضحية في الإنغراز الوظيفي و **OCB** ؛هذا يعني أنه كلما إرتفعت قيمة الإنغراز إرتفعت قيمة سلوك **OCB.** كما توصل الباحثون كذلك إلى أن الإنغراز الوظيفي أحد العوامل التي تسبب ظهور هذا السلوك.

المطلب الثالث:الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية و الإنغراز الوظيفي معا

أولا: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة **(رغداء حقي إسماعيل الحياني،2023)** مقال تحت عنوان" **القيادة الأخلاقية و تأثيرها في الإنغراز الوظيفي**" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل علاقة التأثير ودرجة قوتها بين كل من أبعاد القيادة الأخلاقية والإنغراز الوظيفي. ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير إستبانة وزعت على عينة عشوائية من العاملين بمستوياتها المختلفة في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة. مستخدمة في ذلك المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة الأخلاقية تؤثر على الإنغراز الوظيفي، و أن مستوى الإهتمام بالقيادة الأخلاقية و الإنغراز الوظيفي في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية جاءت بمستوى متوسط وهو ليس بالمستوى المطلوب.

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1- دراسة **(Jami,M.S وآخـرون،2023)** مقال تحت عنوان **« Ethical leadership role in job embededness and job Involvement »** ،هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإنغراز الوظيفي والإنغماس الوظيفي في الجمعيات الخيرية في محافظة أربيل بالعراق، وتحديد دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الوظيفة، وتحديد تأثيرها على كل من الإنغراز الوظيفي والإنغماس الوظيفي.تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل البيانات بواسطة الإستبيان. حيث تم تحليل البيانات بواسطة **IBM-SPSS 26** لاختبار فرضية الدراسة.أظهرت نتائج البحث أن هناك تأثيرًا إيجابيًا بين القيادة الأخلاقية على الإنغراز الوظيفي والإنغماس الوظيفي، إذ أثبت تحليل الارتباط أن هناك علاقة هامة بين القيادة الأخلاقية والإنغراز الوظيفي وبين القيادة الأخلاقية والإنغماس الوظيفي. في معظم المنظمات الخيرية، هناك فجوة بين الإنغراز الوظيفي والإنغماس الوظيفي. ولسد هذه الفجوة، تستفيد المنظمات من القيادة الأخلاقية للتغلب على هذه المشكلة.

2- دراسة **(Ferreira,A.I، 2017)**، مقال تحت عنوان **« Leader and peer ethical behavior influences on job embeddedness »** ، بالاعتماد على نظرية التعلم الاجتماعي، تقترح هذه الدراسة أن يتعلم الموظفون سلوكًا أخلاقيًا محددًا من خلال مراقبة الآخرين (القائد والأقران)، وبالتالي التأثير على إنغرازهم الوظيفي. تناولت هذه الدراسة المتغيرات السياقية الوسيطة والمعدلة في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإنغراز الوظيفي باستخدام عينة مكونة من 343 موظفًا من 40 شركة مختلفة. تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بتوزيع الإستبيان لجمع البيانات على عينة الدراسة. كشفت النتائج أن القيادة الأخلاقية مرتبطة بالإنغراز الوظيفي وأن دعم المشرف المتصور توسط في تأثير القيادة الأخلاقية على الإنغراز الوظيفي. كما أن السلوك غير الأخلاقي

للأقران أدى إلى إضعاف العلاقة غير المباشرة بين القيادة الأخلاقية والإنغراز الوظيفي على مستوى المجموعة في التحليل.

3- دراسة**(Kim sunmi وآخرون،2021)** مقال تحت عنوان **« Influence of Ethical Leadership of Nursing Unit Managers on Job Embeddedness of Staff Nurses: Focusing on Mediating Effect of Trust in Supervisor »**، هدفت هذه الدراسة لمعرفة التأثير الوسيط للثقة في المشرف في العلاقة بين القيادة الأخلاقية لمديري وحدات التمريض والإنغراز الوظيفي للممرضين العاملين.تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي إذ كان المشاركون 216 ممرضًا من مستشفى عام من الدرجة الثالثة وثلاثة مستشفيات عامة. تم جمع البيانات من جوان إلى أوت 2018، باستخدام استبيانات التقرير الذاتي. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هناك علاقات هامة بين القيادة الأخلاقية والثقة في المشرف، والقيادة الأخلاقية والإنغراز الوظيفي، والثقة في المشرف والإنغراز الوظيفي. أظهرت الثقة في المشرف تأثيرات الوساطة الكاملة في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإنغراز الوظيفي. كما تظهر نتائج هذا البحث أهمية دور الثقة في المشرف كمتغير وسيط كامل، لزيادة إنغراز عمل الممرضين، إذ من الضروري تطوير برامج واستراتيجيات لتعزيز الثقة في المشرفين، وكذلك تدريب مديري وحدات التمريض لتوفير القيادة الأخلاقية.

خلاصة:

من خلال ما تم تناوله سابقا في هذا الفصل يتضح لنا أن القيادة الأخلاقية من أهم الموضوعات في عالم الإدارة الحديثة. حيث أن القيادة باتت المقياس الذي يعتمد عليه لنجاح المنظمة، كما أنها تعد المحك الأساسي الذي من خلاله تحقق المنظمة أهدافها وتعزز إنغرازها الوظيفي، والذي يساعد المنظمة في المحافظة على العاملين من ذوي القدرات والخبرات ويزيد من قدرة المنظمة في السعي إلى تنمية رأس المال الفكري فيها. سنحاول إسقاط ذلك في الفصل الموالي على عينة من موظفي مديرية إتصالات الجزائر–جيجل–.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد ماتم التعرف على متغيرات البحث في الجانب النظري، وبعد الإشارة إلى مجموعة من الدراسات السابقة. يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على الواقع، وهذا قصد التحقق من الفرضيات المقترحة بغية تأكيدها أو نفيها، وعلى هذا الأساس تم إجراء البحث الميداني على عمال مديرية إتصالات الجزائر–جيجل– عن طريق توزيع الإستبانات عليهم. يتمحور هذا الفصل حول جانبين أساسيين إذ تطرقنا في الجانب الأول إلى منهجية الدراسة الميدانية حيث تناولنا فيه مجتمع وعينة الدراسة، تصميم وإختبار أداتها مع أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة. بينما ركز الجانب الثاني على عرض ومناقشة نتائج الدراسة؛ وذلك من خلال عرض وتحليل خصائص العينة المدروسة وإجابات أفرادها على الأسئلة الموجهة لهم، ومن ثم إختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.

المبحث الأول : منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وتصميم أداتها

أولا: مجتمع وعينة الدراسة : أجريت هذه الدراسة الميدانية بمديرية إتصالات الجزائر–جيجل– وهي شركة مساهمة عامة تعمل في قطاع الإتصالات الإلكترونية، أصبح إنشائها رسميا بموجب القانون03/2000 المؤرخ في 5 أوت 2000، الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والإتصالات، وكذلك بموجب قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) المؤرخة في 1 مارس 2001، والتي أدت إلى إنشاء المؤسسة الإقتصادية العامة المعروفة بإسم إتصالات الجزائر. تعود أصول Algérie télécom إلى تقسيم أنشطة البريد والإتصالات السلكية واللاسلكية لخدمات (PTT) السابقة مما أدى إلى إنشاءها في 9 أفريل 2003. تهدف هذه الشركة إلى زيادة المعروض من الخدمات الهاتفية وتسهيل الوصول إلى خدمات الإتصالات لعدد كبير من المستخدمين، وضمان جودة الخدمة والكفاءة والربحية. وفي بحثنا هذا يتمثل مجتمع الدراسة في كافة موظفي مديرية إتصالات الجزائر–جيجل– والبالغ عددهم 50 مفردة. قمنا بلقاء مع مدير الموارد البشرية للمؤسسة فإتضح لنا الأسلوب المناسب لإختيار العينة والمتمثل في أسلوب المسح الشامل، تم توزيع (50) إستبيان على مختلف العمال في مختلف الإدارات الفرعية للمؤسسة المعنية محل الدراسة. تم إسترجاع 49 إستبيان، في حين تم إقصاء إثنين منهم، حيث تمت الدراسة على 47 إستبيان قابل التحليل.

ثانيا: تصميم أداة الدراسة : تمثلت أداة الدراسة المختارة في الإستبيان وهو وسيلة أو أداة لجمع البيانات الازمة لتحقيق فرضية تم وضعها مسبقا،أو لجمع بيانات حول مشكلة محددة (الجسار، 2021، صفحة 21)، حيث تم تصميمها بالإطلاع على مختلف الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع. وهي دراسة (عفاق مدينة و سلامنة وداد، 2021) ودراسة (عبدي أمينة و جنحي فاطمة الزهراء، 2023). مع إجراء تعديلات طفيفة. وقد تضمن هذا الإستبيان ثلاث محاور أساسية هي :

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وقد ضم خمس متغييرات ألا وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الصنف الوظيفي وعدد سنوات العمل.

المحور الثاني: يشمل هذا المحور على(16) عبارة موزعة على أبعاد المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)، وقد كانت وفق التقسيم التالي:

البعد الأول: توافر السلوك الأخلاقي ويضم العبارات من (1) إلى (6).

البعد الثاني: ممارسة السلوك الأخلاقي ويضم العبارات من (7) إلى (11).

البعد الثالث: تعزيز السلوك الأخلاقي ويضم العبارات من (12) إلى (16).

المحور الثالث: وقد ضم (20) عبارة مجمعة لقياس المتغير التابع والمتمثل في (الإنغراز الوظيفي).

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الإعتماد في الإستبيان على الشكل المغلق في الإجابة والذي يحدد الخيارات المحتملة لكل عبارة من أجل التحكم أكثر في عملية تفريغ الإجابات. ولأجل قياس درجة إستجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحورين الثاني والثالث تم إستخدام المقياس السداسي والذي تتراوح درجاته بين: غير موافق بشدة، غير موافق بشكل معتدل، غير موافق بشكل طفيف، موافق بشكل طفيف، موافق بشكل معتدل، موافق بشدة. وتأخذ القيم الأوزان التالية (1،2،3،4،5،6) على الترتيب.إذ يوضح الشكل الموالي ترتيب عناصر هذا المقياس والأوزان المرتبطة بها(Paul,1992,P3):

الجدول رقم (02): المقياس السداسي المعتمد لقياس فقرات الإستبيان

غير موافق بشدة	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشكل طفيف	موافق بشكل طفيف	موافق بشكل معتدل	موافق بشدة
1	2	3	4	5	6

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على(Paul,1992,P3)

وللحكم على مختلف المؤشرات الإحصائية لابد من وضع حدود دنيا وعليا للمقياس السداسي وهذا بحساب المدى(R)؛ والذي يعرف بأنه عبارة عن الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة بين البيانات المعنية، هذا في حالة المعطيات غير المبوبة. ونظرا لمجهولية أصغر وأكبر قيمة في حالة البيانات المبوبة، فإن قيمة المدى التقديرية تكون عبارة عن الفرق بين الحد الأعلى للفئة العليا والحد الأدنى للفئة الدنيا.(البلداوي، 2007، الصفحات 156-155). ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$R=MAX-MIN$$

المدى هو:$6-1=5$

طول الفئة: وهو المدى العام لقيم المشاهدات على عدد الفئات (الكاف، 2014، صفحة 121).

ويحسب وفق القانون التالي:$L=R/C$

ومنه:L=5/6 إذن:L=0.83

ولتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى يتم إضافة القيمة (0.83) إلى أصغر قيمة في المقياس وهي(1) كمايلي: (1+0.83=1.83) ، وعلى هذا الأساس يمكننا تشكيل فئات المقياس السداسي الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (03): فئات المقياس السداسي المعتمد لقياس فقرات الإستبيان

رقم الفئة	مجال الفئة	الدرجات	الأوزان	دلالة الفئة
01	[1-1.83]	غير موافق بشدة	01	درجة عالية من عدم الموافقة
02	[1.84-2.67]	غير موافق بشكل معتدل	02	درجة متوسطة من عدم الموافقة
03	[2.68-3.51]	غير موافق بشكل طفيف	03	درجة ضئيلة من عدم الموافقة
04	[3.52-4.35]	موافق بشكل طفيف	04	درجة ضئيلة من الموافقة
05	[4.36-5.19]	موافق بشكل معتدل	05	درجة متوسطة من الموافقة
06	[5.20-6]	موافق بشدة	06	درجة عالية من الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على المقياس السداسي

المطلب الثاني: إختبار أداة الدراسة

لقد تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لمتغيرات البحث، كونها تسهل الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين، وبسبب الأهمية التي تحتلها أداة القياس فلابد من إجراء الإختبارات للتأكد من صحة ودقة البيانات التي يتم الحصول عليها وذلك بدراسة أثر القيادة الأخلاقية في الإنغراز الوظيفي بمديرية إتصالات الجزائر-جيجل- وسيتم إختبار أداة الدراسة كما يلي:

أولا: إختبار صدق أداة الدراسة

1- الصدق الظاهري للإستبيان: نظرا لأهمية الصدق في إعتماد المقاييس، فقد إعتمدنا على الصدق الظاهري الذي يقوم على فكرة مدى ملائمة الإختبار لما يراد أن يقاس به، وكذلك قمنا بتحديد أسئلة خاصة بكل متغير، فالأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل(القيادة الأخلاقية) تم أخدها من دراسة عفاق وسلامنة سنة 2021،أما أسئلة المتغير التابع (الإنغراز الوظيفي) تم الإعتماد على دراسة عبدي وجنحي سنة 2023، ولتأكيد مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف قصد فحصها وتصحيح ما ينبغي من العبارات وفي ضوء الآراء التي أظهرها لنا

الأستاذ المشرف، وإستنادا لما قدم لنا من ملاحظات وتوجيهات، قمنا بإجراء التعديلات المتفق عليها بإضافة أو حذف ما يراه المشرف ضروري من العبارات الخاصة بكل محور، وإعادة صياغة بعض العبارات لتكون أكثر وضوح وشمولية لتحقيق الهدف المرجو من الدراسة.

2- الصدق البنائي للإستبيان: يعتبر كأحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، كما يبين مدى إرتباط فقرات كل بعد بالنتيجة الكلية للبعد. وعليه قمنا بحساب معامل الإرتباط بيرسون.

