



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
شعبة علوم التسيير



الموضوع

أثر مناخ العمل الأخلاقي في تفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية
والالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة

أطروحة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

أ.د. أحلام خان

إعداد الطالب:

إيمان مباركي

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر - أ-	- مهني أشواق
جامعة بسكرة	مقررا	أستاذ التعليم العالي	- خان أحلام
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر - أ-	- مدوكي يوسف
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر - أ-	- دوباخ سعيدة
جامعة باتنة 1	مناقشا	أستاذ التعليم العالي	- واعر وسيلة
جامعة باتنة 1	مناقشا	أستاذ محاضر - أ-	- العمودي مينة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
شعبة علوم التسيير



الموضوع

أثر مناخ العمل الأخلاقي في تفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية
والالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة

أطروحة دكتوراه مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

أ.د. أحلام خان

إعداد الطالب:

إيمان مباركي

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر - أ-	- مهني أشواق
جامعة بسكرة	مقررا	أستاذ التعليم العالي	- خان أحلام
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر - أ-	- مدوكي يوسف
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر - أ-	- دوباخ سعيدة
جامعة باتنة 1	مناقشا	أستاذ التعليم العالي	- واعر وسيلة
جامعة باتنة 1	مناقشا	أستاذ محاضر - أ-	- العمودي مينة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا
تَعْلَمُونَ خَبِيرٌ}

سورة المجادلة، الآية (11)

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي هداني ويسر لي أمري، وأشكره على ما من علي من علم وألهمني من صبر في تحمل الصعوبات التي رافقت مدة إعداد هذه الرسالة..

عرفانا بالجميل لأهل العطاء أتقدم بأرقى كلمات الشكر والثناء إلى الأستاذة المشرفة (أ.د. خان أحلام) لقبولها الإشراف على أطروحتي وما قدمته لي من جهد وملاحظات علمية قيمة وتوجيهات سديدة ونصح وإرشاد هادف ومتابعة جادة لإعداد هذه الأطروحة وانجازها وكانت خير معين فجزاها الله خير الجزاء متمنية لها العمر المديد والعطاء الدائم.

وأتقدم بأسى عبارات الشكر والامتنان لوالديّ الحبيبين، اللذين كانا النور الذي أضاء دربي والداعم الثابت في مسيرتي العلمية. فلولاهما ودعهما اللامحدود لما وصلت إلى ما أنا عليه اليوم.

وأتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لكل أعضاء لجنة التكوين في الدكتوراه على كل ما قدموه لنا من دعم ومساندة طيلة فترة التكوين.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين تجسموا عناء قراءة ومناقشة هذه الرسالة، ولما سيقدمونه من ملاحظات قيمة تغني وتعزز المكانة العلمية لهذا العمل، كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى الأساتذة المحكمين لاستمارة الاستبانة.

كما أتقدم بجزيل شكري وامتناني إلى الدكتورة (وناس أسماء) أستاذة بجامعة باجي مختار عناية على ما بذلته معي من جهد وإرشاد تام في إكمال دراستي، فلها مني خالص الشكر والتقدير.

وأتقدم أيضا بالشكر والتقدير إلى الدكتورة (الاء محمود عزام) أستاذة بالجامعة الأردنية على تعاونها معي في تزويدي بالمراجع الخاصة بموضوع دراستي، متمنية لها النجاح والتوفيق في مسيرتها العلمية.

كذلك أتقدم بالشكر والامتنان إلى جميع الموظفين في مكتبة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خضير بسكرة ومكتبة إدارة الأعمال بالجامعة البلقاء التطبيقية السلط. الأردن، ومكتبة كلية الأعمال بالجامعة الأردنية، لمساهماتهم جميعاً في حصولي على الكتب والمراجع العلمية.

دون أن أنسى بالشكر عمال وإطارات المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة على تعاونهم معنا .
والى كل من مد يد العون والمساعدة في إتمام هذه الرسالة، فلهم مني كل الحب والتقدير وجزاهم الله خير جزاء.

الباحثة إيمان مباركي

الإهداء

(وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

الحمد لله شكرا وامتنانا، الحمد لله بفضلله أدركت أسى الغايات، أنظر لنفسي ولنجاحي كالذي ينظر إلى معجزاته إلى الحلم الذي طال انتظاره وتحقق بفضل الله وأصبح واقعا افتخر به.

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب ، إلى قدوتي الأولى ونبراسي الذي ينير دربي، إلى من علمني أن أصمد أمام العقبات إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود، إلى من رفعت رأسي عالياً افتخاراً به، إليك يا من أفديك بروحي إلى والدي الحبيب

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى من صنعت مني إنسانة طموحة وتعشق التحديات كما عشقتها هي، لتلك التي منها تعرفت على القوة والثقة بالنفس، ومن رضاها التوفيق، أطال الله في عمرها بالصحة والعافية إلى جنتي..... إلى أمي الحبيبة

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي ، إلى من به أكبر وعليه أعتمد .. إلى سندي والكتف الذي أستند عليه أخي العزيز "حسام الدين"

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إلى من شددن عضدي بهن، إلى خيرة أيامي وصفوها أختاي "نوال وسهير"

إلى كل أفراد عائلتي صغيرا وكبيراً

إلى الدكتورة [خان أحلام]، التي تركت في نفسي بصمة لا تُنسى، بأخلاقها السامية وتعاملاتها الرفيعة، والتي علمتني كيف يكون العلم مصحوباً بالتواضع والنزاهة. التي أثرت تجربتي الأكاديمية وأثابتني بالمعرفة والتجارب القيمة.

وإلى رفقاء السنين وأصحاب الشدائد، وإلى روافد الوفاء ورفيقاتي في التعب والسهر المؤسسات الغايات صديقاتي العزيزات خديجة ، ابتسام، وفاء ، سمية ، جنات ، يسرى، زهرة.

إلى كل الزملاء والزميلات "دفعة 2021"

أهدي هذا العمل المتواضع راجية من الله تعالى أن ينفعني بما علمني وأن يعلمني ما أجهل ويجعله حجة لي لا علي.

الباحثة إيمان مباركي

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأثر المباشر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، والأثر غير المباشر لها من خلال مناخ العمل الأخلاقي بعينة من المؤسسات الإستشفائية في مدينة بسكرة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمقابلة غير الموجهة لدعم وتفسير النتائج المتحصل عليها، حيث شملت الدراسة عينة مكونة من (350) موظفاً بين أطباء وشبه طبيين وإداريين بالمؤسسات الإستشفائية محل الدراسة.

وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والتدريجي بالنسبة لفرضيات التأثير المباشر، وأسلوب تحليل المسار بالنسبة لفرضيات التأثير غير المباشر بالاعتماد على البرنامجين الإحصائيين (SPSS.V22) و (AMOS Version 29).

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الإستشفائية محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)، ووجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة على مناخ العمل الأخلاقي عند مستوى الدلالة (0.05)، كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ العمل الأخلاقي بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05)، وكذا وجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ العمل الأخلاقي عند مستوى الدلالة (0.05).

وخلصت الدراسة إلى تقديم جملة من الاقتراحات أهمها ضرورة تعزيز ثقافة أخلاقية داخل المؤسسات الإستشفائية من خلال تحسين بيئة العمل وتوفير أجواء مريحة للعمل، وإقامة علاقات تعاونية بين جميع أفراد الطاقم الطبي، بالإضافة إلى تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال تنظيم ندوات وورش عمل تركز على تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسات الإستشفائية، وتعزيز المناخ الأخلاقي من خلال نشر اللوائح الأخلاقية الواجب مراعاتها من قبل العاملين.

الكلمات المفتاحية: قيادة أخلاقية، مناخ عمل أخلاقي، التزام تنظيمي، مؤسسات إستشفائية لمدينة بسكرة.

Abstract:

This study aimed to identify the direct impact of ethical leadership on organizational commitment, and its indirect impact through the ethical work climate, using a sample from healthcare institutions in Biskra city.

To achieve the study's objectives, a descriptive methodology was employed, utilizing a questionnaire as a data collection tool and unstructured interviews to support and interpret the obtained results. The sample comprised 350 employees, including doctors, paramedical staff, and administrative personnel from the healthcare institutions under investigation.

In light of this, data were collected and analysed, and the hypotheses were tested using both multiple and stepwise regression analyses for the direct effect hypotheses, and path analysis for the indirect effect hypotheses, relying on the statistical software SPSS Version 22 and AMOS Version 29.

The study achieved several results, most notably the existence of a statistically significant direct effect of ethical leadership in its various dimensions on the organizational commitment of the healthcare institutions under study at a significance level of (0.05), and the existence of a statistically significant direct effect of ethical leadership in its various dimensions on the ethical work climate at a significance level of (0.05). The study also found that there is a statistically significant effect of the ethical work climate in its various dimensions on organizational commitment at a significance level of (0.05). Moreover, there is a statistically significant indirect effect of ethical leadership on organizational commitment in the presence of the ethical work climate at a significance level of (0.05).

Finally, the study concluded with several recommendations, primarily emphasizing the need to foster an ethical culture within healthcare institutions by improving the work environment, ensuring comfortable conditions, and building collaborative relationships among all medical staff. Additionally, it recommends enhancing organizational commitment through the organization of seminars and workshops that focus on promoting positive practices among employees to achieve the goals of healthcare institutions and enhancing the ethical climate by disseminating the ethical guidelines that must be observed by the employees.

Keywords: Ethical leadership, ethical work climate, organizational commitment, healthcare institutions in Biskra city.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	شكر وتقدير
II	الإهداء
III	الملخص
IV	Abstract
VI	فهرس المحتويات
XII	فهرس الجداول والأشكال
XVIII	فهرس الملاحق
أ- خ خ	مقدمة
39-01	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
03	المطلب الأول : مفهوم الالتزام التنظيمي والفروقات بينه وبين المصطلحات المشابهة له
03	أولا: مفهوم الالتزام التنظيمي
06	ثانيا : الفرق بين الالتزام التنظيمي وبعض المفاهيم المشابهة له
09	المطلب الثاني : خصائص و أهمية الالتزام التنظيمي
09	أولا: خصائص الالتزام التنظيمي
09	ثانيا : أهمية الالتزام التنظيمي
12	المطلب الثالث : مداخل دراسة الالتزام التنظيمي
14	المبحث الثاني: أساسيات الالتزام التنظيمي
14	المطلب الأول : مراحل الالتزام التنظيمي
16	المطلب الثاني: عناصر الالتزام التنظيمي
18	المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي

فهرس المحتويات

23	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي وطرق قياسه ونتائجه
23	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
30	المطلب الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي ومؤشراته
30	أولا: طرق قياس الالتزام التنظيمي
33	ثانيا: فوائد عملية قياس الالتزام التنظيمي
34	ثالثا: مؤشرات الالتزام التنظيمي
35	المطلب الثالث: نتائج الالتزام التنظيمي
39	خلاصة الفصل
78 -40	الفصل الثاني : الإطار المفاهيمي لمناخ العمل الأخلاقي
41	تمهيد
42	المبحث الأول: ماهية أخلاقيات الأعمال
42	المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات الأعمال وأهميتها
42	أولا: مفهوم الأخلاق و الأخلاقيات
44	ثانيا: مفهوم أخلاقيات الأعمال
48	ثالثا: خصائص أخلاقيات الأعمال
49	رابعا: أهمية أخلاقيات الأعمال
50	المطلب الثاني : مصادر ومكونات أخلاقيات الأعمال ونظرياتها
50	أولا: مصادر أخلاقيات الأعمال
53	ثانيا: مكونات أخلاقيات الأعمال
54	ثالثا: النظريات الأخلاقية
57	المطلب الثالث : المنظمة الأخلاقية وتجسيد أخلاقيات الأعمال
57	أولا : خصائص المنظمة الاخلاقية
58	ثانيا: إرساء وترسيخ أخلاقيات العمل في المنظمة
59	ثالثا: المقومات الأساسية لبناء منظمة أخلاقية
62	رابعا: مستويات أخلاقيات الأعمال
63	المبحث الثاني: ماهية مناخ العمل الأخلاقي
63	المطلب الأول: مفهوم مناخ العمل الأخلاقي
63	أولا: مفهوم مناخ العمل

فهرس المحتويات

64	ثانيا: مفهوم مناخ العمل الأخلاقي
66	المطلب الثاني: خصائص مناخ العمل الأخلاقي
67	المطلب الثالث: أهمية مناخ العمل الأخلاقي
68	المبحث الثالث: أساسيات مناخ العمل الأخلاقي بالمنظمة
68	المطلب الأول: مبادئ مناخ العمل الأخلاقي
69	المطلب الثاني: مراحل مناخ العمل الأخلاقي
71	المطلب الثالث: أبعاد مناخ الأخلاقي
75	المطلب الرابع: مستويات مناخ العمل الأخلاقي والعوامل المؤثرة فيه
75	أولا: مستويات مناخ العمل الأخلاقي
76	ثانيا: العوامل المؤثرة في مناخ العمل الأخلاقي
78	خلاصة الفصل
116 – 79	الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية
80	تمهيد
81	المبحث الأول: ماهية القيادة الأخلاقية
81	المطلب الأول مفهوم القيادة الأخلاقية
81	أولا : مفهوم القيادة
82	ثانيا: مفهوم القيادة الأخلاقية
86	ثالثا: جانبي القيادة الأخلاقية
87	المطلب الثاني :خصائص وأهمية القيادة الأخلاقية
87	أولا: خصائص القيادة الأخلاقية
92	ثانيا: أهمية القيادة الأخلاقية
94	المطلب الثالث: مصادر القيادة الأخلاقية
95	المبحث الثاني : أساسيات القيادة الأخلاقية
95	المطلب الأول: مبادئ القيادة الأخلاقية
98	المطلب الثاني: مكونات و عناصر القيادة الأخلاقية
98	أولا: مكونات القيادة الأخلاقية
100	ثانيا: عناصر القيادة الأخلاقية
102	المطلب الثالث : أبعاد القيادة الأخلاقية

فهرس المحتويات

105	المبحث الثالث: أساليب ومهام القيادة الأخلاقية والعوامل المؤثرة فيها
105	المطلب الأول: أساليب القيادة الأخلاقية
107	المطلب الثاني : واجبات ومهام القيادة الأخلاقية
108	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في القيادة الأخلاقية
109	المبحث الرابع : الأثر بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي ومناخ العمل الأخلاقي
109	المطلب الأول : أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي
111	المطلب الثاني : أثر القيادة الأخلاقية على مناخ العمل الأخلاقي
113	المطلب الثالث: أثر مناخ العمل الأخلاقي على الالتزام التنظيمي
114	المطلب الرابع: أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ العمل الأخلاقي
116	خلاصة الفصل
190 – 117	الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة:
118	تمهيد
119	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات الإستشفائية محل الدراسة
119	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر- بسكرة
119	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة
120	المطلب الثالث : التعريف بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب و جراحة الأطفال قرقب عمار بن عمروس-بسكرة-
120	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وتقييم متغيرها
120	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
121	المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة
121	أولا: ثبات أداة الدراسة
123	ثانيا: صدق أداة الدراسة
124	ثالثا: الاتساق الداخلي
129	المطلب الثالث:اختبار التوزيع الطبيعي
130	المطلب الرابع: خصائص ووصف عينة الدراسة
135	المطلب الخامس:عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة
146	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
145	المطلب الأول: اختبار الارتباط الخطي

فهرس المحتويات

146	المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية
151	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية
156	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية
161	المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية
183	المبحث الرابع: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضيات
183	المطلب الأول: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى
184	المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية
184	المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة
186	المطلب الرابع: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة
187	خلاصة الفصل
188	الخاتمة
196	قائمة المراجع
211	الملاحق

قائمة الجداول

والاشكال والملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	
(1 - 1)	التموضع الاستمولوجي للبراديجمات الثلاث	م
(2 - 1)	سلم ليكارت الخماسي والبدائل الموافقة	هـ
(3 - 1)	عدد موظفي المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة	ي
(4 - 1)	عدد ونسب الاستبانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة للتحليل	أأ
(1 - 2)	الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي	37
(1 - 3)	إيجابيات وسلبيات المداخل الأخلاقية	56
(2 - 3)	الإطار النظري للمناخ الأخلاقي لدى فكتور وكولين (1988)	71
(3 - 3)	الإطار التطبيقي لأنماط المناخ الأخلاقي لدى فكتور وكولين (1988)	73
(1 - 4)	مقارنة بين القائد الأخلاقي والقائد غير الأخلاقي	91
(2 - 4)	أبعاد قياس القيادة الأخلاقية	103
(1 - 5)	مجالات قيم معامل ألفا كرونباخ	121
(2 - 5)	معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة	122
(3 - 5)	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	124
(4 - 5)	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	125
(5 - 5)	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث	127
(6-5)	نتائج اختبار Smirnov – Kolmogorov	129
(7 - 5)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	130
(8 - 5)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	131
(9 - 5)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	132

134	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	(5 - 10)
135	مستويات القبول حسب مقياس ليكرت	(5 - 11)
136	تحليل اتجاهات المبحوثين حول القيادة الأخلاقية	(5 - 12)
139	تحليل اتجاهات المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي	(5 - 13)
141	تحليل اتجاهات المبحوثين نحو مناخ العمل الأخلاقي	(5 - 14)
145	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغير المستقل	(5 - 15)
145	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغير الوسيط	(5 - 16)
147	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي	(5 - 17)
147	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة	(5 - 18)
149	اختبار أفضل نموذج مطابق لبيانات المستجوبين وممثل لدراسة أثر أبعاد القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة	(5 - 19)
151	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة على مناخ العمل الأخلاقي	(5 - 20)
152	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة الأخلاقية على مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة	(5 - 21)
154	اختبار أفضل نموذج مطابق لبيانات المستجوبين وممثل لدراسة أثر أبعاد مناخ العمل الأخلاقي على القيادة الأخلاقية لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة	(5 - 22)
156	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر مناخ العمل الأخلاقي بأبعاده المجتمعة على الالتزام التنظيمي	(5 - 23)
157	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد مناخ العمل الأخلاقي على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة.	(5 - 24)
159	اختبار أفضل نموذج مطابق لبيانات المستجوبين وممثل لدراسة أثر أبعاد القيادة الأخلاقية على مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة	(5 - 25)

163	(26 - 5) الدلالة الإحصائية لقيم معاملات المسار التأثير المباشر وغير المباشر لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ العمل الأخلاقي
165	(27 - 5) جدول مؤشرات المطابقة لنموذج تحليل المسار لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ العمل الأخلاقي
167	(28 - 5) الدلالة الإحصائية لقيم معاملات مسار التأثير المباشر وغير المباشر لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ القانون (M1)
171	(29 - 5) الدلالة الإحصائية لقيم معاملات مسار التأثير المباشر وغير المباشر لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ الرعاية (M2).
174	(30 - 5) الدلالة الإحصائية لقيم معاملات مسار التأثير المباشر وغير المباشر لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ الاستقلال (M3).
177	(31 - 5) الدلالة الإحصائية لقيم معاملات المسار التأثير المباشر وغير المباشر لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ القواعد (M4)
180	(32 - 5) الدلالة الإحصائية لقيم معاملات المسار التأثير المباشر وغير المباشر لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ المنفعة (M5)

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	
(1-1)	نموذج الدراسة	ظ
(1-2)	أهمية الالتزام التنظيمي وآثاره على المستويات المختلفة	11
(2-2)	مراحل تطور الالتزام التنظيمي	15
(3-2)	أبعاد الالتزام التنظيمي	23
(4-2)	المحددات التنظيمية للالتزام التنظيمي	82
(5-2)	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	30
(1-3)	المفهوم الشمولي لأخلاقيات الأعمال	47
(2-3)	مصادر أخلاقيات الأعمال	51
(3-3)	نموذج الثلاث أعمدة لإقامة المنظمة الأخلاقية	61
(4-3)	أنماط التفاعل الأخلاقية الداخلية والخارجية للمنظمة .	75
(1-4)	جانبى القيادة الأخلاقية	87
(2-4)	مقارنة بين القائد الأخلاقي والقائد غير الأخلاقي	91
(3-4)	أهمية القيادة الأخلاقية	93
(4-4)	مبادئ القيادة الأخلاقية	96
(5-4)	مكونات القيادة الأخلاقية	100

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

130	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(1-5)
132	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(2-5)
133	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	(3-5)
134	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	(4-5)
161	قيم معاملات المسار التأثير المباشر وغير المباشر لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ العمل الأخلاقي	(5-5)
166	قيم معاملات المسار التأثير المباشر وغير المباشر لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ القانون (M1)	(6-5)
170	قيم معاملات المسار التأثير المباشر وغير المباشر لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ الرعاية (M2)	(7-5)
173	قيم معاملات المسار التأثير المباشر وغير المباشر لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ الاستقلال (M3)	(8-5)
176	قيم معاملات المسار التأثير المباشر وغير المباشر لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ القواعد (M4)	(9-5)
180	قيم معاملات المسار التأثير المباشر وغير المباشر لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ المنفعة (M5)	(10-5)

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة	212
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة	213
03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب وجراحة الأطفال قرطب عمار بن عمرو -بسكرة-	214
04	استبانة الدراسة	215
05	دليل المقابلة	220
06	الجداول المستخرجة من برنامج Spss	222
07	الجداول المستخرجة من برنامج Amos	247
08	قائمة المحكمين	260

مقدمة

في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة أصبح من الضروري إتباع طرق وأساليب حديثة لاستثمار أفضل الموارد المتاحة لدى المنظمة ألا وهو المورد البشري، و الذي يعتبر أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها وإكسابها ميزة تنافسية عن باقي المنظمات الأخرى، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى زيادة ارتباط العاملين بمنظمتهم، وذلك من خلال تلبية احتياجاتهم وتوفير كل الدعم لهم ومنحهم المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بها، مما يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المنظمة ويزيد ولائهم لها والتزامهم نحوها وسعيهم لتحقيق أهدافها.

ويتأثر الالتزام التنظيمي بالعديد من المتغيرات، والتي من بينها رغبة الفرد في تغيير أو مغادرة المنظمة، مما قد يؤثر على مستوى التزامه، لذلك تسعى المنظمات للحفاظ على مواردها البشرية لأطول فترة ممكنة، ومحاولة التأثير في التزامهم بطرق مختلفة، خاصة من خلال القائد الذي يؤثر في الآخرين ويوجههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، فالنمط القيادي الذي يستخدمه القائد يؤدي دورا كبيرا في تعزيز الالتزام التنظيمي، خاصة إذا كان هذا النمط يركز على الأخلاق التي أصبحت مطلبا ملحا في الآونة الأخيرة نظرا لما يشهده العالم من مشاكل وأزمات قيادية متكررة.

هذا وتعد القيادة الأخلاقية من الموضوعات الهامة التي طالما بحثت في أدبيات إدارة الأعمال، ويرجع ذلك إلى ما ظهر في الآونة الأخيرة من أزمات أخلاقية داخل المنظمات، حيث يركز هذا النوع من القيادة على مبادئ النزاهة، والشفافية، والعدالة، والاحترام، وهي مبادئ تساعد في بناء علاقات متينة بين القائد ومرؤوسيه، مما يعزز الثقة المتبادلة ويخلق بيئة عمل إيجابية. ومن هنا يظهر تأثير القيادة الأخلاقية بشكل ملموس على الالتزام التنظيمي للموظفين، إذ يساهم القائد الأخلاقي في إلهام الموظفين للالتزام بأهداف المنظمة وقيمها، مما ينعكس إيجابيا على الأداء ويقلل من معدل دوران العمالة. فالمنظمات التي تنتهج المسار الأخلاقي تعد من أكثر المنظمات نجاحا، ولها القدرة على مواجهة العديد من العقبات، كما أن ممارسة إدارة المنظمة لسلوكيات القيادة الأخلاقية، وتمكين العاملين، والاهتمام باحتياجاتهم، يساهم في تحسين الأهداف التنظيمية من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي. لذا تمارس القيادة الأخلاقية دورا جوهريا في تحقيق الاستقرار التنظيمي وزيادة الانتماء العاملين، مما يجعلها عنصرا أساسيا لتحقيق نجاح المنظمات وتفوقها في بيئة الأعمال التنافسية.

من ناحية أخرى، تعد نظرية المناخ الأخلاقي واحدة من أكثر النظريات تأثيرا في مجال أخلاقيات الأعمال. وفقا لنظرية التعلم الاجتماعي، حيث يساهم القائد الأخلاقي في خلق مناخ ملائم يدعم السلوك الأخلاقي بين جميع

العاملين في المنظمة، ويساعد هذا المناخ على تعزيز القيم الأخلاقية وتوجيه السلوكيات بما يتماشى مع معايير النزاهة والعدالة، مما يسهم في بناء ثقافة عمل قائمة على الأخلاقيات وتدعيم الالتزام التنظيمي.

❖ إشكالية الدراسة

تعد القيادة الأخلاقية من الممارسات الضرورية لنجاح المؤسسات الإستشفائية، ونظرا لأهمية دور القائد في تحسين جودة الخدمات الصحية، وبما له من تأثير كبير في اتجاهات وسلوكيات العاملين معه، وخلق مناخ عمل إيجابي يسوده الصدق والأمانة والنزاهة. هذا المناخ يعزز لدى العاملين الالتزام بأخلاقيات العمل، ويحفزهم على التمسك بسلوكيات مهنية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية ونجاحها.

من خلال ما تطرقنا إليه فيما سبق يمكن أن تصاغ إشكالية الدراسة على نحو التالي:

ما أثر مناخ العمل الأخلاقي في تفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي لعينة من

المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في عينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة ؟
- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي في عينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة ؟
- ما هو مستوى مناخ العمل الأخلاقي في عينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة ؟
- ما أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) على الالتزام التنظيمي في عينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة ؟
- ما أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) على مناخ العمل الأخلاقي في عينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة ؟
- ما أثر مناخ العمل الأخلاقي بأبعاده المختلفة (مناخ القانون، مناخ الرعاية، مناخ الاستقلال، مناخ القواعد، مناخ الرعاية) على الالتزام التنظيمي في عينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة ؟
- ما أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ العمل الأخلاقي في عينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة ؟

❖ الدراسات السابقة:

1- الدراسات باللغة العربية

1.1- الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي

✚ أسماء بن مومن. (2022). جودة الحياة في العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لدى عينة من عمال مؤسسة ميديتريان فلوت كلاس - بالبليدة. رسالة دكتوراه في في علم نفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس . الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري - تيزي وزو.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الموجودة بين جودة الحياة في العمل والالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال ميديتريان فلوت كلاس بالبليدة، بالإضافة إلى تحديد مستويات كل من جودة الحياة في العمل والالتزام التنظيمي، والكشف عن الاختلافات والفروق الموجودة بين أفراد عينة البحث في متغيرات البحث تبعا لـ (الأقدمية في العمل، والموقع الهرمي، والمستوى التعليمي)

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من (275) عاملا وعاملة، سحبت منه عينة عشوائية قدر عددها بـ (150) عاملا و عاملة، وتم ترجمة وتكييف مقياس جودة الحياة في العمل وتصميم استبيان الالتزام التنظيمي من قبل الباحثة بالإضافة إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) نسخة (20) كأداة للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى أن عمال مؤسسة ميديتريان فلوت كلاس يتمتعون بمستويات مرتفعة من جودة الحياة في العمل والالتزام التنظيمي، كما توجد علاقة طردية موجبة دالة إحصائيا بين جودة الحياة في العمل بمختلف أبعادها والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "ميديتريان فلوت كلاس" بالبليدة، ولا يوجد اختلاف في مستويات جودة الحياة في العمل تبعا لمتغيرات (الأقدمية في العمل، والهيكل الهرمي والمستوى التعليمي)، كما لا يوجد اختلاف في مستويات الالتزام التنظيمي تبعا لمتغيرات (الأقدمية في العمل، والمستوى التعليمي)، بينما تم التوصل إلى وجود اختلاف في مستويات الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الهيكل الهرمي لدى عمال مؤسسة ميديتريان فلوت كلاس بالبليدة .

دراسة دليبي حسن، محمد سليم خميس (2020) بعنوان "واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية"، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة مجلد12، العدد03، الصفحات 737-750.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، ومدى تأثير ذلك على أداء مهامهم، و معرفة الاختلاف في الالتزام التنظيمي تبعا لمجموعة من المتغيرات المدروسة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على مقياس (Meyer, Allen, et Smith) لقياس الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة.(الالتزام العاطفي؛ الالتزام المعياري؛ الالتزام المستمر).

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات التعليمية كان متوسطا بنسبة قدرها (46.36%). إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

دراسة أحمد محمد بني عيسى، رياض أحمد أبا زيد (2014) بعنوان "دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"، مجلة الدراسات العلوم الإدارية، المجلد41، العدد2، جامعة الأردن، عمان. الصفحات 362-374.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، ومعرفة مدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني. وقد تم الاعتماد فيها على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت عينة مكونة من (323) عامل.

وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الالتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة، وتوجد علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، بالإضافة إلى أن الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيرا على أداء العاملين، وهو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني.

2.1- الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

✚ راضية يوسف، وأمال يوب. (12 02, 2020). أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، مجلد12، العدد03، جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق المبادئ الأخلاقية ومستوى الإبداع بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة .و الكشف عن مدى تأثير مبادئ القيادة الأخلاقية على تنمية إبداع الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، والخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات من شأنها حث قادة المؤسسات بضرورة الالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية أثناء تأدية أدوارهم الوظيفية باعتبارها أداة هامة لتعزيز السلوكات الإيجابية في المجتمع الوظيفي ، كما أنها وسيلة تتيح للعاملين فرصة توظيف مهاراتهم الإبداعية في العمل.

وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع أداة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة على عينة شملت (70) مبحوثا من مجتمع الدراسة الذي يضم (321) مفردة، استرد منها (55) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

وأظهرت النتائج أن مستوى تبني القيادة الأخلاقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية مرتفع ؛ ومستوى إبداع الموارد البشرية كان مرتفعا أيضا ؛ كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (دلالة $\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية. ويعود الأثر بالدرجة الأولى لمبدأ العدالة يليه مبدأ الاحترام وأخيرا مبدأ الخدمة، بينما لا يوجد أثر معنوي لكل من مبدأي الصدق والأمانة، وبناء المجتمع.

✚ دراسة محمد موسى المقرن (2020)، بعنوان " القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية ، قسم الإدارة والمناهج . عمان، الاردن، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع

البيانات من خلال استبانتين تم تطويرهما والتحقق من صدقهما وثباتهما، وتطبيقها على عينة مكونة من (661) معلما ومعلمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم.

🇵🇸 دراسة سلوى تيشات (2018) بعنوان "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين- دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) تقرت"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر. المجلد 7، العدد 13.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في مؤسسة كهريف. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى منهج دراسة حالة، من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، وكذا اختبار فرضيات الدراسة واستخدم الاستبيان لجمع المعلومات الأولية لعينة الدراسة حيث تكونت من (80) عامل بمؤسسة كهريف.

وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد مستوى متوسط من القيادة الأخلاقية في مؤسسة كهريف، وأن الثقة في الزملاء هو البعد السائد، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في مؤسسة كهريف، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) ما عدا متغير السن.

3.1- الدراسات المتعلقة بمناخ العمل الأخلاقي

🇵🇸 رجاء صالح أحمد ذيب. (2017). المناخ الأخلاقي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقته بالحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج . الأردن: كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة المناخ الأخلاقي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقته بدرجة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم.

وقد تكونت عينة الدراسة من (265) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية الخاصة من كلا الجنسين. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي. وتم تطوير استبانتين، الأولى لقياس درجة المناخ الأخلاقي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة، والثانية لقياس درجة الحرية الأكاديمية التي يتمتع بها أعضاء هيئة التدريس. وقد تم إيجاد صدق الأداتين وثباتهما.

وأظهرت النتائج أن درجة المناخ الأخلاقي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت مرتفعة. وأن درجة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظرهم كانت مرتفعة. وهنالك علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة المناخ الأخلاقي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة ودرجة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس. كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة المناخ الأخلاقي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي. بينما وجدت فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للخبرة ولصالح فئة "من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات". كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث و لمتغير الخبرة ولصالح الفئة "من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات". بينما لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

دراسة أحمد سلامة العنزي، و أنوار فاهد الهرشاني (2017)، أبعاد المناخ الأخلاقي السائدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسة ميدانية في جامعة الكويت. مجلة دراسات، العلوم التربوية، مجلد 44، العدد 4، الصفحات 1-15.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس لأبعاد المناخ الأخلاقي السائدة في جامعة الكويت، واستكشاف أثر متغيرات (الجنس، والرتبة العلمية، وتخصص الكلية) لتصورات أعضاء هيئة التدريس لأبعاد المناخ الأخلاقي في جامعة الكويت.

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملائمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة وعينيتها وقد تكونت عينة الدراسة من (105) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم وفق أسلوب العينة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحثان أداة دراسة لقياس تصوراتهم حول أبعاد المناخ الأخلاقي واشتملت على (21) عبارة.

و توصلت الدراسة إلى أن درجة المناخ الأخلاقي الكلية كانت متوسطة، و أن ترتيب أبعاد المناخ الأخلاقي السائدة في الجامعة كانت الآتي: الاستقلالية، الكفاءة، المنفعة، الرعاية، القوانين والإجراءات، و دم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للدرجة الكلية للمناخ الأخلاقي تعزى لمتغيرات (الجنس، والرتبة العلمية، وتخصص الكلية)، وهناك فروق في بعدي الاستقلالية والكفاءة في متغير تخصص الكلية، وكانت لصالح الكليات الأدبية النظرية.

🇳🇵 دراسة أبو زيد، أحمد ناصر أحمد (2010) بعنوان أثر مناخ العمل الأخلاقي في التماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، مجلد5، العدد1.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع مناخ العمل الأخلاقي السائدة في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، والكشف عن أثر مناخ العمل الأخلاقي في التماثل التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، والتعرف على مستوى التماثل التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من 182 موظفاً من الشركات المستهدفة، حيث قام الباحث بتصميم استبانة تضمنت 31 فقرة لجمع البيانات المطلوبة. وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بهدف اختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن المناخ الأخلاقي السائد في الشركات المبحوثة هو مناخ القوانين والمدونات ومناخ القواعد، ووجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد مناخ العمل الأخلاقي المتمثلة في (القانون والمدونات، الاستقلالية، القواعد، الرعاية) في التماثل التنظيمي، بالإضافة إلى وجود أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للمناخ الواسطي كأحد أبعاد مناخ العمل الأخلاقي في التماثل التنظيمي، وأن مستوى التماثل التنظيمي في الشركات المبحوثة من وجهة نظر العاملين فيها مرتفع.