أ. الصدق الداخلي لفقرات القيادة الأخلاقية:

- الصدق الداخلي لفقرات بعد توافر السلوك الأخلاقي: يوضح الجدول التالي معاملات الإرتباط ومستوى المعنوية للعبارات التي تمثل بعد توافر السلوك الأخلاقي :

الجدول رقم (04): الصدق الداخلي لبعد توافر السلوك الأخلاقي و فقراته

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الإرتباط
01	يرفض رئيسي المباشر الأعمال غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع على المنظمة.	0. 797**
02	يلتزم رئيسي المباشر بوعوده مع مرؤوسيه.	0.882**
03	يمنح رئيسي المباشر أولوية عالية للقيم الأخلاقية.	0.880**
04	يسمح رئيسي المباشر للعاملين بالتعبير عن مقترحاتهم وآرائهم بكل حرية.	0.857**
05	يعتبر رئيسي المباشر قضايا العدالة محورا أساسيا عند إتخاذ قراراته.	0.835**
06	يحرص رئيسي المباشر على التوزيع العادل للمكافآت.	0.580**
الصدق الداخلي لبعد توافر السلوك الأخلاقي		0. 912**

**: دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات **Spss**

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الإرتباط موجبة وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، ومما يشير إلى وجود إتساق داخلي بين جميع عبارات بعد توافر السلوك الأخلاقي والدرجة الكلية له.

– **الصدق الداخلي لفقرات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي:**يوضح الجدول التالي معاملات الإرتباط ومستوى المعنوية للعبارات التي تمثل بعد ممارسة السلوك الأخلاقي :

الجدول رقم (05): الصدق الداخلي لبعد ممارسة السلوك الأخلاقي و فقراته

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الإرتباط
07	يطبق رئيسي المباشر النظام والقوانين على نفسه قبل مطالبة الآخرين بتطبيقها.	0.909**
08	يتعلم العاملون القيم والمعتقدات من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد.	0.857**
09	يحترم رئيسي المباشر حقوق الآخرين ويساعدهم.	0.843**
10	يتقبل رئيسي المباشر النقد بصدر رحب وبدون تذمر.	0. 565**
11	يستطيع رئيسي المباشر التصرف بحكمة عند حدوث الأزمات.	0. 761**
الصدق الداخلي لبعد ممارسة السلوك الأخلاقي		0. 897**

**: دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات **Spss**

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الإرتباط موجبة وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، ومما يشير إلى وجود إتساق داخلي بين جميع عبارات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي والدرجة الكلية له.

– **الصدق الداخلي لفقرات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي:**يوضح الجدول التالي معاملات الإرتباط ومستوى المعنوية للعبارات التي تمثل بعد تعزيز السلوك الأخلاقي :

الجدول رقم (06): الصدق الداخلي لبعد تعزيز السلوك الأخلاقي وفقراته

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الإرتباط
12	يقوم رئيسي المباشر بمعاقبة العاملين الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.	0. 729**
13	يعتبر رئيسي المباشر نموذجا قويا للتصرف الأخلاقي.	0.660**
14	توفر المؤسسة نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.	0.741**
15	تقيم المؤسسة ندوات ولقاءات تحث العاماين على الإلتزام بالسلوك الأخلاقي.	0. 804**
16	يعزز رئيسي المباشر الجوانب الإيجابية لدى المرؤوسين.	0. 707**
الصدق الداخلي لبعد تعزيز السلوك الأخلاقي		0. 901**

**: دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات **Spss**

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الإرتباط موجبة وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، ومما يشير إلى وجود إتساق داخلي بين جميع عبارات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي والدرجة الكلية له.

ب. الصدق الداخلي لفقرات الإنغراز الوظيفي :

يوضح الجدول التالي معاملات الإرتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل محور الإنغراز الوظيفي:

الجدول رقم(07): الصدق الداخلي لفقرات الإنغراز الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الإرتباط
1	أحب المكان الذي أعيش فيه	0.801**
2	هناك ملاءمة جيدة بيني وبين المجتمع الذي أعيش فيه.	0.869**
3	أعتبر المجتمع الذي أعيش فيه كبيت لي.	0.877**

4	تتوفر المنظمة التي أعيش فيها على العديد من نشاطات التسلية التي أحبها(ثقافية،رياضية،فنية...)	0.640**
5	تتناسب مهاراتي ومواهبي مع متطلبات وظيفتي.	0.718**
6	أستطيع تحقيق أهدافي من خلال تحقيق أهداف المنظمة.	0.771**
7	تتلاءم قيمي الشخصية مع قيم وثقافة المنظمة.	0.696**
8	أشعر بالإحترام والتقدير من قبل المنظمة التي أعمل فيها.	0.498**
9	تسمح لي البيئة الإجتماعية بالإعتزاز بعاداتي وتقاليدي.	0.547**
10	يمكن لي الإرتباط بجذوري العائلية المتواجدة في المجتمع الذي أعيش فيه.	0.473**
11	أجد سهولة في التواصل مع الأصدقاء الذين يعيشون معي في المجتمع نفسه.	0.448**
12	أتواصل مع زملائي في العمل بشكل متكرر.	0.259**
13	أتمسك بوظيفتي لاعتقادي أن المنظمة تخطط لتحقيق أهداف واقعية.	0.860**
14	أشعر أثناء العمل بروح الفريق الواحد.	0.452**
15	إن مغادرتي المنظمة لأي سبب يجعلني أخسر بعض التقدير والإحترام المجتمعي.	0.676**
16	أشعر بصعوبة العيش مع المجتمع الجديد لو غادرت المنظمة التي أعمل فيها.	0.718**
17	عند مغادرتي المنظمة فإني سأخسر أصدقاء كثيرين من الصعب تعويضهم.	0.612**
18	عند انتقالي لمنظمة أخرى سأخسر بعض الإمتيازات(صحية،مكافآت،الأجر..) التي أحصل عليها حاليا.	0.757**

19	أمتلك حرية كبيرة لتحقيق أهدافي في المنظمة.	0.832**
20	توفر لي المنظمة فرص ترقية وتقدم ممتازة.	0.820**

**: دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات **Spss**

يبين الجدول رقم(07) معاملات الإرتباط بين عبارات الإنغراز الوظيفي والدرجة الكلية لفقراته، حيث جاءت كل القيم الإحتمالية أقل من (0.01) ، كما أن قيم معاملات الإرتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.877) و(0.259) هذا يدل على أن عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت له، وبالتالي إمكانية تطبيقه وإستخدامه.

ثانيا: إختبار ثبات أداة الدراسة: قبل إجراء البحوث وإختبار الفرصيات فإنه لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة الدراسة (عيشوش، 2021، صفحة 07). حيث يشير الثبات إلى إمكانية الإعتماد على أداة القياس أو على إستخدام الإختبار(المحمودي، 2019، صفحة 136) وهو يعني مدى التوافق والإتساق في نتائج الإستبيان إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة (النجار و آخرون، 2009، صفحة 124). للتحقق من ثبات أداة الدراسة يتم حساب معامل الإتساق الداخلي ألفا كرونباخ (الصرايرة، 2012، صفحة 65).

ويمكن الحكم على معدل ثبات محاور الإستبيان وفق مايلي(البياتي،2005، صفحة50):

- ضعيفا إذا كان معامل ألفا كرونباخ أصغر من 60%.
- مقبولا إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين 60%إلى 70%.
- جيدا إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين 71%إلى 80%.
- ممتازا إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 80%.

الجدول رقم (08): معاملات الثبات لأداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
محور القيادة الأخلاقية	16	0.92	ممتاز
محور الإنغراز الوظيفي	20	0.93	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول (08) أن معامل ثبات إجابات أفراد العينة والخاص بالقيادة الأخلاقية مناسبة للقياس. حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور القيادة الأخلاقية (0.92)، واستنادا إلى قاعدة القرار السابقة يمكن القول أن المحور يتمتع بدرجة ثبات ممتازة لأن معامل ألفا كرونباخ أكبر من 80%. أي ما نسبته (92%) . بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور الإنغراز الوظيفي ما قيمته (0.93)، أي ما نسبته (93%) وهو يدل أيضا على أن المحور يتمتع بدرجة ثبات ممتازة، وبالتالي يمكن تعميمه على أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

لمعالجة وتحليل البيانات المجمعة وحساب النتائج تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss26)، وهو برنامج التحليل الإحصائي يستعمل لإدخال بيانات وإجراء حسابات إحصائية عليها وإستخراج رسومات بيانية وإحصائية مستعملا قوائم حوار لتنجز جميع خطوات العمل إلى أن يتم إستخراج النتائج المرجوة (المشارقة، 1999، صفحة 11)، حيث يحتوي هذا البرنامج على أساليب الإحصاء الوصفي التي تم إدراجها في هذه الدراسة كمايلي:

– **المتوسط الحسابي:** يعتبر الوسط الحسابي من أكثر المقاييس شهرة وأكثرها استخداما، بل لعله من أهم المقاييس الإحصائية على الإطلاق، وذلك لما يتمتع به من مزايا وخواص، ولدخوله في حساب الكثير من المقاييس الإحصائية الأخرى.أو كما يعرفه آخرون بأنه القيمة التي إذا حلت محل جميع القيم لم يتغير مجموعها(الكاف، 2014، صفحة 149). فالوسط الحسابي لمجموعة مشاهدات هو مجموع هذه القيم مقسوما على عددها ويمكن كتابة هذه العلاقة الرياضية كمايلي(عزام، 2015، صفحة 29):

الوسط الحسابي=مجموع المشاهدات/ عدد المشاهدات

– **الإنحراف المعياري:** يعد الإنحراف المعياري من أهم المقاييس الإحصائية للتشتت، وهو أكثر إستخداما في النظريات والقوانين الإحصائية، لأنه يعطي فكرة سليمة ومنطقية عن ظاهرة التشتت، ويعرف الإنحراف المعياري بأنه الجذر التربيعي لمتوسط مجموع مربع إنحراف القيم عن متوسطاتها، أي أنه الجذر التربيعي للتباين(عبد المجيد، 2011، صفحة 06).

سوف نرمز للإنحراف المعياري بالرمز: (SD) ويعطى من العلاقة:

$$SD=\sqrt{var}$$

- **معامل ألفا كرونباخ:** يعد من أشهر مقاييس ثبات الإستبيان، وهو يعتمد على حساب الإرتباط الداخلي بين إجابات الأسئلة"، يحسب وفق العلاقة التالية (البحر و التنجي، 2014، صفحة 14):

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{k} \sigma_{yi}^2}{\sigma_x^2}\right)$$

- **معامل الإرتباط بيرسون:** حيث يعرف بأنه مؤشر إحصائي يستخدم لقياس القوة الإرتباطية الخطية بين متغيرين كميين،أي(يمكن قياسهما كميا)، ويعود الفضل الأول للعالم الإنجليزي كارل بيرسون (Karl Pearson)، (1867_1936) في وضع الصيغة العامة لهذا المقاس(عيشوش، 2021، صفحة 38).

- **معامل الإلتواء والتفرطح:** تم استخدامهما للتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

أ.الإلتواء :(Skewness) تكون المنحنيات التكرارية إما متماثلة أو غير متماثلة، والمنحنيات غير المتماثلة تسمى ملتوية؛ والإلتواء هو بعد المنحنى عن التماثل، وهو بمثابة قيمة تعطي فكرة عن تمركز قيم المتغير فإذا كانت قيم هذا المتغير تتمركز باتجاه القيم الصغيرة أكثر من تمركزها باتجاه القيم الكبيرة فإن توزيع هذا المتغير ملتو نحو اليمين ويسمى موجب الإلتواء. أما إذا كان العكس فإن إلتواء المتغير يكون سالبا أو ملتويا نحو اليسار (الهيتي، 2003، صفحة 128).

ب.التفلطح أو التفرطح:(Kurtosis) يمثل تكرارت القيم على طرفي هذا المتغير، وهو أيضا درجة علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت قيمة التفلطح كبيرة كانت للتوزيع قمة منخفضة، ويسمى التوزيع كبير التفلطح، أما إذا كانت قيمة التفلطح صغيرة فإن للتوزيع قمة عالية ويسمى التوزيع مدببا أو قليل التفلطح، وإذا كانت قيمة التفلطح متوسطة سمي التوزيع متوسط التفلطح (الهيتي، 2003، صفحة 129).

- **الإنحذار الخطي المتعدد:** يعرف بأنه عملية تقدير العلاقة الخطية بين عدة متغيرات، يعد أحدها متغيرا تابعا(Dependent Variables)، والمتغيرات الأخرى تعد متغيرات مستقلة(Independent Variables) (طعمة و حنوش، 2009، صفحة 235).

- **معامل تضخم التباين(Vif) وفترات التباين المسموح (Tolerance):**

أ. عامل التضخم في التباين(Vif): هو مقياس يستخدم لتقييم الخطية المتعددة، والذي يقيس الدرجة التي يزداد بها تباين معامل الإنحذار المقدر بسبب الخط المتداخل. يشر Vif أقل من 1 إلى عدم وجود علاقة بين المتغيرات

المستقلة، في حين يشير Vif أكبر من 1 إلى بعض الإرتباط ، كما يشير Vif من 5 أو أكثر إلى إرتباط عال وهو سبب للقلق (https://fastercapital.com/arabpreneur/).

ب. هناك مقياس آخر يدعى **التحمل أو التباين المسموح به (Tolerance):** بحيث إذا كانت قيم التحمل قريبة من الصفر فهذا يعني وجود علاقة خطية متداخلة حيث تشير القيم الأقل من 0.2 إلى هذه العلاقة، بينما كلما اقتربت قيمة التحمل من القيمة 1 فهذا دليل على عدم وجود علاقة خطية متداخلة (https://alghamdi-biostatistic.com/multiple-regression/).

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل البيانات والوقوف على خصائص العينة ومتغيرات الدراسة وعرض نتائج إختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

يتم التعرف هنا على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة.

أ. عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

تم تحليل البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الصنف الوظيفي،عدد سنوات العمل) من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية وذلك كمايلي:

- **الجنس:** يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	35	74.5
أنثى	12	25.5
المجموع	47	100

المصدر:من إعداد الطالبتين إعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة قد غلبت عليها فئة الذكور بفرق واضح على فئة الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 35 ذكر بنسبة 74.5% ، و12 أنثى أي ما نسبته 25.5%، وهذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة الذي يعتبر أكثر ملاءمة بالنسبة للرجال .