4.1- الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

✚ دراسة قعودة نصر الدين وسلامي منيرة (2020) بعنوان " أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل -دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة "، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، المجلد 10 ، العدد 04، الصفحات 91-110.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة التي تربط القيادة الأخلاقية بأبعادها السبعة بالالتزام التنظيمي، ودور الوساطة الذي تؤديه نية دوران العمل.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت عينة عشوائية بلغت (75) عامل في مديرية التوزيع للغاز والكهرباء بباتنة.

وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات أفراد العينة كانت متوسطة نحو كل من ممارسات سلوكيات القيادة الأخلاقية، ومستوى التزامهم التنظيمي ونية تركهم للعمل، ووجود تأثير إيجابي لممارسات لقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، وتأثير سلبي على نية ترك العمل، كما أثرت نية ترك العمل سلبا على الالتزام التنظيمي، في حين كان لنية ترك العمل دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

✚ دراسة غادة عادل عطية (2018) بعنوان " القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي: الآثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة"، مجلة العربية للإدارة، جامعة الدول العربية، المجلد 38، العدد 4، مصر، الصفحات 21-44.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الالتزام التنظيمي العاطفي بشكل مباشر وبشكل غير مباشر من خلال الارتباط بالعمل (كوسيط)، كما قامت أيضا بالتعرف على الظروف التي يمكن أن تكون فيها القيادة الأخلاقية أكثر تأثيرا على سلوك العاملين من خلال اختبار العلاقة في ظل التعرف على مدركات التابعين بشأن مدى تمثيل القائد للمنظمة (كوسيط تفاعلي).

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة مكونة من (393) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى ارتباط القيادة الأخلاقية بالالتزام التنظيمي العاطفي بشكل مباشر، وبشكل غير مباشر من خلال الارتباط بالعمل، وأن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الارتباط بالعمل قد أصبحت أقوى في ظل التفاعل بين القيادة الأخلاقية وبين تمثيل القائد للمنظمة.

5.1- الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية ومناخ العمل الأخلاقي

✚ سعود الخريشا (2018)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى قيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن، مجلة دراسات للعلوم التربوية، المجلد 45، العدد 4، الجامعة الأردنية، الصفحات 270-286.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى ممارستهم للقيم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، من تم اختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة على عينة مكونة من (300) فرد من المشرفين والمشرفات التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم الثمان في العاصمة عمان.

وأظهرت الدراسة النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المشرفين التربويين كانت متوسطة، وأن مستوى القيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر المشرفين كان متوسطاً، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha=0.50$) بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية التربويين لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن ومستوى قيمهم التنظيمية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.50$) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للقيادة الأخلاقية، تبعاً لمتغير الجنس، ووجود فروق تبعاً لمتغير خبرة المشرف التربوي، وكان الفرق لصالح فئة (أكثر من 10 سنوات)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.50$) في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لقيمهم التنظيمية، تبعاً لمتغيري الجنس، وخبرة المشرف التربوي.

دراسة أشرف محمود أحمد محمود (2017)، نموذج العلاقات السببية بين القيادة الأخلاقية المناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة و الصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، دراسة تطبيقية في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر، مجلة الادارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التربوية، مجلد15، العدد15، الصفحات153-334 .

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقات السببية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية؛ لوضع نموذج يفسر العلاقات السببية بين هذه المتغيرات، وذلك بالتطبيق على مدارس التعليم العام في محافظة البحر الأحمر.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت الأدوات على عينة قدرها (418) معلما. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباطية دالة موجبة بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة ، كذلك بين الصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، ووجود علاقات ارتباطية دالة سالبة بين الصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية وكلا من القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة، ووجود العديد من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة (موجبة أو سالبة) لبعض متغيرات البحث على بعض الآخر.

6.1- الدراسات المتعلقة بالمناخ الأخلاقي والالتزام التنظيمي

6.1- دراسة إبراهيم محمود محمد السيد (2018)، أثر المناخ الأخلاقي على الإلتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على شركات القطاع العام للبترو، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين الشمس، العدد1. الصفحات149-168.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر المناخ الأخلاقي على الإلتزام التنظيمي في شركات القطاع العام للبترو، حيث اعتمدت الدراسة في عرض إطارها المفاهيمي على مفهومي (المناخ الأخلاقي، الإلتزام التنظيمي). واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، أين طبقت على عينة قوامها (384) فرد من العاملين الدائمين بالشركات التي تتبع وزارة البترول في محافظة القاهرة الكبرى.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمصلحة الذاتية ومصلحة المنظمة والصدقة، ومصلحة الفريق الجماعية والمسؤولية الاجتماعية على الالتزام التنظيمي.

✚ دراسة شوقي محمد الصياغ، وعبد العزيز علي مرزوق (2013)، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاتجاهات الوظيفية لدى العاملين دراسة ميدانية على مصلحة الضرائب، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 27، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الصفحات 285-323.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أنماط المناخ الأخلاقي السائدة في مصلحة الضرائب المصرية- قطاع المنوفية، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وتحديد درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين واستكشاف طبيعة علاقة مناخ الأخلاقي بكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في مصلحة الضرائب المصرية، واختبار تأثير أنماط المناخ الأخلاقي على الرضا الوظيفي الكلي في مصلحة الضرائب المصرية محل الدراسة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة عشوائية قدرها 322 مفردة من العاملين بمصلحة الضرائب المصرية بمحافظة المنوفية. وتوصلت إلى أن مستوى المناخ الأخلاقي في مصلحة الضرائب المصرية بصفة عامة غير مرتفع، حيث بلغ متوسط إدراك العاملين مدى وجود مناخ أخلاقي بالمصلحة (2.48)، وأن العاملين بمصلحة الضرائب المصرية لديهم درجة متوسطة من الالتزام بمتوسط قدره (2.38)، ويشعرون أيضا بدرجة متوسطة من الرضا الوظيفي الكلي، وأن مناخ الاستقلالية هو أكثر أنماط المناخ الأخلاقي تأثيرا على الرضا الوظيفي ككل يليه مناخ المنفعة، ثم مناخ القواعد، وبعد ذلك مناخ الرعاية وأخيرا مناخ القانون، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المناخ الأخلاقي الكلي وبين الالتزام التنظيمي الكلي، وأن مناخ الرعاية هو أكثر أنماط المناخ الأخلاقي تأثيرا على الالتزام التنظيمي ككل يليه مناخ القانون ثم مناخ الاستقلال، وبعد ذلك مناخ القواعد وأخيرا مناخ المنفعة.

7.1- الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي ومناخ العمل الأخلاقي

✚ دراسة صبا نوري الحمداني ، وسم علي حسين، افتخار عبد الحسين كاطع (2021) بعنوان " التأثير الوسيط للمناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأبوية والالتزام التنظيمي في وزارتي التربية والتعليم العالي في العراق "

مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، مجلد7، العدد1، الجزائر،
الصفحات197-242.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأبوية والالتزام التنظيمي، وتوضيح مستوى تأثير الالتزام التنظيمي في المنظمات المبحوثة، وقياس أثر القيادة الأبوية على المناخ الأخلاقي، ودراسة أثر المناخ الأخلاقي على الالتزام التنظيمي، واختبار دور المناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأبوية والالتزام التنظيمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تمثلت بالعاملين في مركز الوزارة وقد بلغ إجمالي العينة (140) موظفا.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية معنوية قوية بين القيادة الأبوية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في العراق، وهناك علاقة ارتباط طردية معنوية متوسطة بين القيادة الأبوية والمناخ الأخلاقي لدى العاملين، بالإضافة أن هناك علاقة ارتباط طردية معنوية قوية جدا بين المناخ الأخلاقي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

🇳🇵 دراسة أحمد عبد السالم رجب النفراوي (2020)، بعنوان توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين الشمس مجلد50، العدد4.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي بشكل مباشر وغير مباشر، من خلال توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بينهم بالتطبيق على العاملين بالمراكز الطبية الخاصة بمدينة المجمعة بالمملكة العربية السعودية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استقصاء إلكتروني، وبلغ حجم العينة 180 مفردة، وتم تجميع إجاباتهم من العاملين بالمراكز الطبية محل الدراسة، و تم تحليلها إحصائيا.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين كل من القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي والارتباط الوظيفي، و وجود تأثير معنوي مباشر للقيادة الأخلاقية على المناخ الأخلاقي وأيضا الارتباط الوظيفي، و وجود تأثير

معنوي مباشر للمناخ الأخلاقي علي الارتباط الوظيفي، وتوسط المناخ الأخلاقي جزئيا في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي في المراكز الطبية محل الدراسة، وعدم وجود فروق في آراء المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية الحكيم سعدان -بسكرة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الوظيفة).

ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

+ Sean Valentine, Lynn Godkin, Margaret Lucero, M. (2022). Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, Vol 41, N4 , pp. 349-360.

هدفت هذه الدراسة لتقييم العلاقات بين السياق الأخلاقي والالتزام التنظيمي وملائمة الفرد والتنظيم باستخدام عينة مكونة من 304 من الشباب العاملين.

وأشارت النتائج إلى أن القيم الأخلاقية للشركات التي تشير إلى الجوانب الثقافية المختلفة للسياق الأخلاقي كانت مرتبطة بشكل إيجابي بكل من الالتزام التنظيمي والملائمة بين الفرد والمنظمة. كما كان الالتزام التنظيمي مرتبطاً بشكل إيجابي بملائمة الشخص والمنظمة. كما تشير النتائج إلى أن تطوير وتعزيز السياق الأخلاقي قد يعزز تحارب الموظفين في مكان العمل، ويجب على الشركات النظر في اعتماد سياسات أخلاقية تدعم السلوك المبدئي، وتعاقب الأفعال غير الأخلاقية، وتزيد التصورات الفردية لبيئة الشركة الأخلاقية.

+ Abayomi Olarewaju Adeoye (April 2021), Ethical Leadership, Employees Commitment and Organizational Effectiveness: A Study of Non-Faculty Members, *Journal of Business & Economics - Volume 7, Issue 2, PP. 161-172.*

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي بالفعالية التنظيمية في مؤسسة الإعداد الأكاديمي من خلال التركيز على أعضاء هيئة التدريس.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم توزيع 200 استبيان وجدت 181 منها صالحة للاستخدام في الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين القيادة الأخلاقية والفعالية التنظيمية، ووجود أثر للقيادة الأخلاقية على التزام الموظفين وموقفهم من العمل، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والتزام الموظفين والفعالية التنظيمية، وأن القيادة الأخلاقية هي الدافع الذي يدفع الموظفين للالتزام وتعزيز الفعالية التنظيمية في بيئة الجامعة.

✚ **Adel GOLLI , Abdelaziz SWALHI, Dorra YAHIAOUI (2019) , Climat éthique et implication organisationnelle : quels liens dans le cadre des entreprises tunisiennes ?,journal management et sciences sociales, volum 1 N° 26, pp 88-105.**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مجال المناخ الأخلاقي وأثره على المشاركة التنظيمية في الشركات التونسية. ومن ثم، تحديد مفهوم المناخ التنظيمي من الناحية الأخلاقية لفهم أسسه النظرية؛ ثم المشاركة التنظيمية أسسها وأبعادها وأخيرا تأثير المناخ الأخلاقي على المشاركة التنظيمية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم اختيار عينة عشوائية تمثيلية من مجتمع الدراسة وهم المديرين التنفيذيين، حيث تم توزيع 450 استبياناً وتم استرجاع 121 استبانة قابلة للاستخدام .

وتوصلت الدراسة أن كل بعد من أبعاد المناخ الأخلاقي الخمسة (المناخ الخيري، المناخ القائم على المبادئ ، مناخ القواعد والاجراءات، تعظيم أرباح الشركة، الأخلاق الفردية والشخصية) له علاقة إيجابية بالمشاركة التنظيمية.

✚ **Daiba AL Bassam (2017) ,impact of leadership stytes in organisational commitment,international journal of Busuness and Management Revieww ,volum5,N5,pp. 25-37**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأنماط القيادية ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في البنوك الأردنية، والتعرف على أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في البنوك الأردنية.

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة حيث تكونت العينة من (390) استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأنماط القيادية كان متوسطاً في البنوك الأردنية، ومستوى الالتزام التنظيمي كذلك، بالإضافة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي في البنوك الأردنية ووجود أثر ذو

دلالة إحصائية لكل من القيادة المعاملاتية وأسلوب القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في البنوك الأردنية، وعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية .

✚ **Charle H Schwepker Jr, (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. Journal of Business Research, Vol 54, N1 , pp. 39–52.**

تتناول هذه الورقة علاقة المناخ الأخلاقي بالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ونية الدوران الوظيفي بين مندوبي المبيعات. على الرغم من الاعتقاد بأن مندوبي المبيعات منفصلون جسدياً ونفسياً واجتماعياً عن المنظمة، إلا أن النتائج تشير إلى أن المناخ الأخلاقي للمنظمة يؤثر مع ذلك عليهم. وتشير النتائج إلى أن تصورات مندوبي المبيعات للمناخ الأخلاقي الإيجابي ترتبط بشكل إيجابي مع رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي.

➤ التعليق على الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة والتي لها علاقة بمتغيرات الدراسة سواء كانت بالمتغير المستقل والمتمثل في القيادة الأخلاقية أو المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي أو المتغير الوسيط المتمثل في مناخ العمل الأخلاقي، مع التركيز أكثر في الأبعاد التي تم تبنيها في دراستنا والأهداف المرتبطة بكل دراسة والنتائج المتحصل عليها سواء كانت عربية أو أجنبية. وعليه نجد أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب وتختلف عنها في جوانب أخرى:

- اختلاف الدراسات السابقة في نموذج موحد لأبعاد المتغير المستقل الخاص بالدراسة الحالية والمتمثل في القيادة الأخلاقية، وتختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات في بعض الأبعاد فيما يتفق مع غيرها.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في عملية جمع البيانات وكذلك استخدام مختلف الأساليب الإحصائية في تحليلها.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من ناحية الزمان والمكان وكذلك بالنسبة لقطاع النشاط بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في البحث في العلاقة التي تربط بين ثلاثة متغيرات محل الدراسة القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل، والالتزام التنظيمي كمتغير تابع، ومناخ العمل الأخلاقية كمتغير وسيط، حيث لم تبحث الدراسات السابقة في طبيعة العلاقة التي تربط بين هذه المتغيرات.

■ تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في أنه بالإضافة لاستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات تم تعزيزها بإجراء مقابلة مع مجموعة من المبحوثين، وذلك لفهم وتفسير النتائج المتحصل عليها.

أما مجال الاستفادة من الدراسات السابقة فيكمن في إعطاء خلفية و إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة.

وعليه تتميز دراستنا بكونها من الدراسات القليلة التي تناولت القيادة الأخلاقية ومناخ العمل الأخلاقي، خاصة أن القيادة الأخلاقية تعد من المواضيع الحديثة التي تسلط الضوء على الدور المحوري للقائد في تعزيز السلوكيات الإيجابية داخل بيئة العمل بالمنظمة.

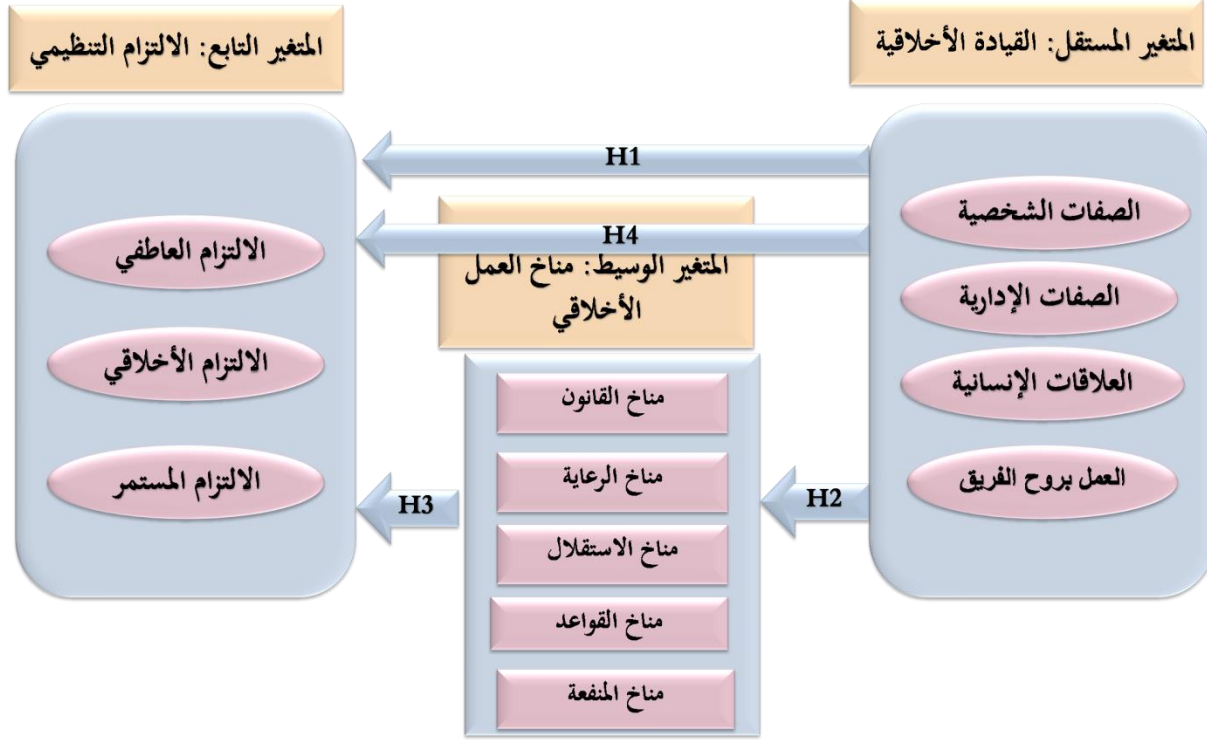
وخلال فترة إنجاز هذه الدراسة، وبحسب اطلاعنا، لم نجد أي دراسات تناولت هذا الموضوع على المستوى المحلي أو العربي. وعليه، تعد دراستنا من أوائل الدراسات التي تتناول الربط بين موضوع القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي والمناخ الأخلاقي في المؤسسات الإستشفائية على الصعيدين المحلي والعربي.

❖ نموذج الدراسة:

بالاعتماد على الدراسات السابقة وفي محاولة منا للإجابة عن إشكالية الدراسة، قمنا بوضع هذا المخطط الافتراضي، بحيث يوضح متغيرات الدراسة وأبعادها، حيث المتغير المستقل هو " القيادة الأخلاقية"، والمتغير التابع هو " الالتزام التنظيمي"، والمتغير الوسيط هو مناخ العمل الأخلاقي، والعلاقة التأثيرية بين هذه المتغيرات.

ويمكن التعرف على النموذج الافتراضي للدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

❖ فرضيات الدراسة:

1- الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة 0.05".

و يندرج ضمن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية هي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصفات الشخصية على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصفات الإدارية على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الإنسانية على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة.

2-الفرضية الرئيسية الثانية : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة على مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05".

و يندرج ضمن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية هي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصفات الشخصية على مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصفات الإدارية على مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الإنسانية على مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ العمل الأخلاقي بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05".

و يندرج ضمن هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية هي:

- يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لمناخ الرعاية على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة.
- يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لمناخ المنفعة على الالتزام التنظيمي. لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة.
- يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لمناخ القواعد على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة.

• يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لمناخ القانون على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة.

• يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لمناخ الاستقلال على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة.

4- الفرضية الرئيسية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05"

و يندرج ضمن هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية هي:

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ القانون لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة.

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ الرعاية لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة.

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ الاستقلال لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة.

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ القواعد لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة.

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ المنفعة لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة.

❖ التعريفات الإجرائية:

تم اعتماد التعريف الإجرائي الخاص بمتغيرات الدراسة الثلاثة، ومختلف أبعادها من خلال الاطلاع على ما أتت به المراجع العربية والأجنبية في هاته المجالات.

1- المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

هو مدى تمسك الفرد بالمنظمة وولائه لها، ويظهر من خلال سلوكيات مثل الالتزام بأداء المهام بجدية، الرغبة في البقاء مع المنظمة على المدى الطويل، والاستعداد للتضحية من أجل تحقيق أهداف المنظمة. تتمثل أبعاده في:

- **الالتزام العاطفي** هو مدى الارتباط العاطفي للفرد بالمنظمة، ويتجلى من خلال سلوكيات مثل الرغبة في البقاء في المنظمة، الشعور بالانتماء، والحماس للمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **الالتزام الأخلاقي**: هو شعور داخلي للفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، نابع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها معه .
- **الالتزام المستمر**: هو مدى التزام الفرد بمواصلة العمل في المنظمة نتيجة لتكاليف ترك العمل فيها، أو لعدم توفر بدائل أخرى.

2- المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية

هي مدى التزام القائد بتبني سلوكيات أخلاقية في بيئة العمل مثل النزاهة في اتخاذ القرارات، والشفافية في التعامل مع الموظفين، والعدالة في توزيع المهام والمكافآت، وتشجيع الموظفين على الالتزام بالقيم الأخلاقية. وتتمثل أبعادها في:

- **الصفات الشخصية**: وهي مجموعة من السلوكيات التي يتحلى بها القائد الأخلاقي كالصدق والنزاهة والأمانة والتحمل المسؤولية تجاه أخطائه .
- **الصفات الإدارية**: تتمثل في مجموع من السمات الإدارية التي يتحلى بها القائد الأخلاقي، كحرصه على تحقيق أهداف المنظمة، توزيع المهام على المرؤوسين كل حسب قدراته ورغبته، تطبيق القوانين بعدالة وشفافية، التشجيع على الإبداع والابتكار.
- **العلاقات الإنسانية**: هي مجموعة التفاعلات التي تتم بين القائد والمرؤوسين، حيث يتم التعامل معهم بالاحترام، وتقديم الدعم، والتعاون معهم، وتلبية احتياجاتهم..
- **العمل بروح الفريق**: هو التزام الأفراد بالتعاون وتبادل المهارات والخبرات لتحقيق أهداف مشتركة، حيث يظهر من خلال سلوكيات مثل المشاركة الفعالة، التواصل المفتوح، تقبل الآراء المختلفة، وتحمل المسؤوليات الجماعية.

3- المتغير الوسيط: مناخ العمل الأخلاقي

هو البيئة التنظيمية التي يتم فيها تشجيع الموظفين على الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية من خلال سياسات وإجراءات تعزز العدالة، النزاهة، الاحترام، و المسؤولية. ويتمثل أبعاده في:

- **مناخ القانون:** هو مدى التزام الأفراد بتطبيق الأنظمة والقوانين الداخلية للمنظمة، ويظهر من خلال سلوكيات مثل الالتزام باللوائح، الإنصاف في تطبيق العقوبات والمكافآت، الشفافية في الإجراءات.
- **مناخ الرعاية:** هو مدى التزام المنظمة بتوفير بيئة عمل داعمة تلبي احتياجات العاملين وتقديم الدعم والاهتمام بهم من خلال عدة ممارسات مثل توفير فرص التدريب، برامج رعاية صحية تهدف إلى تعزيز رفاهية العاملين ورضاهم الوظيفي.
- **مناخ الاستقلال:** هو البيئة التنظيمية التي تدعم وتشجع حرية الأفراد في اتخاذ القرارات والتعبير عن آرائهم وأفكارهم بشكل مستقل، دون الحاجة إلى رقابة مستمرة أو توجيهات صارمة.
- **مناخ القواعد:** يتمثل في التزام الأفراد بالقواعد والإجراءات المعتمدة لضمان النظام والانضباط في المنظمة، ويظهر من خلال سلوكيات مثل التقيد الصارم بالتعليمات، الالتزام بتطبيق القواعد على الجميع دون استثناء، والامتثال للإجراءات بوضوح وثبات.
- **مناخ المنفعة:** هو توجه المنظمة نحو تحقيق مصالح ذاتية لأفرادها، وأنه يتم اتخاذ القرارات التي تخدم مصالح المنظمة أو أنها توفر مزايا شخصية.

❖ التموذج الاستمولوجي للدراسة:

ترتبط مصداقية نتائج الدراسات في بحوث العلوم الإنسانية بطبيعة العلاقة التي تقوم بين الباحث وموضوع دراسته، فكل باحث يتبنى بشكل صريح أو ضمني موقفا استمولوجيا ينظر به إلى طبيعة المعرفة التي يرغب في إنتاجها سواء تعلق الأمر بطبيعة هذه المعرفة أو سبل بلوغها، حيث يعد ذلك عاملا أساسيا في اختيار الأدوات التي يستعين بها لإجراء دراسته، وفي تحديد طبيعة المعلومات التي سيدرسها كمية أو نوعية أو مزيجا بينهما. ويأتي مصطلح الاستمولوجيا أو نظرية المعرفة من الكلمة اليونانية **epistem**، إشارة للمعرفة. ونظرية المعرفة هي فلسفة المعرفة أو كيف نصل إلى المعرفة، لذلك فهي تبين كيفية الوصول إلى معرفة الحقيقة في حين المنهجية تحدد الممارسات الخاصة المستخدمة لتحقيق هذه المعرفة.

وتوجد تصنيفات معينة لنماذج البحث في العلوم الإدارية لكن يتفق أغلب الباحثون على تبني ثلاث نماذج

أساسية هي النموذج الوصفي أو الوضعي أو الواقعي (le paradigme positiviste)

والنموذج التفسيري (le paradigme interprétativiste)، و النموذج البنائي (le paradigme constructiviste). هذه الأخيرة كما أشار (Kuhn, 1983) تمثل نماذج أو مخططات فكرية أو إطارات مرجعية التي يمكن للباحثين في علوم المنظمات أن يندرجوا ضمنها. (Thietart, Poesi, Angot, Baumard, & Blanc, 1999, p. 14)

ويمكن تصنيف هذه النماذج فيما يلي:

1- النموذج الوضعي:

يسيطر النموذج الوضعي بشكل عام على غالبية الأبحاث في العلوم الدارية، كونه أكثر واقعية، حيث توجد الحقيقة في نفسها ولها منشأها الخاص، والباحث يحاول معرفة هذه الحقيقة المستقلة عنه، وبالتالي موضوع البحث مستقل عن ذاتية الملاحظ أو المجرب، وبذلك فالعالم الاجتماعي أو المادي يبقى خارج إدراك الفرد، وهذا الإدراك وحده هو الذي يتميز بالموضوعية، وهذه الاستقلالية بين الباحث و الموضوع تسمح بوضع المبدأ الوضعي الذي ينص على أن الملاحظة الخارجية لموضوع ما لا يجب أن تؤثر على طبيعته. (Thietart, Poesi, Angot, Baumard, & Blanc, 1999, p. 19)

مما سبق يمكن القول أن الحقيقة الوحيدة التي يأخذها الوضعيون بالاعتبار هي الحقيقة التي تتم ملاحظتها، وأنها فقط أمام أنتولوجيا واقعية تجريبية (empirique réaliste Ontologie)، أين تركز الحقيقة على تماثل البيانات التي أعدها الباحث عن طريق الملاحظة مع الواقع (Perret, Gotteland, Haoun, & Jolibert, 2012, p. 26).

2- النموذج التفسيري:

اقترح النموذج التفسيري كنموذج معارض للنموذج الوضعي، حيث يهدف إلى تطوير فهم للظواهر انطلاقا من تفسيرات ذات مواقف حدسية. وهناك من يجمع بينه و بين النموذج البنائي، و يعتبرونه نموذج بنائي معتدل بالمقارنة مع النموذج البنائي الذي يعتبرونه بنائي جذري، لأن أوجه الاختلاف بينهما بسيطة ومحدودة، كما يسميه البعض بالوظيفي Fonctionnaliste أو بالمدرسة الهيكلية الوظيفية Ecole' L Fonctionnaliste- Structuro التي تضم النموذجين مع التفسيري و البنائي. هذين الأخيرين يعتبران الأنسب للعلوم الإدارية لكونهما يسمحان بالتدخل المباشر للباحث في الميدان.

ويقوم على أساس أن الهدف من المعرفة المنتجة هو فهم الواقع عن طريق التفسير، ويعتمد على فرضيات نسبية (نسبية)، كما يتلاءم أكثر مع المنهج الكيفي، ويعتمد على الذاتية وتدخل الباحث للوصول إلى المعرفة بحيث يظهر في البحث ارتباط كبير بين الباحث والظاهرة المدروسة. (دبله، 2010)

فوفق هذا النموذج يشكل الأفراد معرفة لعالمهم عن طريق التفسيرات التي يضعونها بأنفسهم، هذه التفسيرات تقود أفعالهم فيما بعد، وتكون السلوكيات والمعاني غير قابلة للفصل، وهي تشكل العالم الاجتماعي (المنظمة)، والباحث الذي يسعى لوضع قوانين عامة للظواهر المدروسة بقدر ما يسعى لفهم الحياة الاجتماعية الملموسة. و لذلك فهو يحاول إعطاء تفسير ملائم له. (Thietart, Poesi, Angot, Baumard, & Blanc, 1999, pp. 19-20)

إذن تمر عملية إنتاج المعرفة عبر فهم المعنى الذي يقدمه الأفراد للواقع، وبالتالي لا يتعلق الأمر بشرح هذا الواقع ولكن فهمه عن طريق التفسيرات التي يقدمها الأفراد، لذا لابد من الأخذ بعين الاعتبار نواياهم، معتقداتهم، الأسباب، ... الخ

3- النموذج البنائي :

حسب هذا النموذج فالأفراد يشكلون واقعهم الخاص بهم (العالم الذي يحيط بهم)، وذلك بوضع أنفسهم مكان الظاهرة المدروسة، وهي أساسا ذاتية. بهذا، فإن الواقع المدروس يتبع الطريقة التي ينظر بها إليه الفرد. و يمكن القول إذن أن النموذج الذي يندرج فيه الباحث يؤثر على تفسيره للواقع وبالتالي على تكوين المعرفة، فكما يفكر الأفراد بالنسبة لعالمهم ولحياتهم عموما يؤثر ذلك على تصرفاتهم وردود أفعالهم، ولا يمكن تفسير سلوكياتهم إذا لم يكن الباحث مبدئيا قادرا على فهم كيف يفكرون. لذا فإن التحدي يكمن هنا في نجاح الباحث في فهم الظاهرة المدروسة حسب وجهة نظر الأفراد محل الملاحظة ومحاولة اكتشاف الأشكال المشتركة للفهم بينهم .

إذن يقوم هذا النموذج على اكتشاف المعرفة، بحيث يتم إنتاجها من خلال تفاعل الباحث مع موضوع البحث، لأن العالم مشكل من عناصر شخصية، اجتماعية، ثقافية... الخ، والمعرفة تنتج من هذا التعقيد عن طريق المعاني المعطاة للواقع، وتكون الفرضيات عمدية بحيث أن المعرفة المنتجة تكون ذاتية و ظرفية ونسبية، ويعتمد بشكل أكبر على المنهج الكيفي. (دبله، 2011، صفحة 343)

ويمكن تلخيص المنطلقات الاستمولوجية للنماذج الثلاثة في الجدول الموالي:

جدول رقم (1-1): التوضع الاستمولوجي للبراديغمات الثلاث

النماذج المعرفة	البراديغم الوضعي	البراديغم التفسيري	البراديغم البنائي
ما هو منشأ المعرفة؟	فرضية واقعية المعرفة لها منشأ خاص Essence propre	فرضية نسبية إلى يمكن الوصول إلى منشأ المعرفة (براديغم تفسيري، بنائي معتدل) ليس هناك منشأ للمعرفة (بنائي جذري)	
ما طبيعة الواقع؟	استقلالية الباحث عن الموضوع sujet/objet وجود تبعية بين الباحث والموضوع	وجود تبعية بين الباحث والموضوع	
كيف تنشأ المعرفة؟ طرق المعرفة العلمية	الاكتشاف البحث يكون مصاغاً بطريقة : لأي سبب...؟ الوضع المفضل: الشرح	التفسير صياغة أسئلة البحث بطريقة: من أجل أي؟ الوضع المفضل: الفهم	البناء صياغة أسئلة البحث : لأي غاية؟ الوضع المفضل: البناء
معايير قبول المعرفة	- قابلية التحقق - قابلية التأكيد - قابلية الرفض K.Popper	-Idiographie -Empathie (التقمص الوجداني) تكشف التجربة المعاشة من طرف الباحث	- ملائمة - قابلية التعلم

المصدر: (دبلة، 2011، صفحة 344)

■ التوقع الاستمولوجي للدراسة الحالية:

وبالنسبة لدراستنا هذه والمتعلقة بموضوع القيادة الأخلاقية وأثرها في الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ أخلاقي، نجد أنها تربط بين ثلاثة ظواهر أساسية في علوم التسيير، تتعلق الأولى بأحد أهم الممارسات التي تتبناها المنظمات على التزام القائد بالقيم و المبادئ الأخلاقية لتوجيه سلوك المرؤوسين وتعزيز البيئة و الثقافة الأخلاقية قوية داخل المنظمات،

وتعد الثانية الشاغل الأساسي للمسيرين بجميع المنظمات والمتمثلة في تعزيز الالتزام التنظيمي، وتعد الثالثة إلى وجود إطار منظم يعتمد على المبادئ الأخلاقية يتم تبنيها داخل المنظمة لتوجيه سلوك العاملين. تستند على أهمية غرس قيم أخلاقية لدى الأفراد العاملين في المنظمة، بحيث تصبح هذه القيم جزء من ثقافة المنظمة، وذلك انطلاقاً من تفسير نتائج التغييرات الجذرية التي تحدثها القيادة الأخلاقية وهو الظاهرة الوسيطة في دراستنا هذه، والمتمثلة في مناخ العمل الأخلاقي. لذا ولدراسة تفاصيل هذه الإشكالية ووصف وتفسير الظواهر الثلاث وتحديد القواعد والقوانين التي تحكم بينها قمنا باستخدام النموذج الوضعي الذي ساعدنا على ترجمة هذا الفهم الخاص إلى نموذج يبرز العلاقات السببية فيما بين عناصر الظاهرة، وإجراء وصف وتحليل موضوعي لعناصرها بالاعتماد على الأساليب الكمية والإحصائية المناسبة واختبار فرضياتها.