- **السن** : يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية :

الجدول رقم (10) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	0	0
من 30 إلى أقل من 40 سنة	22	46.8

من 40 إلى أقل من 50 سنة	22	46.8
من 50 سنة فأكثر	3	6.4
المجموع	47	100

المصدر:من إعداد الطالبتين إعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج Spss

يتضح من خلال الجدول أن الفئتين (من 30 إلى أقل من 40 سنة) و (من 40 إلى أقل من 50 سنة) متساويتين وأن أغلب الموظفين تتراوح أعمارهم ضمن هاتين الفئتين بنسبة قدرها 93.6% أي ما يقدر ب 44 موظف موزع على كل فئة بالتساوي. تليها فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم (من 50 سنة فأكثر) من الحجم الإجمالي للعينة بنسبة قدرها 6.4 % والبالغ عددهم 3 موظفين. بينما كانت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) منعدمة . وعليه يمكن تفسير هذه النتائج على أن الفئتين الأكبر تمثلان الفئة العمرية الأكثر حاجة إلى العمل والأكثر إقبالا عليه.أما إنخفاض نسبة الفئة الموالية فهو أمر طبيعي فالكبار في السن يقل عددهم كونهم بصفة عامة غالبا ما يحولون إلى التقاعد. ويعود إنعدام فئة الشباب ربما لإستهوائهم وظائف أخرى.

– **المستوى التعليمي:** يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(11) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
إبتدائي	0	0
متوسط	2	4.3
ثانوي	5	10.6
جامعي	40	85.1
المجموع	47	100

المصدر:من إعداد الطالبتين إعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج Spss

يبين الجدول رقم(11) أن أفراد العينة موزعين حسب المستوى التعليمي كمايلي: جاء المستوى الجامعي في المرتبة الأولى ب 40 فردا أي ما نسبته 85.1% وهو مايشكل غالبية الأفراد، ثم يليه المستوى الثانوي ب 5 أفراد أي بنسبة قليلة تقدر ب 10.6%، ومن ثم المستوى المتوسط بنسبة ضئيلة تقدر ب 4.3% أي ما يقابل فردين فقط، مع

غياب الأفراد ذوي المستوى الإبتدائي. ونستنتج من خلال هذه النتائج أن أغلب العاملين ذو مستوى تعليمي عال ومؤهلين علميا.

- **الصنف الوظيفي:** يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصنف الوظيفي في الجدول التالي:

الجدول رقم(12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصنف الوظيفي

الصنف الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إطار	35	74.5
عون تحكم	5	10.6
عون تنفيذ	7	14.9
المجموع	47	100

المصدر:من إعداد الطالبتين إعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج Spss

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الصنف الوظيفي. حيث نلاحظ أن فئة الإطارات تمثل أكبر نسبة في العينة بعدد قدره 35 فرد أي ما يعادل نسبة 74.5%، وبعدها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 14.9% من عدد المستجوبين أي مايعادل 7 أفراد، وأخيرا فئة أعوان التحكم بعدد قدره 5 أفراد أي مايعادل نسبة 10.6% من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة.ومنه نستنتج أن أغلب العاملين في المؤسسة هم إطارات وهذا راجع إلى متطابات هذه الوظيفة.

- **عدد سنوات العمل:** يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	10.6
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	9	19.1
10 سنوات فأكثر	33	70.2
المجموع	47	100

المصدر:من إعداد الطالبتين إعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج Spss

من الجدول رقم(13) نجد أن 33 فرد أي ما نسبته 70.2 % مدة عملهم في المؤسسة بلغت 10 سنوات فأكثر ، يليها 9 أفراد بنسبة تقدر ب 19.1%مدة عملهم داخل المؤسسة تتراوح من 5 إلى أقل من 10 سنوات، كما بلغ عدد العاملين الذين مدة عملهم أقل من 5 سنوات 5 أفراد أي ما نسبته 10.6 %من حجم العينة الإجمالي. وهذه النتائج تدل على أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة يتمتعون بخبرة مهنية نظرا لأقدميتهم في العمل.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محوري الدراسة

أ. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول أبعاد القيادة الأخلاقية

- عرض و تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد توافر السلوك الأخلاقي

الجدول رقم(14): نتائج بعد توافر السلوك الأخلاقي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يرفض رئيسي المباشر الأعمال غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع على المنظمة.	4.96	1.38	درجة متوسطة من الموافقة	2
2	يلتزم رئيسي المباشر بوعوده مع مرؤوسيه.	4.66	1.14	درجة متوسطة من الموافقة	5
3	يمنح رئيسي المباشر أولوية عالية للقيم الأخلاقية.	4.89	1.22	درجة متوسطة من الموافقة	3
4	يسمح رئيسي المباشر للعاملين بالتعبير عن مقترحاتهم وآرائهم بكل حرية.	5.02	1.20	درجة متوسطة من الموافقة	1
5	يعتبر رئيسي المباشر قضايا العدالة محورا أساسيا عند إتخاذ قراراته.	4.81	1.20	درجة متوسطة من الموافقة	4
6	يحرص رئيسي المباشر على	4.30	.139	درجة متوسطة	6

	التوزيع العادل للمكافآت.			من الموافقة	
نتائج بعد توافر السلوك الأخلاقي	4.77	1	درجة متوسطة من الموافقة	_	

المصدر:من إعداد الطالبتين إعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج Spss

يظهر الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإتجاهات عينة الدراسة لبعد توافر السلوك الأخلاقي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث جاءت:

– العبارة رقم(04)" يسمح رئيسي المباشر للعاملين بالتعبير عن مقترحاتهم وآرائهم بكل حرية." جاءت في المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي قدره (5.02)، وهو ينتمي إلى فئة موافق بشكل معتدل والتي تقع ضمن المجال [4.36_5.19]، وبإنحراف معياري قدره(1.20).

– العبارة رقم(01): " يرفض رئيسي المباشر الأعمال غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع على المنظمة." جاءت في المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره (4.96)، وهو ينتمي إلى فئة موافق بشكل معتدل والتي تقع ضمن المجال [4.36_5.19]، وبإنحراف معياري قدره (1.38).

– العبارة رقم (03)" يمنح رئيسي المباشر أولوية عالية للقيم الأخلاقية" ." جاءت في المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدره (4.89)، وهو ينتمي إلى فئة موافق بشكل معتدل والتي تقع ضمن المجال [4.36_5.19]، وبإنحراف معياري قدره (1.22).

– العبارة رقم (04):" يعتبر رئيسي المباشر قضايا العدالة محورا أساسيا عند إتخاذ قراراته" ." جاءت في المرتبة الرابعة بوسط حسابي قدره (4.81)، وهو ينتمي إلى فئة موافق بشكل معتدل والتي تقع ضمن المجال [4.36_5.19]، وبإنحراف معياري قدره (1.20).

– العبارة رقم (05): "يلتزم رئيسي المباشر بوعوده مع مرؤوسيه" جاءت في المرتبة الخامسة بوسط حسابي قدره (4.66)، وهو ينتمي إلى فئة موافق بشكل معتدل والتي تقع ضمن المجال [4.36_5.19]، وبإنحراف معياري قدره (1.14).

– العبارة رقم (06): يحرص رئيسي المباشر على التوزيع العادل للمكافآت. جاءت في المرتبة السادسة بوسط حسابي قدره (4.30)، وهو ينتمي إلى فئة موافق بشكل معتدل والتي تقع ضمن المجال [4.36_5.19]، وبإنحراف معياري قدره (1.39).

- أما بعد توافر السلوك الأخلاقي ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي (4.77) ، وهو ينتمي لفئة موافق بشكل معتدل [4.36_5.19] أي ما يمثل درجة موافقة متوسطة وبالتالي يمكن القول أن عمال مديرية إتصالات الجزائر موافقون بدرجة متوسطة على أن رئيسهم المباشر يمنح أولوية عالية للقيم الأخلاقية ويعتبر قضايا العدالة محورا أساسيا عند إتخاذ قراراته.

- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد ممارسة السلوك الأخلاقي

الجدول رقم(15): نتائج بعد ممارسة السلوك الأخلاقي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
7	يطبق رئيسي المباشر النظام والقوانين على نفسه قبل مطالبة الآخرين بتطبيقها.	4.81	1.15	درجة متوسطة من الموافقة	1
8	يتعلم العاملون القيم والمعتقدات من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد.	4.30	1.64	درجة ضئيلة من الموافقة	5
9	يحترم رئيسي المباشر حقوق الآخرين ويساعدهم.	4.68	1.18	درجة متوسطة من الموافقة	2
10	يتقبل رئيسي المباشر النقد بصدر رحب وبدون تذمر.	4.49	1.19	درجة متوسطة من الموافقة	3
11	يستطيع رئيسي المباشر التصرف بحكمة عند حدوث الأزمات.	4.47	1.30	درجة متوسطة من الموافقة	4
نتائج بعد ممارسة السلوك الأخلاقي		4.54	1.02	درجة متوسطة من الموافقة	_

المصدر:من إعداد الطالبتين إعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج Spss

يظهر الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإتجاهات عينة الدراسة لبعد ممارسة السلوك الأخلاقي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث جاءت:

– العبارة رقم (07)"يطبق رئيسي المباشر النظام والقوانين على نفسه قبل مطالبة الآخرين بتطبيقها." جاءت في المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي قدره (4.81)، وهو ينتمي إلى فئة موافق بشكل معتدل والتي تقع ضمن المجال [4.36_5.19]، وبإنحراف معياري قدره(1.15).

– العبارة رقم (09): "يحترم رئيسي المباشر حقوق الآخرين ويساعدهم " جاءت في المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره (4.68)، وهو ينتمي إلى فئة موافق بشكل معتدل والتي تقع ضمن المجال [4.36_5.19]، وبإنحراف معياري قدره (1.18).

– العبارة رقم (10)" يتقبل رئيسي المباشر النقد بصدر رحب وبدون تذمر" جاءت في المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدره (4.49)، وهو ينتمي إلى فئة موافق بشكل معتدل والتي تقع ضمن المجال [4.36_5.19]، وبإنحراف معياري قدره(1.19).

– العبارة رقم (11):"يستطيع رئيسي المباشر التصرف بحكمة عند حدوث الأزمات." جاءت في المرتبة الرابعة بوسط حسابي قدره (4.47)، وهو ينتمي إلى فئة موافق بشكل معتدل والتي تقع ضمن المجال [4.36_5.19]، وبإنحراف معياري قدره (1.30).

– العبارة رقم (08):" يتعلم العاملون القيم والمعتقدات من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد". جاءت في المرتبة الخامسة بوسط حسابي قدره (4.30)، وهو ينتمي إلى فئة موافق بشكل معتدل والتي تقع ضمن المجال [3.52_4.35]، وبإنحراف معياري قدره (1.64).

أما بعد ممارسة السلوك الأخلاقي ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي (4.55)، وهو ينتمي لفئة موافق بشكل معتدل (4.36_5.19) أي ما يمثل درجة موافقة متوسطة ، وبإنحراف معياري (1.02) وبالتالي يمكن القول أن مستوى ممارسة السلوك الأخلاقي لدى الرئيس المباشر متوسط ، فهو يحترم حقوق الآخرين ويساعدهم ويتقبل النقد بصدر رحب.

– عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد تعزيز السلوك الأخلاقي

الجدول رقم(16): نتائج بعد تعزيز السلوك الأخلاقي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
12	يقوم رئيسي المباشر بمعاقبة العاملين الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.	4.06	1.34	درجة ضئيلة من الموافقة	3
13	يعتبر رئيسي المباشر نموذجا قويا للتصرف الأخلاقي.	4.23	1.38	درجة ضئيلة من الموافقة	2
14	توفر المؤسسة نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.	3.57	1.48	درجة ضئيلة من الموافقة	4
15	تقيم المؤسسة ندوات ولقاءات تحث العاماين على الإلتزام بالسلوك الأخلاقي.	3.47	1.54	درجة ضئيلة من عدم الموافقة	5
16	يعزز رئيسي المباشر الجوانب الإيجابية لدى المرؤوسين.	4.38	1.17	درجة متوسطة من الموافقة	1
نتائج بعد تعزيز السلوك الأخلاقي		3.94	1.01	درجة ضئيلة من الموافقة	_

المصدر:من إعداد الطالبتين إعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج Spss

يظهر الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإتجاهات عينة الدراسة لبعد تعزيز السلوك الأخلاقي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث جاءت:

- العبارة رقم (16): "يعزز رئيسي المباشر الجوانب الإيجابية لدى المرؤوسين". جاءت في المرتبة الأولى بأعلى وسط حسابي قدره (4.38)، وهو ينتمي إلى فئة موافق بشكل معتدل والتي تقع ضمن المجال [4.36_5.19]، وبإنحراف معياري قدره (1.17).

- العبارة رقم(13): "يحترم رئيسي المباشر حقوق الآخرين ويساعدهم". جاءت في المرتبة الثانية بوسط حسابي قدره (4.23)، وهو ينتمي إلى فئة موافق بشكل طفيف والتي تقع ضمن المجال [3.52_4.35]، وبإنحراف معياري قدره (1.38).

– العبارة رقم (12): "يقوم رئيسي المباشر بمعاقبة العاملين الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية".جاءت في المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدره (4.06)، وهو ينتمي إلى فئة موافق بشكل طفيف والتي تقع ضمن المجال [3.52_4.35]، وبإنحراف معياري قدره(1.34).

– العبارة رقم(14):"يستطيع رئيسي المباشر التصرف بحكمة عند حدوث الأزمات." جاءت في المرتبة الرابعة بوسط حسابي قدره (3.57)، وهو ينتمي إلى فئة موافق بشكل طفيف والتي تقع ضمن المجال [3.52_4.35]، وبإنحراف معياري قدره(1.48).

– العبارة رقم (15): "يتعلم العاملون القيم والمعتقدات من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد". جاءت في المرتبة الخامسة بوسط حسابي قدره (3.37)، وهو ينتمي إلى فئة غير موافق بشكل طفيف والتي تقع ضمن المجال [2.68_3.51].

– أما بعد تعزيز السلوك الأخلاقي ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.94) ، وهو ينتمي لفئة موافق بشكل طفيف [3.52_4.35] أي ما يمثل درجة ضئيلة من الموافقة ، وبإنحراف معياري (1.01) وبالتالي يمكن القول أن مستوى تعزيز السلوك الأخلاقي لدى الرئيس المباشر ضئيل، فهو يعزز بشكل غير كافي الجوانب الإيجابية لدى المرؤوسين وناذرا ما ينظم ندوات ولقاءات لحثهم على الإلتزام بالسلوك الأخلاقي مع توفيره القليل من أنظمة المكافآت تشجع هذا السلوك.

– **عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور القيادة الأخلاقية:** للتعرف على مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية في مديرية إتصالات الجزائر–جيجل–، تم الإسترشاد بنتائج الإحصاء الوصفي كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم(17): نتائج محور القيادة الأخلاقية

أبعاد القيادة الأخلاقية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
توافر السلوك الأخلاقي	4.77	1	درجة متوسطة من الموافقة	1
ممارسة السلوك الأخلاقي	4.54	1.02	درجة متوسطة من الموافقة	2
تعزيز السلوك	3.94	1.01	درجة ضئيلة من	3

الأخلاقي			الموافقة	
محور القيادة الأخلاقية	4.44	.091	درجة متوسطة من الموافقة	_

المصدر:من إعداد الطالبتين إعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج Spss

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم(17) أن مستوى القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور(4.44) إذ يقع ضمن فئة موافق بشكل معتدل [4.36-5.19] وبإنحراف معياري (0.91) .

ومن مراجعة كل ماسبق إستعراضه من نتائج يمكن ترتيب أبعاد هذا المحور حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي: جاءت الصدارة لبعد توافر السلوك الأخلاقي بمتوسط حسابي قدره (4.77)، يليه بعد ممارسة السلوك الأخلاقي حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.54)،في حين جاء بعد تعزيز السلوك الأخلاقي في آخر مرتبة بأدنى متوسط حسابي قدر بـ (3.94)؛ حيث توضح هاته النتائج أن موظفي مديرية إتصالات الجزائر-جيجل- يرون أن إهتمام رئيسهم المباشر ببعدي توافر وممارسة السلوك الأخلاقي كان بدرجة متوسطة، في حين يرون أن إهتمام رئيسهم بتعزيز السلوك الأخلاقي كان بدرجة ضئيلة.

ب. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الإنغراز الوظيفي: للتعرف على مستوى الإنغراز الوظيفي بمديرية إتصالات الجزائر-جيجل-، تم الإسترشاد بنتائج الإحصاء الوصفي كما يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم (18): نتائج محور الإنغراز الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	أحب المكان الذي أعيش فيه	4.38	1.68	درجة متوسطة من الموافقة	5
2	هناك ملاءمة جيدة بيني وبين المجتمع الذي أعيش فيه.	4.36	1.53	درجة متوسطة من الموافقة	6
3	أعتبر المجتمع الذي أعيش فيه كبيت لي.	3.87	1.56	درجة ضئيلة من الموافقة	12
4	تتوفر المنظمة التي أعيش فيها على	3.02	1.72	درجة ضئيلةمن	18

	العديد من نشاطات التسلية التي أحبها(ثقافية،رياضية،فنية...)			عدم الموافقة	
5	تتناسب مهاراتي ومواهبي مع متطلبات وظيفتي.	3.87	1.61	درجة ضئيلة من الموافقة	11
6	أستطيع تحقيق أهدافي من خلال تحقيق أهداف المنظمة.	3.64	1.35	درجة ضئيلة من الموافقة	14
7	تتلاءم قيمي الشخصية مع قيم و ثقافة المنظمة.	4.21	1.14	درجة ضئيلةمن الموافقة	8
8	أشعر بالإحترام والتقدير من قبل المنظمة التي أعمل فيها.	4.19	1.39	درجة ضئيلة من الموافقة	9
9	تسمح لي البيئة الإجتماعية بالإعتزاز بعاداتي وتقاليدي.	4.64	1.32	درجة متوسطة من الموافقة	4
10	يمكن لي الإرتباط بجذوري العائلية المتواجدة في المجتمع الذي أعيش فيه.	4.68	1.28	درجة متوسطة من الموافقة	3
11	أجد سهولة في التواصل مع الأصدقاء الذين يعيشون معي في المجتمع نفسه.	4.85	1.10	درجة متوسطة من الموافقة	1
12	أتواصل مع زملائي في العمل بشكل متكرر.	4.85	.097	درجة متوسطة من الموافقة	2
13	أتمسك بوظيفتي لاعتقادي أن المنظمة تخطط لتحقيق أهداف واقعية.	3.89	1.43	درجة ضئيلة من الموافقة	10
14	أشعر أثناء العمل بروح الفريق الواحد.	4.30	1.30	درجة ضئيلة من الموافقة	7
15	إن مغادرتي المنظمة لأي سبب يجعلني أخسر بعض التقدير والإحترام المجتمعي.	3	1.73	درجة ضئيلة من عدم الموافقة	19
16	أشعر بصعوبة العيش مع المجتمع الجديد لو غادرت المنظمة التي أعمل	3	1.60	درجة ضئيلة من عدم الموافقة	20

	فيها.				
17	عند مغادرتي المنظمة فإني سأخسر أصدقاء كثيرين من الصعب تعويضهم.	3.28	1.74	درجة ضئيلة من عدم الموافقة	16
18	عند انتقالي لمنظمة أخرى سأخسر بعض الإمتيازات (صحية،مكافآت،الأجر..) التي أحصل عليها حاليا.	3.28	1.48	درجة ضئيلة من عدم الموافقة	17
19	أمتلك حرية كبيرة لتحقيق أهدافي في المنظمة.	3.32	1.43	درجة ضئيلة من عدم الموافقة	15
20	توفر لي المنظمة فرص ترقية وتقدم ممتازة.	3.79	1.62	درجة ضئيلة من الموافقة	13
نتائج محور الإنغراز الوظيفي		3.92	.098	درجة ضئيلة من الموافقة	_

المصدر:من إعداد الطالبتين إعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج Spss

أظهرت نتائج الجدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإتجاهات عينة الدراسة لمحور الإنغراز الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث جاءت العبارة رقم (11) بأعلى متوسط حسابي قدره (4.85)، وبإنحراف معياري (1.10)، أما باقي العبارات يمكن توزيعها في فئات كمايلي:

العبارات(01،02،09،10،12) قدرت متوسطاتها الحسابية بـ: (4.38)،(4.63)،(4.64)،(4.86)،(4.85)، وبإنحراف معياري: (1.68)،(1.53)،(1.32)،(1.28)،(0.97) على التوالي.حيث تقع جميع الفقرات ضمن فئة موافق بشكل معتدل [4.36−5.19]. وهذه النتائج تدل أن عمال المؤسسة موافقون بدرجة متوسطة على أنهم يحبون المكان الذي يعيشون فيه لأنه يسمح لهم بالإعتزاز بعاداتهم وتقاليدهم ويمكنهم من التواصل المتكرر مع زملائهم في العمل.

أما العبارات (03،05،06،07،08،13،14،20) قدرت متوسطاتها الحسابية بـ: (3.89)،(4.30)، (3.79)،(3.87)،(3.87)،(3.64)،(4.21)،(4.19)، وبإنحراف معياري: (1.35)،(1.14)،(1.33)،

(1.43)،(1.30)،(1.62)،(1.56)،(1.61) على التوالي.حيث تقع جميع الفقرات ضمن فئة موافق بشكل طفيف [3.52-4.35]. وهذه النتائج تدل أن عمال المؤسسة موافقون بدرجة ضئيلة على تناسب مهاراتهم مع متطلبات وظيفتهم، وعلى تحقيق أهدافهم من خلال تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى شعورهم بدرجة ضئيلة بروح الفريق الواحد أثناء العمل وتقليل التقدير والإحترام من قبل المنظمة التي يعملون بها.

والعبارات (04،15،16،17،18،19) قدرت متوسطاتها الحسابية بـ: (3.00)،(3.00)،(3.28)،

(3.28)،(3.32)،(3.02)، وبإنحراف معياري: (1.72)،(1.73)،(1.60)،(1.74)،(1.48)،(1.43)،على التوالي. حيث تقع جميع الفقرات ضمن فئة غير موافق بشكل طفيف [2.68-3.51]. و هذه النتائج تدل على أن عمال المؤسسة غير موافقون بدرجة ضئيلة على صعوبة العيش مع المجتمع الجديد في حال مغادرتهم لمنظمتهم الحالية وعلى خسارتهم للإمتيازات التي يحصلون عليها وكذلك على عدم توفر المنظمة على مختلف نشاطات التسلية.

وكنتيجة يمكن القول بأن الإنغراز الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة ضئيلة من الموافقة لدى العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي له (3.92) وهو ينتمي لفئة موافق بشكل طفيف [3.52-4.35] ، وبإنحراف معياري قدره (0.98)، أي وجود مستوى مقبول من الإنغراز وهذا مؤشر إيجابي لرغبة العاملين للتشبث بالمنظمة رغم كون هذا المستوى ليس بالمرتفع.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة: قبل التطرق لإختبار فرضيات الدراسة لابد من التأكد من إمكانية إستخدام الإختبارات المعلمية وذلك عن طريق إختبار التوزيع الطبيعي والتأكد من معاملي تضخم التباين والتباين المسموح.

أ.إختبار التوزيع الطبيعي: يتم الإعتماد على معامل الإلتواء ومعامل التفلطح للتعرف على طبيعة توزيع متغيرات الدراسة، الجدول رقم (19) يبين النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (19):إختبار التوزيع الطبيعي

	المتغيرات	معامل الإلتواء	معامل التفلطح
القيادة الأخلاقية	توافر السلوك الأخلاقي	-1.94	4.93
	ممارسة السلوك الأخلاقي	-0.91	0.45
	تعزيز السلوك الأخلاقي	-0.12	0.44
الإنغراز الوظيفي		**-0.86**	**0.16**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

من الجدول رقم (19) نلاحظ أن:

- معاملات الإلتواء كانت ضمن المجال [0.122-،1.949-] وهي قيم أقل من 3.

- أما معاملات التفلطح كانت ضمن المجال [0.445،4.933] وهي قيم أقل من 20.

وعليه تشير النتائج إلى أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي وبالتالي إمكانية إستخدام الإختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

ب. إختبار معاملات تضخم التباين و التباين المسموح: يتم الإعتماد على معاملات تضخم التباين والتباين المسموح لأبعاد القيادة الأخلاقية للتحقق من خلو نموذج الدراسة من مشكلة التداخل الخطي المتعدد ، وللتأكد من أن المتغيرات مستقلة وليست مرتبطة، الجدول رقم (20) يبين النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (20): معاملات تضخم التباين و التباين المسموح

المتغيرات	معامل تضخم التباينVIF	التباين المسموح بهTolerrance
توافر السلوك الأخلاقي	2.48	0.40
ممارسة السلوك الأخلاقي	2.56	0.38
تعزيز السلوك الأخلاقي	2.65	0.37

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول رقم(20):أن معامل تضخم التباين بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة محصورة بين [2.487،2.655] وهو أقل من 10. كما يتضح أن قيم التباين المسموح كانت محصورة بين [0.377،0.402] وهو أكبرمن 0.1 إذن يمكن القول عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة وعليه فهي صالحة لإختبار الفرضيات.

- **إختبار الفرضية الرئيسية:** والتي تنص على مايلي: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية في الإنغراز الوظيفي لدى العاملين في مديرية إتصالات الجزائر-جيجل-**".

ومن أجل التأكد من صحتها تم الإعتماد على تحليل الإنحدار المتعدد والجدول رقم (21) يبين النتائج المتوصل إليها.

الجدول رقم(21): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية	R	R^2	F	القيمة الإحصائيةSig	القرار
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية في الإنغراز الوظيفي	0.66	0.44	11.35	0.000	تقبل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) قد بلغ (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة **($\alpha \leq 0.05$)**، وبما أن (R^2=0.44) هذا يعني أن القيادة الأخلاقية مسؤولة عن 44% وبشكل دال إحصائيا عن التباين الذي حدث في الإنغراز الوظيفي، وأن الإشارة الموجبة لمعامل الإرتباط (R=0.66) تدل على وجود أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية في الإنغراز الوظيفي.

وعليه يمكن القول بأن الفرضية الرئيسية التي تنص على"**وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية في الإنغراز الوظيفي**" مقبولة. وبمقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة نجد أيضا أن دراسة (الحياني سنة 2023، **Jami,M.S** سنة 2023، **Kim sunmi** سنة 2021، **Ferreira,A.I** سنة 2017) توصلت إلى أن القيادة الأخلاقية مرتبطة ولها علاقة هامة بالإنغراز الوظيفي، كماأن أبعاد القيادة الأخلاقية تؤثر على الإنغراز الوظيفي. ويمكن إرجاع ذلك إلى الدور الكبير الذي تلعبه القيادة الأخلاقية في التأثير على مستوى الإنغراز الوظيفي.

- **إختبار الفرضيات الفرعية:** تم إختبار كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية في الإنغراز الوظيفي لدى العاملين في مديرية إتصالات الجزائر–جيجل– من خلال إختبار تحليل التباين للإنحدار المتعدد والنتائج المتحصل عليها موضحة كالآتي:

1–إختبار الفرضية الفرعية الأولى: القائلة" **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد توافر السلوك الأخلاقي في الإنغراز الوظيفي**" والجدول التالي يوضح نتائج إختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (22): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى	قيمة Beta	الدلالة الإحصائية Sig	القرار
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد توافر السلوك الأخلاقي في الإنغراز الوظيفي	**-0.13**	**0.47**	**لا تقبل**
مستوى المعنويةالمعتمد ($\alpha \leq 0.05$)			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22): أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig=0.47) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد **($\alpha \leq 0.05$)** هذا يعني أنه لا يوجد أثر دال لبعد توافر السلوك الأخلاقي على الإنغراز الوظيفي أي أنه لايوجد مقدار تباين في الإنغراز الوظيفي مسؤول عنه هذا البعد أي أن الفرضية الفرعية الأولى **لاتقبل**. يمكن تفسير ذلك بأن العاملين في مديرية إتصالات الجزائر-جيجل- لا يولون إهتماما لبعد توافر السلوك الأخلاقي عند التفكير في الإنغراز الوظيفي. حيث لايعتبرون هذا البعد أحد العوامل المساعدة في الإرتباط والتمسك بالوظيفة، وأن وجود أو غياب توافر السلوك الأخلاقي لا يؤثر على مستوى إنغرازهم في المؤسسة.

- **إختبار الفرضية الفرعية الثانية:** القائلة" **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد ممارسة السلوك الأخلاقي في الإنغراز الوظيفي**" والجدول التالي يوضح نتائج إختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (23): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية الأولى	قيمة Beta	الدلالة الإحصائية Sig	القرار
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد ممارسة السلوك الأخلاقي في الإنغراز الوظيفي	**0.14**	**0.41**	**لا تقبل**

مستوى المعنويةالمعتمد (α≤0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23): أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig=0.41) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد **(α≤0.05)** هذا يعني أنه لا يوجد أثر دال لبعد ممارسة السلوك الأخلاقي على الإنغراز الوظيفي أي أنه لايوجد مقدار تباين في الإنغراز الوظيفي مسؤول عنه هذا البعد أي أن الفرضية الفرعية الثانية **لاتقبل**. يمكن تفسير ذلك بأن العاملين في مديرية إتصالات الجزائر–جيجل– لا يولون إهتماما لبعد ممارسة السلوك الأخلاقي عند التفكير في الإنغراز الوظيفي. حيث لايعتبرون هذا البعد أحد العوامل المساعدة في الإرتباط والتمسك بالوظيفة، وأن وجود أو غياب توافر السلوك الأخلاقي لا يؤثر على مستوى إنغرازهم في المؤسسة.