❖ منهج الدراسة:

تم تصميم هذه الدراسة اعتماداً على مجموعة خطوات بإتباع الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية حيث تم تقديم شرح نظري لتغيرات الدراسة القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي، ومناخ العمل الأخلاقي، كما تم شرح العلاقة بين هذه المتغيرات، واعتماداً على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقاً ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

كما تم الاعتماد على المنهج الكمي، من خلال تحويل البيانات التي تم تجميعها إلى أرقام، وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية وترجمتها في شكل نسب وقيم رياضية. كذلك تم الاعتماد على إستراتيجية الاستطلاع باستخدام أداة الاستبيان بصفة أساسية لجمع البيانات الأولية من موظفي المؤسسات الإستشفائية وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائياً. إضافة إلى إجراء مجموعة من المقابلات لدعم تفسير نتائج الدراسة.

❖ أدوات جمع البيانات

1- مصادر جمع البيانات

حيث اعتمدت هذه الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1.1- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل SPSS V22 و AMOSS. (Statistical package for Social Science)

Social Science

الإحصائي وذلك بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

2.1- البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والمكتبات والمقالات المتعلقة بالموضوع المطروح سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل الدراسة.

والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذه الدراسة هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال دراستنا الحالية.

2- أداة الدراسة

1.2- الاستبيان:

هي وسيلة لجمع المعلومات وأداة مفيدة من أدوات البحث العلمي، تستعمل على نطاق واسع للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع، إضافة إلى التعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والاتجاهات والآراء . وتضم عددا من الأسئلة يطلب من المبحوث أن يجيب عنها بنفسه، وفي بعض الأحيان ترسل هذه القائمة من الأسئلة عن طريق البريد. (عياش و رائجة، 2019)

وينظر لها كذلك على أنها عبارة عن تقنية مباشرة تتضمن مجموعة من الأسئلة المترابطة والمتعمقة بموضوع البحث يتم من خلالها الحصول على إجابات معينة يجري تحليلها لأغراض الدراسة. وتعد من أكثر الأدوات استعمالا في عموم التفسير، تتضمن أسئلة مكتوبة ومحددة لدراسة المتغيرات التي يتطلع الباحث لتفسيرها، وتتضمن هذه الأسئلة إجابات محددة يطبق عليها مقياس ليكرت (Likert) والذي قد يكون ثلاثي أو خماسي أو سباعي(خضير و اللوزي، الصفحات 103-104)

و قد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات الأولية، و يعتمد على هذه الأداة العملية بكثرة في الدراسات التي تتميز بمجتمع كبير. وقد تم توزيع الاستبيان في الفترة بين شهر فيفري 2024 وشهر أفريل 2024، وصمم هذا الاستبيان في صورته الأولية بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة سواء بالعربية أو بالأجنبية، وقد تم إعداد الاستبانة الأساسية على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
 - عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
 - تم التوصل إلى صياغات مبدئية لمحاور وأبعاد وعبارات الاستبانة.
 - تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم باقتراح بعض التوجيهات.
 - الإعداد النهائي للاستبانة في صورتها النهائية. (انظر الملحق رقم 04)
- ولقد قسمت هذه الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: المعلومات الشخصية

تتعلق ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث الجنس، العمر، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

حيث تتضمن ثلاث محاور، خصص المحور الأول للمتغير المستقل القيادة الأخلاقية وضم سبعة عشر مؤشرا لقياس أربعة أبعاد وهي الصفات الشخصية (أربعة مؤشرات قياس)، الصفات الإدارية (خمسة مؤشرات قياس)، العلاقات الإنسانية (أربعة مؤشرات قياس)، العمل بروح الفريق (أربعة مؤشرات قياس).

أما المحور الثاني فتتعلق بالمتغير التابع الالتزام التنظيمي واحتوى خمسة عشر مؤشر قياس لثلاث أبعاد هي: الالتزام المعياري (خمسة مؤشرات)، الالتزام العاطفي (خمسة مؤشرات قياس)، الالتزام المستمر (خمسة مؤشرات قياس)

أما المحور الثالث فتتعلق بالمتغير الوسيط مناخ العمل الأخلاقي واحتوى واحد وعشرون مؤشر قياس لخمسة أبعاد هي مناخ القانون (خمسة مؤشرات)، مناخ الرعاية (خمسة مؤشرات قياس)، مناخ الاستقلال (أربع مؤشرات قياس)، مناخ القواعد (ثلاثة مؤشرات قياس)، مناخ المنفعة (أربعة مؤشرات قياس).

ويعتبر مقياس ليكارت من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء، كما يعتبر أكثر مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد أو يدركه الفرد، وقد تم اختيار السلم الخماسي الشهير لقدرته على قياس الآراء وفق تدرج نسبي، وتم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة بالنسبة لمتغير القيادة الأخلاقية ومناخ العمل الأخلاقي والالتزام التنظيمي كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-2): سلم ليكارت الخماسي والبدائل الموافقة

البدائل	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجات	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

3- المقابلة:

هي إحدى الطرق النوعية، تعرف على أنها "محادثة مبنية على هدف معين، أو وسيلة تسمح للباحث بالتواجد مع المبحوث وجها لوجه، أين يهدف الباحث إلى تشجيع المبحوث على إنتاج معلومة حول موضوع محدد في سياق البحث"

ويوجد أشكال عديدة للمقابلات منها المقابلات النمطية أو الموجهة، المقابلات نصف الموجهة، والمقابلات المتعمقة أو غير الموجهة، هذه الأشكال تندرج ضمن المقابلات الفردية، كما يوجد نوع آخر من المقابلات وهو المقابلات الجماعية. (خان، 2016، صفحة 247)

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على المقابلات نصف الموجهة، التي أجريتها مع مسيري إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الإستشفائية .

❖ مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

يعبر المجتمع عن جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها سواء كانت كائن حي أو جماد (McMillan & Chavis, 1986)

كما يعرف بأنه مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة، والتي يراد منها الحصول على بيانات. (العزاوي، 2007، صفحة 161)

وبالنسبة لمجتمع الدراسة الحالية فهو يشمل جميع موظفي المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة، البالغ عددهم 1117 فردا و يتكون مجتمع الدراسة من :

الجدول رقم (1-3): عدد موظفي المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة

المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة	عدد الأطباء	عدد الشبه الطبيين	عدد الموظفين الإداريين	العدد الإجمالي
المؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان	105	264	68	437 فرد
المؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر	120	310	70	500 فرد
المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد، وطب الأطفال قرقب عمار بن عمروس	25	135	20	180 فرد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسات

2- عينة الدراسة:

تعرف عينة الدراسة على أنها: " جزء من المجتمع أو مجموعة جزئية من المجموعة الكلية (المجتمع)، يتم اختيارها وفق معايير محددة يجري عليها التجربة أو التطبيق، إذ يتم التجربة على العينة وتعمم النتائج على المجتمع". (دودين، 2010، صفحة 24)

ولتحقيق غايات الدراسة والمتمثلة في تحديد الأثر الذي يسببه مناخ العمل الأخلاقي في تفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، حيث يتم في هذا النوع من المعاينة حصر ومعرفة كل العناصر التي يتكون منها مجتمع الدراسة الأصلي، ومن ثم يتم الاختيار من بين هذه العناصر، إذ يعطى لكل عنصر

من عناصر المجتمع الأصلي للدراسة نفس فرصة الظهور في العينة المختارة، وتكون فرصة الظهور لكل عنصر معروفة ومحددة مسبقاً. (دويري، 2007، صفحة 310)

ويمثل الجدول الموالي رقم (1-4) عدد ونسب الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة للتحليل

جدول رقم (1-4): عدد ونسب الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة للتحليل

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	ردود الاستبيان الالكتروني	الاستبيانات الملغاة	الاستبيانات المعتمدة	
400	360	5	15	350	العدد
100%	90%	1.25%	3.75%	87.5%	النسبة المئوية %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج الاستبيان

تم تحديد العينة المدروسة في هذه الدراسة استناداً إلى معادلة (Steven Thomson) وهي موضحة كما يلي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N - 1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث:

(n) = حجم العينة

(N) = حجم مجتمع البحث (1117)

(Z) = حدود الخطأ المعياري وهي 1.96 = عند درجة ثقة 95%.

(P) = نسبة عدد مفردات العينة التي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة و هي 50%

(E) = نسبة خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة وهي 0.05

من خلال المعادلة السابقة يتبين لنا أن الحد الأدنى للعينة هو 286.040 فرداً، بالتقريب يكون العدد المطلوب للعينة هو 286 فرداً.

من خلال الجدول رقم (1-4) نلاحظ أن العينة المدروسة والمقدر عددها بـ 350 فردا وهو ما يمثل 87.5% من المجتمع الكلي للدراسة وبالتالي فهي عينة ممثلة للمجتمع الكلي للدراسة خصوصا وأنها جاءت أكبر من الحد المطلوب، والمقدر بـ 286 فردا حسب معادلة (Steven Thomson)، أي بزيادة بـ 64 فردا. لذا قمنا بتوزيع عدد أكبر نظرا لاحتمال عدم استرجاع عدد كافٍ من الاستثمارات، وكان التوزيع في الفترة الممتدة في شهر فيفري 2024 إلى غاية شهر أفريل من نفس السنة، حيث تم استرجاع 360 استثمارة بنسبة استجابة تقدر بـ 90% وهي نسبة جيدة، في حين تم استبعاد 10 استثمارة لعدم استيفائها للشروط وبالتالي عدم صلاحيتها للتحليل، حيث قدرت العينة النهائية المدروسة 350 فردا.

❖ حدود الدراسة:

1- الحدود المكانية : تم إجراء هذه الدراسة على مستوى مجموعة من المؤسسات الإستشفائية لمدينة بسكرة و هي :

• المؤسسة الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة.

• المؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان بسكرة.

• المؤسسة المتخصصة في طب النساء والتوليد، وطب الأطفال قرقب عمار بن عمرو بسكرة.

2- الحدود الزمنية : تم إجراء الدراسة بصفة عامة على مدى أربع سنوات، ابتداء من شهر أفريل 2021 إلى غاية

شهر أكتوبر 2024، أما بالنسبة للدراسة الميدانية والتي تمت في عينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري 2024 إلى غاية شهر جوان 2024.

3- الحدود البشرية : شملت الدراسة عينة من الموظفين بالمؤسسات الإستشفائية لمدينة بسكرة.

4- الحدود الموضوعية : تقتصر الدراسة الحالية على تحديد أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود

مناخ عمل أخلاقي، وقد اعتمدت أساسا على الاستبيان، والعمل على تدعيم نتائج التقييم بالمقابلة مع مجموعة من إطارات المؤسسة محل المؤسسة ورؤساء مصالحها للوصول إلى تفسيرات وتحليل أكثر بالنسبة للنتائج التي تم التوصل إليها.

❖ أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة في كونها تستهدف قطاعا جد مهم وهو قطاع الصحة من خلال التأصيل النظري للمناخ الأخلاقي وتوضيح أهمية أخلاقيات القيادة ضمن علاقات صحية وقيم أخلاقية لتعزيز الالتزام التنظيمي بمجموعة من المؤسسات الإستشفائية لمدينة بسكرة. ويمكن توضيح أهميتها في النقاط التالية:

- تكتسب الدراسة أهميتها من حداثة الموضوع الذي تناقشه.
- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية العربية بمجال السلوك التنظيمي، من خلال الربط بين ثلاثة مفاهيم مهمة: القيادة الأخلاقية، مناخ العمل الأخلاقي، والالتزام التنظيمي
- تقدم إطارا تحليلي يساعد في فهم تأثير القادة على سلوكيات الموظفين في بيئات العمل من خلال مناخ أخلاقي داعم.
- تساهم هذه الدراسة كذلك في فهم طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي من خلال توسيط مناخ العمل الأخلاقي.
- تتيح هذه الدراسة المجال لدراسات مستقبلية تتناول تطبيقات وممارسات القيادة الأخلاقية في سياقات مختلفة، مما يعزز البحث المستمر في هذا المجال.

❖ أهداف الدراسة:

بناء على إشكالية الدراسة فإن الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر مناخ العمل الأخلاقي في تفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة.
- التعرف على مستوى مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة.
- التعرف على أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة.
- التعرف على أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) على مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة.

- التعرف على أثر مناخ العمل الأخلاقي بأبعاده المختلفة (مناخ القانون، مناخ الرعاية، مناخ الاستقلال، مناخ القواعد، مناخ المنفعة) على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة.
- التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة.

❖ صعوبات الدراسة:

- في سبيل إعداد هذه الدراسة واجهتنا مجموعة من الصعوبات والعراقيل منها:
- قلة المراجع التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية ومناخ العمل الأخلاقي سواء من حيث الكتب أو المقالات.
 - صعوبة التعامل مع المعلومات وطريقة توظيفها بطريقة متناسقة، وصعوبة الربط بين المتغيرات الدراسة نظرا لندرة الأبحاث حول هذه الموضوع بسبب حداثة.
 - صعوبات متعلقة بالجانب التطبيقي حيث تلقينا الرضا من قبل بعض المؤسسات الإستشفائية وعدم الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية فيها.
 - عدم تجاوب المبحوثين مع الاستبيان الإلكتروني.
 - استغراق وقت طويل للتجاوب والرد على الاستبيان الورقي مع صعوبة استرجاع الاستبيانات.
 - عدم إيجاد المساعدة والتسهيلات اللازمة أثناء إجراء المقابلات، مما صعب الحصول على المعلومات مقارنة بما توفره مؤسسات أخرى.

❖ هيكل الدراسة:

- من أجل دراسة هذا الموضوع وبغرض الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات ومحاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع سنقسم البحث إلى أربعة فصول، ثلاث فصول نظرية وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تضم أهم النتائج التي سوف نتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.
- حيث أنه سيتم تقسيم الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي وذلك وفق ثلاث مباحث، سنشير في المبحث الأول إلى ماهية الالتزام التنظيمي، وسنتطرق في المبحث الثاني إلى أساسيات الالتزام التنظيمي، أما المبحث الثالث سنتطرق فيه إلى العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي وطرق قياسه ونتائجه.

أما فيما يخص الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان الإطار المفاهيمي لمناخ العمل الأخلاقي، وذلك وفق ثلاث مباحث، سنتطرق في المبحث الأول لماهية أخلاقيات الأعمال، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى ماهية مناخ العمل الأخلاقي، أما بالنسبة للمبحث الثالث سنشير فيه إلى أساسيات مناخ العمل الأخلاقي.

أما الفصل الثالث جاء تحت عنوان الإطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية وفق أربع مباحث، سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية القيادة الأخلاقية و سنتطرق في المبحث الثاني إلى أساسيات القيادة الأخلاقية، أما المبحث الثالث سنشير فيه إلى أساليب و مهام القيادة الأخلاقية و العوامل المؤثرة فيها، أما فيما يخص المبحث الرابع و الأخير خصص للأثر بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي ومناخ العمل الأخلاقي.

وبالنسبة للفصل الرابع فقد خصص للدراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة، والذي تم تقسيمه إلى أربع مباحث، سيخصص المبحث الأول للتعريف بالمؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، وسنتطرق في المبحث الثاني للإطار المنهجي للدراسة، في حين سيتم تخصيص المبحث الثالث لتقييم متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، أما فيما يخص المبحث الرابع والأخير فسيخصص لمناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

الآطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي

تمهيد:

أصبح نجاح المنظمات اليوم يرتبط ارتباطا وثيقا بأداء المورد البشري، حيث يعتبر هذا الأخير الركيزة الأساسية لأي منظمة ومصدر تميزها، كونه يعتبر من الفعاليات المرغوبة التي تسعى المنظمات جاهدة إلى تعزيزها لدى أفرادها، مما يجعلها تركز كل جهودها على تهيئة ظروف العمل المناسبة، وتسعى جاهدة لاكتشاف الطرق الفعالة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، وهذا مرتبط بالعديد من العوامل الأساسية لعل أبرزها ارتباط العاملين والتزامهم. ومن هنا زاد الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين والدارسين خاصة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، نظرا لتأثيره الكبير على تطور وتميز المنظمة، حيث يعبر الالتزام التنظيمي عن سلوكيات واتجاهات الفرد تجاه المنظمة، وعن مدى ارتباطه بها وولائه لها، بالإضافة إلى الأعمال والجهود اللازمة لإنجاحها. إذ يمكن القول أن مفهوم الالتزام التنظيمي برز ليعبر عن الثقة و التوافق بين احتياجات الفرد والاحتياجات التنظيمية.

وللتعرف أكثر على الالتزام التنظيمي سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

المبحث الثاني: أساسيات الالتزام التنظيمي

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي وطرق قياسه ونتائجه

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع الهامة والحديثة التي تناولتها الدراسات والبحوث نظرا لأهميتها من ناحيتين، الأولى المحافظة على الأفراد العاملين بالمنظمة وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم، والثانية الحفاظ على ولائهم والتزامهم نحو منظمته، والذي يؤدي بالتالي من ناحية أخرى إلى الحفاظ على بقاء واستمرارية المنظمة نحو تحقيق أهدافها. لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب تتمثل في مفهوم الالتزام التنظيمي، و الفروقات بينه وبين المصطلحات المتشابهة له، و خصائصه وأهميته، بالإضافة إلى مراحل ومداخله.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي و الفروقات بينه وبين المصطلحات المتشابهة له

أولا: مفهوم الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي أحد المفاهيم الحديثة ضمن العلوم الإدارية والسلوكية التي حظي باهتمام الكثير من الباحثين والكتاب نظرا لأهميته في السياسات الإدارية وأثره على سلوك الأفراد داخل المنظمات. لذلك تعددت آراء الباحثين والأكاديميين حول مفهوم الالتزام التنظيمي، ولم يتفقوا على مفهوم محدد له نظرا لتعدد المنطلقات والزوايا التي ينظر منها الباحثون إلى هذا المفهوم حيث يعد بوتر وسميث (1970) من الأوائل الذين قدموا تعريفا للالتزام التنظيمي، حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه "توجه يتسم بالفاعلية والايجابية في المنظمة" وهو التعريف الذي أتفق عليه أغلبية الباحثين في مجال الالتزام التنظيمي. (العمرى و أبي مولود، 2017، صفحة 259)

يشير هذا التعريف بأنه النهج أو الأسلوب الذي تتبعه المنظمة أو الأفراد العاملون فيها لتحقيق أهدافهم بطريقة تساهم في تحسين الأداء العام وتعزز الروح الإيجابية بين الموظفين.

ويرى (porter) بأن الالتزام هو "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء فيها، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية لها. (بكرأوي، 2021، صفحة 355)

يشير هذا التعريف أن الموظف يكون ملتزما بتقديم أفضل ما لديه من جهد ووقت في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. هذا الالتزام يساهم في تعزيز الأداء والإنتاجية داخل المنظمة حيث يشعر بالانتماء والرغبة في الاستمرار في العمل بالمنظمة. أي كلما شعر الموظف بالراحة والدعم داخل بيئة العمل، فإنه يصبح أكثر رغبة في البقاء لفترة طويلة،

والقبول والتوافق مع القيم الأساسية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة. فهذا يجعله أكثر حماسا ودافعا لتحقيق تلك الأهداف.

كما يعرف بأنه الإيمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من أجلها وبالأهداف التي يتخذها، وبتصورات الوصول إلى هذه الأهداف وهو الاستعداد الكامل للانضمام إلى التنظيم وفقا لهذا الإيمان، وتحمل كافة التبعات والمسؤوليات المترتبة على ذلك. (دودين، 2019، صفحة 180)

يشير هذا التعريف إلى إيمان الأفراد بالقيم والأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها. هذا الإيمان يجعلهم يشعرون بأنهم جزء منها ، مما يعزز من استعدادهم للانضمام إلى التنظيم والعمل في سبيل تحقيق أهدافه. هذا الاستعداد ينطوي على رغبة قوية في تقديم الدعم والمساهمة بفعالية. وتحمل المسؤوليات بما فيها من التحديات والصعوبات التي قد تواجههم مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة ككل.

ويعرف بأنه " قوة إيمان وقبول الفرد بقيم وأهداف المنظمة ورغبته الشديدة في الاستمرار بالعمل فيها وشعوره بالفخر والانتماء إليها مما يجعله يبذل أقصى جهد للعمل فيها وتحمله أعباء العمل بهدف المساهمة في نجاح المنظمة والحفاظ على استمراريتها وتطورها". (السيد، 2017، صفحة 34)

يركز هذا التعريف على الجانب العاطفي والارتباط الشخصي الذي يدفع الفرد ليس فقط إلى البقاء في المنظمة، بل إلى العمل بحماس وتفان لتحقيق أهدافها، مما يجعل الالتزام التنظيمي العاطفي عاملا حاسما في استمرارية ونجاح المنظمة.

أما (Sheldon) فيرى أن الالتزام هو التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على تحقيق أهدافها" (عاشوري، 2015، صفحة 64)

ووفقا لرؤية شلدون للالتزام أن الفرد لديه موقفا إيجابيا نحو المنظمة التي يعمل بها. فهو يشعر بالرضا عن بيئة العمل، ويقدر قيمها، والهيكل التنظيمي، والثقافة العامة للمنظمة. لكن الالتزام هنا لا يقتصر فقط على الشعور الإيجابي تجاه المنظمة، بل يتضمن أيضًا العزم والنية الجادة للعمل على تحقيق أهداف هذه المنظمة. بالتالي، الالتزام في هذا السياق

لا يتعلق فقط بالرضا الوظيفي أو الانتماء العاطفي، بل هو قرار عملي واستراتيجي يسعى من خلاله الفرد إلى المساهمة الفعالة في إنجاح المنظمة.

أما (Davis) فينظر إلى الالتزام على أنه درجة انغماس الموظف في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يقدمه، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا مهما في حياته. (حریم، 2009، صفحة 195)

يشير هذا التعريف إلى مدى اندماج الموظف في العمل وتفاعله بإيجابية مع عمله، حيث يشعر بالتحفيز والشغف لأداء مهامه بفعالية، كما أنه لا يقوم بعمله بشكل سطحي أو محدود، بل يخصص وقتا وجهدا كبيرين لتحقيق الأهداف والتفوق في المهام المطلوبة. كما أنه يعتبر عمله جزء مهم من حياته وجانب جوهري من هويته الشخصية والمهنية، وليس فقط وسيلة للعيش.

أما (yildirm) فيعرفه على أنه "شعور نفسي يعمل على تشكيل علاقة شخصية بين الموظف ومنظمته مما يؤثر على زيادة رغبته في البقاء والاستمرار لأطول فترة ممكنة". (جمعة و عبد الجواد، 2021، صفحة 6)

يركز هذا التعريف على الشعور النفسي الذي يجعل الموظف يشعر بالارتباط الشخصي مع المنظمة. هذا الشعور يدفعه إلى تفضيل البقاء والاستمرار في العمل بالمنظمة لأطول فترة ممكنة، بسبب إدراكه لقيمة العلاقة أو المزايا التي يحصل عليها من وجوده في المنظمة، سواء كانت مادية أو معنوية.

كما عرف الالتزام التنظيمي بأنه "عملية استثمار متبادلة بين الفرد والمنظمة وذلك باستمرار العلاقة التعاقدية، وبترتب عليه سلوكيات الأفراد سلوكا يتجاوز ما هو متوقع منهم والسلوك الرسمي المتوقع من المنظمة، و رغبة الأفراد في تقديم جزء كبير من أجل المساهمة في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل المزيد من المجهودات والمشاركة في الأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية. (العمرى و أبي مولود، 2017، صفحة 259)

يشير هذا التعريف أن الالتزام التنظيمي هو عملية تبادل بين العامل والمنظمة حيث يقدم العامل جهده ومهاراته، بينما المنظمة تقدم بيئة عمل ودعما ماديا أو معنويا. هذه العلاقة تقوم على التزام متبادل حيث يسعى الطرفان لتحقيق مصالح مشتركة. أي أن الموظف يشعر بالانتماء للمنظمة ويرغب في مواصلة العمل فيها لفترات طويلة، مما يعزز الاستقرار الوظيفي والالتزام بالمهام الموكلة إليه. كما أن الموظف الملتزم لا يقتصر على أداء المهام الأساسية المطلوبة منه،

بل يتجاوز ذلك لتحمل مسؤوليات إضافية والمساهمة في الأعمال غير الرسمية التي تساعد على تحسين العمل. حيث يرغب في رؤية نجاح المنظمة على المدى الطويل، وهذا يتجسد في استعداده لبذل جهود إضافية هذه الجهود تشمل العمل بجد، والمشاركة في الأعمال التطوعية، والمساهمة في تعزيز ثقافة العمل الإيجابية.

ويعرفه (Meyer) بأنه "درجة اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها" هذا التعريف مبني على ثلاثة أبعاد: (بوقندورة و أبريغم، 2019، صفحة 86)

- الإيمان القوي بقيم وأهداف المنظمة وقبولها.
- الاستعداد ببذل أكبر جهد لصالح المنظمة.
- الرغبة الشديدة في الاستمرار في العمل داخل المنظمة.

أما (Bouchnan) فينظر للالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، وأنه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر هي: (غراز و نسيبة، 2020، صفحة 407)

- 1- التماثل Identification: ويعني اتخاذ أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها.
- 2- الانغماس Involvement: ويقصد به الاستغراق أو الانغماس النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.
- 3- الولاء Loyalty: يشير إلى شعور الفرد بالارتباط الوجداني القوي تجاه المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه الشعور الداخلي الذي يكتنه الفرد تجاه منظمته لبذل أكبر جهد للعمل فيها نتيجة لتوافق وتماثل قيم وأهداف المنظمة مع قيمه وأهدافه الخاصة، ورغبته الجارحة في الاستمرار بالعمل فيها وتحقيق أهدافها لضمان بقائها واستمراريتها.

ثانيا : الفرق بين الالتزام التنظيمي وبعض المفاهيم المشابهة له

إن مفهوم الالتزام التنظيمي يرتبط ويشترك مع مجموعة من المفاهيم الأخرى في بعض معانيها، حتى أن هناك من الباحثين من يعتبرها مرادفا للالتزام على غرار الولاء والانتماء، ولهذا فإننا سنعرض ما أشارت إليه بعض الأبحاث فيما يخص الاختلافات بين مفهوم الالتزام التنظيمي وبعض المفاهيم المتداخلة معه.

الولاء التنظيمي:

هنالك صعوبة ترافق دراسة الالتزام التنظيمي تتعلق كثيرا بتشويش مفهومه مع الولاء التنظيمي. حيث يعبر عن هذا الأخير بأنه حالة نفسية وفقط. ويتجسد في فكرة (وفاء إخلاص) لا ينجم عنه جهد أو تضحية، على عكس الالتزام التنظيمي الذي يتمثل في الارتباط والتعلق بالمنظمة . قد يكون بدافع قسري من أجل تحقيق مصلحة مادية أو معنوية لكونه يدفع الفرد إلى بذل مجهود والتضحية لأجل منظمته. (الأمين، 2016، صفحة 39)

كما يتمثل الولاء بحماية المنظمة والدفاع عنها من التهديدات والمساهمة في سمعتها الجيدة والتعامل مع الآخرين لخدمة مصالح الجميع، بأنه التزام طوعي نحو القائد و المنظمة لأنه ينبع من ذات الفرد، في حين أن الالتزام هو ذلك الشعور الذي يدفع الفرد للقيام بأفعال معينة من أجل تحقيق هدف محدد، إذ أنه قد يكون قسريا في بعض الأحيان. فقد أشار بعض الباحثين إلى أن الولاء قد تم اعتماده كبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي في العديد من الدراسات ، كذلك فإن استعمال الولاء بديلا أو مرادفا لمصطلح الالتزام هو بسبب التقارب بين المصطلحين، فالولاء يعبر عن قوة الالتزام. (هادي، 2013، صفحة 85)

بينما ميز باحثين آخرين بين المصطلحين من حيث أن الولاء التنظيمي يشمل تكوين اتجاهات ايجابية لدى العاملين عن المنظمة ، بينما الالتزام التنظيمي هو سلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

كذلك يرى البعض أن علاقة الولاء بالالتزام التنظيمي هي علاقة الجزء بالكل، حيث يعتبر الولاء أحد عناصر الالتزام ومرادف له، فالفرد الذي لديه ولاء لمنظمته وحب لها دون أن يتحول هذا الولاء الشعوري والعاطفي إلى عمل فعلي مبدول وبالتالي لا يكون لديه التزام تنظيمي وإن وجد لديه الولاء . (الجماصي، 2016، صفحة 12)

الرضا الوظيفي:

يستخدم هذا المصطلح عادة للتعبير عن رضا الفرد نحو مجال من مجالات العمل مثل (الرضا عن الأجر، الرضا عن ظروف العمل، الرضا عن العلاقات الإنسانية في العمل) فهو يتعلق بالظروف المادية المحسومة . أما الالتزام التنظيمي هو شعور نفسي يعبر عن توافق وتطابق قيم وأخلاق الفرد مع قيم وأخلاق المنظمة . (الأمين، 2016، الصفحات 39-40)

كما يعتبر مفهوم الالتزام التنظيمي أكثر عمومية من مفهوم الرضا الوظيفي، والذي يمثل مفهوما أقل استقراراً وأسرع تشكيل من الالتزام التنظيمي، حيث يرتبط مباشرة بدرجة إشباع الفرد لحاجاته من خلال المنظمة الذي ينتمي إليه. وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن توجد علاقة تربط بين المفهومين و يرى بعض الباحثين أن هذه العلاقة الارتباطية بينهما ينتج عنها الإيمان القوي بقيم وأهداف المنظمة والاستعداد لبذل أكبر جهد ممكن لصالحها، والرغبة القوية في الاحتفاظ بالبقاء عضو فيها، كما توقع أن تكون هذه العلاقة ايجابية نظراً لأن الرضا الوظيفي يصاحبه مردود نفسي واجتماعي واقتصادي، وينعكس بدوره على مستوى الالتزام التنظيمي. كما أن الرضا الوظيفي يعتبر من أقوى المحددات وأكثرها تأثيراً على الالتزام التنظيمي. (حماد، 2006، الصفحات 24-25)

كما يوضح بعض الباحثين وجه الاختلاف بينهما، حيث يختلف الالتزام التنظيمي عن مصطلح الرضا الوظيفي في كون الفرد قد يكون راضياً عن وظيفته، ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويريد العمل في نفس الوظيفة في منظمة أخرى والعكس صحيح. (بدر محمد، 2020، صفحة 158)

الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية:

يعتبر مفهوم المواطنة التنظيمية من أكثر المفاهيم ذات الصلة بالالتزام التنظيمي، وذلك عندما يفسر الالتزام على أنه ميل نفسي سلوكي يؤدي إلى إظهار سلوكيات معينة ومنها المواطنة التنظيمية. وتعرف المواطنة بأنها السلوك التطوعي الاختياري ولا يندرج تحت نظام المكافأة الرسمي في المنظمة، والغرض منها تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها. (يحيى و بن علي، 2019، صفحة 158)، ومن هذا يتبين أن السلوك التطوعي ليس من متطلبات الوظيفة، فإذا لم يقدّم به الفرد لم يحاسب عليه، فهو يفعل من باب الانتماء للمنظمة، ولكن قد لا يتواجد توافق وتطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، ومن ثمة فهي جزء من الالتزام التنظيمي.

ويقول كون دكار V.G.KONDALKAR أن المواطنة التنظيمية تعتبر جزء من الالتزام التنظيمي، حيث يعتبر الفرد نفسه جزء من المنظمة التي يخدمها الفرد (يحيى و بن علي، 2019، صفحة 159)، في حين يشير الالتزام التنظيمي إلى قبول الفرد بقيم وأهداف المنظمة ورغبته الشديدة للاستمرار بالعمل فيها، وبالتالي يشير كلا المصطلحين إلى القوى الداخلية التي توجه السلوكيات المرتبطة بالعمل، وتلك التي تساهم في نجاح المنظمة في حين يفسر (Lagomarsions & cardona) العلاقة ما بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية من حيث النظر

إلى الالتزام التنظيمي بوصفه ميول نفسي وسلوكي يقود إلى عرض سلوكيات معينة. بذلك فإن مفهوم الالتزام هو أوسع وأشمل من مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كونه يقود إلى عرض تلك السلوكيات. (هادي، 2013، الصفحات 84-85)

المطلب الثاني : خصائص و أهمية الالتزام التنظيمي

أولاً: خصائص الالتزام التنظيمي

يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص نذكر منها: (عاشوري، 2015، صفحة 44)

- يشير إلى الرغبة القوية للفرد للتفاعل الاجتماعي بهدف تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
 - يتسم الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
 - يتسم بأنه حالة نفسية حول العلاقة التي تربط الفرد بمنظمته.
 - يتسم بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في انتماء وولاء العاملين لمنظمتهم.
 - يعبر عن رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة، من خلال بذل كل جهوده الجبارة لصالحها، وإيمانه وقبوله بأهدافها وقيمها.
 - يستغرق وقتاً طويلاً لأنه يجسد شعور الفرد بالقناعة التامة.
 - يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من السمات الشخصية والعوامل التنظيمية .
- كما تتمثل خصائص الالتزام التنظيمي في النقاط التالية : (بن صافية، 2014، صفحة 08)
- الالتزام التنظيمي متغير نفسي داخلي ناتج عن ظروف موقفية، فهو يعتمد على الخصائص التي تحيط بالفرد.
 - الالتزام التنظيمي اتجاه، أي أنه يمكن الإطلاع عليه من خلال مجموعة من المؤشرات مثل التغيب و معدل الدوران والفاعلية في الأداء .
 - الالتزام التنظيمي يعبر عن درجة الالتزام بأهداف وقيم المنظمة ، وعن الرغبة في الاستمرار بالعمل فيها .
 - يتصف الالتزام التنظيمي بدرجة ثبات ليست مطلقة، كما تتأثر درجة ونوع الالتزام التنظيمي بكل من مجموعات العمل، الرؤساء، المرؤوسين، والعوامل التنظيمية، وهو هيكلي متعدد الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.

ثانياً : أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية في الإدارة، حيث أن له دور كبير في نجاح المنظمات واستمرارها، لذلك جذب مجاله المهتمين وعلماء السلوك الإنساني لدراسته وفهمه، نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً فيه لدى المنظمات. كما يعد الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية التي تتنبأ بالعديد من الجوانب السلوكية، وخاصة معدل الدوران الوظيفي. فمن المفترض أن الأفراد الأكثر التزاماً سيكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها. (نصار، 2016، صفحة 20)

ويمنح الالتزام التنظيمي الاستقرار النفسي للعامل و يساعده في الحصول على أفضل العوائد له والمنظمتة، كما يحسن من معنوياته وثقته بنفسه، ويعزز إحساسه بتحقيق الذات وحصوله على مكانة يرضى عنها، تمكنه من امتلاك الدافع والحماس لعمله، مما يشعره بالسعادة عند كل نجاح أو تميز في الأداء، وهو مرحلة أولى للنمو المهني لديه. (بن مومن، 2022، صفحة 84)

كما تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي في النقاط التالية وهي : (دليلي و خميس، 2020، صفحة 741)

- يساهم الالتزام التنظيمي على فهم الطبيعة النفسية للأفراد حول اندماجهم مع المنظمة.
- يساهم الالتزام التنظيمي على تحسين الروح المعنوية لدى العاملين بالمنظمة، مما يساهم في رفع الأداء والإبداع في العمل وينعكس إيجاباً على فعالية وكفاءة المنظمات ومؤشرات الأداء والتنافسية.
- يعد التزام الأفراد تجاه منظماتهم مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرارية الموظف وبقائه في مكان عمله.
- يعد الالتزام التنظيمي عنصراً أساسياً للربط بين المنظمة والعاملين بها، خاصة عندما لا تستطيع المنظمة تقديم الحوافز والمزايا الوظيفية لدفع الأفراد نحو تحقيق مستويات عالية من الانجاز .
- يعتبر ولاء الأفراد بالمنظمة لمنظماتهم عاملاً مهماً في التنبؤ بفعالية المنظمة .
- زيادة ارتباط الأفراد بالمنظمة وثقتهم بها وبالتالي تحقيق الاستقرار الداخلي لها .
- زيادة الروح المعنوية للأفراد كلما زاد معدلات تماثل القيم والأهداف بين العاملين و المنظمة.
- تقليل المشاكل التي تقع بين العاملين والإدارة.
- يساعد في الاحتفاظ بالعاملين لأطول فترة ممكنة، وهذا ما يجعل المنظمة لها قدرة على التنافس في الوسط التي تنشط فيه.

- يساعد على تحقيق أهداف وغايات المنظمة من خلال التزام العامل العالي الذي يكرس كل مجهوداته لصالح المنظمة.
- يساهم في بناء علاقات جيدة بين الأفراد العاملين بالمنظمة، مما يمكن من توفير بيئة مناسبة تنظيمية.
- يعمل على تقليل المشاكل التي تحدث في المنظمة بسبب الأزمات، كزيادة في معدل الغياب وانخفاض في مستوى الأداء.

ويوضح الشكل الموالي أهمية الالتزام التنظيمي وآثارها على المستويات المختلفة

الشكل رقم (2-1): أهمية الالتزام التنظيمي وآثاره على المستويات المختلفة

المستوى القومي	المستوى الاجتماعي	مستوى المنظمة	المستوى الفردي
● زيادة الناتج القومي ● كحصيله لزيادة ● كفاءة وفاعلية الأفراد ● العاملين في المنظمة .	● تعزيز العلاقات ● الاجتماعية ● الارتباط العائلي ● والسعادة الشخصية ● والشعور بالرضا	● زيادة الإنتاجية ● تحسين الجودة ● تقليل الغياب/التسرب ● الوظيفي ● التنبؤ بسلوك العاملين ● تقبل العاملين للتغيير ● تبني الأفراد لأهداف ● المنظمة.	● الأمان ● الاستعداد للتضحية ● الشعور بالرضا ● والاستقرار ● رفع الروح المعنوية. ● إيجاد هدف في الحياة.

المصدر: (أبو جياب، 2014، صفحة 19)

يهدف الشكل السابق إلى شرح كيف أن الالتزام التنظيمي لا يقتصر تأثيره على نجاح المنظمة فحسب، بل يمتد ليشمل تحسين حياة الأفراد، تعزيز العلاقات الاجتماعية، والمساهمة في الاقتصاد القومي. ولكل مستوى يتم توضيح الفوائد أو الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، مما يبرز أهميته كعامل حاسم في تحقيق التنمية والتقدم على عدة أصعدة.

- **المستوى الفردي :** يوضح كيف يعزز الالتزام التنظيمي الأمان الوظيفي، رضا الفرد عن عمله، رفع الروح المعنوية، والشعور بأن لديه هدفاً في الحياة.

- **المستوى القومي:** يوضح التأثير الإيجابي على الاقتصاد القومي من خلال زيادة كفاءة وفاعلية الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة الناتج القومي.
- **المستوى الاجتماعي:** يعزز الالتزام التنظيمي العلاقات الاجتماعية، ويدعم الشعور بالسعادة الشخصية والرضا نتيجة الارتباط العائلي القوي.
- **مستوى المنظمة:** يركز على كيفية تحسين الأداء في المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية، تحسين الجودة، تقليل التسرب الوظيفي، وتحفيز الموظفين على تبني أهداف المنظمة والتكيف مع التغيير.

ومنه يمكن القول أن هذا الشكل يعرض الأثر الإيجابي والشامل للالتزام التنظيمي على الأفراد، المجتمع، المنظمة، وحتى على الاقتصاد الوطني.

المطلب الثالث : مداخل دراسة الالتزام التنظيمي

هناك عدة مداخل مختلفة لدراسة موضوع الالتزام التنظيمي، سنورد البعض من هذه المداخل التي اتفق عليها مجموعة من الكتاب والباحثين فيما يلي:

➤ **المدخل الاتجاوي (التبادلي):** ينظر إلى الالتزام على أنه اتجاه يعكس طبيعة ونوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهد المبذول والإغراءات المكتسبة. ومع مرور الوقت؛ فإن الأفراد يرغبون في وضع المراهنات الجانبية لتحديد التوازن بين الجهد المبذول والتكلفة والعوائد التي يحصلون عليها؛ إذ تزداد مراهناتهم واستثماراتهم في المنظمة بزيادة سنوات الخدمة؛ مما يؤدي إلى زيادة تكلفة تركه المنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى. (العوفي، 2005، صفحة 34)

➤ **المدخل السلوكي:** يركز هذا المدخل على العملية التي يستخدمها الأفراد في تطوير التزامهم ليس بالمنظمة فقط بل بما يفعلونه ، ويندرج تحت هذا المدخل السلوكي نوعين من النظريات هما المراهنات الجانبية والتكيف الناشئ عن الانسجام، والتي تعتبر مبدئاً أساسياً لفهم الالتزام. وبشيء من التفصيل يمكن توضيح تلك النظريات على النحو التالي: (طومس، 2015، صفحة 45)

- **التكيف الناشئ عن الرهان الجانبي:** هو مفهوم يعبر عن النظرية التي تشير إلى أن الموظف يستثمر في عدة جوانب مرتبطة بالمنظمة، وهذه الاستثمارات قد تكون وقتاً، جهداً، مهارات، أو حتى علاقات مهنية. إذا قرر الموظف مغادرة المنظمة، فإنه يواجه فقدان هذه الاستثمارات، وبالتالي تعتبر تكلفة الخروج مرتفعة بالنسبة له.

مع مرور الوقت، تزداد قيمة هذه الاستثمارات، مما يزيد من صعوبة اتخاذ قرار المغادرة. معنى آخر، الموظف يراهن على أجزاء من شخصيته ومهاراته وتطوره المهني، بحيث أن استمراره في المنظمة يعتمد على مدى التزامه واستفادته من هذه الاستثمارات. كلما طال بقاءه في المنظمة، زادت تكلفة تركها، مما يشجعه على الاستمرار كعضو فيها للحفاظ على تلك المكاسب والاستثمارات.

■ التكيف الناشئ عن الانسجام بين أهداف المنظمة والفرد : تركز هذه النظرية على مدى توافق الأهداف

الشخصية للعاملين مع المنظمة، مما يعكس رغبة الفرد في الموافقة على العمل لتحقيق أهداف المنظمة .

✚ المدخل السيكولوجي: يركز هذا المدخل على العلاقة التي تربط بين الفرد و المنظمة، ويصف الالتزام

التنظيمي بأنه توجه إيجابي نحو المنظمة، كما يشير إلى هوية الفرد وذاته وتعلقه بالمنظمة. كما أشار إلى أن الالتزام التنظيمي هو مدى تمسك الفرد ومساهمته مع أهداف المنظمة ، وهذا المدخل الذي تبناه بورتر وسميث. وعليه فإن العاملين الذين يعتقدون ويؤمنون بأهداف المنظمة حيث لديهم إحساس بالانتماء لها ورغبة شديدة في العمل فيها والثقة بالمنظمة وبأهدافها . (بوقندورة و أبريغم، 2019، الصفحات 101-102)

✚ المدخل الاجتماعي: ينظر هذا المدخل للالتزام التنظيمي بأنه يمثل رغبة الفرد في توجيه كل جهوده وولائه

للمنظمة كعنصر ضمن نظام اجتماعي، وفي هذه الحالة يكون الفرد ملزماً بأعماله التي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وتمسك الفرد بها (طموس، 2015، صفحة 46)

وأضاف **Pascal Paillé** إلى ما سبق مدخلان هامان هما: (بن صافية، 2015، صفحة 91)

✚ مدخل الالتزام الخارجي: يتأثر الالتزام الخارجي بالبيئة الذي يتواجد فيها الفرد، فه ويظهر نتيجة للضغوط

الخارجية، وهو أقرب إلى التوافق الاجتماعي، لأنه يظهر في السلوك التي اضطر الفرد إلى القيام به.

✚ مدخل الالتزام الداخلي : يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تساعد في فهم العلاقة بين الفرد و المنظمة ،

وهذا النوع مهم جدا في تحفيز الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمات. مع العلم أن الالتزام الداخلي قد يكون حيال المنظمة أو جماعة العمل أو المشرف المباشر.

المبحث الثاني: أساسيات الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي أحد المفاهيم الأساسية في الإدارة الحديثة، حيث يعبر عن مستوى ارتباط الموظف بالمنظمة واستعداده للبقاء فيها والمساهمة في تحقيق أهدافها. كما يعد الالتزام التنظيمي مؤشراً هاماً لنجاح المنظمة واستدامتها، وهو يشمل مشاعر الولاء، الانتماء، والإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة. لفهم هذا المفهوم بشكل كامل، يجب التطرق إلى مراحله، عناصره، وأبعاده التي تشكل أساسياته.

المطلب الأول: مراحل الالتزام التنظيمي

يرى **Bouchnan** أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسية وهي : (اللامي و عبد، 2015، صفحة 1013)

➤ **مرحلة التجربة:** تمتد هذه المرحلة من تاريخ التحاق الفرد بعمله ولمدة عام واحد، خلالها يكون الفرد خاضعاً

للتدريب والتجربة ، ويكون اهتمامه قائماً على تأمين قبوله في المنظمة من خلال تحقيق التوافق بين قيمه وأهدافه الخاصة وقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها، حيث يواجه الفرد خلال هذه الفترة العديد من المواقف كتحديات العمل، عدم وضوح الدور، تضارب التزامه مع نحو الاتجاهات نحو التنظيم، الشعور بالصدمة.

➤ **مرحلة العمل والانجاز (التطابق بين الفرد والمنظمة):** تمتد هذه المرحلة بين (2 إلى 4 سنوات)، فيها يتقبل

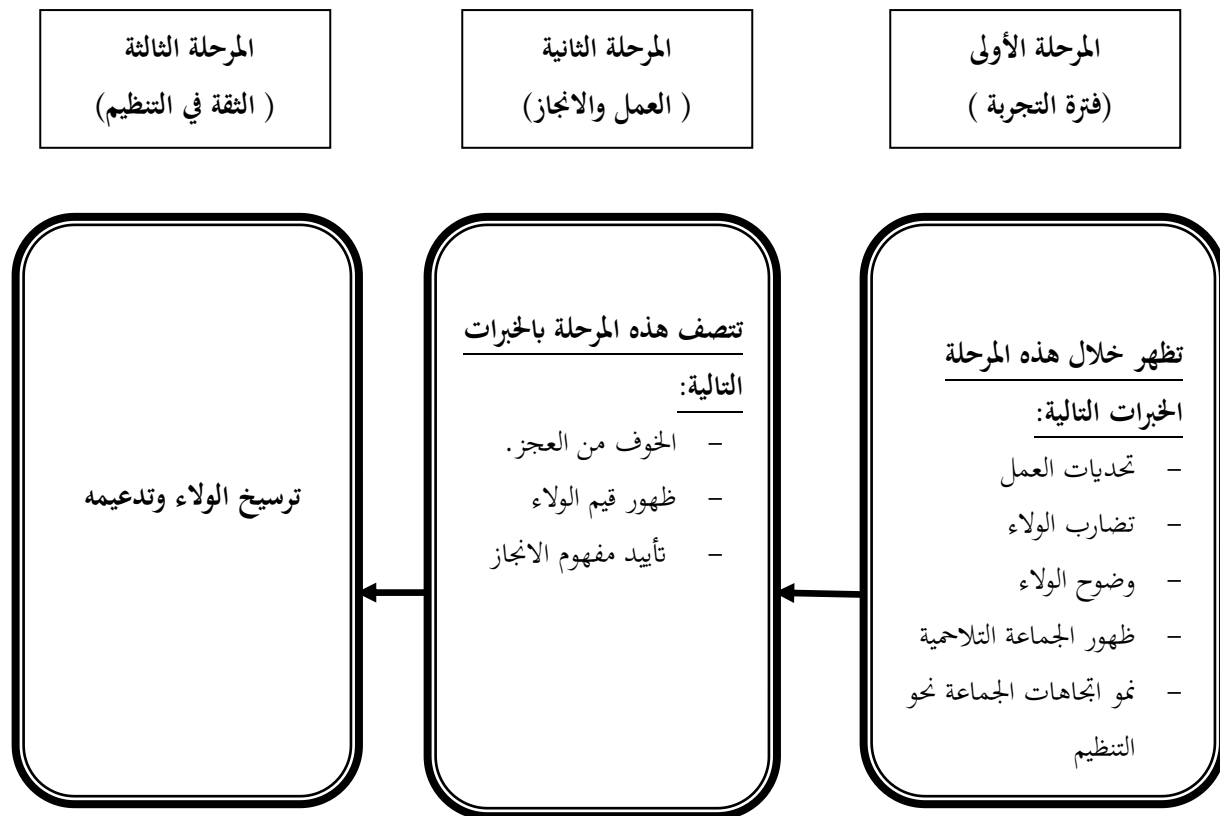
الفرد سلطة الآخرين عليه لرغبته القوية في مواصلة العمل بالمنظمة، وما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز الذي يمكن أن يقع فيه، ووضوح الولاء والانتماء للمنظمة.

➤ **مرحلة الثقة بالتنظيم (مرحلة التبنى):** تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله في

المنظمة، وتستمر إلى غاية خروجه منها، حيث تتمثل هذه المرحلة في قبول وإيمان الفرد بأهداف وقيم المنظمة، كما لو كانت من أهدافه وقيمته الخاصة.

و يوضح الشكل الموالي مراحل تطور الالتزام التنظيمي

الشكل رقم (2-2): مراحل تطور الالتزام التنظيمي



المصدر: (معمر، 2008، صفحة 89)

كما بين كل من (Porterand and Mowdy) في دراستهم عام (1982) أن الالتزام التنظيمي للعاملين يتطور و يمر وفق ثلاث مراحل زمنية متتابعة وهي كالتالي: (بن مومن، 2022، الصفحات 98-99)

➤ **مرحلة ما قبل العمل:** تتميز باختلاف المستويات من الخبرات والاتجاهات التي تؤهل الفرد الدخول للعمل في المنظمة، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته الوظيفية، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول الفرد العمل.

➤ **مرحلة البدء في العمل:** تمثل هذه المرحلة فترة خبرات العمل، والمتمثلة في الأشهر الأولى منه؛ كما أشار "هول Hall" أن هذه الخبرات تؤدي دورا رئيسيا في تطوير الاتجاهات المتعلقة بالعمل وزيادة الالتزام والعضوية المهنية.

➤ **مرحلة الترسخ:** وفيها تنمو اتجاهات الفرد وقيمه والتزامه اتجاه المنظمة، وتظهر الأنماط السلوكية التي يكتسبها من تفاعلاته مع المنظمة وتدعم انتمائه الاجتماعي.

كما أشار آخرون إلى وجود ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي وهي: (هادف و بلهي، 2019، صفحة 199)

➤ **مرحلة الإذعان أو الالتزام:** تتمثل هذه المرحلة في التزام الفرد الذي يكون مبني على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة من خلال قبوله لسلطة الآخرين عليه والالتزام بما يطلبونه منه.

➤ **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد و المنظمة:** حيث يتقبل الفرد سلطة الآخرين عليه من أجل الاستمرار بالعمل في المنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز كونه ينتمي إليها.

➤ **مرحلة التبني:** تتمثل هذه المرحلة في إيمان وقبول الفرد بقيم وأهداف المنظمة كما لو كانت من قيمه الخاصة، حيث يكون التحاق الفرد بالمنظمة نتيجة لتطابق وتوافق الأهداف والقيم.

المطلب الثاني : عناصر وأبعاد الالتزام التنظيمي

أولا: عناصر الالتزام التنظيمي

تتمثل عناصر الالتزام فيما يلي:

➤ **الدافعية للعمل:** تعرف الدافعية على أنها الرغبة لبذل أكبر مستوى من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية على أن يلي هذا الجهد إشباع احتياجات الفرد.

ولقد حظي موضوع الدافعية والالتزام التنظيمي باهتمام علماء الإدارة، وذلك لاعتقادهم بأهمية وجود عاملين ملتزمين لديهم دافعية عالية في المنظمات الإدارية، حيث يعد كلا من الالتزام والدافعية قوى داخلية تظهر من خلال الفرد في حياته اليومية أو أثناء ممارستهم لأعمالهم، ويجب على كل قائد أن يدرك أهمية هذه العوامل وأخذها بعين الاعتبار عند القيام بعمله. وتختلف الأهمية النسبية لهذه العوامل باختلاف الأفراد و بحسب طبيعة الموقف. ومن العوامل التي تؤثر في الدافعية نذكر: (حلس، 2012، صفحة 57)

- زيادة الدخل.
- المكانة الاجتماعية وكسب الاحترام.
- الأمن الوظيفي.
- جاذبية العمل
- الفرص المتاحة لتقدم الفرد في السلم الوظيفي " الترقية".
- معاملة الأفراد بطريقة إنسانية.
- القيمة الاجتماعية التي يولدها العمل.
- الإشراف الجيد.

✚ **دوران العمل:** يعرف دوران العمل بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً سواء

كان بإرادته أو رغماً عنه، ويترتب على هذا الوضع آثار سلبية منها: (نجيب، 2003، صفحة 107)

- تعطيل الأداء الوظيفي الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة بسبب الفراغ الوظيفي نتيجة غياب هذه الكفاءات.

- إن ترك العمل للعاملين ذوي المهارات العالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة سيؤدي إلى زعزعة ثقة الأفراد في المنظمة وينخفض مستوى إنتاجيتهم .

- ترك العاملين للمنظمة سيؤدي إلى انخفاض المعنويات وتدهور في بنية التنظيم وزيادة التكاليف.

- يؤدي ترك العمل إلى زيادة في أعباء الأعمال، حيث سيقوم العاملون بتغطية العجز الناتج عن ترك زملائهم للعمل.

ويتبين مما سبق بأنه كلما زاد معدل دوران العمل انخفض الالتزام التنظيمي والعكس صحيح.

✚ **الروح المعنوية:** تعرف الروح المعنوية بأنها " قدرة مجموعة من الأفراد على التعاون بإصرار ومثابرة لتحقيق أهداف

محددة، فالروح المعنوية هي اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالسلوك الإيجابي يعزز التعاون ويشجع على بذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف. إن الروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة، كما أن

الروح المعنوية العالية تؤدي إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي. (مشعان، 2008، صفحة 197)

الثقة في الإدارة: تعرف الثقة التنظيمية بأنها مستوى التوقعات أو درجة اليقين في الاعتماد على شخص أو شيء. كما عرفت الثقة التنظيمية بأنها عبارة عن اتفاق غير مكتوب بين المنظمة ممثلة بإدارتها وبين العاملين على الالتزام بينهما سلوكيا وعقلانيا. ويعتبر هذا الاتفاق بمثابة عقد نفسي يحكم العلاقة بين الطرفين و يولد الثقة المتبادلة، ولذلك فإن إهما لهذا الاتفاق " العقد النفسي " سيؤدي إلى انخفاض مستوى الثقة بين الطرفين، وبالتالي ضعف الالتزام التنظيمي، في حين أن ثقة العاملين برؤسائهم تجعلهم يتصرفون بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة. : (جلس، 2012، صفحة 59)

الإيمان بالمنظمة: تعني مدى إيمان الفرد بالمنظمة التي يعمل بها ومدى اعتزازه بعضويتها، ويشمل الإيمان بالمنظمة معرفة الفرد للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلاليته وأهميته وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء المتعلقة بالعمل أو ما يخصه هو، مما يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمتها، واعتبار أهدافها هي أهدافه الشخصية، وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة. (الخشالي و شاكرا، 2003، صفحة 217)

ثانيا: أبعاد الالتزام التنظيمي

من خلال الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بالالتزام التنظيمي يظهر لنا أن هناك العديد من النماذج التي حاولت تفسيره من وجهات نظر مختلفة والتي قدمت وصف لنماذج الالتزام التنظيمي سواء كان أحادي البعد أو متعدد الأبعاد. ومن خلال هذا العنصر سنحاول استعراض جميع النماذج التي قدمت أبعادا مختلفة للالتزام التنظيمي:

أبعاد 1977 Staw and sulanick

يمكن توضيح هذه الأبعاد فيما يلي: (بن صافية، 2015، صفحة 83)

- **الالتزام الاتجاهي:** ويقصد به العمليات التي تتطابق من خلالها قيم وأهداف الفرد مع قيم وأهداف المؤسسة، مما تعزز من رغبته للبقاء والاستمرار بها.
- **الالتزام السلوكي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بمنظمتها، ناتجا عن سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل منظمتها يجعله أكثر تمسكا لبقائه عضو فيها .

أبعاد Kidron (1978)

يرى أن الالتزام التنظيمي له بعدان رئيسيان هما: (برقوق، 2014، صفحة 22)

- **الالتزام الأدبي الإخلاصي:** ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة باعتبارها جزء من قيمه وأهدافه الشخصية.
- **الالتزام المحسوب:** ويقصد به رغبة العامل بمواصلة العمل بالمنظمة برغم من توافر فرص عمل بديلة في منظمة أخرى بمزايا أفضل.

أبعاد kantor (1986): ترى كانتور أن للالتزام التنظيمي ثلاث أبعاد هي (عاشوري، 2017، صفحة 70):

- **الالتزام المستمر:** و يقصد به أن يكرس الفرد حياته و يضحي بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة، دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.
- **الالتزام التلاحمي:** يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة، ويتحقق ذلك عند تركه السلوك المؤدي للتباغض والتناحر مركزا على السلوك الإيجابي.
- **الالتزام الموجه:** ويتمثل في ارتباط الفرد بقيمه ومبادئ الجماعة متمثلة لسلطتها و معاييرها التي تحددها

أبعاد Etzioni (1961)

تعتبر كتابات "اتزيوني" من الكتابات الرائدة حول ظاهرة الالتزام التنظيمي؛ حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد تنبع من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، وهذا ما يسمى بالولاء.

ويتمثل في ثلاث أبعاد وهي: (بن مومن، 2022، صفحة 88)

- **الالتزام المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من إيمان الفرد بقيم ومبادئ وأهداف المنظمة التي يعمل بها وتمثيله لهذه الأهداف والمبادئ.
- **الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظمته، و يعتمد على مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات الأفراد حتى يمكنهم من الإخلاص لها و تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن العلاقة هي علاقة منفعة متبادلة بين الطرفين، الفرد و المنظمة.

- **الالتزام الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي لعلاقة العامل مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارجا عن إرادته، وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

نموذج (Setters) :

يشير هذا النموذج أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، مما ينتج عنه قوة رغبة الفرد بعدم مغادرة المنظمة التي يعمل فيها، مما يؤدي إلى انخفاض معدل الغياب، وبذلك المزيد من الجهود من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد بين سترز العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي وصنفها إلى مدخلات و مخرجات وهما: (الجماصي، 2016، الصفحات 21-22)

مدخلات الالتزام التنظيمي:

- الخصائص الشخصية مثل الحاجة إلى الانجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور.
- الخصائص الوظيفية مثل التحديات في العمل، الرضا الوظيفي، فرصة التفاعل الاجتماعي، التغذية الراجعة.
- الخبرات العملية مثل طبيعة خبرات العمل، اتجاهات العاملين، وأهمية الفرد بالنسبة للمنظمة.

مخرجات الالتزام التنظيمي:

- الرغبة والميل للبقاء في المنظمة.
- انخفاض معدل دوران العمل
- الميل إلى العمل التطوعي لتحقيق أهداف المنظمة.
- الميل لبذل جهد لتحقيق انجازات أعلى.

أبعاد Angel et Perry (1983)

يبحث هذا النموذج في أسباب الالتزام التنظيمي، وقد تم تصنيفها في نموذجين رئيسين: (هيجان، 1998، صفحة 40)

- **نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي:** يعتبر هذا النموذج نتيجة لتفسيرات علماء النفس الاجتماعي وعلماء السلوك، كما أنه يتوافق مع نموذج الولاء السلوكي لدى Staw and sulanick الذي يرى أن

جوهر الالتزام التنظيمي يركز على خصائص وسلوكيات الأفراد التي تؤدي إلى هذا الاتجاه ، ووفقا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد مثل العمر والجنس والتعليم والخبرة من العوامل المحددة لسلوك الفرد، لذلك يركز هذا النموذج على الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد بالإضافة إلى ما يمارسه داخل المنظمة .

■ **نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي:** يقوم هذا النموذج على أن المنظمة هي أساس الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها، فالفرد لديه بعض الحاجات والأهداف التي يأمل تحقيقها من المنظمة ، ويكون على استعداد لتقديم مهاراته و مجهوداته من أجل تحقيق تلك الاحتياجات و الأهداف، أي أن هذه العملية تعد تبادلية بين الفرد و المنظمة ومن ثم فإن الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع الفرد وكيفية تلبية احتياجاته دورا مهما في تحديد مدى ولائه للمنظمة، حيث أنه عندما تلتزم المنظمة بتلبية احتياجات الفرد، فإن ذلك يمكن أن يؤدي في النهاية إلى توافق وتطابق قيمها مع قيمه.

■ نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية

تعتبر مدرسة الثقافة التنظيمية بأن ثقافة المنظمة هي التي تتمثل في القيم الموجودة بها وخاصة قيم المديرين، حيث تعتبر المكون الأساسي للالتزام التنظيمي بالنسبة للفرد، ويعتبر الولاء التنظيمي أسلوبا قويا لضبط وتوجيه العاملين، ويتمثل فيتوحد الفرد مع المنظمة وقبوله لقيمها وأهدافها، كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية، ويعد الولاء التنظيمي للمنظمة عاملا أخلاقيا يتجاوز مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الخوافز والمكافآت الزملاء، كما أن لدى الأفراد استعداد للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته، وإحساس ذاتي يتعلق بالمظاهر التنظيمية مثل عدم التسرب الوظيفي أو الغياب، وعدم لجوء العاملين إلى استغلال فرص الإجازة لمغادرة المنظمة، كما أنهم يتميزون بالتوجيه الذاتي والدافعية والقابلية للمشاركة ، ويكون التزامهم أخلاقيا أكثر من كونه قيда وظيفيا أو نوعا من الإجبار أو الإكراه (أبو جياب، 2014، صفحة 16)

■ أبعاد (Allen and Meyer)

يعد نموذج (Allen and Meyer 1990) النموذج السائد في أغلب الأبحاث المتعلقة بالالتزام التنظيمي، وسيكون هو النموذج المعتمد عليه في هذه الدراسة، والذي سنعرضه في النقاط التالية:

❖ **الالتزام العاطفي (الوجداني) (Affective Commitment):** يشير هذا البعد عن مدى رغبة الفرد القوية

في مواصلة العمل في منظمة معينة، لأنه يتوافق مع أهدافها قيمها، ورغبته في المساهمة والمشاركة في تحقيق أهداف

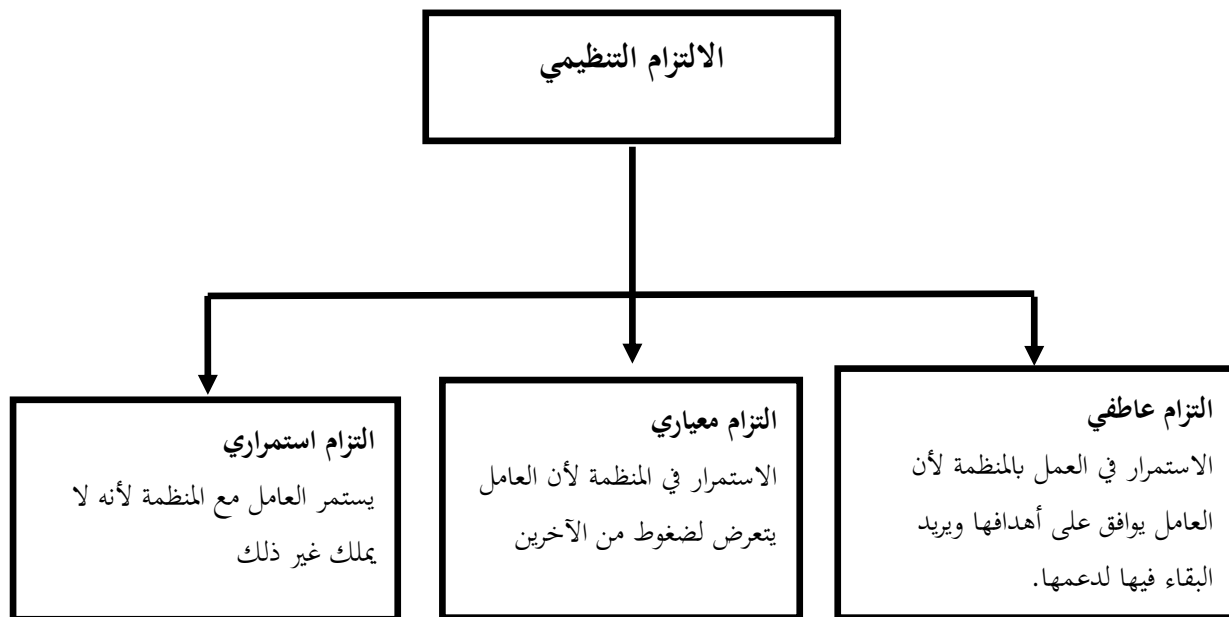
المنظمة (جرينبرغ، بارون، ترجمة رفاعي، و بسيوني، 2004، صفحة 217)، كما يعبر أيضا عن الدرجة التي يرتبط بها الفرد نفسيا بالمنظمة من خلال مجموعة من الأحاسيس (الولاء - الانتماء - الرغبة - التعلق)، وأنه التزام ينبع من شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وتوافقه مع أهدافها. ويتأثر الالتزام العاطفي بالدرجة التي يعترف بها الفرد بالخصائص الفريدة لوظيفته، واستقلالته المكتسبة في عمله، وأهمية العمل الذي قام به وتنوع المهارات التي اكتسبها، ودرجة توافقه مع ما هو مطلوب منه، وطبيعة علاقاته مع الوسطاء. (إمام، 2019، صفحة 551)

❖ **الالتزام الاستمراري (Continuance Commitment):** يعبر عن مدى رغبة الفرد في مواصلة العمل وبقاءه عضواً بمنظمة معينة، ولاعتقاده أن ترك العمل سيكلفه خسائر لما استثمره خلال عمله بالإضافة إلى خسارة الوقت والجهد المستثمر في المنظمة التي يمكن فقدانها إذا غادر المنظمة. (Daibat, 2017, p. 28). كما يشير إلى قيمة الاستثمار التي يكسبها العاملون عند استمرارهم بالعمل في المنظمة مقابل ما سيفقدونه عند التحاقه بجهات أخرى، فكلما طالت مدة عمل الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقدته الكثير مما استثمره طول مدة عمله فيها عند الأفراد الذين لديهم التزاما استمراريًا عاليًا، حيث أن العاملين الذين لديهم مستوى عالٍ من الالتزام المستمر يستمرون في العمل لكونهم محتاجين وليس رغبة منهم. وهو يعني التزم أفراد المنظمة بالبقاء والاستمرار في المنظمة. (يحياوي و بن علي، 2019، الصفحات 308-309)

❖ **الالتزام المعياري (الأخلاقي) (Normative Commitment):** يعتبر هذا النوع أدبيا أخلاقيا ولو على حساب الموظف نفسه، فهو يشير إلى إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، قد يعود إلى ضغوط الآخرين، حيث تقدم المنظمة الدعم للعاملين وتسمح لهم بالمشاركة والمساهمة الفعالة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة لها والمساهمة في وضع إجراءات العمل وتنفيذها، (بني عيسى و أبازيد، 2014، صفحة 364)، فشعور الفرد بالالتزام في الاستمرار والبقاء مع المنظمة هو شعور نابع من قيمه ومبادئه الشخصية التي يحملها معه قبل التحاقه بالمنظمة أو التي اكتسبها بعد دخوله المنظمة، وقد يكون للقيم الأسرية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الدور في تكوين الالتزام المعياري. (يوسف، 2018، صفحة 05)

والشكل التالي يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي

الشكل رقم (2-3): أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: (جرينبرغ، بارون، ترجمة رفاعي، و بسيوني، 2004، صفحة 216)

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي وطرق قياسه ونتائجه

يعد الالتزام التنظيمي عنصراً أساسياً لضمان استقرار ونجاح المنظمات. فالموظفون الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي يكونون أكثر إنتاجية، وأكثر استعداداً للبقاء في المنظمة لفترات طويلة. لفهم كيفية تعزيز هذا الالتزام، يجب دراسة العوامل المؤثرة عليه، الطرق المستخدمة لقياسه، بالإضافة إلى النتائج المترتبة عليه.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

تعددت آراء الباحثين حول العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، لكن هناك اتفاق أن هناك مجموعة من الخصائص قد تكون ذاتية تخص الفرد وأخرى موضوعية تخص المؤسسة، والتي لها دور في التأثير على الالتزام التنظيمي.