– **إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** القائلة" **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (α≤0.05) لبعد تعزيز السلوك الأخلاقي في الإنغراز الوظيفي**" والجدول التالي يوضح نتائج إختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (24): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الأولى	قيمة Beta	الدلالة الإحصائية Sig	القرار
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (α≤0.05) لبعد تعزيز السلوك الأخلاقي في الإنغراز الوظيفي	**0.64**	**0.001**	**تقبل**
مستوى المعنويةالمعتمد (α≤0.05)			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجاتSpss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24): أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig=0.001) وهي أصغر من مستوى المعنوية المعتمد **(α≤0.05)** هذا يعني أنه يوجد أثر دال لبعد تعزيز السلوك الأخلاقي على الإنغراز الوظيفي أي أنه يوجد مقدار تباين في الإنغراز الوظيفي مسؤول عنه هذا البعد أي أن الفرضية الفرعية الثالثة **مقبولة**.

كما نلاحظ أن قيمة المعاملات النمطية(Beta=0.64) موجبة، أي تشير إلى أن الزيادة في بعد تعزيز السلوك الأخلاقي بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في الإنغراز الوظيفي ب(0.64)؛ مما يعني أن بعد تعزيز السلوك الأخلاقي يؤثر إيجابا على الإنغراز الوظيفي لدى موظفي مديرية إتصالات الجزائر–جيجل– مما يعني أنهم يولون إهتماما كبيرا لهذا البعد عند التفكير في الإنغراز الوظيفي. حيث يعتبرونه أحد العوامل المهمة في الإرتباط والتمسك بالوظيفة وسببا رئيسيا يدفعهم إلى الإنغراز الوظيفي.

الخلاصة:

تم دراسة تأثير القيادة الأخلاقية في الإنغراز الوظيفي وذلك على عينة من موظفي مديرية إتصالات الجزائر– جيجل–. حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى أداة الدراسة التي تم الإستعانة بها في جمع البيانات، وكذا الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليلها وتفسيرها وفق متطلبات الدراسة، ثم عرض نتائج المحاور الثلاث.حيث تم التوصل إلى وجود مستوى مقبول للقيادة الأخلاقية ومستوى منخفض للإنغراز الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة. كما توصلنا في الأخير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية المعتمد وقبول الفرضية الرئيسية، أما فيما يخص الأبعاد وجدنا أن بعد تعزيز السلوك الاخلاقي هو البعد الوحيد المسؤول عن هذا الأثر .

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة والتي تتمحور حول أثر القيادة الأخلاقية في الإنغراز الوظيفي ، وعلى ضوء الدراسة النظرية والميدانية التي أجريت بمديرية إتصالات الجزائر–جيجل– ، توصلنا إلى مجموعة من المعلومات التي مكنتنا من إختبار الفرضيات المحددة في سياق إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية. وانطلاقا مما تم ذكره، سيتم الإشارة إلى أهم النتائج، بالإضافة إلى بعض الإقتراحات وآفاق الدراسة.

أولا: نتائج الدراسة

– النتيجة الكلية لمستوى القيادة الأخلاقية تعبر عن مستوى مقبول من الموافقة بمتوسط حسابي (4.4441).

– مستوى توافر السلوك الأخلاقي لدى عمال مديرية إتصالات الجزائر–جيجل– جاء بمتوسط حسابي(4.7730) وهو بدرجة متوسطة من الموافقة.

– مستوى ممارسة السلوك الأخلاقي لدى عمال مديرية إتصالات الجزائر–جيجل– جاء بمتوسط حسابي(4.5489) وهو بدرجة متوسطة من الموافقة.

– مستوى تعزيز السلوك الأخلاقي لدى عمال مديرية إتصالات الجزائر–جيجل– جاء بمتوسط حسابي(3.9447) وهو بدرجة ضئيلة من الموافقة.

– النتيجة الكلية لمستوى الإنغراز الوظيفي يقع ضمن فئة موافق بشكل طفيف بمتوسط حسابي(3.9213).

أما فيما يخص فرضيات الدراسة فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

– الفرضية الرئيسية القائلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية في الإنغراز الوظيفي لدى العاملين في مديرية إتصالات الجزائر–جيجل–" **مقبولة.**

– الفرضية الفرعية الأولى القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد توافر السلوك الأخلاقي في الإنغراز الوظيفي لدى العاملين في مديرية إتصالات الجزائر–جيجل–" **غير مقبولة.**

– الفرضية الفرعية الثانية القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد ممارسة السلوك الأخلاقي في الإنغراز الوظيفي لدى العاملين في مديرية إتصالات الجزائر–جيجل–" **غير مقبولة.**

– الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تعزيز السلوك الأخلاقي في الإنغراز الوظيفي لدى العاملين في مديرية إتصالات الجزائر–جيجل–" **مقبولة.**

ثانيا: الإقتراحات

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها وفي ضوء ما أسفرت عنه هذه الدراسة يمكن إقتراح مايلي:

– التركيز على بعدي توافر وممارسة السلوك الأخلاقي في المؤسسة محل الدراسة كونهما لا يؤثران نهائيا على إنغراز الموظفين بداخلها،وعدم التغاضي عليهما والعمل على تعزيزهما من خلال وضع خطط إستراتيجية وتخصيص ميزانية كافية وإستثمار الجهود والوقت لزيادة مستوياتهما. كما يجب المحافظة وعدم إهمال بعد تعزيز السلوك الأخلاقي الذي له الأثر البالغ في الإنغراز الوظيفي.

– توطيد العلاقات وخلق روح الفريق بين أعضاء التنظيم الواحد من خلال توفير المناخ المناسب الذي يخلق أجواء العمل الجماعي ويسمح لهم بالتواصل والإنسجام فيما بينهم.

– الإهتمام بترسيخ مفهوم القيادة الأخلاقية لدى جميع الموظفين وذلك من خلال عقد دورات لإبراز أهميتها وآثارها الإيجابية. بالإضافة إلى الحرص على نقل كافة الممارسات الأخلاقية من الرئيس إلى المرؤوسين، مع توفير برامج تدريبية تعزز السلوك الأخلاقي.

– ضرورة تحلي القائد بالقيم والمبادئ الأخلاقية وحرصه على العدالة والنزاهة في إتخاذ القرارات.

– المحافظة على العلاقات الجيدة بين الإدارة العليا والعاملين من خلال الإنصات الجيد لمقترحاتهم

وإحترام آرائهم مع تشجيع أفكارهم الجديدة ودعمها ومنحهم فرصة لإبراز مهاراتهم في العمل.

– ضرورة تبني الإستراتيجيات المناسبة لزيادة وتعزيز مستوى الإنغراز الوظيفي لدى العاملين.

– الحرص على توفير مختلف الإحتياجات الأساسية للموظف وزيادة فرص الترقية وتعزيز نظام المكافآت التي تدفعه للإنغراز في وظيفته.

ثالثا: آفاق الدراسة: نقترح بعض المواضيع التي من شأنها أن تدرس مستقبلا:

- أثر تعزيز السلوك الأخلاقي في الإنغراز التنظيمي.
- أثر تعزيز السلوك الأخلاقي في الإنغراز المجتمعي.
- الدور الوسيط لأخلاقيات الأعمال في العلاقة التأثيرية بين القيادة الأخلاقية والإنغراز الوظيفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: باللغة العربية:

- الكتب:

- أحمد جمال الجسار. (2021). *التحليل الإحصائي لاستبيانات الدراسات و البحوث باستخدام حزمة IBM SPSS*.عمان: دار المناهج.

- أحمد صادق عبد المجيد. (2011). *مقاييس التشتت*. مصر.

-إسماعيل محمد الصرايرة. (2012) .*التحليل الإستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية*. عمان: دار الحامد.

- حسن ياسين طعمة و إيمان حسين حنوش. (2008). *أساليب الإحصاء التطبيقي*. عمان: دار صفاء.

- خيرة عيشوش. (2021). *النماذج والأسليب الإحصائية لتحليل البيانات*. بشار.

- رانية عثمان المشارقة. (1999). *إستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS 7.5*. عمان: مكتبة الراتب العلمية.

- رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية. (2012). *القيادة الأخلاقية*. عمان: دار الحامد.

- سهيل أحمد عبيدات. (2007). *القيادة أساسيات نظريات مفاهيم*. إربد: عالم الكتب الحديث.

- صلاح الدين حسين الهيتي. (2003). الأساليب *الإحصائية في العلوم الإدارية تطبيقات باستخدام SPSS*. عمان: دار وائل.

- عبد الرحمان صبري عزام. (2015). *الإحصاء التطبيقي بنظام SPSS*. عمان: دار المنهجية.

- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي. (2007). *أساليب البحث العلمي و التحليل الإحصائي التخطيط للبحث و جمع و تحليل البيانات يدويا و بإستخدام برنامج SPSS*. عمان: دار الشروق.

- عبد الله عمر زين الكاف. (2014). *تطبيق العمليات الإحصائية في البحوث العلمية مع استخدام برنامج SPSS*. الرياض: مكتبة القانون و الإقتصاد.

- عبود نجم نجم. (2006). *أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال*.عمان: مؤسسة الوراق.

- غيث البحر و معن التنجي. (2014). *التحليل الإحصائي للإستبيانات بإستخدام برنامج ibm* .مركز سبر للدراسات الإحصائية و السياسات العامة.

- فايز جمعه صالح النجار و آخرون. (2009). *أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي*. عمان: دار الحامد.

_محمد حسنين العجمي. (2008). *الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية*. عمان: دار المسيرة.

- محمد سرحان علي المحمودي. (2019). *مناهج البحث العلمي*. صنعاء: دار الكتب.

- مهدي محمود البياتي. (2005). *تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS*. عمان: دار الحامد.

-المقالات العلمية:

- أمال يوب و إكرام بودبزة. (2021). أثر الإلتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية على تعزيز المسؤولية الإجتماعية- دراسة تطبيقية على البنوك العمومية بسكيكدة-. *المجلة المغاربية للإقتصاد و المناجمنت*. 08(01).

- إيمان مباركي و أحلام خان. (2024). أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية " دباغ السعيد" بالمغير-بسكرة-. *مجلة إقتصاد المال و الأعمال*.08(02). 409- 422.

- بهار محمود أحمد. (2022). الإستقامة التنظيمية و دورها في تطبيق الإنغراز الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في مدينة السليمانية. *مجلة الغاري لكلية الإدارة و الإقتصاد*. 1(02). 399_428.

– حازم ربح نجم الغنيماوي و علي نصر أصفهاني. (2023) . دور البراعة التنظيمية في تعزيز الإنغراز الوظيفي، دراسة تحليلية في دائرة صحة واسط . *مجلة الكوت للإقتصاد و العلوم الإدارية*.15(47).

– دعاء محمد جبار. (2021) . تأثير الإبداع التقني في براعة إدارة الموارد البشرية من خلال الإنغراز الوظيفي. *مجلة الإقتصاد و العلوم الإدارية*.27(125). 265_293.

– راضية يوسفي و أمال يوب. (2020) . أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية*. 12(02). 1121– 2170.

– رغداء حقي إسماعيل الحياني. (2023) . القيادة الأخلاقية وتأثيرها في الإنغراز الوظيفي: دراسة إستطلاعية لعينة من العاملين في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة. *مجلة الدراسات الإقتصادية و الإدارية*.02(30).

– رغداء حقي إسماعيل الحياني. (2023) . إختبار مستوى الإنغراز الوظيفي في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة. *مجلة إقتصاديات الأعمال*.05(01). 371– 390.

– رنا عبد الستار. (2018) . تأثير إدارة الإنطباع في تعزيز الإنغراز الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين العاملين في شركة أور العامة في محافظة ذي قار.*مجلة الإدارة والإقتصادية*. المجلد.07(27). 63_98.

– سارة بن عطاالله و أحمد نور الدين طالب. (2023). أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على تحقيق العدالة التنظيمية– دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية–. *مجلة أفاق للبحوث و الدراسات*.06(02). 79– 101.

– سناء مصطفى أبوليفة. (2021). دور التوازن التنظيمي والسعادة الوظيفية في تعزيز الإنغراز الوظيفي: دراسة ميدانية في إحدى شركات قطاع الأعمال العام في مصر. *مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية*. 58(01). 133_184.

– سهام عليوط و خالد بوجعدار. (2012). أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوك الأخضر للموظف: دراسة تطبيقية بمحطة توليد الكهرباء الطاهير– ولاية جيجل–. *مجلة الدراسات الإقتصادية و المالية*.15. 185– 204.

– علي رزاق جياد العابدي و آخرون. (2019). إستقلالية العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين الإنغراز في مكان العمل و إستنزاف الموارد البشرية: دراسة تطبيقية في مديرية ماء محافظة النجف الأشرف.*مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية و الإدارية*.27(04). 46_67.

– فاطنة بلقرع. (2023). أثر أبعاد القيادة الأخلاقية على النزاهة التنظيمية في المؤسسة الإستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة. *مجلة دفاتر إقتصادية*. 14(01). 883– 902.

– فتحي لعموري و بوبكر عباسي. (2022). القيادة الأخلاقية و أثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية. *مجلة المال و الأعمال*. 07(01). 225– 242.

– محمد العابد. (2024). واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية الجزائرية – دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية محمد زيوشي بدائرة طولقة. *مجلة إدراة الأعمال و الدراسات الإقتصادية*. 09(02). 199–214.

– محمد الغريب و مهدي جسام تماضر. (2023). أثر القيادة الأخلاقية في التقليل من نوايا دوران الموظفين: دراسة ميدانية على وزارة التربية وقطاعات الوزارة. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والإجتماعية*. 21(01). 2709– 5312.

– محمد الهزام و فاطمة عيساوي. (2022). القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الإجتماعية: دراسة تطبيقية على عدد من المنظمات بالجنوب الغربي–الجزائر–. *مجلة الإقتصاد والبيئة*. 05(01). 146– 171.

– محمد بن سعد الخثعمي. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية: دراسة تطبيقية على موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية*. 21(02). 2617– 9563.

– محمد لطرش. (2018). دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين: دراسة عينة من المؤسسات الصحية بولاية باتنة. *مجلة البناء الإقتصادي*.(02).