أولاً: الخصائص أو السمات الشخصية

هي مجموعة المتغيرات المتعلقة بالأفراد ومن أهمها ما يلي:

السن: أكدت العديد من الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع كلما تقدم العامل في السن ويعود ذلك لكون كبار السن هم أكثر حرصاً على عملهم بسبب أنهم موجودين في مكانة تنظيمية جيدة ومستوى ولاء مرتفع. (بن صافية، 2015، صفحة 93)

الأقدمية: يزداد معدل الالتزام التنظيمي مع تقدم سنوات الخبرة، ويعود ذلك لعدة أسباب منها التفاعل الاجتماعي بين العامل وزملائه من جهة والعامل ورؤسائه من جهة أخرى، بالإضافة إلى ذلك تزيد خبرة الفرد في أدائه للعمل كلما زاد سنوات تقدمه في مكان العمل. بذلك يكتسب طرق وأساليب جديدة في التعامل مع الآخرين، مما يزيد من فرصة الحصول على وظيفة متقدمة، والحصول على بعض المزايا الوظيفية الأخرى سواء كانت مادية أو معنوية. (معمرى، 2008، صفحة 90)

الجنس والحالة الاجتماعية: توضح بعض الدراسات بأن الرجل أكثر استقراراً والتمسكاً من المرأة، أما البعض الآخر أكدت أن المرأة أكثر التزاماً، ويقول البعض أن المرأة الأكثر التزاماً هي المرأة المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباطاً بوظيفتها. (عاشوري، 2017، صفحة 71)

المستوى التعليمي: تباينت نتائج الدراسات حول علاقة الالتزام التنظيمي بالمستوى العلمي للموظف، فبعضها أكدت على الارتباط السلبي، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها ارتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، مع تزايد البدائل الوظيفية أمامه كلما ارتفع مستواه العلمي. في حين أكد البعض الآخر على الارتباط الإيجابي، أي كلما ارتفع المستوى العلمي للفرد ارتفع معدل الالتزام التنظيمي. (معمرى، 2008، صفحة 91)

دوافع وقيم الأفراد: تؤثر قيم الأفراد على الالتزام التنظيمي، حيث يرتبط مستوى التزام الأفراد بقوة اعتقادهم بالنسبة لقيمة العمل، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من ولاء العاملين وإخلاصهم وارتباطهم القوي بالمنظمة. فكلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم أي هناك درجة من التطابق والتوافق بين توقعات الأفراد وما تقدمه لهم المنظمة فهذا يؤدي إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي. (طموس، 2015، صفحة 51)

ثانياً: الخصائص الموضوعية:

تتمثل في الخصائص المرتبطة بالعمل والمنظمة ككل ومن أهمها ما يلي: (بن صافية، 2015، الصفحات 94-95)

✚ الخصائص الوظيفية: تطرقت بعض الأبحاث إلى العلاقة بين نطاق العمل والالتزام، فكلما زاد نطاق العمل أدى ذلك إلى زيادة التحديات ذات الصلة بالعمل، مما يؤدي إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي.

✚ الهيكل التنظيمي: يعتبر دراسة تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي أحد مجالات الدراسات الحديثة نسبياً، حيث يوجد الآن اهتمام بدراسة الطريقة التي من خلاله يؤثر الهيكل على الالتزام التنظيمي. حيث يؤثر الهيكل التنظيمي بشكل كبير على الالتزام التنظيمي من خلال تحديد وضوح الأدوار والمسؤوليات، ومستوى المرونة في اتخاذ القرارات، وطبيعة التواصل بين الموظفين والإدارة. فالهياكل التنظيمية المرنة التي تدعم التمكين وتشجع على الاستقلالية في اتخاذ القرارات تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي. والموظفون الذين يشعرون بأن لديهم حرية التصرف والمسؤولية عن عملهم يميلون إلى الالتزام بشكل أكبر.

✚ القيادة: يزداد مستوى الالتزام التنظيمي مع زيادة كفاءة وفعالية القادة، وهذا من خلال تكوين علاقات إنسانية مع العاملين والحرص على تلبية احتياجاتهم، وإعطائهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات ومعاملتهم باحترام وذلك بتقدير أفكارهم والمساواة فيما يخص تقدير أدائهم.

✚ الأجر: أشارت بعض الأبحاث لأثر مستوى الأجر على سلوك العامل إلى وجود علاقة بين مستويات الأجور وبين مستوى الدافعية نحو الوظيفة، معدل الغيابات. ولذلك فإن تلبية احتياجات الأفراد يزيد من ارتباطهم بالمنظمة التي يعملون بها. ويعتبر الراتب الشهري الذي يتقاضاه العمال هو المصدر الرئيسي لتلبية وإشباع حاجاتهم.

✚ الترقية: إن حصول الفرد على ما يستحق من فرص الترقية فهذا يعزز من علاقة المنظمة التي يعمل بها.

✚ التكوين: أثبتت الدراسات بوجود علاقة عكسية بين التكوين والالتزام، وهذا يرجع إلى تطلعات الأفراد ذوي التكوين العالي لا تستطيع المنظمة تلبيتها.

✚ طبيعة عقد العمل: بينت الدراسات أن العامل الدائم هو أكثر التزاماً، حيث يشارك في العديد من الأنشطة بالمقارنة مع العامل الغير الدائم، وقد يعود ذلك إلى أن صاحب العمل ليس لديه شعور بالالتزام نحو العامل المؤقت. بالإضافة لذلك نجد العمال في بعض المنظمات غير المؤهلين قد يبذلون أقصى جهد في العمل بما يكفي لجذب انتباه رؤسائهم فيتم تثبيتهم في مناصبهم.

✚ جماعة العمل: توصل بعض الباحثين من بينهم (stinglhamber et al) أن للجماعة دوراً مهماً في تحديد درجة الالتزام التنظيمي عند الأفراد سواء هذا الاتجاه نحو المنظمة أو اتجاه جماعات العمل، لذلك من الضروري أن

يمارس كل فرد من أفراد الجماعة دورا محددا في سبيل تحقيق هذا الهدف ومنه فإن درجة إدراك الفرد بأهداف الجماعة تؤثر على درجة التزامه التنظيمي.

ظروف العمل: أكدت بعض الدراسات أن المنظمات التي لا تهتم بظروف العمل تشجع على تسبب العاملين ومغادرتهم للعمل ولا تنمي فيهم قيم الولاء والانتماء التنظيمي.

الظروف الفيزيائية: تعد التجارب التي أجراها إلتون مايو في مصنع هوثورن أولى الأبحاث التي أكدت على أهمية تحسين بيئة العمل خاصة الجانب الفيزيقي (إضاءة، تهوية، ضوضاء، اهتزازات) نظرا لما تسببه من ضغوطات على العاملين، كما أن هذه الظروف تؤثر على ميولات الأفراد تجاه العمل وتؤثر في سلوكياتهم، وبالتالي على التزامهم وولائهم للمنظمة.

ثالثا: عوامل تنظيمية

تعددت توجهات الباحثين حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل المنظمة ، إلا أن دراسات (March & Manry) تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:

السياسات التنظيمية: هي مجموعة من الإجراءات التي تتبناها المنظمة لتحقيق أهدافها، فهي تؤدي دورا مهما في توحيد أهداف المنظمة منها الأهداف الفردية من خلال اعتماد سياسات وإجراءات داخلية تساعد في تلبية احتياجات العاملين في المنظمة. (برقوق، 2014، صفحة 26).

إن ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد والعاملين في التنظيم، ومن المعروف أن لدى أي شخص مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابياته أو سلبياته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، هذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد لإشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا، والاطمئنان، ثم الالتزام التنظيمي. (سليمان، 2016، صفحة 37)

➤ **وضوح الأهداف :** كلما كانت الأهداف أكثر وضوحا زاد إدراك الفرد وفهمه للالتزام التنظيمي، وكلما كانت مهام ووظائف الإدارة واضحة هذا يؤدي إلى زيادة درجة الالتزام والصدق وشعور العاملين بالانتماء إلى المنظمة. (برقوق، 2014، صفحة 26)

➤ **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو ذاك المجال الذي يشمل الطرق والأساليب والأدوات والتفاعلات بين الأفراد في البيئة التنظيمية. ووفقا لذلك يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي بأنه البيئة الداخلية لأي منظمة ناجحة ، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق مناخ عمل ايجابي يساهم في تحقيق الاستقرار الشخصي والتنظيمي، حيث يشعر العاملون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في عملية اتخاذ القرار، ووضع السياسات والشعور بمستوى عالي من الثقة المتبادلة. فتمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم يسود فيه التعاون والمساواة فهو يساهم في خلق الثقة بينهم ويزيد من درجة الرضا الوظيفي، ويؤدي إلى شعور الأفراد بالولاء والالتزام بالمنظمة. (الجماصي، 2016، صفحة 17)

➤ **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** تساهم المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية في تحقيق أهداف المنظمة؛ فالمشاركة كما يراها Dayfen هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في مسؤولية تحقيق تلك الأهداف. وقد بينت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة ولاء وانتماء الفرد بالمنظمة، وتجعل العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم؛ الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة شديدة وروح معنوية عالية (العوفي، 2005، صفحة 38)

➤ **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة :** يؤدي توافر أنظمة حوافز مادية ومعنوية مناسبة إلى زيادة في درجة الالتزام التنظيمي وزيادة في معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف . (الجماصي، 2016، صفحة 18)

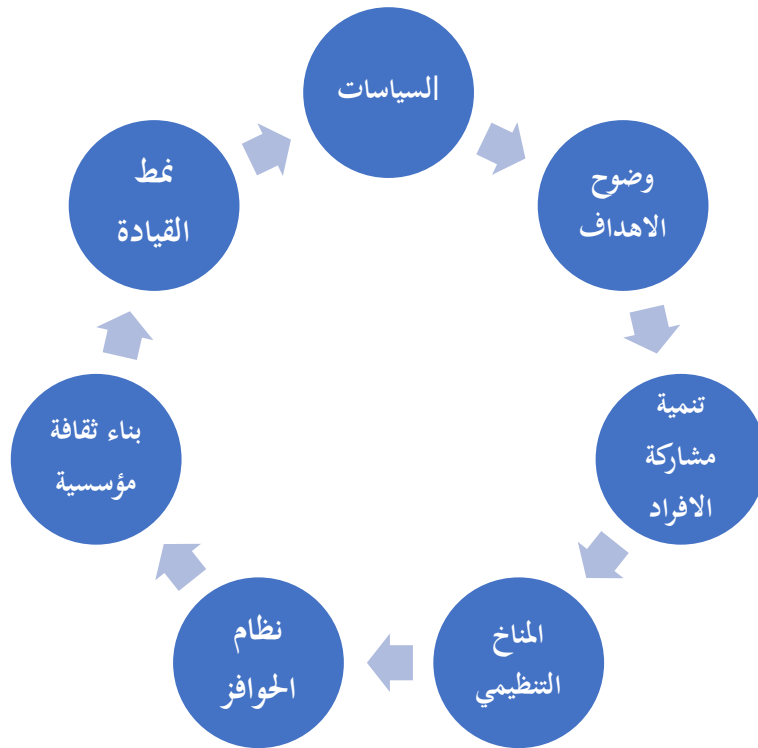
➤ **العمل على بناء ثقافة تنظيمية:** وذلك بالتركيز على تلبية احتياجات العاملين ومعاملتهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة، حيث تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتسعى لتوفير الاحترام المتبادل ومنحهم فرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى زيادة درجة تماسك المنظمة. (هواين، 2014، صفحة 112)

🚩 **نمط القيادة:** إن مهمة الإدارة إقناع العاملين وفي ظروف عمل ملائمة بضرورة انجاز كل الأعمال والمسؤوليات المسندة إليهم بدقة وفعالية ، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تطوير المهارات الفردية الإدارية من خلال استخدام الدعم النظام الحوافز المناسبة لانجاز الأعمال. (برقوق، 2014، صفحة 27)

🚩 **العدالة التنظيمية:** غالبا ترتبط العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي بشكل طردي، حيث أينما شعر العاملون بالعدالة التنظيمية زاد إحساسهم بالالتزام سواء اتجه عملهم أو اتجاه المنظمة التي يعملون بها، أين يختلف مستوى الالتزام بين العاملين من منظمة إلى منظمة أخرى، وهذا على حسب شعور العاملين بدرجة العدالة التنظيمية المطبقة في المنظمة . فكلما تمتعت المنظمة بدرجة عدالة تنظيمية كبيرة بمستوياتها الثلاثة (التوزيعية والإجرائية والتعاملية) كلما ساهم ذلك في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين. (قعودة، 2021، صفحة 39)

ويمكن تلخيص المحددات التنظيمية للالتزام التنظيمي في الشكل رقم (04)

الشكل رقم (2-4): المحددات التنظيمية للالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

كما توجد محددات أخرى للالتزام التنظيمي تتمثل فيما يلي: (سليمان، 2016، الصفحات 39-40)

✚ إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين:

لا بد أن يشعر العاملين بأن الفوائد التي تحصل عليها المنظمة تعود عليهم أيضا بالنفع، لأن هذا الشعور سيعزز من التزامهم تجاه المنظمة، وتحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز، وخاصة خطط تقاسم الأرباح. ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما تم إدارتها بشكل عادل يكون لها دور فعال في دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

✚ استقطاب واختيار العاملين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة: كلما كانت قيم الأفراد متوافقة مع

قيم المنظمة وأهدافها، كلما زاد مستوى الالتزام لديهم وخاصة الالتزام العاطفي تجاه المنظمة، فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار العاملين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوفر فيه هذه القيم .

رابعاً: عوامل غير تنظيمية

وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته، مما يعطيه تبريراً لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول. هذه الظروف تؤثر على ميولات الأفراد تجاه العمل وتؤثر في سلوكياتهم، وبالتالي على التزامهم وولائهم للمنظمة.

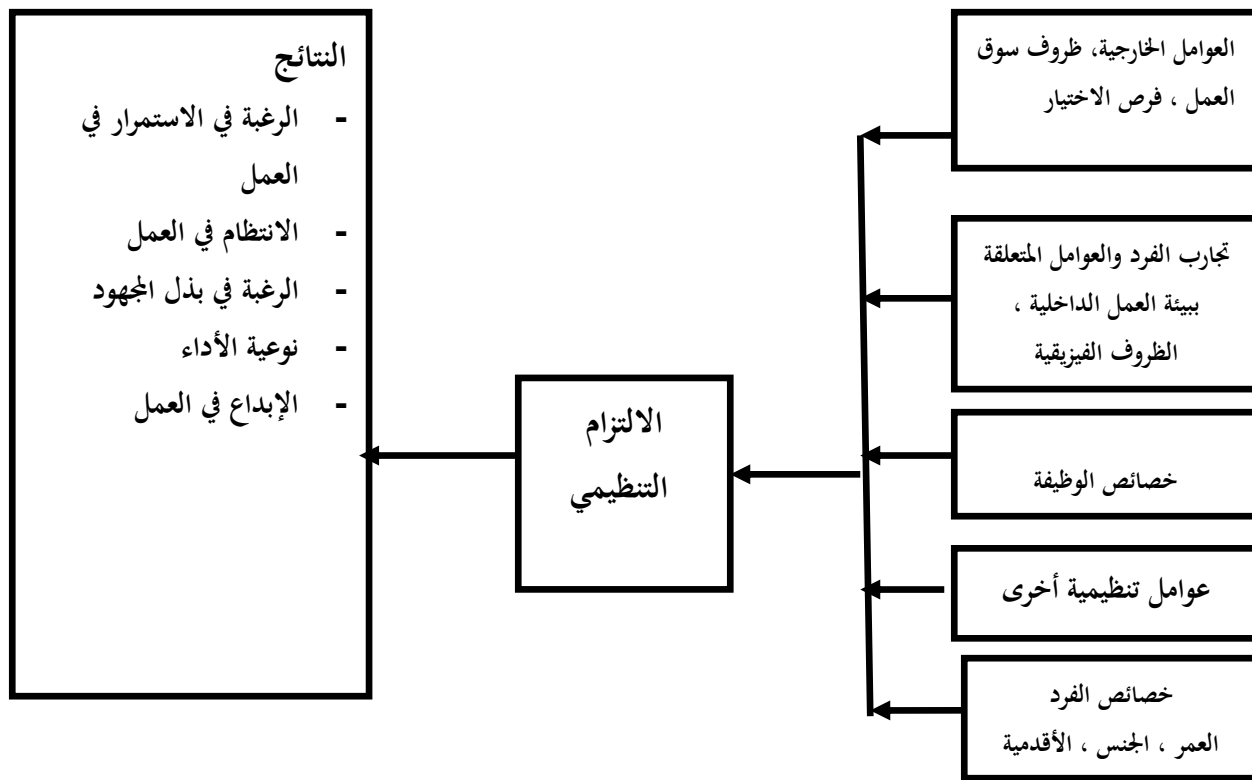
خامساً: الوضع الاقتصادي العام

خلال الأزمة الاقتصادية تتعرض ظروف العمل لضربة شديدة مما يؤدي إلى ظروف عمل أقل إيجابية وأكثر سلبية، فيصبح العاملين أكثر استعداداً لقبول وضع وظروف عمل سيئة مقابل الحفاظ على فرص العمل والوظائف الحالية، فهذا ما يجعل الالتزام التنظيمي للعاملين عرضة لتأثر، فالأزمة الاقتصادية تؤثر بشكل سلبي على العواطف و مزاجيات العاملين، ما يؤدي إلى انخفاض في شعور العاملين بالالتزام نحو منظماتهم، في حين يساهم خوف العاملين من فقدان

وظائفهم أو تسريحهم من العمل في تعزيز الالتزام المستمر للعاملين من فترة ما قبل الأزمة إلى فترة ما بعد الأزمة من أجل البقاء والحفاظ على الوظيفة الحالية. فالالتزام المستمر للعامل يرتبط بالاستثمارات التي يتحصل عليها العامل، أي ما هي المكاسب والخسائر جراء تركه للعمل، وهذا يعني أن الأزمة الاقتصادية تزيد من التزام العاملين لأن التكاليف المرتبطة بفقدان الوظيفة ستضر بالفرد بسبب عدم وجود بدائل أخرى. (قعودة، 2021، صفحة 40)

ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي للعاملين في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-5): العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي



المصدر: (بن معتوق، 2021، صفحة 703)

المطلب الثاني طرق قياس الالتزام التنظيمي ومؤشراته

أولاً: طرق قياس الالتزام التنظيمي

➤ **المعايير الموضوعية:** وهي أساليب بسيطة تهدف إلى تحديد مستوى الولاء من خلال تحليل الظواهر السلوكية الفردية، مثل: (الجماصي، 2016، صفحة 26)

- **رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة:** وتتجلى من خلال رغبته في البقاء أو تركه للعمل عند محادثته مع زملائه أو مع أفراد خارج العمل.
- **مستوى الأداء:** فالأداء العالي يأتي عادة من الأفراد ذوي مستويات الالتزام العالي، ويظهر في عملية تقييم الأداء، والتي يجب أن تتضمن معايير لقياس الالتزام.
- **دوران العمل:** يعتبر معدل دوران العمل المرتفع الناتج عن ترك العاملين للعمل وعدم رغبتهم في الاستمرار بالمنظمة كمؤشر على انخفاض مستوى الولاء .
- **حوادث العمل:** حيث أن ارتفاع نسبة الحوادث يشير إلى لامبالاة العاملين واستهتارهم وعدم الالتزام بمعايير وإجراءات السلامة ، وهذا يدل على انخفاض الالتزام لدى هؤلاء العاملين.

➤ **المعايير الذاتية:** هذا النوع من المقاييس يقيس بشكل مباشر التزام العامل عن طريق أساليب تقديرية ذاتية، ويتم ذلك من خلال وضع قائمة تتضمن الأسئلة لتوجيه الأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم . عن درجة الالتزام . التنظيمي، ويعد هذا النوع الأكثر تشخيصاً بمعرفة درجة الالتزام التنظيمي الإيجابي أو السلبي، وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة مراجعة الاستبيان و ذلك من خلال أسلوبين: (هواين، 2014، الصفحات 118-119)

- إما بطرح سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد العاملين، و يطلب منهم تحديد مستوى التزامهم . وجهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة.
- لا يوجد سؤال واحد حول مستوى الالتزام، بل عدة أسئلة تحيط بفقرات متعددة تتعلق بالعمل، والتي تصاغ حسب مستوى الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يتم تحديد مستوى التزامهم .

ويوجد العديد من المقاييس للالتزام التنظيمي ونذكر بعضها منها :

❖ مقياس (Thornton) : حيث يحتوي هذا المقياس على ثمانية فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي ، كما يتكون المقياس من سبع فقرات أخرى خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني . (آيت حمي، 2021، صفحة 46)

❖ مقياس (Porter et al): يتكون هذا المقياس من 15 فقرة، وتستهدف قياس مستوى التزام الأفراد بالمنظمة وانتمائهم وولائهم لها، وقوة تمسكهم بها، ومدى رغبتهم في الاستمرار فيها وبذل أقصى جهد لتحقيق أهدافها. وقد استعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويستعمل المقياس لوصف الالتزام بصورة عامة. (حسين، عبد محمود، و نعمة، 2016، صفحة 116)

❖ مقياس (Marsh et mannari): حيث وضع مقياس للالتزام مدى الحياة يتكون من أربعة فقرات، وهو يعتبر كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة، وحث الفرد بقيم ومبادئ العمل والولاء لها حتى إحالاته على التقاعد، وتبيان نية الفرد ببقائه عضوا في المؤسسة. (طموس، 2015، صفحة 43)

❖ مقياس (Jauche et al): يحاول قياس الالتزام القيمي من خلال ستة فقرات تعبر كل منها عن واحدة من القيم التالية: استخدام المعرفة والكفاءة ، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الآخرين بكفاءة وفعالية، خلق سمعة جيدة له ، العمل على تحدي الصعوبات والمشاكل التي تواجهه، المشاركة بأفكار إبداعية في مجال التخصص. وقد استخدم بهدف تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه.

❖ مقياس (Alitto et al): هو عبارة عن محاولة لتقييم العاملين لتكاليف ترك الوظيفة أو المؤسسة ويتكون من: (بن صافية، 2015، صفحة 92)

■ الأول لقياس الالتزام نحو المهنة عبر ستة عبارات.

■ الثاني لقياس الالتزام نحو المنظمة ستة عبارات أيضا وهي ثلاثية الاستجابة .

❖ مقياس (Meyer et Allen): يحتوي على 24 سندا لقياس ثلاثة أبعاد وهي: (معمر، 2008، صفحة 98)

■ الالتزام العاطفي ثمانية بنود ، ثلاثة منها سلبية.

■ الالتزام الاستمراري 8 بنود ، 2 منها سلبية.

■ الالتزام المعياري 8 بنود ، 4 منها سلبية .

❖ مقياس (Carson et Bedeian): يقيس الالتزام التنظيمي بوصفه كدافع للعمل في الوظيفة المختارة، ويتكون من 12 بنداً، 8 سلبية . (معمرى، 2008، صفحة 99)

❖ مقياس (Cordon et al): ساهمت ثلاثة مصادر في بناء المقياس هي المقابلات مع عدد من النقابات لتوصيف المشاعر و المعتقدات والسلوكيات المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة و الخروج منها ب (20) فقرة وتهدف الاستدلال على التزام الأفراد العاملين بالمنظمة بينما ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها بما فيها 25 فقرة ذات مؤشرات سلبية و وباستخدام المصادر المذكورة أعلاه تمكن من تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة و هي: (هواين، 2014، صفحة 121)

- (16) فقرة تتعلق بالولاء.

- (7) فقرات تصف المسؤوليات إزاء المنظمة.

- (4) فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.

- (3) فقرات لتحديد درجة الثقة بها .

❖ مقياس (greenverg & Baron) : يتكون هذا المقياس من (12) فقرة تقيس أبعاد الولاء، حيث قسم هذا المقياس إلى ثلاثة أجزاء موزعة بواقع أربع فقرات لكل بعد من أبعاد الولاء وهي: الولاء المستمر، الولاء العاطفي، والولاء المعياري. (الجماصي، 2016، صفحة 27)

ثانياً: فوائد عملية قياس الالتزام التنظيمي

تعتبر عملية قياس الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة تحثي المنظمة و العاملين فوائد كثيرة من أهمها: (هواين، 2014، الصفحات 121-122)

- ✓ إن قياس الالتزام التنظيمي يزود الإدارة بمؤشرات هامة لمستوى الأداء الوظيفي، مما يسمح للمنظمة بتحديد خططها المستقبلية، واستخدام مستويات التزامها للمقارنة مع مستويات الولاء في المنظمات المنافسة الأخرى.
- ✓ تدخل في تكوين أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية المتمثلة في مشاعر و ميولات نحو الكثير من الأمور المتعلقة بالعاملين والمنظمة على حد سواء .

- ✓ تعتبر أداة شخصية جيدة وتعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس وفهم المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمات، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.
- ✓ إن البحوث الإنسانية المتعلقة بدراسة الالتزام التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة و الأفراد على حد سواء لشعور الأفراد بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، كما أنها فرصة للتعبير عن الآراء والمقترحات وإيصالها للإدارة.
- ✓ تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث قدرتها على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل .

ثالثاً: مؤشرات الالتزام التنظيمي

■ مؤشرات وجود الالتزام التنظيمي

يمكن ذكر بعض المؤشرات التي تدل على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة فيما يلي: (نصار، 2016، صفحة 24)

- مستوى انسجام العاملين في المنظمة .
- درجة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين.
- درجة المساهمة العادلة لدى العاملين في الأنشطة والمهام بالمنظمة .
- التكلم عن المنظمة بالخير من قبل العاملين
- الدفاع عن المنظمة من أي انتقادات أو هجوم مرجه إليها.
- عدم التفكير في ترك المنظمة واستبدالها.
- التركيز في حل المشاكل والخلافات وليس الشكوى باستمرار.
- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في الكثير من الأحيان.

■ مؤشرات ضعف الالتزام التنظيمي

- تتواجد بعض السلوكيات في المنظمات تدل على انخفاض الالتزام التنظيمي لدى العاملين وهي:
- انخفاض مستوى الأعمال التطوعية.
- زيادة معدل الدوران.

- عدم توافر حلقات الجودة.
- التأخير في تقديم الخدمات وطول فترات الانتظار.
- انخفاض إنتاجية العامل.
- كثرة الدعاوي القضائية المرفوعة من العاملين على منظماتهم.

المطلب الثالث: نتائج الالتزام التنظيمي

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على جميع المستويات نتائج سلبية وأخرى ايجابية

🚩 **على مستوى الفرد:** تشمل نتائج الالتزام على مستوى الفرد كلا من النتائج الايجابية والسلبية، حيث تبين النتائج الايجابية على أن زيادة مستوى الالتزام مرتبط بالعديد من النتائج الايجابية للأفراد مثل: (العمري، 2017، الصفحات 57-58)

- زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة والأمان.
 - التصورات الايجابية للذات والقوة.
 - أهداف الفرد الشخصية.
 - كما يؤدي ارتفاع مستوى الالتزام إلى زيادة المكافآت التي تمنحها المنظمة لصالحها، فالفرد الأكثر التزاما يجب أن يحصل على مكافآت أكثر من الفرد غير الملتزم، وهذا يشجعهم على بذل قصارى جهده .
- بينما نجد أن النتائج السلبية تبين أن المنافع التي يستفيد منها الأفراد نتيجة التزامهم للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف، وبالرغم من أن الالتزام له العديد من المزايا التي تعود على الأفراد فهذا لا يخلو من وجود بعض الجوانب السلبية والتي تتمثل في:

- قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي، والذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين المنظمات
- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي، هذا يعني وجود فرص محدودة للأشخاص من أجل تحسين قدراتهم الشخصية أو المهنية، واكتساب مهارات جديدة تمكنهم من النمو في حياتهم أو وظائفهم.

- زيادة الضغط العائلي أو الاجتماعي للفرد، فالفرد عندما يلتزم تجاه منظمته فإنه يبذل قصارى جهده ووقته لها، وهذا يؤثر على التزاماته العائلية ويؤدي إلى زيادة الضغوطات عليه.

على مستوى الجماعة

تتمثل النتائج الايجابية للالتزام بالنسبة لجماعة العمل فيما يلي: (العمرى، 2017، صفحة 58)

- كلما زاد مستوى الالتزام عند جماعة العمل زادت درجة الثبات الفاعلية.
 - كلما زاد مستوى الالتزام عند جماعة العمل كانت على استعداد لبذل أقصى طاقة ممكنة وبالتالي زيادة فعاليتها.
 - كلما زاد مستوى الالتزام عند جماعة العمل زادت درجة التماسك بين أعضائها.
- في حين نجد أن النتائج السلبية تتمثل فيما يلي:
- انخفاض القدرة على الإبداع والابتكار من خلال تحقيق استقرار العمالة.
 - انخفاض معدل دوران العمل، بالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار إبداعية ومفيدة، وفي هذا الصدد يرى Oliver أنه من الخطأ الاعتقاد أن ارتفاع معدل الدوران من المؤشرات التي تؤثر سلباً، فعندما يغادر الأفراد الأقل التزاماً بالمنظمة قد يأتي مكانهم أفراد لديهم قدرات إبداعية وأفكار جديدة وينظرون إلى المنظمة بصورة أفضل.

- يجعل التفكير الجماعي جماعات العمل أقل انفتاحاً على الأفكار والقيم الجديدة.

- زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.

على مستوى المنظمات: تتمثل النتائج الايجابية في: (معمري، 2008، الصفحات 96-97)

- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للمنظمة وذلك من خلال:
 - زيادة الجهود المبذولة.
 - انخفاض نسبة التغيب والتأخير.
 - انخفاض معدل الدوران.
- زيادة جاذبية المنظمة وإعطائها سمعة جيدة من قبل أفرادها الأكثر التزاماً، مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الكفاءات والعمالة المؤهلة.

أما بالنسبة للنتائج السلبية للالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة فتتمثل فيما يلي: (العمري، 2017، صفحة 60)

- انخفاض القدرة على الإبداع والابتكار، فالأفراد الأكثر التزاما للمنظمة لا يميلون إلى منافسة سياسات المنظمة ، وهذا ما يحد قدرتها على الابتكار والتكيف. ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في شركة "جينيرال موتور" وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتميزون بمستوى عالي من الالتزام والولاء للمنظمة لديهم القدرة على الابتكار.

ويلخص الجدول الموالي الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

جدول رقم (2-1): الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

مستوى التحليل	الآثار الممكنة	
	إيجابية	سلبية
الفرد	■ الشعور بالانتماء والارتباط. ■ التصور الذاتي الايجابي. ■ المكافآت التنظيمية. ■ الجاذبية للعاملين المحتملين	■ انخفاض القدرة على التقدم الوظيفي. ■ انخفاض القدرة على التطور الذاتي. ■ زيادة الضغوط المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية.
جماعة العمل	■ ثبات العضوية ■ فاعلية الجماعة ■ التماسك	■ التفكير الجماعي. ■ انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف. ■ الصراع بين الجماعات.

التنظيم	■ زيادة الفاعلية والتي ترجع إلى: ■ بذل جهد أكبر. ■ انخفاض معدل الدوران. ■ انخفاض نسبة الغياب والتأخير ■ العقد النفسي	■ انخفاض الفاعلية والتي ترجع إلى: ■ انخفاض معدل الدوران. ■ انخفاض نسبة الغياب. ■ انخفاض القدرة على التطور والتكيف.
---------	--	---

المصدر: (الصيرفي، 2005، صفحة 232)

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق، يتبين أن الالتزام التنظيمي يمثل إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات، فهو حالة إيجابية تجعل الفرد يشعر بالانتماء تجاه المنظمة التي يعمل بها. ويعبر عن مدى ارتباط الموظف بالمنظمة واستعداده للبقاء فيها والمساهمة في تحقيق أهدافها، إضافةً إلى التزامه بالسياسات واللوائح المعمول بها. حيث يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية، هي الالتزام العاطفي، الذي يشير إلى ارتباط الموظف بالمنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها نتيجة لشعوره بالانتماء؛ الالتزام الاستمراري، الذي يعبر عن بقاء الموظف في المنظمة خوفاً من التكاليف المترتبة على ترك العمل، مثل فقدان الامتيازات؛ والالتزام المعياري، الذي ينبع من شعور الموظف بالواجب الأخلاقي تجاه المنظمة. تعكس هذه الأبعاد الجوانب المختلفة للعلاقة بين الموظف والمنظمة، وفهمها يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي، ويقلل من معدل دوران الموظفين. كما يعزز الولاء والروح المعنوية في العمل، ويحسن العلاقات الداخلية بين العاملين والإدارة. وبالتالي، يعد الالتزام التنظيمي أساساً لاستقرار المنظمات ونجاحها على المدى الطويل، حيث يسهم في بناء قوة عاملة مخلصّة وفعالة.

يمكن القول إذن أن الالتزام التنظيمي هو حجر الأساس في بناء قوة عاملة مخلصّة وفعالة، وله دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة وضمان استمراريته. وحتى يكون مرتفعاً ومؤثراً يحتاج إلى مناخ عمل يحتويه ويشجعه، كالمناخ الأخلاقي الذي سيتم التطرق له في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

الاطار المفاهيمي لمناخ العمل الأخلاقي

تمهيد:

لقد ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بموضوع أخلاقيات الأعمال الذي أصبح يعول عليه للارتقاء بمستوى أداء المنظمة والعاملين على حد سواء، خاصة في ظل انتشار الكثير من المشاكل الأخلاقية للعديد وتدني معايير الأخلاق المتعارف عليها من المنظمات، وهو ما جعل بناء منظومة أخلاقية تتبناها المنظمات أمراً ملحا وضرورة حتمية، وبذلك أصبح لزاما على المنظمات تطبيق وممارسة الأبعاد الأخلاقية في مختلف أعمالها لتوفير بيئة عمل ملائمة تسودها القيم والمبادئ الأخلاقية، أو ما يعرف بالمناخ الأخلاقي، والذي بدوره بات يشغل حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين، لما له من تأثير مباشر على سلوكيات الأفراد العاملين داخل المنظمات بصورة خاصة وعلى المجتمع بصورة عامة، من خلال التزام الإدارة والعاملين بالقيم والمبادئ الأخلاقية.

ولضمان تحقيق الأهداف المرجوة وجب على المنظمة أن تتبنى آليات فعالة لمعالجة السلوكيات السلبية وتعزيز السلوكيات الإيجابية داخل بيئة العمل. وسنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث متمثلة فيما يلي:

المبحث الأول: ماهية أخلاقيات الأعمال

المبحث الثاني: ماهية مناخ العمل الأخلاقي

المبحث الثالث: أساسيات مناخ العمل الأخلاقي

المبحث الأول: ماهية أخلاقيات الأعمال

في ظل التغيرات الاقتصادية السريعة والعولمة المتزايدة، أصبحت أخلاقيات الأعمال موضوعاً محورياً يثير اهتمام الكثير من المنظمات، فهذه التغيرات تساهم في تشكيل بيئة عمل ومليئة بالتحديات، ما يجعل التكيف مع القضايا الأخلاقية ضرورة ملحة، لذلك تحتاج المنظمات إلى تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز ثقافة الأخلاق والنزاهة في بيئة العمل، وبعد الالتزام بهذه القيم الأخلاقية ركيزة أساسية لاتخاذ قرارات صحيحة وعادلة، مما يساهم في تحقيق الاستدامة والنمو في بيئة العمل الحديثة.

المطلب الأول: مفهوم أخلاقيات الأعمال

أولاً: مفهوم الأخلاق والأخلاقيات

1- مفهوم الأخلاق

■ التعريف اللغوي:

جاء في لسان العرب: الخلق بضم اللام وسكونها هو الدين والطبع والسجية، وحقيقته صورة الإنسان الباطنة، وهي نفسه وأوصافها ومعانيها المختصة بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها، ولهما أوصاف حسنة أو قبيحة. (العجيزي و سالم، 2019، صفحة 135)

وفي المعجم الوسيط، الخلق: حال للنفس راسخة تصدر عنها الأفعال من خير أو شر من غير حاجة إلى فكر ورؤية، فيعرف قاموس أكسفورد مصطلح الأخلاق مرادفه اللفظة (Morals) بأنه السلوك الإنساني يتعلق بالصحيح والخطأ والخير والشر. (الكبير، 2016، صفحة 53)

وعلم الأخلاق هو: " علم موضوعه أحكام قيمة تتعلق بالأعمال التي توصف بالحسن أو القبح " والأخلاقي هو " ما يتفق وقواعد الأخلاق أو قواعد السلوك المقررة في المجتمع " ومما سبق يمكن القول بأن الخلاق بضم الخاء يعكس باطن الإنسان، أما الخلق بفتح الخاء فيعكس ظاهر الإنسان أي خارجه، كما يمكن القول بأن الخلق يدل على : (الكبير، 2016، صفحة 53)

- الصفات الطبيعية التي خلو الإنسان عليها.

- الصفات التي اكتسبها الإنسان.

- للأخلاق جانبان: ظاهر خارجي، وباطن داخلي.

■ أما اصطلاحاً

اختلفت وجهات النظر حول تعريف الأخلاق تبعاً لاختلاف الغاية منه وتبعاً لنوع ثقافة المعرفين. وفيما يلي يتم عرض أهم تعريفات الأخلاق على النحو التالي:

عرفت الأخلاق بأنها "مجموعة من المعاني والسمات الموجودة في النفس وعلى أساسها يحسن الفعل في نظر الإنسان أو يقبح، ومن ثم يقوم به أو يمنعه". (سكارنة، 2012، صفحة 379)

كما تعرف الأخلاق على أنها "ما أقرته الشريعة الإسلامية من قوانين، و قواعد ، وضوابط، وما أقره المجتمع من قيم، وعادات، وتقاليد، والتي تحكم المعاملات بين الأفراد، وما يعتقده الأفراد حول التزامهم بما صدر عن الدين والمجتمع، من أجل الرقي والتقدم نحو ما هو أفضل". (الجبوري، 2018، صفحة 12)

وعرفت أيضاً بأنها: هي مجموع القيم والمعايير والمعتقدات التي تمكن الأفراد على التمييز بين الجيد والسيئ وبين الصحيح والخطأ. (العتيبي، 2013، صفحة 10)

وعرّف الخلق بأنه "هيئة راسخة للنفس، تنبثق عنها الأفعال بسهولة، من دون حاجة إلى تفكير ورؤية" (المقرن، 2020، صفحة 16)

وعرفت كذلك بأنها "السلوكيات التي يديها الفرد أثناء تعامله مع مختلف الأحداث التي تواجهه وكذلك في تعامله مع الأفراد والتي اكتسبها من خلال التربية والوسط الاجتماعي الذي عاش فيه". (الزيناتي، 2014، صفحة 12)

وعرفت من منظور إسلامي بأنها "مجموعة المبادئ و القواعد المنظمة للسلوك الإنساني، الذي أرساها الوحي، وتنظم حياة الإنسان بما يحقق الغاية من وجوده في هذا العالم ويحدد علاقته بعلاقته بالآخرين". (الأحمري، 2018، صفحة 298)

وتتصف الأخلاق بالصفات التالية: (مخامرة، 2019، صفحة 236)

- صفة من صفات النفس الراسخة.
- شاملة للحسن والقيح من الأعمال.
- تعني القدرة على القيام بالأعمال الحسنة والقيحة.

- متصلة بعمل الفرد خيره وشره.
- ترتبط بالظاهر من السلوك، والباطن من النية.
- تشمل سمات نظرية وأخرى مكتسبة.

2- مفهوم الأخلاقيات

إن مصطلح الأخلاقيات (*éthique*) باللغة الفرنسية أو (*éthics*) باللغة الانجليزية ، تعود جذورها إلى الكلمة اليونانية (*éthos*) و اللاتينية (*éthicas*) ، وقد استعمل هذا المصطلح من طرف الفلاسفة في القرن الثالث عشر حيث كانت تعني الأفعال المقبولة من طرف المجتمع، والتي تتوافق مع عاداته وتقاليده. (عراي، 2021، صفحة 226)

وتعرف الأخلاقيات على أنها منهجية تطبيق الأخلاق تعتمد على الالتزام بقواعدها والحفاظ على مبادئها، تتمثل هذه المنهجية في التفكير المبني على مجموعة من المبادئ، المعايير، الفضائل، والقيم الأخلاقية، سواء كانت فردية أو جماعية متعلقة بالجهة التي ينتمي إليها (مركزية، سياقية)، وتتميز بكونها ديناميكية (تفاعلية)، حيث يهتم هذا التفكير بكيفية توجيه سلوك الفرد أو الجماعة في التعامل مع الآخرين. (بن عودة و هواري، 2022، صفحة 288)

وبالتالي فالأخلاقيات هي معتقدات الفرد الشخصية حول ما إذا كان السلوك أو العمل الذي يمارسه أو القرار الذي يتخذه صحيحاً أم خاطئاً، أما المعتقدات الشخصية الفردية فهي تعبر عن كيفية تطبيق الفرد لقيمه ومبادئه أثناء ممارسته لسلوك معين في موقف محدد. (بن عودة و هواري، 2022، صفحة 288)

ثانياً: مفهوم أخلاقيات الأعمال

ليس هناك تعريف محدد لأخلاقيات الأعمال إلا أن غالبية الباحثين قد ركزوا على الجوانب الأخلاقية التي يجب أن يتمتع بها الإداري و تعرف بأنها "مجموعة من المبادئ والأسس التي يجب على العامل الالتزام بها والعمل بموجبها؛ ليكون ناجحاً في تعاملاته مع الآخرين لظالماً أنه قادر على كسب ثقة رؤسائه " (قهيري و ضيف، 2020، صفحة 84)

و تعرف أخلاقيات العمل بأنها" التصرفات أو السلوكيات المهنية المثالية الواجب على العامل أن يسلكها في سبيل أدائه لمهامه بإتقان لتحقيق المصلحة العامة، دون التأثير على سير العمليات الحكومية، وتتضمن هذه السلوكيات،

الإخلاص في العمل والولاء للدستور والقوانين واحترام كل ما هو خير وحق وعدل في تنظيم الأمور". (بلعلياء و جدادو، 2020، صفحة 399)

كما أن هناك تعريف مقدم من **Van Vilok** "يشير فيه إلى أن أخلاقيات الأعمال عملية منهجية تهدف إلى دراسة وتحليل كيفية اتخاذ القرارات داخل المنظمات بهدف أن تكون هذه القرارات مستندة إلى خيارات أخلاقية تأخذ بعين الاعتبار ما هو صحيح وعادل لكل من الفرد والمنظمة، بما يحقق التوازن بين مصلحة الطرفين. (نجم، 2005، صفحة 18)

و عرفت أخلاقيات الأعمال بأنها مجموعة من القواعد والمبادئ الأخلاقية التي من الواجب على أفراد المهنة الالتزام بها، وضرورة إتباعها للحفاظ على مستواها والرفع من مكانتها . (الهندي، 2013، صفحة 21)

يشير هذا التعريف إلى وجود إطار أخلاقي محدد يشمل القيم والمعايير التي يجب أن يتبعها أفراد المهنة في سلوكهم وأدائهم المهني لضمان الحفاظ على مستوى المهنة وتعزيز مكانتها في المجتمع، مما يعزز من سمعتها وقيمتها.

و عرفت أيضا بأنها عملية تطبيق وممارسة المبادئ والقيم الأخلاقية من قبل الأطراف الثلاثة للمنظمة: المسير (كمسير من نوع خاص وهو المشرف) العامل و المنظمة (كهيئة معنوية)، تهدف هذه الأخلاقيات إلى تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف ذات الصلة، بما يشمل السياسات والإجراءات التنظيمية، قرارات الإدارة، وسلوكيات وتعاملات العاملين داخل المنظمة وخارجه (قهيري و ضيف، 2020، صفحة 84)

وتم تعريفها كذلك بأنها عبارة عن منظومة من القيم الاجتماعية والذاتية التي تحكم تصرفات الأفراد و المنظمة في مختلف المواقف والظروف، وتحدد السلوكيات الصحيحة والخاطئة، حيث تنعكس في القوانين والتعليمات وقواعد السلوك والمعايير المهنية. (حوشين و رحيل، 2019، صفحة 213)

يشير هذا التعريف أن القيم التي تحكم السلوك تأتي من مصدرين، اجتماعي (توقعات المجتمع والقيم المشتركة) وذاتي (قناعات الفرد الداخلية وأخلاقياته الشخصية)، فهي تحدد ما هو صحيح أو خاطئ في التصرفات، وتساعد في توجيه الأفراد والمنظمات في اتخاذ القرارات الأخلاقية. ويؤكد على أن هذه القيم ليست مجرد أفكار مجردة، بل تتجلى في القوانين والتعليمات التي تحكم السلوك الرسمي داخل المنظمة، وتمتد لتشمل قواعد السلوك والمعايير المهنية، مما يجعلها جزءا أساسيا من الممارسة المهنية اليومية.

وتعرف بأنها "نظام المبادئ الأخلاقية أو قواعد الممارسة التي أصبحت معيارا للسلوك القويم، فلكل مهنة أخلاقياتها التي تشكلت وتطورت تدريجيا مع الزمن، إلى أن تم الاعتراف بها وأصبحت معتمدة أدبيا أو قانونيا. ومن هنا كانت الحاجة إلى وضع أنظمة لممارسة المهن المختلفة وخصوصا العملية مثل الطب والصيدلة والهندسة والمحاماة والمحاسبة القانونية... الخ. وتتضمن هذه الأنظمة الأسس والواجبات والحقوق والمحظورات التي يجب التقيد بها عند ممارسة عمل مهني محدد. (طوبال، 2021، صفحة 155)

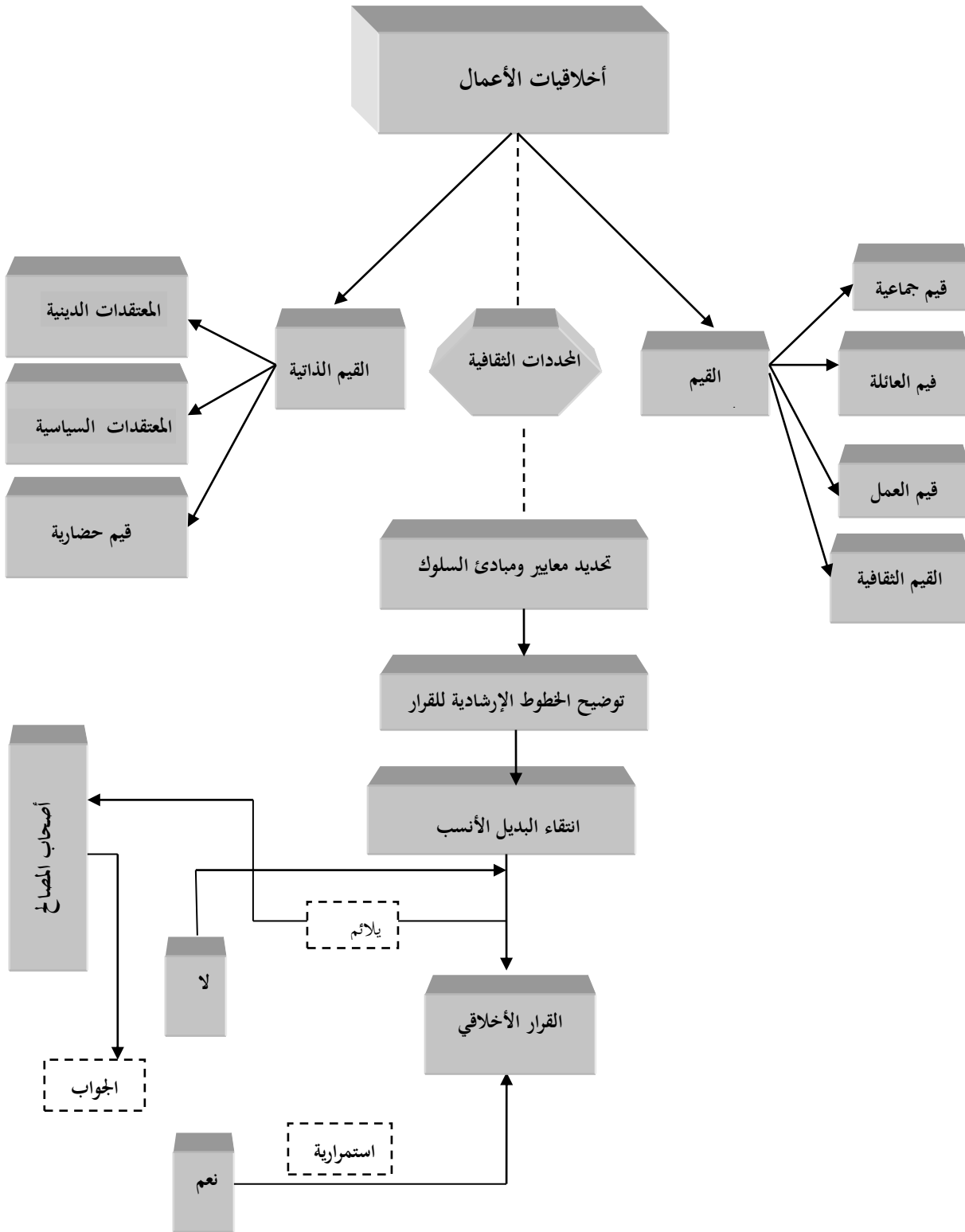
وبناء على ما سبق يمكن تعريف أخلاقيات الأعمال بأنها نظام مكون من مجموعة من المبادئ، الأسس والقيم التي يجب على العاملين الالتزام بها في سلوكهم. وترتبط بالتمييز بين الصواب والخطأ، ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، بهدف تحقيق المصلحة العامة.

تتشترك التعاريف السابقة رغم اختلافها من مجموعة من العناصر التالية :

- تتعلق أخلاقيات العمل بالقيم والمبادئ والمعايير الأخلاقية التي تحكم سلوكيات الأفراد .
- تمارس أخلاقيات العمل في الإطار العملي للأفراد، وتتعلق بأنشطة المؤسسة و مختلف أعمالها .
- تهدف أخلاقيات العمل الإطار إلى تنظيم وضبط سلوك الأفراد وأنشطة المؤسسة في البيئة التنظيمية .

ويوضح الشكل الموالي المفهوم الشمولي لأخلاقيات الأعمال

الشكل رقم (3-1): المفهوم الشمولي لأخلاقيات الأعمال



المصدر: (الدوري، 2010، صفحة 435)

ثالثاً: خصائص أخلاقيات الأعمال

هناك العديد من الخصائص التي تميز أخلاقيات الأعمال نذكر منها: (بعيرة، 2022، صفحة 17)

- مفهوم أخلاقيات الأعمال أوسع من مفهوم أخلاقيات المهنة الإدارية،
- ترتبط أخلاقيات الأعمال بمصلحة المنظمة وهي أوسع من أخلاقيات المهنة التي ترتبط بمهنة واحدة، حيث تشمل مجموعة واسعة من التخصصات والوظائف والأنشطة .
- تتميز أخلاقيات الأعمال بالشمولية لكل الاختصاصات والمهن، وذلك عكس أخلاقيات المهنة التي تسعى إلى تأكيد استقلالية كل مهنة وتمييزها عن باقي المهن الأخرى.
- تسعى مدونة أخلاقيات الأعمال في المنظمات للاستجابة لاحتياجات وتطلعات جميع العملاء في جميع المناطق التي تعمل فيها المنظمة.

كما تتمثل خصائص أخلاقيات الأعمال في: (سعد الله، قاشي، و قانة، 2019، الصفحات 64-65)

- **الموثوقية والصدق:** تعد الموثوقية جزءاً أساسياً من أخلاقيات العمل، حيث يظهر العاملون الذين يتحلون بالصدق و الموثوقية التزامهم بالمواعيد وتنفيذ الوعود، مما يعزز ثقة الآخرين فيهم واستعدادهم لتحمل المسؤولية..
- **التفاني في العمل:** يكرس العاملون الذين يتمتعون بأخلاقيات عمل جيدة وقتهم لضمان أداء وظائفهم على أكمل وجه، مما يجعلهم يحبون عملهم، و يكونوا مستعدين للاستمرار فيه وعدم التخلي عنه. كما أنهم يمضون ساعات إضافية لإنجاز مهامهم، مما يُظهر لأرباب عملهم مدى انتمائهم وارتباطهم بعملهم. فالالتزام والولاء يسهمان في تعزيز ثقافة العمل الإيجابية، ويزيدان من مستوى الإنتاجية داخل المنظمة.
- **السلوك المهني:** يمتلك كل مكان عمل قواعد خاصة باللباس، حيث يشترط في بعض الأعمال ارتداء ملابس غير رسمية، بينما يتطلب البعض الآخر لباساً رسمياً. لذلك يجب على العاملين التعرف على قواعد اللباس في المنظمة التي يعملون بها والامتثال لها. بالإضافة إلى ذلك ينبغي عليهم تجنب التحقق من هواتفهم الشخصية بشكل منتظم أثناء ساعات العمل، حيث يُعتبر ذلك سلوكاً غير مهني. يُفضل الانتظار حتى فترات الاستراحة لإجراء المكالمات الهاتفية الشخصية، مما يساهم في تعزيز الانضباط والتركيز في العمل

ثالثاً: أهمية أخلاقيات الأعمال

- إن الالتزام بأخلاقيات الأعمال من طرف المنظمات يترتب عليه عدة نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمة تتمثل هذه الأهمية فيما يلي: (صخر، خزازنة، و اللاوي، 2021، الصفحات 50-51)
- تبعد منظمات الأعمال من التركيز الضيق على تحقيق أرباح أو فوائد مالية دون النظر إلى العواقب طويلة المدى .
 - تساعد المنظمة في إدارة القيم المرتبطة بالجودة، التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التوزيع. وهي تعد جميعها من الحاجات التي تتطلب اهتماما واسعا في منظمات الأعمال، نظرا لأنها تسهم في تميز المنظمة عن غيرها في مجال نشاطها؛
 - تساهم القيم الأخلاقية على تقليل التكاليف التي تتكبدها المنظمة عند اتخاذ القرارات المناسبة، فالقواعد الأخلاقية تقلل من الجهد والوقت اللازم في قياس الشيء الصحيح للقيام به أو اتخاذ القرارات بشأنه .

كما تتمثل أهمية أخلاقيات الأعمال بالنسبة للمنظمات فيما يلي : (بن يوسف و إبراهيم، 2022، صفحة 543)

- تسهيل عملية صنع القرار وتحقيق احترام كل الأطراف سواء من داخل أو من خارج المنظمة؛
- تولد لدى العاملين الشعور بالثقة والفخر والانتماء للمنظمة؛
- تعزز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية مما يعود بمردود ايجابي عليها.

وحسب **Davis and son Donald** فإن التطبيق الصحيح للبرامج الأخلاقية يؤدي إلى تحقيق العديد من المنافع منها: (بن نامة و العشعاشي، 2012، صفحة 47)

- منح الشرعية للأفعال الإدارية؛
- تقوية الترابط المنطقي والتوازن في الثقافة التنظيمية؛
- تحسين مستويات الثقة بين الأفراد والجماعات في المنظمة؛
- دعم عملية التمسك والثبات بمقاييس جودة المنتجات؛
- التمسك بأثر قيم المنظمة ورسالتها في المجتمع.

- كما يمكن حصر أهمية أخلاقيات العمل في بعض النقاط نذكر منها: (عموم، 2018، صفحة 84)
- تساهم في إيجاد التوازن داخل المنظمة بين تحقيق مصالحها من جهة وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية من جهة أخرى.
 - تعمل أخلاقيات العمل على تعزيز مكانة المنظمة وحفظ سمعتها على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
 - تساعد المنظمة من الحصول على الاعتراف الدولي تقديراً لالتزامها بالمعايير الأخلاقية في العمل .
 - تساهم أخلاقيات العمل في تقييم سلوك الأفراد في مواقف مختلفة لتحديد السلوك المرغوب أو الغير مرغوب فيه.
 - تعتبر مصدر لحل الخلافات واتخاذ القرارات بين الأفراد.
- ومن أهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها الأخلاقي في العمل ما يلي: (بن نامة و العشعاشي، 2012، صفحة 47)
- يوجد ارتباط ايجابي بين الالتزام الأخلاقي والعائدات المالية التي تحققها المنظمة وإن لم يكن هو الحال على المدى القصير فإنه بالتأكيد سيكون واضحاً على المدى الطويل؛
 - يمكن أن تواجه منظمات الأعمال العديد من الدعاوى القضائية بسبب تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية.
 - إن الحصول على شهادات عالمية مثل " ISO 9000 " يقترن بالالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية، لذا فإن الشهادات الدولية للامتثال للمعايير الفنية تحمل في طياتها اعترافاً بمضمون أخلاقي.
 - يشكل الالتزام بالقواعد الأخلاقية عنصراً مهماً من عناصر تعزيز ثقة المجتمع بنفسه وبأفراده، ويشكل هذا الالتزام عنصراً من عناصر الاستقرار والاطمئنان إلى سلامة وجودة الخدمة التي تؤديها المنظمة أو الفرد.

المطلب الثاني : مصادر ومكونات أخلاقيات الأعمال ونظرياتها

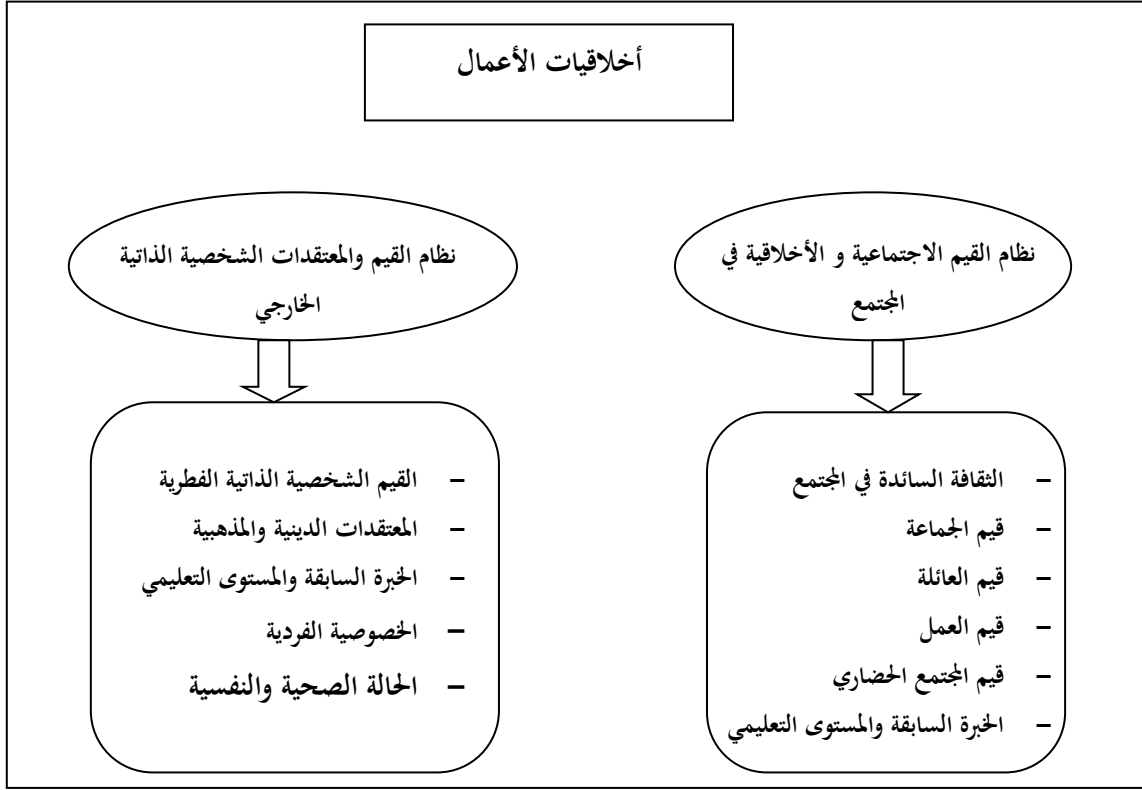
أولاً: مصادر أخلاقيات الأعمال

تستند أخلاقيات الأعمال إلى ركنين أساسيين: (السكرانة، 2009، صفحة 57)

- الأول: نظام القيم الاجتماعي والأخلاقي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع .
- الثاني: هو النظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها وكذلك خبراتها السابقة.

و يمكن توضيح ذلك بالشكل الموالي :

الشكل رقم (3-2): مصادر أخلاقيات الأعمال



المصدر: (السكارنة، 2009، صفحة 57)

ويمكن إجمال مصادر أخلاقيات الأعمال بالآتي : (بلقايد و سعيداني، 2019، الصفحات 6-7)

- **العائلة والتربية البيئية:** يتأثر سلوك الفرد من خلال التربية التي يتلقاها من طرف العائلة ومن واقع المحيط الذي يعيش فيه وأيضاً من ظروف حياته المادية، وهذا الأخير ينقل كل هذه السلوكيات التي ورثها من أسرته وبيئته للمنظمة.
- **ثقافة المجتمع وعاداته وقيمه:** إن المجتمع الذي تسوده مختلف القيم والأعراف والثقافات، لابد وأن تتفاعل كل مكونات هذا المجتمع فيما بينها، ويقود ذلك إلى تبني الفرد تلك القيم، وتنعكس على ممارستهم لأعمالهم داخل المنظمة.
- **التأثر بالجماعات المرجعية:** تمثل الجماعات المرجعية مصدراً مهماً لسلوك الفرد، وتختلف هذه المرجعيات من دينية وسياسية وعسكرية وعشائرية وغيرها. وفي بعض الأحيان يجد الفرد نفسه تحت تأثير العديد من الجماعات المرجعية في نفس الوقت تجعله في حالة ذهول وتناقض ينعكس ذلك على سلوكيات الفرد.

- المدرسة ونظام التعليم في المجتمع: يؤدي نظام التعليم دورا بارزا ومهما في المجتمع من خلال تكوين القيم الأخلاقية وتنمية السلوك الأخلاقي للفرد.
- سلطة القديم والقيم الشخصية المتأصلة لدى العاملين: تتأثر أخلاقيات وسلوكيات الأفراد بشكل كبير من خلال الموروث الثقافي والحضاري للمجتمع. ويعتقد معظم الأفراد بأن الموروث منزه من الأخطاء، لكنه في حقيقة الأمر ينطوي على بعض السلبيات والنقائص التي تتوجب الفحص والتحليل وتصحيح ما يمكن تصحيحه.
- قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة والمهن: وضعت قوانين ومدونات أخلاقية رسمية كثيرة، غير أنه يوجد الكثير من السلوكات والأعراف غير مدونة تمثل توجيهات للمديرين والموظفين لإرشادهم إلى كيفية التصرف في العمل، والتي تستخدمها المنظمات لملائمة قراراتها مع أخلاقيات المهنة.
- الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح: تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدرا مهما لتكوين سلوكياته في العمل، وتمتعه بأخلاقيات معينة تجاه القضايا المطروحة.
- جماعات الضغط في المجتمع المدني: لجماعات الضغط وزن كبير في تحديد قواعد السلوك الأخلاقي للموظفين من خلال وضع مقترحات قوانين وقواعد عمل وفقا لرؤيتها الذاتية .

كما تتمثل مصادر أخلاقيات الأعمال في ما يلي: (عموم، 2018، صفحة 85)

- ✚ الإعلام: يساهم الإعلام بشكل كبير في نشر ثقافات مختلفة تحمل في طياتها أخلاقيات ايجابية وأخرى سلبية، و في ظل التطور التكنولوجي لوسائل الإعلام، أصبحت القيم والأفكار تصل إلينا أينما كان وبسرعة كبيرة، مما يعزز تأثيرها على الأفراد والمجتمعات.
- ✚ مكان العمل: علاوة على القيم التي يستمدّها الفرد من العائلة والمجتمع، يستمد قيما أخرى من مكان عمله أو المنظمة التي يعمل بها، فاحتكاكه بالعمال والإدارة يكسبه أخلاقيات جديدة مثل احترام الوقت، التعاون، العمل الجماعي، المشاركة في اتخاذ القرار، الولاء، الالتزام... الخ
- ✚ شخصية الفرد: للموروث الثقافي والحضاري دورا في تحديد سلوكيات الأفراد وأخلاقياتهم، خاصة إذا كان هذا الموروث متأصلا في الفرد لفترة زمنية فيعتبر مرجعا لديه، حتى وإن اكتسب موروثا جديدا.

✚ **الخبرة المتراكمة:** تعتبر خبرة الفرد عاملاً أساسياً في تكوين نظام قيمي وأخلاقي لديه، حيث تتحدد سلوكياته بأخلاقيات معينة، كما أن هذه الخبرة لا تقتصر على الجانب المهني لديه، إنما تتجسد أيضاً في خبرته الحياتية باختلاف وجهاتها .

ومن خلال هذه المصادر يمكن القول أن المجتمع يكتسب أخلاقيات وفق أطر معينة وضوابط محددة، تعكس أخلاقيات الفرد في المجتمع، وهذا الأخير يعكس طبيعة الأفراد الذين ينتمون إليه، بينما تعتبر العائلة هي الوسيط بين الفرد والمجتمع، وكلها عوامل تتفاعل لخلق السلوك الأخلاقي.

ثانياً: مكونات أخلاقيات الأعمال

تمثل مكونات أخلاقيات الأعمال المبادئ الأساسية التي تتكون منها تلك الأخلاقيات، وتشير أغلب الأدبيات التي تتعلق بأخلاقيات الأعمال بأن تلك المكونات تشمل: (العدالة، والأمانة، والسرية، والشفافية)، وسيتم توضيح هذه المكونات كما يلي: (المعاني، عريفات، رشاد، و سعود، 2011، الصفحات 372-374)

✚ **العدالة :** تعني معاملة الجميع بنزاهة وإنصاف دون تمييز أو تحيز، وتحقيق التوازن بين جميع الأفراد الذين يجب أن يلتزموا بالقوانين والأنظمة بعدالة ومساواة. في حال عدم تحقيق العدالة في بيئة العمل، قد يؤدي الظلم إلى تأثيرات سلبية على الأفراد ويتسبب في حدوث مشكلات داخل العمل.

✚ **الأمانة :** هي اطمئنان النفس وغياب الخوف، وتعد إحدى الركائز الأساسية للأخلاق والقيم الرفيعة التي يتحلى بها الأفراد. ففقدان الأمانة يؤدي إلى زيادة الخيانة ويؤثر سلباً على سلوك الأفراد.

✚ **السرية :** ترتبط بالحفاظ على سرية المعلومات التي يطلع عليها الموظف أثناء أداء عمله، مما يعزز ثقة رؤسائه فيه ويساهم في حل المشكلات بفعالية، إذ يتم التعامل مع الأمور بسرية تامة.

✚ **الشفافية:** تعني الوضوح والصفاء، وهي مبدأ يشير إلى إتاحة المعلومات والتعامل بطريقة مفتوحة وواضحة فيما يتعلق بعملية صنع القرار على المستوى العام، مما يسهل على الأفراد والجهات ذات المصلحة الوصول إلى هذه المعلومات وفهمها. ويشمل مفهوم الشفافية تدفق البيانات بحرية وإتاحتها للجميع، وتوفير معلومات كافية تمكن من الفهم الشامل، مما يساعد على اتخاذ قرارات أفضل

ثالثا: النظريات الأخلاقية

يعتمد فهم السلوك الأخلاقي والتعامل معه من خلال تفسيره ومعرفة مجال العوامل التي تسهم في تكوينه وتحديد اتجاهاته، ومن أجل هذا الغرض ظهرت العديد من النظريات التي اهتمت بتفسير السلوك الأخلاقي وفيما يلي نستعرض بعضا من هذه النظريات وهي:

✚ **نظرية المنفعة:** هو رأي أوجده الفيلسوف John Stuart Mill في القرن التاسع عشر يرى أن الأخلاق والقواعد السلوكية يجب أن تقوم على أساس المنفعة النهائية، وعلى هذا الأساس يجب على متخذي القرار دراسة تأثير كل قرار بديل على جميع الأطراف ومن ثم اختيار القرار الذي يحقق الرضا لأكبر عدد من الأفراد.

ويشير كل من **Wheelen and** إلى أن هذه النظرية تقترح أن الأفعال والخطط يجب أن تُحكم بناءً على النتائج المتحققة منها. ويُطلب من الأفراد في هذا السياق التصرف بطريقة تحقق أكبر منفعة للمجتمع. وتكمن المشكلة في هذه النظرية في صعوبة إدراك جميع المنافع والتكاليف المرتبطة بأي قرار أو تصرف، مما يجعل تقييم النتائج معقدًا. (بودراع، 2013، صفحة 28)

✚ **النظرية الفردية:** وفقا لهذه النظرية، تكون الأعمال أخلاقية فقط عندما تعزز مصالح الفرد على المدى الطويل، حيث يُعد التوجيه الذاتي الفردي هو المعيار الأعلى، ويجب تقليل تأثير القوى الخارجية التي تعترضه. يقيم الأفراد جودة القرارات بناءً على الفائدة التي تعود عليهم في المستقبل. وتعتمد هذه النظرية بشكل كبير على حب الذات والأنانية، مع التركيز على تحقيق المصلحة الشخصية دون اعتبار لمصالح الآخرين. (Daft, 2000, p. 137)

✚ **نظرية الحقوق الأخلاقية:** انبثقت هذه النظرية من أفكار ومعتقدات الفيلسوف الإنجليزي John Locke و التي تتضمن أن هناك بعض الحقوق الطبيعية الأساسية للفرد التي ينبغي احترامها وحمايتها في كل حالة مثل حق العيش، الحرية في الرأي...، وتعرف نظرية الحقوق الأخلاقية، بأنها النظرية التي تحكم القرارات والسلوك من خلال توافقها مع حقوق وامتيازات الفرد الأساسية، ووفقا لها فإن البشر لديهم حقوق أساسية لا يمكن تجاوزها بقرارات فردية، وإن القرار الصائب أخلاقيا هو ذلك القرار الذي يحفظ حقوق الأفراد المتأثرين به. (بعيرة، 2022، صفحة 08)

➤ **نظرية العدالة:** وفقاً لهذه النظرية، يعتمد السلوك الأخلاقي على الاقتناع بأن القرارات الأخلاقية تعامل الأفراد دون تمييز وتعاملهم بعدالة وبدون تحيز وفقاً لقواعد القانون وهناك ثلاثة أشكال للعدالة وهي : (الغالي، 2009، صفحة 108)

- **العدالة التوزيعية :** ويقصد بها درجة توزيع وتخصيص الموارد والمخرجات بشرط تكافؤ الكفاءات والمهارات دون تمييز على أساس السن أو الجنس أو الجنسية أو المعتقد . وأن أساس التمايز بين الأفراد هو اختلافهم في مهاراتهم بالعمل أو بالمسؤوليات الموكلة إليهم.
- **العدالة الإجرائية :** وتشير إلى مستوى وضوح صياغة سياسات وقواعد العمل داخل المنظمة واستقرار وحيادية ونزاهة واستقامة تطبيقها على الجميع دون تمييز.
- **العدالة التعويضية:** وبموجب هذه النظرية، يجب تعويض الأفراد عن الأضرار التي يتعرضون لها، وعدم تحميلهم مسؤولية أخطاء لم يكونوا مسؤولين عنها..