– محمد نوري داوده. (2023). دور أبعاد القيادة الدبلوماسية في تعزيز الإنغراز الوظيفي:دراسة إستطلاعية لآراء عينة الأفراد العاملين في المستشفيات العامة في محافظة دهوك. *مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية*. 23(02). 537_556.

– مروة ظاهر حبيب. (2023). دور القيادة الفائقة في تعزيز الإنغراز الوظيفي للعاملين: دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات الأهلية في محافظة كربلاء. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*. 78(19). 23_42.

– معمر قربة. (2018). القيادة مصدر لترسيخ أخلاقيات الأعمال في المنظمة. *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*. 11(02). 1– 16.

– مها عادل رمضان الزيادي. (2022). أثر الإنغراز الوظيفي و التنمر على الإزدهار في العمل: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية بمدينة 6 اكتوبر.13(02). 458_524.

– ميثاق هاتف الفتلاوي. دون سنة النشر. دور الإنغراز الوظيفي في تقليل سلوك التهكم التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية : بحث تحليلي في دائرة صحة كربلاء. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*. 10(39). 127_146.

– ميثاق هاتف الفتلاوي و محمد كامل غانم الكناني. دون سنة النشر. تأثير الصورة التنظيمية المدركة على الإنغراز الوظيفي: بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة كربلاء. *مجلة أهل البيت*.(30). 325_355.

– نصر الدين قعودة و منيرة سلامي. (2020). أثر القيادة الأخلاقية في الإلتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل– دراسة حالة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة–. *مجلة الإستراتيجية و التنمية*. 10(04). 91– 110.

– ياسمين حوامدة و حسين عبد القادر. (2023). القيادة الأخلاقية وأثرها على جودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية في محافظة الخليل. *المجلة الجزائرية للدراسات الإقتصادية و الإدارية*.03(02). 353– 2773.

–الرسائل الجامعية:

_ حورية عمران. (2022). دور القيادة الأخلاقية في التقليل من ضغوط العمل: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية والعيادات التابعة لها بمتليلي. *(مذكرة ماستر)*. جامعة غرداية.

_ حياة مجراب و رانية وخاف. (2023). أثر القيادة الاخلاقية في الولاء التنظيمي: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز – فرع جيجل–. *(مذكرة ماستر)*. جامعة محمد الصديق بن يحيى. جيجل.

– رشا عباس عبود الربيعي. (2016). توظيف حاكمية المورد البشري في تعزيز الإنغراز الوظيفي من خلال الطاقة التنظيمية المنتجة: دراسة تطبيقية في عينة من الجامعات العراقية.*(أطروحة الدكتوراه)* .قسم إدارة أعمال. جامعة كربلاء.العراق.

– أمينة عبدي و فاطمة الزهراء جنحي. (2023). أثر الإنغراز الوظيفي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن _جيجل_.*(مذكرة ماستر)*. جامعة محمد الصديق بن يحيى. جيجل.

– علي محمد مرهون المسعودي. (2021). دور القيادة الروحية في تعزيز الإنغراز الوظيفي: بحث إستطلاعي تحليلي لآراء عينة من موظفي مديرية تربية بابل.*(أطروحة دكتوراه)*. جامعة كربلاء .العراق.

_ فوزية يخلف و رقية قماح. (2022). أثر القيادة الأخلاقية في إبداع العاملين: دراسة حالة الكاتمية للفلين–جيجل–.*(مذكرة ماستر)*. جامعة محمد الصديق بن يحيى. جيجل.

– محمد كامل غانم الكناني. (2019). الدور الوسيط للإنغراز الوظيفي في العلاقة التأثيرية بين الصورة التنظيمية المدركة ومخرجات العمل: بحث تحليلي لآراء عينة من موظفي مديرية شباب ورياضة كربلاء. *(رسالة ماجستر)*. جامعة كربلاء. العراق.

_ مدينة عفاق و وداد سلامنة. (2021). أثر القيادة الأخلاقية في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين –جيجل–. *(مذكرة ماستر)*. جامعة محمد الصديق بن يحيى. جيجل.

– ميرفت إبراهيم شاور. (2022). مستوى الإنغراز الوظيفي لمعلمي المرحلة الأساسية الدنيا في مديرية تربية وتعليم الخليل من وجهة نظرهم *(رسالة ماجستر)*. جامعة الخليل. فلسطين.

ثانيا: باللغة الأجنبية

- Books :

- Spector paul E. (1992). *Summated Rating Scale ConstructionM An Introduction Sage University Papers Series.Quantitative Applications in Social Sciences* ; No. 07-082.

- Articles :

- Aristides I. Ferreira. (2017). Leader and peer ethical behavior influences on job Embeddedness. *Journal of leadership & organizational studies*. 1-12.

- Dong-Yeol Yoon, Caleb Seung-Hyun Han, Soo-kyoung Lee, Jun Cho, Moonju Sung & Soo Jeoung Han.(2022). The Critical Role of Job Embeddedness: The Impact of Psychological Empowerment and Learning Orientation on Organizational Commitment. *A section of The Journal Frontiers in Psychology*. 01-12.

- Hiba Kedendel.(2022). Ethical leadership as a strategy towards organizational Exellence-case study of a sample of workers In the cement corporation of Mitiga/Blida. *Strategy and development review*.12(02). 120-137.

- kim sunmi, jeong Seohee, jeong Seok Hee & Lee Myung Ha.(2021). Influences Of Ethical leadership Of Nursing Unit Managers on job embeddedness of staff Nurses: Focusing of mediating Effect of trust in Surpervisor. *Journal of Korean Academy of nursing administration*. 27(01).

- Mehreen Malik, Farah Mahmood, NaukhezSarwar, AsfiaObaid, Mumtaz Ali Memon, & Asadullah Khaskheli.(2023).Ethical Leadership:Exploring Bottom –Line Mentality and Trust Percepanations of Emloyees on Middle-Level Managers *journal of current Psychology*.(42).

16602-16617

- Mohammes S. Jami , Aram H. Massoudi & Qusay H Al Salami. (2023). Ethical leadership role in jon embededness and job Involvement.*journal of Humanities and social Sciences*.07(01). 11-15.

- NilamAyuningtyas, Imam Wibowo & Partogi Samosir.(2020).The Effect of Job Embeddedness and Job Satisfaction On Turnover Intention: Organizational Trust As Mediation Variable In The Deka Marketing Research. IOSR *Journal of Hummanities and Social Science.* 03(25).71-82.

- Haq Z, Sumardi S & Jusni J.(2023). Analysis Relationship Between Job Embeddeness And Ogranizational Citizenship Behavior(OCB) In Ulamm Employees PT.MakassarBranch Civil National Capital. *Journal Of Management &Business*.06(01). 360-368.

المواقع الإلكترونية:

– معجم الرياض للغة العربية المعاصرة. (https://dictionary.ksaa.gov.sa) تاريخ الإطلاع: 2024/03/25، الساعة 21:05.

– تاريخ آخر تحديث: 2024/03/09.الإنحذار الخطي: تعزيز دقة النموذج مع عامل تضخم التباين. (https://fastercapital.com/arabpreneur/). تاريخ الإطلاع: 2024/05/14. الساعة 20:00.

–(https://alghamdi-biostatistic.com/multiple-regression/) تاريخ الإطلاع: 2024/05/1.

الساعة 20:10.

الملاحق

الملحق رقم (01): إستبانة الدراسة

جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية

إستبيان

سيدي،سيدتي تحية طيبة وبعد..

في إطار التحضير لمذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية والموسومة بعنوان" **أثر القيادة الأخلاقية في الإنغراز الوظيفي**" (دراسة حالة: مديرية اتصالات الجزائر–جيجل–).

لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة لجمع البيانات اللازمة للمساهمة في إثراء هذا العمل وإجراء التربص الميداني. لذا نأمل منكم التكرم بإبداء آرائكم حول عبارات هذه الاستبانة بكل صراحة وموضوعية ، لتحقيق أهداف هذه الدراسة، اذ أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم.

توجيهات حول طريقة الإجابة :

– يرجى وضع علامة (×) على الإجابة التي توافق اختياركم.

– يرجى الإجابة على كل الأسئلة لأنها جميعها بنفس القدر من الأهمية.

تعهد و إلتزام :

نتعهد أمامكم أن جميع النتائج المحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الإحترام و التقدير...

إعداد الطالبتين : **تحت إشراف :**

- أحمية سلسبيل - د.عمارة شريف
- عليوة أسماء

السنة الجامعية : 2024/2023

الجزء الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

نرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (**×**) في الخانة المناسبة لكم.

1 - الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2 - السن

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐

من 40 الى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر ☐

3 - المستوى التعليمي

إبتدائي ☐ متوسط ☐

ثانوي ☐ جامعي ☐

4 - الصنف الوظيفي

إطار ☐ عون تحكم ☐

عون تنفيذ ☐

5 ـ عدد سنوات العمل

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى أقل من 10 سنوات ☐

10 سنوات فأكثر ☐

الجزء الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول : القيادة الأخلاقية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى القيادة الأخلاقية (وتعني مجموعة السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه العاملين، مستخدما في ذلك الوسائل و السبل الملائمة التي يمكن من خلالها إكساب العاملين المبادئ الأخلاقية) .المرجو وضع درجة موافقتك على العبارات وذلك بوضع إشارة (×) في الخانة المناسبة لها:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق بشكل معتدل	غير موافق بشكل طفيف	موافق بشكل طفيف	موافق بشكل معتدل	موافق بشدة
أولا : توافر السلوك الأخلاقي							
1	يرفض رئيسي المباشر الأعمال غير الأخلاقية حتى و لو عادت بالنفع على المنظمة.						
2	يلتزم رئيسي المباشر بوعوده مع مرؤوسيه.						
3	يمنح رئيسي المباشر أولوية عالية للقيم الأخلاقية.						
4	يسمح رئيسي المباشر للعاملين بالتعبير عن مقترحاتهم و آرائهم بكل						

	حرية.						
5	يعتبر رئيسي المباشر قضايا العدالة محورا أساسيا عند إتخاذ قراراته.						
6	يحرص رئيسي المباشر على التوزيع العادل للمكافآت.						
ثانيا : ممارسة السلوك الأخلاقي							
7	يطبق رئيسي المباشر النظام و القوانين على نفسه قبل مطالبة الآخرين بتطبيقها.						
8	يتعلم العاملون القيم والمعتقدات من مشاهدة و مراقبة سلوكيات القائد.						
9	يحترم رئيسي المباشر حقوق الآخرين و يساعدهم.						
10	يتقبل رئيسي المباشر النقد بصدر رحب و بدون تذمر.						
11	يستطيع رئيسي المباشر التصرف بحكمة عند حدوث الأزمات.						
ثالثا : تعزيز السلوك الأخلاقي							
12	يقوم رئيسي المباشر بمعاقبة العاملين الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.						
13	يعتبر رئيسي المباشر نموذجا قويا للتصرف الأخلاقي.						
14	توفر المؤسسة نظام مكافآت						

	يعزز السلوك الأخلاقي.						
15	تقيم المؤسسة ندوات و لقاءات تحث العاملين على الإلتزام بالسلوك الأخلاقي.						
16	يعزز رئيسي المباشر الجوانب الإيجابية لدى المرؤوسين.						

المحور الثاني : الإنغراز الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإنغراز الوظيفي(وهو أحد الأساليب التي تفسر عدم ترك الأفراد لعملهم حتى و إن توفرت لهم فرص للعمل في مكان آخر). المرجو وضع درجة موافقتك على العبارات وذلك بوضع إشارة (×) في الخانة المناسبة لها:

الرقم	**العبارات**	**غير موافق بشدة**	**غير موافق بشكل معتدل**	**غير موافق بشكل طفيف**	**موافق بشكل طفيف**	**موافق بشكل معتدل**	**موافق بشدة**
أولا : الملاءمة							
1	أحب المكان الذي أعيش فيه.						
2	هناك ملائمة جيدة بيني و بين المجتمع الذي أعيش فيه.						
3	أعتبر المجتمع الذي أعيش فيه كبيت لي.						
4	تتوفر المنظمة التي أعيش فيها على العديد من نشاطات التسلية التي						

	أحبها (ثقافية،رياضية،فنية...)						
5	تتناسب مهاراتي و مواهبي مع متطلبات وظيفتي.						
6	أستطيع تحقيق أهدافي من خلال تحقيق أهداف المنظمة.						
7	تتلاءم قيمي الشخصية مع قيم و ثقافة المنظمة.						
8	أشعر بالإحترام و التقدير من قبل المنظمة التي أعمل فيها.						
ثانيا : الروابط							
9	تسمح لي البيئة الإجتماعية بالإعتزاز بعاداتي و تقاليدي.						
10	يمكن لي الإرتباط بجذوري العائلية المتواجدة في المجتمع الذي أعيش فيه.						
11	أجد سهولة في التواصل مع الأصدقاء الذين يعيشون معي في المجتمع نفسه.						
12	أتواصل مع زملائي في العمل بشكل متكرر.						
13	أتمسك بوظيفتي لاعتقادي أن المنظمة تخطط لتحقيق أهداف واقعية.						
14	أشعر أثناء العمل بروح الفريق الواحد.						
ثالثا : التضحية							

15	إن مغادرتي المنظمة لأي سبب يجعلني أخسر بعض التقدير و الإحترام المجتمعي.						
16	أشعر بصعوبة العيش مع المجتمع الجديد لو غادرت المنظمة التي أعمل فيها.						
17	عند مغادرتي المنظمة فإني سأخسر أصدقاء كثيرين من الصعب تعويضهم.						
18	عند انتقالي لمنظمة أخرى سأخسر بعض الإمتيازات(صحية،مكافآت،ا لأجر..) التي أحصل عليها حاليا.						
19	أمتلك حرية كبيرة لتحقيق أهدافي في المنظمة.						
20	توفر لي المنظمة فرص ترقية و تقدم ممتازة.						

وشكرا على تعاونكم ...