من الناحية النظرية البحثية، فإن كل نظرية تقدم طريقة مختلفة عن الطرق التي تحددها النظريات الأخرى، لتقييم ما إذا كان القرار أو السلوك الأخلاقي يعتبر أخلاقياً أم لا. ويجب الإشارة إلى أن الاطلاع على هذه النظريات الفلسفية يساعد بشكل كبير في استنباط ووضع مفاهيم أساسية لمبادئ وأخلاقيات التعامل بين الأفراد والمنظمات. وهناك نظريات أخرى حاولت فهم السلوك الأخلاقي وتفسيره منها : (عباد و بن سادات، 2021، الصفحات 913-914)

➤ **النظرية التجريبية:** تقوم هذه النظرية على أن الأخلاق تنبع من التجربة الإنسانية، وأن تفسير ما هو أخلاقي أو غير أخلاقي يعتمد على الاتفاق العام بين الأفراد. وهذا الاتفاق لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التجربة أولاً، ثم تحديد وقياس العوامل المستخلصة من هذه التجربة، مما يؤدي في النهاية إلى الوصول إلى هذا الاتفاق الجماعي حول المعايير الأخلاقية.

➤ **النظرية العقلانية:** تقوم هذه النظرية على أن العقل يمتلك القدرة على تحديد ما هو جيد وما هو سيئ، وأن هذه المحددات المنطقية تتمتع باستقلالية أكبر عن التجربة. وفقاً لهذه الفكرة، فإن حل المشكلات الأخلاقية يمكن أن يتم من خلال التفكير العقلاني، في حين أن التأثيرات الذاتية والشخصية تعيق تحقيق هذا الحل العقلاني.

نظرية الحدس: ترى هذه النظرية أن الأخلاق لا تستند بالضرورة إلى التجربة أو المنطق، بل إلى حدس فطري وتلقائي يمتلكه الأفراد، كقدرة داخلية على التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ. وفقاً لهذه النظرية، فإن التصرفات الأخلاقية ترتبط بالبيئة، سواء كانت جيدة أو سيئة، وبعوامل التنشئة الملائمة أو غير الملائمة.

نظرية الإلهام: تنص هذه النظرية على أن الصواب والخطأ يُحددان من خلال مبدأ أعلى من الإنسان، حيث يُعتقد أن الله هو من يوجه الإنسان ويخبره بالمبادئ التي تساعد في التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، كما يتجلى في تعاليم الأديان السماوية.

ويمكن تلخيص إيجابيات وسلبيات النظريات السابقة في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-1): إيجابيات وسلبيات المداخل الأخلاقية

المداخل الأخلاقية	الإيجابيات	السلبيات
المنفعة	1- تبرر الكفاءة الإنتاجية. 2- تتناغم مع تعظيم الربحية. 3- تقود للنظرة الشمولية تجاه الفرد والقرارات المنظمة.	1- يصعب جعلها مقياساً كمياً 2- قد تتسبب في إحداث التمييز عند توزيع الموارد 3- قد تتسبب في تجاهل حقوق بعض العاملين .
الحقوق المعنوية	1- تحمي الفرد من الضرر والخطر. 2- تتناسق ومعايير اجتماعية مقبولة.	1- قد تدفع إلى نظرة تمييزية للفرد. 2- قد تدفع إلى نشر حريات شخصية فردية وتحدث عقبات أمام متطلبات الإنتاجية .
العدالة	1- تهتم بتوزيع عادل ومنصف للموارد. 2- تعمل على تنشيط التوجيه الديمقراطي. 3- تحمي أولئك التابعين لإدارات ضعيفة.	1- قد تؤدي إلى عدم الإبداع والإنتاجية. 2- قد تتسبب بإلحاق الظلم ببعض عند توزيع العدالة بالتساوي على الجميع.

المصدر: (المعاني، عريفات، رشاد، و سعود، 2011)

المطلب الثالث : المنظمة الأخلاقية وتجسيد أخلاقيات الأعمال

المنظمة الأخلاقية هي المنظمة التي تسعى للالتزام بالمبادئ الأخلاقية في جميع جوانب عملها، حيث تهدف إلى تحقيق النجاح بطرق تتوافق المعايير الأخلاقية والمثاليات، ونتيجة لذلك فإن القادة الأخلاقيين يحاولون تحقيق أهداف المنظمة من أجل الربح بطرق تتماشى مع القوانين والأخلاقيات، حيث يكون شعار هذا النوع من الإدارة " هل تعتبر الإجراءات التي تتخذها المنظمة عادلة لجميع المتعاملين معها. (بن نامة و العشعاشي، 2012، صفحة 48)

أولا : خصائص المنظمة الأخلاقية

توجهت جهود الباحثين نحو تحديد ما يميز المنظمة الأخلاقية عن غيرها من المنظمات، فلقد أشار البعض إلى أن المنظمة الأخلاقية هي المنظمة ذات الاستقامة الأخلاقية العالية، والتي تملك خصائص متميزة منها : (أبو غالي، 2016)

- الحفاظ برؤية واضحة عن الاستقامة نحو الجهات الخارجية ؛
- يتم ترسيخ وتطبيق تلك الرؤية من قبل الإدارة العليا بمرور الوقت؛
- تحديد أنظمة المكافأة طبقا لرؤية الاستقامة داخل المنظمة ؛
- وضع السياسات والممارسات في المنظمة وفقا للرؤية الإستراتيجية للمنظمة؛
- تسود المنظمة ثقافة اتخاذ القرارات الإدارية المهمة المتضمنة أبعادا أخلاقية؛
- الكل في المنظمة يتوقع أن يمارس عمله في إطار الصراع فيما بين الأفراد الناشئ عن اختلاف القيم التي يحملها المشاركون بوجود المنظمة.

وفي الاتجاه ذاته أشار (Pastin) إلى المبادئ الأربعة كمواصفات للمنظمة الأخلاقية وهي :

- إنها هادئة في تفاعلها داخليا ومع المشاركين، وأن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات هي القيام بتنفيذ كل ما هو جيد لتلك الأطراف كجزء من الجودة الخاصة التي تمتلكها؛
- تركز على مسألة جوهرية تتمثل في أن الآخرين ينتفعون منها مثلما تنتفع هي من الآخرين؛

- المسؤولية فيها فردية وليست جماعية، وتنشأ بتفويض الأفراد للمسؤولية الفردية عن الأعمال التي يقومون بها، وتكمن القاعدة الأساسية لهذا النوع من المنظمات في هذا المجال في شرعية أن الأفراد مسؤولين عن أنفسهم ؛
- إنها ترى أن أنشطتها تتم في إطار الأغراض المحددة سلفاً، وأن هذه الأغراض هي الطريق السليم للعمليات التي يمارسها الأعضاء الذين يمتلكون القيم العالية، كما أن هذه الأغراض تستخدم لتحديد موقع المنظمة في بيئتها.

ثانياً: إرساء وترسيخ أخلاقيات العمل في المنظمة

إن إتباع الأخلاق هو ما يجب أن يحرص عليه كل شخص. ولكن إدارة المنظمة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية، بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، فعدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المنظمة. وبالتالي لابد لها من الحرص على تطبيقها. وذلك عن طريق: (بودراع، 2020، صفحة 47)

- تبني رؤية وإستراتيجية قائمة على الأخلاقيات، حيث أن بعض المنظمات وبعد الفضائح المدوية للشركات، أطلقت الدعوات من أجل تبني استقامة المنظمة كميّار أخلاقي لسلوك المنظمات؛
- تشكيل لجنة الأخلاقيات واستحداث مركز مسؤول الأخلاقيات في المنظمة، مما يجعل الأخلاقيات جزء من الهياكل وخطط وأنشطة المنظمة الأساسية؛ وتأخذ هذه اللجنة على عاتقها تخطيط أهداف بعيدة الأمد في مجال عملها، وتبني برامج التدريب الأخلاقي... الخ؛
- القيادة الأخلاقية تمثل المفهوم الجديد الذي زاد الحديث عنه في ظل الفضائح الأخلاقية التي تعرضت لها المنظمات وتدهور العلاقة بين الإدارة والعاملين. وقد أدى ذلك إلى ضرورة التركيز على القيادة الأخلاقية لإعادة الاعتبار لقيم النزاهة والعدالة والاحترام والكرامة والإنسانية؛
- تنوع مداخل أخلاقيات الأعمال؛
- إصدار المنظمات للمدونات الأخلاقية والتوصيات الخاصة بقيم المنظمة.

وبعد التأكد من إرساء الأخلاقيات تتم مرحلة ترسيخها بين العاملين، وذلك من خلال :

- وضع قواعد أخلاقية لسلوكيات العامل داخل المنظمة بهدف تعزيز التزامه بها، حتى يتسنى للعامل فهم مبادئ أخلاقيات العمل في المنظمة مما يدفعه إلى تطبيقها في سلوكياته ؛
- وضع ما يسمى بالاستشارة الأخلاقية وذلك بالاعتماد على مستشار آخر؛
- عقد دورات تدريبية للعاملين لتعليمهم وتوجيههم نحو تطوير أنفسهم أخلاقياً؛

- وضع وسائل أو آليات للضبط الإداري في المنظمة لتجنب السلوكيات غير الأخلاقية؛
- محاولة تنمية الرقابة الذاتية للعاملين في المنظمة من خلال المحاضرات والبرامج المختلفة.

ثالثاً : المقومات الأساسية لبناء منظمة أخلاقية

إذا أرادت أي منظمة أن تبني بيئة عمل واضحة وأخلاقية فلا بد من وضع قوانين واضحة شفافة وركائز أساسية تبدأ من الثقافة التي تبنيها وتنشرها إستراتيجيتها في المنظمة والعمل مع الأفراد فيها، وتكون لديها قناعة بقدرتها على تطبيقها وتفعيلها بدء منها ومروراً بالأفراد العاملين. (بعيرة، 2022، صفحة 36)

ويوجد ثلاث مقومات أساسية لبناء منظمات أعمال أخلاقية هي:

الأخلاقيات الفردية: فالمدراء هم الأساس الأول في المنظمة الأخلاقية، ويجب الإشارة إلى أهمية اتصاف هؤلاء الأفراد بالصدق والاستقامة، وأن تنعكس تلك السمات في قراراتهم وسلوكياتهم، ويترتب عليهم تحديد طرق تركيز الانتباه على القيم الأخلاقية في المنظمة، وإيجاد البيئة التي تشجع وتدعم السلوك الأخلاقي لكل العاملين. ولأجل ذلك يتوجب على المدراء أن يعملوا على إيجاد مناخ العمل الأخلاقي الملائم ليمارس فيه الآخرون أعمالهم، والذي يتضمن خمسة جوانب أساسية هي: (بعيرة، 2022، صفحة 38)

- **الأفراد:** من خلال تحديد ما هو أفضل للأفراد داخل المنظمة وخارجها.
- **الجوانب القانونية:** ويتضمن التأكيد على إطاعة القوانين والمعايير المهنية وعدم انتهاكها، حيث يعد اعتباراً أخلاقياً مهماً في المنظمة.
- **الالتزام بالقواعد:** ويشير إلى تعقب تلك القواعد والإجراءات والسياسات المنظمة.
- **التركيز على الجوانب المالية والأداء المنظمي:** وذلك من خلال قيام الأفراد ببذل الجهود لتحقيق استفادة المنظمة والنتائج المتحققة فيها.
- **استقلالية الأفراد:** وتتضمن استرشاد الأفراد بأخلاقياتهم الشخصية في المنظمة ليقرروا لأنفسهم ما هو الصحيح لأتباعه وما هو الخاطئ وتجنبه، في حين أن هناك من الباحثين من يرى أن سعي المنظمة إلى تهيئة مناخ أخلاقي ملائم يتم من خلال ما يلي:
- يجب على الإدارة العليا استخدام موقعها القيادي لتجسيد البعد الأخلاقي ضمن القيم التي يركزون عليها. كما يجب عليهم تمثيل القيم الأخلاقية في رسالة المنظمة؛

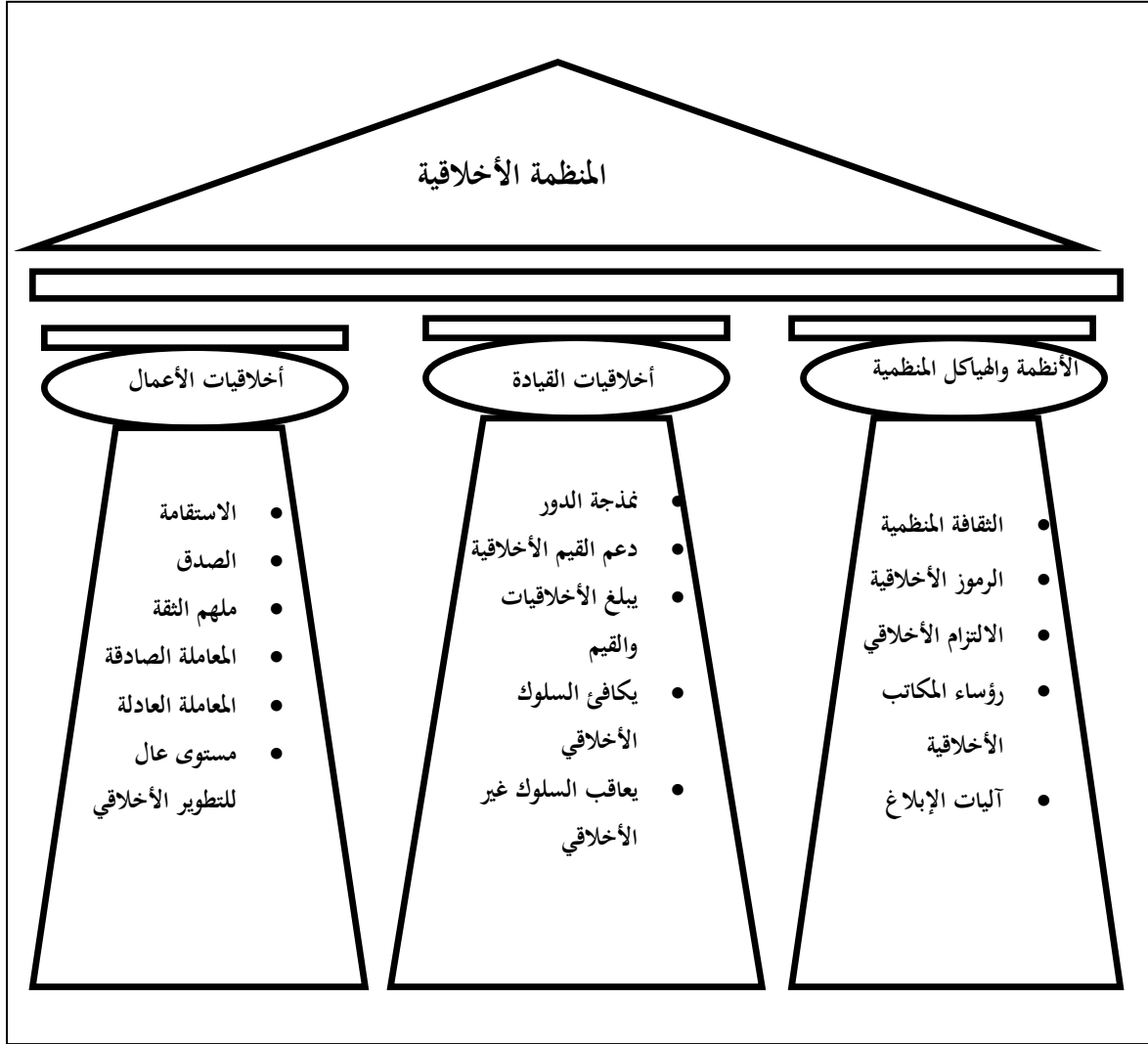
- يجب عليهم تفعيل ومباشرة القيم الأخلاقية بصورة عملية، إذ يتعين عليهم أن ينفذوا عمليات التعيين والفصل وتوزيع الحوافز والمكافآت من خلال الالتزام بالقيم الأخلاقية؛
- يتوجب على المدراء أن يكونوا قادرين على التفكير بوعي تام في التداعيات الأخلاقية لقراراتهم المتخذة في المنظمة كسبيل لبناء المنظمة الأخلاقية.

أخلاقيات القيادة : أكدت دراسة السياسات والممارسات الأخلاقية في المنظمات الناجحة حقيقة أن الدور الذي يمارسه القائد في تعزيز السلوكيات الأخلاقية داخل المنظمة، فقد أظهرت إحدى الدراسات أن العاملين مدركين بشكل واضح للزلات الأخلاقية لقادتهم، وأن سلوك المنظمة يتم تحديده بوضوح من خلال تصرفات المدراء، مما يؤكد على أهمية تبني القيم الأخلاقية من قبلهم. وإذا لم يكن لدى المدراء الاهتمام بالقيم الأخلاقية، فإن ذلك يمكن أن ينعكس على تفكير العاملين واعتقادهم بعدم أهمية هذه القيم في المنظمة. (بن عودة و هوارى، 2022، صفحة 289)

أخلاقيات المنظمة: تعد من الأدوات المساهمة في تعزيز السلوك الأخلاقي، والتحول بالمنظمة لتصبح منظمة أخلاقية، وتشمل الثقافة التنظيمية بعناصرها الفكرية كالقيم والمعتقدات والافتراضات وكذا المظاهر الملموسة المجسدة في الرموز والطقوس والنسيج الثقافي الذي يشمل الاتجاهات الفكرية، كما تتضمن الرموز الأخلاقية العبارات التي تعبر عن قيم المنظمة المتعلقة بالجانب الأخلاقي والتي قد تكون جزء من رسالتها أو من مدونة السلوك. (راجي و شعباني، 2019، صفحة 18)

والشكل الموالي يوضح نموذج الثلاث أعمدة لإقامة المنظمة الأخلاقية

الشكل رقم (3-3): نموذج الثلاث أعمدة لإقامة المنظمة الأخلاقية



المصدر: (عمرو، 2017، صفحة 42)

والملاحظ من الشكل السابق أنه يمكن التحول بالسعي لتحقيق المحاور الثلاثة بالتوازي أي أنه يمكن للإدارة البدء في كل المحاور في وقت واحد، وتنسيق الخطوات والإجراءات للتحول تدريجياً إلى منظمة أخلاقية تقدم خدماتها بمستويات عالية وتحقيق الرضا لكافة المتعاملين معها بأسرع الطرق. ولتحقيق ذلك يبدأ باختيار القادة أو المديرين على أسس موضوعية أخلاقية مع تأهيلهم من خلال التدريب والتطوير لتزويدهم بالقيم اللازم اكتسابها. (عمرو، 2017، صفحة 43)

رابعاً: مستويات أخلاقيات الأعمال

تؤثر الأعمال التي تقوم بها المنظمات بالمنظمات الأخرى، وتؤثر أيضاً بالأفراد في داخل المنظمة، فضلاً عن زبائنهم، لذا فإن المنظمات تواجه مختلف المعضلات الأخلاقية في أعمالها وتظهر هذه المعضلات في ثلاثة مستويات هي: (بودراع، 2013، الصفحات 32-33)

على المستوى الفردي: ففي هذا المستوى يركز موضوع أخلاقيات على أنشطة الأفراد في المستوى الوظيفي إذا كانت ممزوجة بالقيم الأخلاقية، وكيفية تنفيذهم لأعمالهم، وتفاعلهم مع مرؤوسيه وزملائهم فضلاً عن عملاء المنظمة، وحيث يراعي في هذا المستوى ظروف العمل المحيطة بالأفراد، وما إذا كانت تعد مناسبة ومحفزة للعمل .

على المستوى التنظيمي: تأخذ المنظمات في الاعتبار الأنشطة التي تقوم بها بشكل عام، فهي مسؤولة عن أعمالها سواء تجاه المنظمات الأخرى أو تجاه أفرادها، وعليها تتحمل العواقب الناتجة عن تلك الأعمال. إلى جانب الكيان القانوني، تمتلك المنظمة كياناً معنوياً أو أخلاقياً يجعلها مسؤولة عن أعمالها من الناحيتين القانونية والأخلاقية. وفي حال ظهور سلوك غير أخلاقي من قبل بعض الأفراد داخل المنظمة، يجب على المنظمة اتخاذ الإجراءات اللازمة، سواء كانت قانونية أو أخلاقية، لضمان اتخاذ قرارات تتماشى مع المبادئ التي تحكم سلوكها.

على المستوى الاقتصادي: في هذا المستوى تظهر أخلاقيات الأعمال فيما يتعلق بالأنشطة التي تقوم بها المنظمات وتأثيرها في الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها ، بالإضافة إلى مدى اندماج الأخلاقيات في أعمالها. عند المستويين الفردي والتنظيمي، يتبادر إلى ذهننا التساؤل التالي: هل يصنع الأفراد المنظمة ؟ أم أن المنظمة هي التي تصنع الأفراد ؟. والمغزى من هذا السؤال هو تحديد من الذي يشكل أخلاقيات الأعمال، وهذا ما حاول الباحثان Tshuridu and Perryer الإجابة عليه، حيث أجابا على هذا التساؤل بمدى تغلب أحد الأطراف على الآخر، فإذا كان الفرد هو الذي يصنع المنظمة، ففي هذه الحالة على المنظمة أن توظف أفراداً ذوي سلوكيات أخلاقية كي تكون أخلاقية، وإذا كانت المنظمة هي التي تصنع الأفراد فعليها تشكيل مناخ وثقافة أخلاقية تؤثر على سلوك الأفراد الذين يعملون فيها.

المبحث الثاني: ماهية مناخ العمل الأخلاقي

يشكل مناخ العمل الوتيرة الأساسية في أية منظمة، فإذا اتصف هذا المناخ بالصفة الأخلاقية التي تجسد بمضمونها التكامل والتعاون بين جميع أعضاء المنظمة، فإنه سينعكس بشكل إيجابي على نجاح المنظمة و استمراريتها. هذا النوع من المناخ الأخلاقي يسهم في ديمومة المنظمة و يمنحها القدرة على التميز، خاصة في ظل زيادة الاهتمام بالسلوكيات التي تعزز العمل الوظيفي. هذه السلوكيات تتجاوز الأدوار التقليدية المكلف بها الأفراد داخل المنظمة، مما يعزز الروح الجماعية ويؤدي إلى تحسين الأداء العام والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم مناخ العمل الأخلاقي وخصائصه

أولاً: مفهوم مناخ العمل

أصبح مفهوم مناخ العمل (المناخ الوظيفي) أكثر وضوحاً في نهاية ستينيات وبداية سبعينيات القرن الماضي، حيث عرف بأنه مجموعة من الخصائص القابلة لقياس بيئة العمل سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من قبل الأفراد العاملين ضمن حدود هذه البيئة التي يفترض أنها تؤثر في دوافعهم وسلوكهم. (القواسمية و صالح، 2014، صفحة 299)

يشير هذا التعريف إلى الجوانب الموضوعية لبيئة العمل التي يمكن قياسها وتقييمها، مثل درجة الحرارة، الإضاءة، سياسات الموارد البشرية، العلاقة بين الموظفين، نظم المكافآت، وغيرها. والتي يمكن تقييمها بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل العاملين في هذه البيئة. هذه الخصائص يُفترض أن تؤثر على دوافع العاملين وسلوكهم، أي أنها تؤثر على مدى تحفيزهم وأدائهم داخل المنظمة.

ويمثل مناخ العمل جزءاً أساسياً من كينونة المنظمة، حيث يمثل مجموعة من الخصائص - للبيئة الداخلية - تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار أو الثبات النسبي يفهمها العاملون، وتنعكس على اتجاهاتهم وسلوكهم في المنظمة التي يعملون بها، و من ثم تحرص المنظمات على اختلاف حجمها وطبيعتها عملها على تحسين مناخ العمل بشكل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. (القواسمية و صالح، 2014، صفحة 299)

كما يعرف مناخ العمل على أنه "الموقع الذي يستخدم لأداء مهمة معينة حتى الانتهاء منها، وتشمل بيئة العمل المكان الجغرافي، والمناطق التي تحيط بالعمل، مثل موقع المكاتب أو مبنى المنشأة، كما قد تشمل مكونات أخرى مثل مستوى الضوضاء والمميزات الإضافية الخاصة في العمل. (السلامي، 2019، صفحة 139)،

يركز هذا التعريف على الجوانب المادية والبيئية لبيئة العمل، والتي تشمل الموقع الجغرافي، المرافق المحيطة، والظروف المادية مثل الضوضاء والراحة، وهي كلها عوامل تؤثر على إنتاجية العاملين وراحتهم أثناء أداء مهامهم.

ويعرف مناخ العمل كذلك بأنه "مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل فيها الأفراد مما يؤثر على قيمهم واتجاهاتهم و ادراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، ويشمل خصائص الهيكل التنظيمي، والنمط القيادي، والسياسات والإجراءات، والقوانين، وأنماط الاتصال. (العنزي و المرشاني، 2017، صفحة 2)

ثانيا: مفهوم مناخ العمل الأخلاقي

يعتبر المناخ الأخلاقي أحد أنماط المناخ التنظيمي، تم الحديث عنه عام 1987 من قبل كل من Victor و Cullen، والذين عرفا باسم "آباء المناخ الأخلاقي" (الحمداني، كاطع، و حسين، 2021، صفحة 630). وقد اعتبرا المنظمات كأفراد لديهم مجموعة من الأخلاقيات الخاصة بهم، والتي تساعد على تشكيل شخصياتهم، في حين تعتبر البيئة الاجتماعية والثقافية والشكل التنظيمي والتاريخ التنظيمي من العوامل المحددة للمناخ الأخلاقي للمنظمة. (فراج، 2022، الصفحات 04-05)

حيث عرف المناخ الأخلاقي بأنه "مجموعة من المبادئ الأخلاقية والقيم التي توجه السلوك الصحيح والخاطئ للأفراد والجماعات، كما أنها تساعد في تحديد المعايير اللازمة لما هو جيد وسيئ من السلوكات والأفعال التي يقوم بها الأفراد. (عادل، 2021، صفحة 331)

يركز هذا التعريف على القيم الأخلاقية التي تشكل إطارا مرجعيا للأفراد التي يعتمد عليها الأفراد والجماعات في تمييز الصواب من الخطأ في أفعالهم وسلوكياتهم، كما أن هذه القيم تساعد في وضع معايير واضحة لما يعتبر جيدا أو سيئا في الأفعال التي يقوم بها الأفراد.

وعرف الباحثان **Victor و Cullen** المناخ الأخلاقي على أنه "مجموعة من التصورات والإدراك المشتركة للسلوك الصحيح، وكيفية معالجة القضايا الأخلاقية والتعامل معها حول ما يعتبر سلوكاً أخلاقياً، وكيفية حل القضايا الأخلاقية". (العنزي و الهرشاني، 2017، صفحة 03)، (Golli, Swalhi, & Yahiaoui, 2019, p. 89)

يوضح هذا التعريف أن هناك فهماً مشتركاً بين أفراد المنظمة حول ما يعتبر سلوكاً صحيحاً أو أخلاقياً، يعتمد على القيم والمبادئ المتفق عليها، وهناك طرق أو أساليب محددة يتبعها الأفراد للتعامل مع القضايا الأخلاقية، مع التركيز على كيفية التوصل إلى حلول للمشكلات الأخلاقية التي قد تنشأ في مواقف معينة، ويعتمد ذلك على المبادئ الأخلاقية المشتركة.

وعبر عنه بأنه "هيكل نموذجي للأخلاقيات في العمل يستند على ترسيخ القيم الأخلاقية لأفراد المنظمة وتمحوره حول قيم العمل بدلاً من الدوافع الشخصية" (Yener, Yaldiran, & Ergun, 2012, p. 735)

يشير هذا التعريف إلى وجود إطار منظم يعتمد على مبادئ أخلاقية يتم تبنيها داخل المنظمة لتوجيه سلوك العاملين. تستند على أهمية غرس قيم أخلاقية لدى الأفراد العاملين في المنظمة، بحيث تصبح هذه القيم جزءاً من ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد، ويجب أن تكون هذه القيم الأخلاقية مبنية على مصالح العمل والالتزام بالمبادئ المشتركة، بدلاً من أن تكون مبنية على مصالح فردية أو دوافع شخصية.

أما (Arnaud et Schminke) فينظر إليه باعتباره المنطق الأخلاقي الجماعي لأعضاء المنظمة ويوفر للعاملين الأساس للتفكير في القضايا الأخلاقية (Arnaud & Schminke, 2012, p. 1768).

يشير هذا التعريف إلى تفكير مشترك أو فهم جماعي للأخلاقيات بين أعضاء المنظمة. هذا الفهم المشترك يبنى على القيم والمبادئ المتفق عليها داخل المنظم، والذي يوفر للعاملين إطاراً مرجعياً يساعدهم في تحليل القضايا الأخلاقية، ويسهل لهم اتخاذ قرارات سليمة.

بينما يعرفه **Babin and Roben** بأنه "إدراك العاملين للمبادئ الأخلاقية التي تتعلق بالقيم وإجراءات وممارسات المنظمة". (الصباغ و مرزوق، 2013، صفحة 295)،

يركز هذا التعريف على كيفية فهم العاملين وتصورهم لمبادئ الأخلاقيات التي تتبناها المنظمة من خلال قيمها، وإجراءاتها، وممارساتها، وكيف يؤثر ذلك على سلوكهم وموقفهم تجاه العمل داخل المنظمة..

ويعرف (Agarwal et Malloy) المناخ الأخلاقي بأنه "البناء أو الهيكل المعياري الذي يوفر أساساً من التصورات المشتركة المتفق عليها من أفراد الإدارة العليا نحو السياسات والإجراءات والنظم والمعايير السائدة داخل المنظمة، وذلك من خلال منظور أخلاقي يرشد أعضاء المنظمة للممارسات والقرارات الأخلاقية". (malloy & agarwal, 2010, p. 05)

ومن خلال ما سبق نستنتج أن مناخ العمل الأخلاقي يتمثل في التصورات والاستنتاجات حول السلوك الصحيح الذي ينبغي على العاملين إتباعه ليسود بيئة المنظمة جواً أخلاقياً يحفز على تحقيق الأداء العالي في العمل.

المطلب الثاني: خصائص مناخ العمل الأخلاقي

عندما يسود مناخ عمل أخلاقي، يصبح العاملون ملتزمين بعملهم الذي يرونه ذا قيمة، ويتحملون المسؤولية عن إنجاز المهام بدقة وفي الوقت المحدد. هذا المناخ يعزز قدرتهم على اتخاذ قرارات صائبة تدعم نجاح الأفراد والمنظمات. يدرك العاملون أهمية الإنتاجية والمهارات التنظيمية و الموثوقية وامتلاك شخصية جيدة، حيث تعتبر هذه الصفات سمات أساسية للأفراد الناجحين، فهناك عدد من الخصائص التي لا بد من توافرها في مناخ العمل منها: (التجاني، 2019، صفحة 13)

المصادقية: عندما يسود مناخ من الأمانة والصدق في السياسات والتعليمات الخاصة بالمنظمة يلتزم العاملون بالمبادئ والقيم الأخلاقية بعيداً عن الكذب أو الغش، حيث يتحملون المسؤولية عن الأخطاء والمحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة مع جميع المعنيين، مما يساهم في فهم أعمق بين العاملين ورؤسائهم وعملائهم، هذا المناخ الأخلاقي يعزز الروح المعنوية للعاملين ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم.

تنوع القيم: تختلف القيم والثقافات والعادات والتقاليد في مناخ العمل، بحيث يفهم الأشخاص بعضهم البعض، لذلك يجب على المنظمة أن تسعى إلى تعزيز مستوى عالي من التعاون بين العاملين وتقدير مساهمات الجميع بغض النظر عن القدرات أو العمر أو الجنس أو العرق، حيث أن هذا يمكن من تحقيق

مزيد من الإبداع وفعالية حل المشكلات واحترام آراء الآخرين، و حيث يساهم التنوع في مكان العمل في تعزيز تفاعلات العملاء الناجحة ورفع من معنويات العاملين.

+ احترام الآخرين: لابد أن يتمتع مناخ العمل بجو يسوده الاحترام بين العاملين واحترام القوانين والإجراءات الخاصة بالمنظمة واحترام العملاء أو الأشخاص الذين تتم مقابلتهم لكسب الثقة والتعاون بين أفراد المنظمة، مما يساهم في إنشاء جو من الألفة والمحبة بينهم .

+ التعاون : من الضروري خلق بيئة يسودها روح التعاون بين العاملين، حيث يساهم التعاون المتزايد في زيادة الثقة في ترسيخ الحلول الخاصة بالأفراد و المنظمة، ودفع الجميع للعمل كفريق واحد مع توحيد الأهداف والغايات المشتركة بينهم .

المطلب الثالث: أهمية مناخ العمل الأخلاقي

إن سيادة المناخ الأخلاقي بالمنظمة، يعتبر ذا أهمية بالغة لمختلف فئات المجتمع فهي تمكن من تحقيق الآتي: (السيد، 2018، صفحة 151)

- تحسين سمعة ومكانة المنظمة بين العملاء وجميع أصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية على المدى الطويل.
- حصول المنظمات على شهادات أو اعترافات داخلية أو خارجية تحمل في طياتها اعترافا بمضمون أخلاقي أو اجتماعي يعطي للمنظمة مصداقية عالية.
- تعزيز مستويات الثقافة المتبادلة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات .
- دعم اعتماد معايير ومقاييس الجودة الشاملة والالتزام بها .
- تعزيز العمل الجماعي والتزام العاملين بالعمل.
- تقوية الترابط والتوازن بالثقافة التنظيمية للمنظمة.
- تقليل التكاليف المالية والمعنوية المتعلقة بالدعاوي القضائية نتيجة عدم الالتزام بالمعايير والمبادئ الأخلاقية في العمل. بمعنى آخر هناك ارتباط إيجابي بين الالتزام الأخلاقي والمردود المالي الذي يمكن أن تحققه المنظمات إن لم يكن واضحا في المدى القصير سيكون واضحا على المدى الطويل.