الملحق رقم (02): الصدق الداخلي لبعد توافر السلوك الأخلاقي و فقراته

Corrélations

		يرفض رئيسي المباشر الأعمال غير الأخلاقية حتى و لو عادت بالنفع على المنظمة.	يلتزم رئيسي المباشر بوعوده مع مرؤوسيه.	يمنح رئيسي المباشر أولوية عالية للقيم الأخلاقية.	يسمح رئيسي المباشر للعاملين بالتعبير عن مقترحاتهم و آرائهم بكل حرية.	يعتبر رئيسي المباشر قضايا العدالة محورا أساسيا عند إتخاذ قراراته.	يحرص رئيسي المباشر على التوزيع العادل للمكافآت.	بعد توافر السلوك الأخلاقي
يرفض رئيسي المباشر الأعمال غير الأخلاقية حتى و لو عادت بالنفع على المنظمة.	Corrélation de Pearson	1	,662**	,642**	,704**	,567**	,254	,797**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,085	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47
يلتزم رئيسي المباشر بوعوده مع مرؤوسيه.	Corrélation de Pearson	,662**	1	,828**	,712**	,782**	,322*	,882**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,027	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47
يمنح رئيسي المباشر أولوية عالية للقيم الأخلاقية.	Corrélation de Pearson	,642**	,828**	1	,666**	,811**	,338*	,880**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,020	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47
يسمح رئيسي المباشر للعاملين بالتعبير عن مقترحاتهم و آرائهم بكل حرية.	Corrélation de Pearson	,704**	,712**	,666**	1	,584**	,473**	,857**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,001	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47
يعتبر رئيسي المباشر قضايا العدالة محورا أساسيا عند إتخاذ قراراته.	Corrélation de Pearson	,567**	,782**	,811**	,584**	1	,330*	,835**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,023	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47
يحرص رئيسي المباشر على	Corrélation de Pearson	,254	,322*	,338*	,473**	,330*	1	,580**

التوزيع العادل للمكافآت.	Sig. (bilatérale)	,085	,027	,020	,001	,023		,000
	N	47	47	47	47	47	47	47
بعد توافر السلوك الأخلاقي	Corrélation de Pearson	,797**	,882**	,880**	,857**	,835**	,580**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47	47	47

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

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

الملحق(03) : الصدق الداخلي لبعد ممارسة السلوك الأخلاقي و فقراته

Corrélations

		يطبق رئيسي المباشر النظام و القوانين على نفسه قبل مطالبة الآخرين بتطبيقها.	يتعلم العاملون القيم والمعتقدات من مشاهدة و مراقبة سلوكيات القائد.	يحترم رئيسي المباشر حقوق الآخرين و يساعدهم.	يتقبل رئيسي المباشر النقد بصدر رحب و بدون تذمر.	يستطيع رئيسي المباشر التصرف بحكمة عند حدوث الأزمات.	بعد_ممارسة_السلوك _الأخلاقي
يطبق رئيسي المباشر النظام و القوانين على نفسه قبل مطالبة الآخرين بتطبيقها.	Corrélation de Pearson	1	,765**	,815**	,353*	,655**	,909**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,015	,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47
يتعلم العاملون القيم والمعتقدات من مشاهدة و مراقبة سلوكيات القائد.	Corrélation de Pearson	,765**	1	,701**	,312*	,504**	,857**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,033	,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47
يحترم رئيسي المباشرحقوق الآخرين و يساعدهم.	Corrélation de Pearson	,815**	,701**	1	,298*	,524**	,843**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,042	,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47
يتقبل رئيسي المباشر النقد بصدر رحب و بدون تذمر.	Corrélation de Pearson	,353*	,312*	,298*	1	,325*	,565**
	Sig. (bilatérale)	,015	,033	,042		,026	,000
	N	47	47	47	47	47	47
يستطيع رئيسي المباشر التصرف بحكمة عند حدوث الأزمات.	Corrélation de Pearson	,655**	,504**	,524**	,325*	1	,761**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,026		,000
	N	47	47	47	47	47	47
بعد_ممارسة_السلوك_الأخلاقي	Corrélation de Pearson	,909**	,857**	,843**	,565**	,761**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47	47

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

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

الملحق رقم(04): الصدق الداخلي لبعد تعزيز السلوك الأخلاقي و فقراته

Corrélations

		يقوم رئيسي المباشر بمعاقبة العاملين الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.	يعتبر رئيسي المباشر نموذجا قويا للتصرف الأخلاقي.	توفر المؤسسة نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.	تقيم المؤسسة ندوات و لقاءات تحث العاملين على الإلتزام بالسلوك الأخلاقي.	يعزز رئيسي المباشر الجوانب الإيجابية لدى المرؤوسين.	بعد_تعزيز_السلوك الأخلاقي
يقوم رئيسي المباشر بمعاقبة العاملين الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.	Corrélation de Pearson	1	,436**	,276	,468**	,524**	,729**
	Sig. (bilatérale)		,002	,061	,001	,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47
يعتبر رئيسي المباشر نموذجا قويا للتصرف الأخلاقي.	Corrélation de Pearson	,436**	1	,208	,303*	,506**	,660**
	Sig. (bilatérale)	,002		,161	,038	,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47
توفر المؤسسة نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.	Corrélation de Pearson	,276	,208	1	,762**	,371*	,741**
	Sig. (bilatérale)	,061	,161		,000	,010	,000
	N	47	47	47	47	47	47
تقيم المؤسسة ندوات و لقاءات تحث العاملين على الإلتزام بالسلوك الأخلاقي.	Corrélation de Pearson	,468**	,303*	,762**	1	,295*	,804**
	Sig. (bilatérale)	,001	,038	,000		,044	,000
	N	47	47	47	47	47	47
يعزز رئيسي المباشر الجوانب الإيجابية لدى المرؤوسين.	Corrélation de Pearson	,524**	,506**	,371*	,295*	1	,707**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,010	,044		,000
	N	47	47	47	47	47	47
بعد_تعزيز_السلوك الأخلاقي	Corrélation de Pearson	,729**	,660**	,741**	,804**	,707**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47	47

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral). *. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم(05): الصدق الداخلي لمحور القيادة الأخلاقية

Corrélations

		بعد_تعزيز السلوك_الأخلاقي	بعد_توافر السلوك_الأخلاقي	بعد_ممارسة السلوك_الأخلاقي	محور_القيادة الأخلاقية
بعد_تعزيز_السلوك الأخلاقي	Corrélation de Pearson	1	,726**	,736**	,901**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	47	47	47	47
بعد_توافر_السلوك الأخلاقي	Corrélation de Pearson	,726**	1	,715**	,912**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	47	47	47	47
بعد_ممارسة_السلوك الأخلاقي	Corrélation de Pearson	,736**	,715**	1	,897**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	47	47	47	47
محور_القيادة_الأخلاقية	Corrélation de Pearson	,901**	,912**	,897**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47

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

الملحق رقم (06): الصدق الداخلي لفقرات الإنغراز الوظيفي

		أحب المكان الذي أعيش فيه	هناك ملاءمة جيدة بيني و بين المجتمع الذي أعيش فيه	أعتبر المجتمع الذي أعيش فيه كبيت لي	توفر المنظمة التي أعيش فيها على العديد من نشاطات التسلية التي أحبها(ثقافية،رياضية،فنية)	تتناسب مهاراتي ومواهبي مع متطلبات وظيفتي	أستطيع تحقيق أهدافي من خلال تحقيق أهجاف المنظمة	تتلائم قيمي الشخصية مع قيم وثقافة المنظمة	أشعر بالإحتلام والتقدير من قبل المنظمة التي أعمل بها	تسمح لي البيئة الإجتماعية بالإعتزاز بذاتي وتقاليدي
أحب المكان الذي أعيش فيه	Correlation de person	1	,875**	,840**	,460**	,626**	,782**	,645**	,292*	,267
	Sig.(bilarérale)		,000	,000	,001	,000	,000	,000	,047	,069
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
هناك ملاءمة جيدة بيني و بين المجتمع الذي أعيش فيه	Correlation de person	,875**	1	,875**	,619**	,721**	,792**	,575**	,281	,279
	Sig.(bilarérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,055	,058
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
أعتبر المجتمع الذي أعيش فيه كبيت لي	Correlation de person	,840**	,875**	1	,619**	,613**	,753**	,635**	,310*	,343*
	Sig.(bilarérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,034	,018
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
توفر المنظمة التي أعيش فيها على العديد من نشاطات التسلية التي أحبها(ثقافية،رياضية،فنية)	Correlation de person	,460**	,619**	,619**	1	,627**	,671**	,506**	,315*	,222
	Sig.(bilarérale)	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,031	,134
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
تتناسب مهاراتي ومواهبي مع متطلبات وظيفتي	Correlation de person	,626**	,721**	,613**	,627**	1	,754**	,500**	,302*	,294*
	Sig.(bilarérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,039	,045
	N		47	47	47	47		47	47	47
أستطيع تحقيق أهدافي من خلال تحقيق أهجاف المنظمة	Correlation de person	,782**	,792**	,753**	,671**	,754**	1	,766**	,474**	,083
	Sig.(bilarérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,001	,580
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47

تتلائم قيمي الشخصية مع قيم وثقافة المنظمة	Correlation de person	,645**	,575**	,635**	,506**	,500**	,766**	1	,671**	,311*
	Sig.(bilarérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,034
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
أشعر بالإحتلام والتقدير من قبل المنظمة التي أعمل بها	Correlation de person	,292*	,281	,310*	,315*	,302*	,474**	,671**	1	,450**
	Sig.(bilarérale)	,047	,055	,034	,031	,039	,001	,000		,001
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
تسمح لي البيئة الإجتماعية بالإعتزاز بذاتي وتقاليدي	Correlation de person	,267	,279	,343*	,222	,294*	,083	,311*	,450**	1
	Sig.(bilarérale)	,069	,058	,018	,134	,045	,580	,034	,001	
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
يمكن لي الإرتباط بجذوري العائلية المتواجدة في المجتمع الذي أعيش فيه	Correlation de person	,087	,158	,259	,160	,169	-,043	,166	,314*	,899**
	Sig.(bilarérale)	,559	,288	,078	,284	,257	,776	,266	,032	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
أجد سهولة قي التواصل مع الأصدقاء الذين يعيشون معي في المجتمع نفسه	Correlation de person	,265	,276	,315*	-,033	,087	,166	,198	,359*	,423**
	Sig.(bilarérale)	,072	,061	,031	,828	,561	,264	,181	,013	,003
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
أتواصل مع زملائي في العمل بشكل متكرر	Correlation de person	,233	,167	,058	-,191	-,040	,057	,165	,357*	,327*
	Sig.(bilarérale)	,115	,263	,698	,197	,790	,705	,266	,014	,025
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
أتمسك بوظيفتي لاعتقادي أن المنظمة تخطط لتحقيق أهداف واقعية	Correlation de person	,754**	,738**	,719**	,476**	,597**	,561**	,559**	,348*	,494**
	Sig.(bilarérale)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,017	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
أشعر اثناء العمل بروح الفريق الواحد	Correlation de person	,383**	,293*	,296*	-,061	-,013	,148	,293*	,508**	,593**
	Sig.(bilarérale)	,008	,046	,043	,684	,933	,319	,045	,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
إن مغادرتي المنظمة لأي سبب	Correlation de person	,476**	,539**	,600**	,364*	,390**	,462**	,275	,054	,114
	Sig.(bilarérale)	,001	,000	,000	,012	,007	,001	,061	,718	,447

يجعلني أخسر بعض التقدير و الإحترام المجتمعي	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
أشعر بصعوبة العيش مع المجتمع الجديد لو غادرت المنظمة التي أعمل فيها	Correlation de person	,434**	,529**	,606**	,496**	,363*	,510**	,416**	,214	,215
	Sig.(bilarérale)	,002	,000	,000	,000	,012	,000	,004	,148	,147
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
عند مغادرتي المنظمة فإني سأخسر أصدقاء كثيرين من الصعب تعويضهم	Correlation de person	,281	,481**	,499**	,266	,230	,291*	,276	,067	,289*
	Sig.(bilarérale)	,055	,001	,000	,071	,120	,047	,060	,653	,049
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
عند إنتقالي لمنظمة أخرى سأخسر بعض الإمتيازات(صحية،مكافآت،الأجر..) التي أحصل عليها حاليا	Correlation de person	,529**	,688**	,725**	,473**	,634**	,547**	,388**	,205	,240
	Sig.(bilarérale)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,007	,167	,105
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
أمتلك حرية كبيرة لتحقيق أهدافي في المنظمة	Correlation de person	,686**	,736**	,745**	,649**	,782**	,709**	,557**	,285	,452**
	Sig.(bilarérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,052	,001
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
توفر لي المنظمة فرص ترقية وتقدم ممتازة	Correlation de person	,719**	,787**	,721**	,567**	,711**	,633**	,505**	,277	,407**
	Sig.(bilarérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,059	,005
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
محور الإنغراز الوظيفي	Correlation de person	,801**	,869**	,877**	,640**	,718**	,771**	,696**	,498**	,547**
	Sig.(bilarérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47

محور الإنغراز الوظيفي	توفر لي المنظمة فرص ترقية وتقدم ممتازة	أمتلك حرية كبيرة لتحقيق أهدافي في المنظمة	عند إنتقالي لمنظمة أخرى سأخسر بعض الإمتيازات(صحية،مكافآت،الأجر..) التي أحصل عليها حالي	عند مغادرتي المنظمة فإني سأخسر أصدقاء كثيرين من الصعب تعويضهم	أشعر بصعوبة العيش مع المجتمع الجديد لو غادرت المنظمة التي أعمل فيها	إن مغادرتي المنظمة لأي سبب يجعلني أخسر بعض التقدير و الإحترام المجتمعي	أشعر اثناء العمل بروح الفريق الواحد	أتمسك بوظيفتي لاعتقادي أن المنظمة تخطط لتحقيق أهداف واقعية	أتواصل مع زملائي في العمل بشكل متكرر	أجد سهولة قي التواصل مع الأصدقاء الذين يعيشون معي في المجتمع نفسه	يمكن لي الإرتباط بجذوري العائلية المتواجدة في المجتمع الذي أعيش فيه
,801**	,719**	,686**	,529**	,281	,434**	,476**	,383**	,754**	,233	,265	,087
,000	,000	,000	,000	,055	,002	,001	,008	,000	,115	,072	,559
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
,869**	,787**	,736**	,688**	,481**	,529**	,539**	,293*	,738**	,167	,276	,158
,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,046	,000	,263	,061	,288
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
,877**	,721**	,745**	,725**	,499**	,606**	,600**	,296*	,719**	,058	,315*	,259
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,043	,000	,698	,031	,078
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
,640**	,567**	,649**	,473**	,266	,496**	,364*	-,061	,476**	-,191	-,033	,160
,000	,000	,000	,001	,071	,000	,012	,684	,001	,197	,828	,284
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
,718**	,711**	,782**	,634**	,230	,363*	,390**	-,013	,597**	-,040	,087	,169
,000	,000	,000	,000	,120	,012	,007	,933	,000	,790	,561	,257
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
,771**	,633**	,709**	,547**	,291*	,510**	,462**	,148	,561**	,057	,166	-,043

,776	,264	,705	,000	,319	,001	,000	,047	,000	,000	,000	,000
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
,166	,198	,165	,559**	,293*	,275	,416**	,276	,388**	,557**	,505**	,696**
,266	,181	,266	,000	,045	,061	,004	,060	,007	,000	,000	,000
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
,314*	,359*	,357*	,348*	,508**	,054	,214	,067	,205	,285	,277	,498**
,032	,013	,014	,017	,000	,718	,148	,653	,167	,052	,059	,000
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
,899**	,423**	,327*	,494**	,593**	,114	,215	,289*	,240	,452**	,407**	,547**
,000	,003	,025	,000	,000	,447	,147	,049	,105	,001	,005	,000
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
1	,502**	,341*	,358*	,551**	,185	,274	,380**	,206	,411**	,330*	,473**
	,000	,019	,013	,000	,212	,062	,008	,164	,004	,023	,001
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
,502**	1	,745**	,279	,698**	,228	,148	,192	,238	,251	,273	,448**
,000		,000	,058	,000	,124	,322	,197	,107	,089	,064	,002
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
,341*	,745**	1	,252	,720**	,000	-,083	,101	-,076	-,043	,116	,259**
,019	,000		,087	,000	1,000	,578	,498	,612	,774	,436	,078
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
,358*	,279	,252	1	,332*	,648**	,672**	,570**	,658**	,632**	,745**	,860**
,013	,058	,087		,023	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
,551**	,698**	,720**	,332*	1	,096	,083	,212	,013	,228	,308*	,452**
,000	,000	,000	,023		,519	,577	,152	,933	,123	,035	,001
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
,185	,228	,000	,648**	,096	1	,870**	,678**	,719**	,535**	,432**	,676**

,212	,124	1,000	,000	,519		,000	,000	,000	,000	,002	,000
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
,274	,148	-,083	,672**	,083	,870**	1	,756**	,713**	,569**	,450**	,718**
,062	,322	,578	,000	,577	,000		,000	,000	,000	,001	,000
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
,380**	,192	,101	,570**	,212	,678**	,756**	1	,617**	,348*	,412**	,612**
,008	,197	,498	,000	,152	,000	,000		,000	,017	,004	,000
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
,206	,238	-,076	,658**	,013	,719**	,713**	,617**	1	,612**	,637**	,757**
,164	,107	,612	,000	,933	,000	,000	,000		,000	,000	,000
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
,411**	,251	-,043	,632**	,228	,535**	,569**	,348*	,612**	1	,795**	,832**
,004	,089	,774	,000	,123	,000	,000	,017	,000		,000	,000
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
,330*	,273	,116	,745**	,308*	,432**	,450**	,412**	,637**	,795**	1	,820**
,023	,064	,436	,000	,035	,002	,001	,004	,000	,000		,000
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
,473**	,448**	,259	,860**	,452**	,676**	,718**	,612**	,757**	,832**	,820**	1
,001	,002	,078	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47

الملحق(07): معاملات الثبات لأداة الدراسة

معامل ثبات المحور الأول:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	16

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	47	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	47	100,0

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

معامل ثبات المحور الثاني:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	20

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	47	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	47	100,0

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

معامل ثبات المحورين معا:

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	47	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	47	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,952	36

الملحق رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	35	74,5	74,5	74,5
	أنثى	12	25,5	25,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

الملحق رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 30 إلى أقل من 40 سنة	22	46,8	46,8	46,8
	من 40 إلى إقل من 50 سنة	22	46,8	46,8	93,6
	من 50 سنة فأكثر	3	6,4	6,4	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

الملحق رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	2	4,3	4,3	4,3
	ثانوي	5	10,6	10,6	14,9
	جامعي	40	85,1	85,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

الملحق رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصنف الوظيفي

الصنف_الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	35	74,5	74,5	74,5
	عون تحكم	5	10,6	10,6	85,1
	عون تنفيذ	7	14,9	14,9	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

الملحق رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل

عدد سنوات العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	5	10,6	10,6	10,6
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	9	19,1	19,1	29,8
	10سنوات فأكثر	33	70,2	70,2	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

الملحق رقم (13): نتائج بعد توافر السلوك الأخلاقي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يرفض رئيسي المباشر الأعمال غير الأخلاقية حتى و لو عادت بالنفع على المنظمة.	47	4,96	1,382
يلتزم رئيسي المباشر بوعوده مع مرؤوسيه.	47	4,66	1,147
يمنح رئيسي المباشر أولوية عالية للقيم الأخلاقية.	47	4,89	1,220
يسمح رئيسي المباشر للعاملين بالتعبير عن مقترحاتهم و آرائهم بكل حرية.	47	5,02	1,207
يعتبر رئيسي المباشر قضايا العدالة محورا أساسيا عند إتخاذ قراراته.	47	4,81	1,209
يحرص رئيسي المباشر على التوزيع العادل للمكافآت.	47	4,30	1,397
بعد_توافر_السلوك_الأخلاقي	47	4,7730	1,00688
N valide (liste)	47		

الملحق رقم (14): نتائج بعد ممارسة السلوك الأخلاقي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يطبق رئيسي المباشر النظام و القوانين على نفسه قبل مطالبة الآخرين بتطبيقها.	47	4,81	1,154
يتعلم العاملون القيم والمعتقدات من مشاهدة و مراقبة سلوكيات القائد.	47	4,30	1,641
يحترم رئيسي المباشرحقوق الآخرين و يساعدهم.	47	4,68	1,181
يتقبل رئيسي المباشر النقد بصدر رحب و بدون تذمر.	47	4,49	1,196
يستطيع رئيسي المباشر التصرف بحكمة عند حدوث الأزمات.	47	4,47	1,300
بعد_ممارسة_السلوك_الأخلاقي	47	4,5489	1,02276
N valide (liste)	47		

الملحق رقم (15): نتائج بعد تعزيز السلوك الأخلاقي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يقوم رئيسي المباشر بمعاقبة العاملين الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.	47	4,06	1,342
يعتبر رئيسي المباشر نموذجا قويا للتصرف الأخلاقي.	47	4,23	1,386
توفر المؤسسة نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.	47	3,57	1,485
تقيم المؤسسة ندوات و لقاءات تحث العاملين على الإلتزام بالسلوك الأخلاقي.	47	3,47	1,544
يعزز رئيسي المباشر الجوانب الإيجابية لدى المرؤوسين.	47	4,38	1,171
بعد_تعزيز_السلوك_الأخلاقي	47	3,9447	1,01270
N valide (liste)	47		

الملحق رقم (16): نتائج محور القيادة الأخلاقية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
بعد_توافر_السلوك_الأخلاقي	47	4,7730	1,00688
بعد_ممارسة_السلوك_الأخلاقي	47	4,5489	1,02276
بعد_تعزيز_السلوك_الأخلاقي	47	3,9447	1,01270
محور_القيادة_الأخلاقية	47	4,4441	,91636
N valide (liste)	47		

الملحق رقم (17): نتائج بعد توافر السلوك الأخلاقي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أحب المكان الذي أعيش فيه.	47	4,38	1,688
هناك ملاءمة جيدة بيني و بين المجتمع الذي أعيش فيه.	47	4,36	1,538
أعتبر المجتمع الذي أعيش فيه كبيت لي.	47	3,87	1,569

تتوفر المنظمة التي أعيش فيها على العديد من نشاطات التسلية التي أحبها)ثقافية،رياضية،فنية(...	47	3,02	1,726
تتناسب مهاراتي و مواهبي مع متطلبات وظيفتي.	47	3,87	1,610
أستطيع تحقيق أهدافي من خلال تحقيق أهداف المنظمة.	47	3,64	1,358
تتلاءم قيمي الشخصية مع قيم و ثقافة المنظمة.	47	4,21	1,141
أشعر بالإحترام و التقدير من قبل المنظمة التي أعمل فيها.	47	4,19	1,393
تسمح لي البيئة الإجتماعية بالإعتزاز بعاداتي و تقاليدي.	47	4,64	1,326
يمكن لي الإرتباط بجذوري العائلية المتواجدة في المجتمع الذي أعيش فيه.	47	4,68	1,287
أجد سهولة في التواصل مع الأصدقاء الذين يعيشون معي في المجتمع نفسه.	47	4,85	1,103
أتواصل مع زملائي في العمل بشكل متكرر.	47	4,85	,978
أتمسك بوظيفتي لاعتقادي أن المنظمة تخطط لتحقيق أهداف واقعية.	47	3,89	1,433
أشعر أثناء العمل بروح الفريق الواحد.	47	4,30	1,301

إن مغادرتي المنظمة لأي سبب يجعلني أخسر بعض التقدير و الإحترام المجتمعي.	47	3,00	1,732
أشعر بصعوبة العيش مع المجتمع الجديد لو غادرت المنظمة التي أعمل فيها.	47	3,00	1,602
عند مغادرتي المنظمة فإني سأخسر أصدقاء كثيرين من الصعب تعويضهم.	47	3,28	1,741
عند انتقالي لمنظمة أخرى سأخسر بعض الإمتيازات (صحية،مكافآت،الأجر..)التي أحصل عليها حاليا.	47	3,28	1,485
أمتلك حرية كبيرة لتحقيق أهدافي في المنظمة.	47	3,32	1,431
توفر لي المنظمة فرص ترقية و تقدم ممتازة.	47	3,79	1,628
محور_الإنغراز_الوظيفي	47	3,9213	,98994
N valide (liste)	47		

الملحق رقم (18): إختبار التوزيع الطبيعي

Statistiques descriptives

	N	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
بعد_توافر_السلوك_الأخلاقي	47	1,014	-1,949	,347	4,933	,681
بعد_ممارسة_السلوك_الأخلاقي	47	1,046	-,916	,347	,451	,681
بعد_تعزيز_السلوك_الأخلاقي	47	1,026	-,122	,347	,445	,681
محور_القيادة_الأخلاقية	47	,840	-1,071	,347	1,924	,681
N valide (liste)	47					

Statistiques descriptives

	N	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
أحب المكان الذي أعيش فيه.	47	2,850	-,950	,347	-,261	,681
هناك ملاءمة جيدة بيني و بين المجتمع الذي أعيش فيه.	47	2,366	-1,056	,347	,287	,681
أعتبر المجتمع الذي أعيش فيه كبيت لي.	47	2,462	-,556	,347	-,726	,681
تتوفر المنظمة التي أعيش فيها على العديد من نشاطات التسلية التي أحبها)ثقافية،رياضية،فنية(...	47	2,978	,257	,347	-1,330	,681

تتناسب مهاراتي و مواهبي مع متطلبات وظيفتي.	47	2,592	-,534	,347	-,647	,681
أستطيع تحقيق أهدافي من خلال تحقيق أهداف المنظمة.	47	1,845	-,659	,347	-,218	,681
تتلاءم قيمي الشخصية مع قيم و ثقافة المنظمة.	47	1,302	-,714	,347	-,028	,681
أشعر بالإحترام و التقدير من قبل المنظمة التي أعمل فيها.	47	1,941	-,912	,347	,098	,681
تسمح لي البيئة الإجتماعية بالإعتزاز بعاداتي و تقاليدي.	47	1,758	-1,160	,347	,598	,681
يمكن لي الإرتباط بجذوري العائلية المتواجدة في المجتمع الذي أعيش فيه.	47	1,657	-,900	,347	,458	,681
أجد سهولة في التواصل مع الأصدقاء الذين يعيشون معي في المجتمع نفسه.	47	1,216	-,708	,347	,018	,681
أتواصل مع زملائي في العمل بشكل متكرر.	47	,956	-,856	,347	1,192	,681
أتمسك بوظيفتي لاعتقادي أن المنظمة تخطط لتحقيق أهداف واقعية.	47	2,054	-,592	,347	-,552	,681
أشعر أثناء العمل بروح الفريق الواحد.	47	1,692	-,834	,347	,467	,681
إن مغادرتي المنظمة لأي سبب يجعلني أخسر بعض التقدير و الإحترام المجتمعي.	47	3,000	,446	,347	-1,076	,681

أشعر بصعوبة العيش مع المجتمع الجديد لو غادرت المنظمة التي أعمل فيها.	47	2,565	,232	,347	-1,091	,681
عند مغادرتي المنظمة فإني سأخسر أصدقاء كثيرين من الصعب تعويضهم.	47	3,031	,148	,347	-1,251	,681
عند انتقالي لمنظمة أخرى سأخسر بعض الإمتيازات)صحية،مكافآت،الأجر التي أحصل عليها حاليا..).	47	2,204	-,292	,347	-1,265	,681
أمتلك حرية كبيرة لتحقيق أهدافي في المنظمة.	47	2,048	-,408	,347	-,866	,681
توفر لي المنظمة فرص ترقية و تقدم ممتازة.	47	2,649	-,494	,347	-,923	,681
محور_الإنغراز_الوظيفي	47	,980	-,867	,347	,167	,681
N valide (liste)	47					

الملحق رقم (19): معاملات تضخم التباين و التباين المسموح

	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig	Borne inférieure	Borne supérieure	Corrélation simple	Partielle	Partielle	Tolérance	VIF
(Constante)	1,405	,572		2,455	,018	,251	2,559					
بعد توافر السلوك الأخلاقي	-,129	,177	-,131	-,728	,470	-,485	,228	,441	-,110	-,083	,402	2,487
بعد ممارسة السلوك الخلاقي	,144	,177	,149	,817	,418	-,212	,501	,528	,124	,093	,389	2,568
بعد تعزيز السلوك الأخلاقي	,627	,181	,641	3,456	,001	,261	,993	,656	,466	,394	,377	2,655

الملحق رقم (20): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,665[a]	,442	,403	,765

a. Prédicteurs : (Constante), بعد_تعزيز_السلوك_الأخلاقي ,بعد_توافر_السلوك_الأخلاقي ,بعد_ممارسة_السلوك_الأخلاقي

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	19,924	3	6,641	11,353	,000[b]
	de Student	25,155	43	,585		
	Total	45,079	46			

a. Variable dépendante :محور_الإنغراز_الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante),بعد_تعزيز_السلوك_الأخلاقي ,بعد_توافر_السلوك_الأخلاقي ,بعد_ممارسة_السلوك_الأخلاقي

الملحق رقم (21): نتائج إختبار الفرضيات الفرعية

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,405	,572		2,455	,018
	بعد_توافر_السلوك_الأخلاقي	-,129	,177	-,131	-,728	,470
	بعد_ممارسة_السلوك_الأخلاقي	,144	,177	,149	,817	,418
	بعد_تعزيز_السلوك_الأخلاقي	,627	,181	,641	3,456	,001

a. Variable dépendante : الوظيفي_الإنغراز_محور