- كما تتمثل أهمية وجود المناخ الأخلاقي في العمل بالنقاط الآتية: (الزبيدي و الشمري، 2021، صفحة 813)
- يساعد المناخ الأخلاقي في بيئة العمل على تحديد القضايا التي تُعتبر من وجهة نظر أفراد المنظمة ذات مغزى أخلاقي.
- يساعد المناخ الأخلاقي الأفراد في كيفية معرفة المعايير التي يستخدمونها لفهم القضايا أو العضلات الأخلاقية وحلها.
- يساعد وجود المناخ الأخلاقي في بيئة العمل على التأكد من أن الأفراد العاملين فيها يعتمدون على الإجراءات التنظيمية نفسها وبشكل منصف .

المبحث الثاني: أساسيات مناخ العمل الأخلاقي

يشكل مناخ العمل الأخلاقي أساساً لبيئة عمل مستقرة ومنتجة، حيث يستند إلى مبادئ تعزز السلوك المهني القويم. ويتطور هذا المناخ عبر مراحل متتابعة تهدف إلى ترسيخ القيم الأخلاقية داخل المنظمة، كما يظهر في أبعاد متعددة تؤثر في مختلف جوانب العمل، مما يساهم في تعزيز النزاهة والشفافية والمسؤولية داخل بيئة العمل.

المطلب الأول: مبادئ مناخ العمل الأخلاقي

حدد كوشال (Kaushal) مبادئ المناخ الأخلاقي بما يأتي (ذيب، 2017، صفحة 23):

- الصبر لتحقيق الأهداف
- المثابرة إذ توجد معوقات يجب تجاوزها والوصول إلى الهدف المراد تحقيقه.
- الافتخار بالنفس.
- الغرض من الموضوع والهدف منه.

وتتمثل مبادئ مناخ العمل الأخلاقي على النحو الآتي : (ذيب، 2017، صفحة 24)

 **الحيادية:** يجب على الأفراد في بيئة العمل تقديم الخدمات والنصائح بنزاهة وحيادية، دون النظر إلى اختلافاتهم السياسية أو الانحياز لأي طرف. ومن الضروري أن يلتزموا بالوسطية والعدل في مواقفهم، واتخاذ قراراتهم بشكل مستقل وموضوعي عند التعامل مع قضايا أو نزاعات بين الأطراف المختلفة. هذه الحيادية تعزز الثقة بين العاملين وتضمن بيئة عمل تعاونية وعادلة، بعيداً عن التحيز أو التمييز لأي سبب كان.

احترام القانون: يتوجب على الأفراد العاملين الالتزام بالقواعد القانونية المعمول بها في بيئة العمل، والتي تشمل القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن الجهات المسؤولة. فالالتزام بتلك القوانين لا يساهم فقط في تحقيق النظام والانضباط، بل يعمل أيضاً على ضمان حقوق العاملين وتعزيز شعورهم بالأمان والعدالة. وعندما يدرك الأفراد أهمية الامتثال للقوانين في تحقيق أهدافهم، يزداد اقتناعهم بأن الالتزام بها يعزز من كفاءة العمل، ويساهم في تحقيق النتائج المرجوة على المستويين الفردي والتنظيمي.

النزاهة: يجب على الأفراد العاملين في المنظمات التحلي بقيم أخلاقية عالية تعزز من بيئة العمل وتكسب ثقة الزملاء والإدارة. من أهم هذه القيم الصدق، الأمانة، الاستقامة، والالتزام بالقوانين، بالإضافة إلى تجنب التصرفات السلبية مثل الرشوة أو الانحراف في أي ممارسات مشبوهة. هذه القيم لا تعكس فقط الأخلاق الشخصية للفرد، بل تتسع لتشمل الكفاءة المهنية، الاحترام المتبادل، والحفاظ على الالتزامات المهنية. كما أن هناك مبادئ أخلاقية تحكم سلوك الأفراد العاملين في منظماتهم يتوجب على الأفراد الالتزام بها.

المطلب الثاني : مراحل مناخ العمل الأخلاقي

قام العديد من الباحثين بتطوير عدة نماذج للمناخ الأخلاقي التنظيمي، حيث قدم **Kohlberg** نظريته مشيراً إلى أن هناك ستة مراحل لتطور المناخ الأخلاقي هي: (عواد، 2015، صفحة 121)

الطاعة أو العقاب: وتشير هذه المرحلة إلى أن الفرد يتجنب مخالفة القواعد ويتجه نحو الطاعة لتجنب العقاب، وتحدد السلطة ما هو صحيح وما هو خطأ.

الفردية وتبادل المصالح: وفي هذه المرحلة يعتمد الأفراد مبدأ تبادل المصالح، حيث يتبع الأفراد القواعد عندما يكون لها تأثير إيجابي على مصالحهم الشخصية.

التوقعات الشخصية المتبادلة: ترتبط الأحكام الأخلاقية في هذه المرحلة بإدراك الفرد لاحتياجات ومشاعر وتوقعات الآخرين، ومن ثم يتحدد السلوك المقبول من خلال القيام بالأفعال التي تُعتبر مقبولة اجتماعياً، والتي تحقق سعادة الآخرين، بهدف نيل رضاهم واعترافهم.

النظام الاجتماعي والضمير: حيث ترتبط أحكام الفرد بالقواعد القانونية للسلوك، وينظر إليها كقواعد مقدسة تهدف إلى حماية المجتمع من الانحيار ومن ثم فكل ما هو ليس قانونياً فهو ليس أخلاقياً.

✚ **العقد الاجتماعي والحقوق الفردية:** ترتبط أحكام الأخلاقية للفرد في هذه المرحلة بالقيم الاجتماعية والحاجات الفردية، حيث يكون الفرد مدرّجاً لاختلاف وجهات نظر الآخرين، وأن القيم نسبية وقابلة للتغير. ورغم ذلك يجب احترام هذه القيم باعتبارها جزءاً من العقد الاجتماعي.

✚ **المبادئ الأخلاقية العالمية:** قلة من الأفراد يمكنهم الوصول لهذه المرحلة، حيث تستند أحكام الفرد على مبادئ أخلاقية مجردة يختارونها بأنفسهم مثل العدالة والمساواة، وحقوق الأفراد كمبادئ إنسانية يعني احترام حقوق الفرد لإنسانيته بغض النظر لأي اعتبارات أخرى.

وبناء على ذلك، فقد افترض أن هناك ثلاثة فئات للتطور الأخلاقي (وذلك بدمج كل مرحلتين من المراحل الستة السابقة) وهذه الفئات هي: (عواد، 2015، صفحة 122)

✚ **الأنانية Egoism:** وتصف القرارات المعتمدة بناء على تعظيم المصلحة الذاتية وتقليل الضرر للذات.

✚ **الخيرية Benevolence:** وتصف القرارات المعتمدة على تعظيم المصالح المشتركة.

✚ **المبادئ Principale:** وتشير إلى الالتزام بدستور أخلاقي أو معايير سلوكية.

أما **Petrick et Manning** فقد قدما نموذجهما مشيران لستة مراحل أيضاً للمناخ الأخلاقي التنظيمي هي: (عواد، 2015، صفحة 122)

✚ **الداروينية الاجتماعية Social Darwinism:** وفي هذه المرحلة يتولى أفراد المنظمة الأقوياء بتحديد ما هو صواب وما هو خطأ، وتحديد العقوبات لمن يتجاوز ويفعل ما هو غير مقبول.

✚ **الماكيافيلية Machiavellianism:** وتتميز بانخفاض الثقة بين أفراد المنظمة، حيث يعتبر دافع المصلحة الذاتية هو المحرك لسلوكيات الأفراد.

✚ **التطابق الشائع Popular Conformity:** ويتم بالتركيز على احتياجات الفرد للانتماء والعيش الجماعي.

✚ **الولاء لصاحب السلطة Allengiance to Authority:** وهنا يشدد على ضرورة أن تتوافق سلوكيات الأفراد مع معايير للسلوك التي وضعتها السلطة.

✚ **المشاركة الديمقراطية Democratic Participation:** وتشير إلى أن المناخ الأخلاقي هو المناخ المتفق عليه من خلال أغلبية الجماعة.

✚ النزاهة التنظيمية **Organizational Integrity**: تؤكد هذه المرحلة على أن المناخ الأخلاقي هو المناخ الذي يشجع على احترام العدالة والتصرف بضمير في جميع الأمور.

المطلب الثالث: أبعاد مناخ العمل الأخلاقي

طور **Victor et Cullen** إطارا نظريا لأبعاد المناخ الأخلاقي للمنظمات بالاعتماد على محوري المعايير الأخلاقية ومستويات التحليل. ويوضح الشكل التالي الإطار النظري للمناخ الأخلاقي لدى **Victor et Cullen**:

جدول رقم (3-2): الإطار النظري للمناخ الأخلاقي لدى **Victor et Cullen (1988)**

المعايير الأخلاقية	مستوى التحليل		
	عالمي	محلي	فردى
الأناية	الكفاءة	ربح الشركة	المصلحة الشخصية
الخيرية	المسؤولية الاجتماعية	مصلحة الفريق	الصدقة
المبادئ	القواعد ومعايير المهنة	قواعد المنظمة والإجراءات	المعتقدات الشخصية الأخلاقية

Source: (Victor & Cullen, 1988, p. 104)

وبناء على ما سبق، فقد حدد الباحثان أبعاد المناخ الأخلاقي في تسعة أبعاد، وقد أوضح **Elci et Alpkan** هذه الأبعاد بشيء من التفصيل ، وذلك كما يلي : (عواد، 2015، الصفحات 123-124)

✚ **المصلحة الشخصية**: وهو نتاج معيار الأناية على مستوى التحليل الفردي، ويشير إلى تعزيز الاهتمام باحتياجات وتفضيلات المرء الذاتية، مثل الدفاع عن النفس وتحقيق المكاسب الشخصية من حيث الرفاهية المادية أو السعادة الشخصية وغيرها، مما يعزز مصلحة الفرد.

✚ **ربح الشركة**: وهو نتاج معيار الأناية على مستوى التحليل المحلي، ويشير هذا النوع إلى مدى يقوم الأفراد باتخاذ قرارات من شأنها أن تعزز من مصالح المنظمة مثل ربح الشركة والمزايا الإستراتيجية.

الكفاءة : وهو نتاج معيار الأمانة على مستوى التحليل العالمي، ويشير هذا النوع إلى تأثير القرارات الأخلاقية بالمصلحة الاجتماعية أو الاقتصادية العامة.

الصدقة: وهو نتاج معيار الخيرية على مستوى التحليل الفردي، ويشير هذا النوع إلى أن الأفراد يوجهون اهتماماتهم للآخرين، حيث يركزون على تحقيق مصالح الأصدقاء دون التقيد بكونهم أعضاء في المنظمة والمعاملة بالمثل.

مصلحة الفريق: وهو نتاج معيار الخيرية على مستوى التحليل المحلي، ويركز هذا النوع على الجماعة التنظيمية وتحقيق مصلحة جماعة العمل مثل فرق العمل.

المسؤولية الاجتماعية: وهو نتاج معيار الخيرية على مستوى التحليل العالمي ويشير إلى تأثير القرارات بعوامل خارجية ترشد إلى تحمل السلوك المسؤول اجتماعيا.

المعتقدات الشخصية الأخلاقية: وهو نتاج معيار المبادئ على مستوى التحليل الفردي، حيث يشير إلى أن المبادئ ما هي إلا عملية اختيار ذاتي، ومن ثم فإن الأفراد يسترشدون بأخلاقهم الشخصية في عملية اتخاذ القرارات.

قواعد المنظمة والإجراءات: وهو نتاج معيار المبادئ على مستوى التحليل المحلي، حيث يشير إلى أن مصدر المبادئ الأخلاقية ينبع من المنظمة من خلال القواعد والإجراءات التنظيمية .

القوانين ومعايير المهنة: وهو نتاج معيار المبادئ على مستوى التحليل العالمي، حيث يشير إلى أن مصدر المبادئ الأخلاقية ينبع من مصادر خارج المنظمة، مثل النظام القانوني السائد والمنظمات المهنية في المجتمع.

وقد قام Victor et Cullen بتصميم الاستقصاء الخاص بقياس المناخ الأخلاقي، وذلك لاختبار إمكانية تطبيق نموذج المناخ الأخلاقي ، وقد شمل الاستقصاء 36 عبارة تصف الأبعاد التسع للمناخ الأخلاقي، وقد توصل الباحثان إلى اختصار أبعاد المناخ الأخلاقي إلى خمسة أبعاد وهي الرعاية، والاستقلال، والقواعد، والقوانين واللوائح ، والذاتية. ويوضح الجدول التالي النموذج التطبيقي للأبعاد سالف الذكر:

الجدول رقم (3-3): الإطار التطبيقي لأنماط المناخ الأخلاقي لدى فكنور وكولين (1988)

مستوى التحليل			المعايير الأخلاقية
عالمي	محلي	فردى	
المناخ الأداتي "الوسائل"			الأناية
الرعاية			الحيرية
مناخ القوانين والمدونات الأخلاقية	مناخ القواعد والإجراءات	مناخ الأخلاقيات والمبادئ الشخصية "الاستقلالية"	المبادئ

Source:(Martin & Cullen, 2006, p. 180)

وقد تطرق العديد من الباحثين لأبعاد مختلفة للمناخ الأخلاقي، ومراجعة العديد من الدراسات التي تناولت أبعاد المناخ الأخلاقي وجد أن أكثر الأبعاد شيوعاً هي الأبعاد التي استقر عليها كل من (Victor et Cullen، Marten et Cullen) و المتمثلة في التالي :

➤ **مناخ الرعاية (Caring Climate):** يستند هذا البعد إلى معيار الإحسان ، ويشير إلى تحقيق رضا العاملين والاهتمام بهم ، ويتمتع الأعضاء في هذا المناخ بالصدق والإخلاص مع الآخرين ، والذين يتأثرون بقراراتهم وسلوكياتهم الأخلاقية ، أي أنه يختص بالبحث عن المنفعة لجميع أعضاء التنظيم بما يحقق لهم السعادة والرفاهية . (فراج، 2022، صفحة 06)

➤ **مناخ المنفعة (Instrumental):** يستند هذا البعد إلى معيار الأناية، و يرى أصحاب هذا التوجه أن المصلحة الذاتية هي التي توجه السلوك حتى وإن كان على حساب الآخرين، ويعتقد المرء أنه يتم اتخاذ القرارات التي تخدم مصالح المنظمة أو أنها توفر مزايا شخصية . (حامد، 2020، صفحة 04)

➤ **مناخ الاستقلال(The independence climate):** يعمل الأفراد في هذا المناخ وفق معتقداتهم الأخلاقية ويتصرفون وفق مجموعة من المبادئ، حيث يمتلك الموظف الحرية الكاملة في الاعتماد على مبادئه وقيمه الأخلاقية في تعامله مع الأفراد والمنظمات، فهو مسؤول عن كل أعماله . (ذيب، 2017، صفحة

✚ **مناخ القوانين واللوائح (Law & Code Climate):** يركز هذا البعد على التزام الفرد بالقواعد والقوانين والأنظمة التي تضعها المنظمة، والتي يسعى فيها إلى تجنب مخالفة القوانين والقواعد بشكل مستمر لتجنب العقاب. (فراج، 2022، صفحة 07)

✚ **مناخ القواعد (Rules):** يشير هذا البعد إلى قبول العاملين للقواعد المحددة من قبل المنظمة، حيث أن القرارات المنظمة تكون موجهة من خلال مجموعة من القواعد الداخلية والمعايير الأخلاقية. (حريه، و عواد، 2017، صفحة 307)، حيث تقوم المنظمة بصياغتها بشكل مسبق، وعندما يكون هذا النوع من المناخ هو السائد فإن التمييز ما بين السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ يتحدد وفقاً للقواعد التنظيمية. (أبو زيد، 2010، صفحة 148)

ومن المنظور الحديث أوضح عدد كبير من الدراسات التي درست المناخ الأخلاقي، أن أنماط المناخ الأخلاقي قسمت إلى ثلاثة أقسام والمتمثلة في: (الحمداني، حسين، وكاطع، 2021)

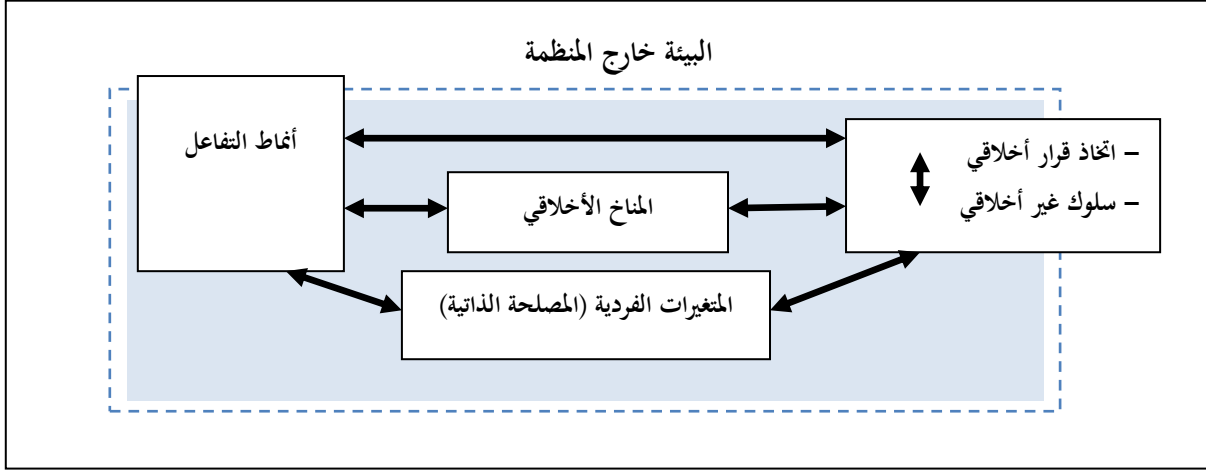
✚ **المناخ الفردي الأخلاقي:** يركز على خصائص كل من العاملين والقادة أي بالخصائص الديمغرافية مثل: الجنس والعمر والمستوى الإداري في التنظيم وسنوات الخبرة فيها بالإضافة إلى السمات الشخصية مثل القيم الأخلاقية الفردية و مستوى نموهم الأخلاقي ودرجة وعيهم بأخلاقيات العمل في منظماتهم .

✚ **المناخ التنظيمي الأخلاقي:** هو المناخ الذي يتأثر بعدة عوامل منها حجم المنظمة وطبيعة نشاطها وعمرها، بالإضافة إلى أساليب القيادة المتبعة، ومستوى اهتمامهم بالتنمية الأخلاقية لعاملاتها ومدوناتها السلوكية ومعاييرها الأخلاقية وأنظمة المكافآت والعقوبات المعتمدة لمواجهة السلوكيات السلبية .

✚ **المناخ الأخلاقي البيئي:** يرتبط بالبيئة الخارجية الخاصة بالمنظمة مثل ثقافة المجتمع والقيم الأخلاقية والسائدة مع مناخها التنظيمي الداخلي .

والشكل التالي يظهر أنماط المناخ الأخلاقي بالمنظمة و التي تعد نتاج تفاعلات تنظيمية داخلية و خارجية خاصة بالمنظمة

الشكل رقم (3-4): أنماط التفاعل الأخلاقية الداخلية والخارجية للمنظمة



Source: (Masschalck, 2004, p. 10)

المطلب الرابع: مستويات مناخ العمل الأخلاقي والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: مستويات مناخ العمل الأخلاقي

يوجد لمناخ العمل الأخلاقي خمسة مستويات هي (ذيب، 2017، صفحة 27):

- ✚ **المستوى الفردي** : يشير إلى كل سلوك يقوم به الفرد داخل المنظمة، حيث يكون مسؤولاً عن العمل الذي يقدمه. ويعتبر العمل قيمة أساسية يجب احترامها والسعي إلى تطويرها. كما يتضمن المستوى الفردي قبول الآخرين والتعامل مع المواقف بمرونة، سواء بقبولها أو رفضها بناءً على مبادئ واضحة.
- ✚ **المستوى التنظيمي**: يعتمد على مجموعة متنوعة من القيم والأخلاقيات التي يلتزم بها الأفراد أثناء أداء أعمالهم، مما يساهم في توجيه وتنسيق جهود الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف مشتركة.
- ✚ **المستوى المهني**: يتعلق بتبني القيم والمعايير الأخلاقية المتعلقة بالعمل وتطوره وتطبيقها داخل بيئة العمل.
- ✚ **المستوى الاجتماعي**: هو القيم والقوانين والعادات والتقاليد التي تختلف من فرد إلى آخر ومن مجتمع لآخر.
- ✚ **المستوى الدولي** : هو المستوى الأخير الذي توجد فيه عناصر ثقافية وسياسية المتعلقة بالدين و العولة الاقتصادية وأن هذا المستوى يواجه صعوبات في حل التحديات الأخلاقية .

ثانياً: العوامل المؤثرة في مناخ العمل الأخلاقي

يرتبط مفهوم الأخلاق بمجموعة القواعد الأخلاقية و القيم المبدئية التي تحكم سلوك الفرد والجماعة فيما يتعلق بما هو صحيح أو خاطئ، كما أنها تضع المعايير في التصرفات والأفعال عن ما هو جيد أو سيء، لذا تناول المختصين في مجال الإدارة موضوع أخلاقيات العمل باعتبارها انعكاسات للقيم التي يعتمدها الأفراد كمعايير تحكم سلوكياتهم.

والمناخ الأخلاقي ما هو إلا الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرارات الإدارية بحيث تصبح هذا القرارات خيارات أخلاقية تأخذ بعين الاعتبار ما هو صحيح وجيد للفرد وللمجموعات وللمنظمة.

(السلامي، 2019، الصفحات 139-140)

و هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على تهيئة مناخ عمل أخلاقي للمنظمة، يمكن تحديدها بعاملين أساسيين هما: (دروزة و القواسمي، 2014، صفحة 299)

 **دور القيادة:** يعتبر دور القيادة مهما في تشكيل المعايير الأخلاقية التي توجه سلوك الأفراد العاملين و تؤثر في قراراتهم، عندما يتفاعل سلوك الأفراد مع القواعد و الإجراءات و العمليات الوظيفية بشكل عام يصبح هذا السلوك جزء من الثقافة الوظيفية التي تؤدي دورا كبيرا في بيئة العمل.

 **التنشئة الاجتماعية:** تشير هذه العملية إلى كيفية تعلم العاملين وتكيفهم مع منظومة القيم والأعراف السائدة في المنظمة. يجب أن يكون جميع العاملين، سواء الجدد أو القدامى على دراية بهذه القيم وممارستها. كما ينبغي على المنظمة وضع برامج وخطط تتيح للعاملين التعبير عن آرائهم بكل شفافية ومصداقية، ودون أي تأثيرات خارجية.

كما أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك عددا من العوامل التي تؤثر في المناخ الأخلاقي ومنها: (القيسي، 2020، الصفحات 82-85)

 **الفرد بذاته:** لا يسعى الفرد إلى تحقيق أهداف معينة إلا إذا كانت تلك الأهداف تثير فيه شغفاً خاصاً. لذا يجب أن يكون العمل الأخلاقي جميلاً وجذاباً للفرد لكي يندفع نحوه. هذه القناعات الشخصية تؤدي إلى تشكيل وجهة نظر الفرد وتقديره الخاص للقواعد الأخلاقية، مما قد يجعلها عرضة للمخاطر، حيث لا يمكن ضمان ثباتها أو استقرارها أو استمراريتها.

الهيكل التنظيمي: إذ أن الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، حيث يعبر عن كيفية تنظيم الوظائف وتوزيع السلطة بينها، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل جميعا على تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف **Stoner** الهيكل التنظيمي بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين .

ويعبر الهيكل التنظيمي عن خاصية الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة، ويتشكل بناء على فلسفة وممارسات الإدارة، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل وتوزيع السلطة، ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات، ودرجة المرونة في إجراءات العمل، وكما يهتم بمدى تعامل القائد بإنسانية مع مرؤوسيه ومدى تشجيعه لهم فضلا عن نمط العلاقات السائدة بين العاملين .

مع ذلك يمكن أن يكون للهيكل التنظيمي تأثيرا سلبيا يتجلى في الحد من قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، وإعاقة القدرات الإبداعية للعاملين، وتشكيل صورة سلبية عن الرؤساء أو صورة سلبية للعاملين من قبل الرؤساء وعدم كفاءة الاتصال. ويعود ذلك لعدة أسباب منها مناخ العمل غير الأخلاقي في المنظمة .

الضغط: سواء كانت من داخل المنظمة أم من خارجها (المجتمع) وهذا بدوره يولد مناخا غير أخلاقي يؤدي إلى ضعف المنظمة وعدم استمراريتها .

خلاصة الفصل:

يعتبر مناخ العمل الأخلاقي جزءاً لا يتجزأ من نجاح أي منظمة وعاملاً أساسياً في خلق بيئة عمل إيجابية ومنتجة، فهو يعزز التعاون والاحترام المتبادل بين العاملين، ويقوي الثقة بين المنظمة والعاملين فيها. ويعد الأساس الذي تركز عليه القيادة الأخلاقية، مما يساهم في بناء علاقة متينة بين القادة والعاملين، ويشجع على تبني السلوكيات الإيجابية التي تعكس القيم الأساسية للمنظمة.

بالتالي فإن التزام المنظمة بأخلاقيات الأعمال واهتمامها بعمالها وتلبية رغباتهم واهتماماتهم يخلق ثقافة تنظيمية قوية تعتمد على النزاهة، العدالة، الشفافية والثقة والاحترام المتبادل. هذه القيم ترفع من كفاءة وفعالية الأداء. بالإضافة إلى ذلك، يساهم مناخ العمل الأخلاقي في تحسين سمعة المنظمة وزيادة قدرتها على الاستدامة والتفوق في بيئة تنافسية. كما يعزز رضا الموظفين ويضمن استمرارية النجاح، مما يجعل المنظمة أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها طويلة الأمد. وحتى ينجح مناخ العمل في الوصول إلى الأهداف المنتظرة من وجوده يحتاج إلى قيادة أخلاقية تستفيد من مزاياه وخصائصه، وهو ما سنحاول التطرق له في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

الاطار المفاهيمي للقيادة الأخلاقية

تمهيد:

تعتبر القيادة الأخلاقية أحد المواضيع التي لها أثرا كبيرا في مجال أخلاقيات الأعمال، خاصة بعد انتشار التجاوزات الأخلاقية في العديد من المنظمات، الأمر الذي أدى إلى اهتمام بالغ من قبل الباحثين بدراسة الأخلاقيات داخل بيئة العمل، حيث يتوقف نجاح أية منظمة على قيادتها. والقيادة هي العنصر الموجه لسلوك المرؤوسين، وتتطلب القيادة الناجحة مراعاة البعد الأخلاقي إلى جانب الأبعاد الفنية والإدارية. لذلك أصبحت المنظمات بحاجة ماسة إلى قادة أخلاقيين يعملون على تنمية السلوك الأخلاقي في منظماتهم، أين يعد التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية من بين الأسس الهامة لنجاح المنظمات. وقد أصبحت القيادة الأخلاقية صفة جوهرية وممارسة ضرورية في المنظمة، بل أكثر من ذلك أصبحت منهجا جديدا للإدارة الحديثة، إذ تعد البوصلة التي يستخدمها القائد لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية في المنظمة، والتي تحاول ترسيخ العمل الإيجابي ونبذ كل ما هو سلبي أو غير أخلاقي. وللتعرف أكثر على القيادة الأخلاقية سنتطرق في هذا الفصل إلى أربع مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية القيادة الأخلاقية

المبحث الثاني: أساسيات القيادة الأخلاقية

المبحث الثالث: أساليب ومهام القيادة الأخلاقية والعوامل المؤثرة فيها

المبحث الرابع: الأثر بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي ومناخ العمل الأخلاقي

المبحث الأول: ماهية القيادة الأخلاقية

أصبحت القيادة الأخلاقية في الوقت الحالي تحظى باهتمام بالغ من قبل الجميع، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص، أو حتى على مستوى الأفراد والجماعات، ويعود هذا الاهتمام إلى الحاجة الملحة للالتزام الجميع بالمبادئ الأخلاقية والقيم في سلوكياتهم الشخصية والمهنية، بل أن التوجه الحديث للمنظمات يشجع على وجود نظام قيمى محدد في المنظمات، يكون مرجعاً أساسياً لتقييم سلوكيات العاملين .

وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب المتمثلة في مفهوم القيادة الأخلاقية وخصائصها وأهميتها بالإضافة إلى مصادرها.

المطلب الأول مفهوم القيادة الأخلاقية

قبل التطرق لمفهوم القيادة الأخلاقية وجب التعرف على تعريف القيادة بشكل عام.

أولاً : تعريف القيادة

■ لغة

تعرف القيادة لغوياً بأنها كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل "يفعل" أو يقوم بمهمة ما، والقيادة حسب رأي **arnedt** تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين من يبدأ الفعل وبين من ينجزه. (البارودي، القائد المتميز وأسرار الابداع القيادي، 2015، صفحة 28)

أما معناها في اللغة العربية: " فالقود نقيض السوق يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها ،وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل وقدوة ومرشد. " (محمد و هاني، 2014، صفحة 189)

وهي مشتقة من الفعل "قاد" أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود، وبذلك فإن القيادة علاقة بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر، والمقودين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها. (الهندي، 2013، صفحة 13)

■ اصطلاحاً:

إن محاولة إيجاد تعريف موحد للقيادة من طرف الباحثين والعلماء والمفكرين ليس بالأمر السهل واليسير وذلك بسبب تباين خلفياتهم الفكرية والإدارية، أي أن لكل منهم زاويته التي ينظر من خلالها للقيادة، فهي تتأثر بالاتجاه وكذا البيئة التي عاش فيها هذا المفكر أو ذاك، لذلك جاءت تعاريفهم لحقيقة القيادة، انعكاساً لنظريات القيادة التي تأثروا بها. (قهيري و ضيف، 2020، صفحة 83)

حيث تعرف القيادة بأنها "القدرة على التأثير على المرؤوسين وتنسيق جهودهم وتوجيههم من أجل كسب طاعتهم وولائهم وخلق التعاون في سبيل تحقيق أهداف المنظمة". (الزبيدي، 2013، صفحة 41)

وعرفها (Likert) بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتهم لتحقيق الأهداف المنشودة". (آية فايز، 2015، صفحة 16)

كما عرفت على أنها "مجموعة من الخصائص والقدرات التي تمكن الفرد قائدا صالحا للقيادة الإدارية" (الحسيني، 2015، صفحة 52)

كما عرفت بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد للتأثير على المرؤوسين وجعلهم يتعاونون من أجل تحقيق الهدف المشترك بينهم". (أبو علبة، 2015، صفحة 15)

هذا يعني أن القيادة تعتبر عملية تواصل وتبادل المعارف بين القائد و مرؤوسيه، حيث يتعاونون على إنجاز المهام المسندة إليهم.

وتعرف كذلك بأنها " قدرة الفرد على التأثير في الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طوعا دون التزام قانوني لأنهم يدركون قيمة القائد في تحقيق أهدافهم، وكونه معبرا عن تطلعاتهم وطموحاتهم، مما تمنحه القدرة على قيادة الجماعة، وكسب تعاون العاملين معه، وتحقيق الانسجام فيما بينهم، وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف المنظمة يعد نجاحا شخصيا لهم وتحقيقا لأهدافهم " (بنان، 2010، صفحة 10)

ثانيا : مفهوم القيادة الأخلاقية (Ethical ledership)

يعتبر مفهوم القيادة الأخلاقية من بين المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة التي لقيت اهتمام الكثير من الباحثين في الفترات الأخيرة، نظرا لما شهده العالم من معضلات أخلاقية، ولقد تعددت الآراء التي تطرقت لمفهوم القيادة الأخلاقية من قبل الباحثين حسب المجال والتخصص. وفيما يلي استعراض لبعضها:

قدم (Treviño et al) تعريف القائد الأخلاقي بأنه القائد الذي يتصف بالعدل والنزاهة والأخلاق ويكون اهتمامه عند اتخاذ القرارات بالأخلاقيات، ويعمل وفقا للسلوك الأخلاقي ويهتم بمصالح كل من المرؤوسين والمجتمع على حد سواء، فهو ببساطة يفعل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة . (التفراوي، 2020، صفحة 201)

يركز هذا التعريف على ممارسة القائد السلوك الأخلاقي مع العاملين وهذا بكونه يتسم بالعدالة والمساواة واحترام المرؤوسين واهتمامه بتحقيق أهداف جميع العاملين.

ويعرفها (**dradka**) بأنها "عبارة عن السلوكيات والتصرفات المثالية التي تمارس من قبل القائد تجاه العاملين مستعملا في ذلك الوسائل والطرق المناسبة لاكتساب العامل القيم والفضائل الأخلاقية التي تجعله فردا صالحا ونافعا لنفسه ومجتمعه. (درادكة و المطيري، 2017، صفحة 228).

بينما يعرفها (**Shaw**) بأنها "عملية تنظيم وتوجيه موارد المنظمة بطريقة منسقة ومنسجمة مع القيم والمعايير الاجتماعية التي تصنف أنماط السلوك الصحيح والغير الصحيح للأفراد". (أبو علبة، 2015، صفحة 30)

يركز هذا التعريف على أهمية ضرورة قيادة وتوجيه جميع موارد المنظمة بطريقة صحيحة ومناسبة ومتوافقة مع المبادئ والقيم الاجتماعية المتفق عليها، وتصحيح أي أخطاء وهفوات قد يقع فيها الأفراد أثناء أداء عملهم.

كما عرفها المركز الوطني لأخلاقيات الرعاية الصحية بالولايات المتحدة الأمريكية بأنها "مجموعة من الأنشطة و المهام التي يقوم بها القائد لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية داخل المنظمات، من خلال الالتزام بالسلوك الأخلاقي ودعمه . (التفراوي، 2020، الصفحات 201-202)

وعرفها (**Brawn et trivino**) بأنها "إظهار السلوك القيادي المناسب من خلال الممارسات الشخصية والعلاقات التفاعلية وتدعيم ذلك السلوك لدى المرؤوسين عن طريق عمليات الاتصال ثنائية الاتجاه وتعزيز واتخاذ القرار (Adeoye, 2021, p. 163) .

كما عرفت بأنها " ذلك التعامل الإنساني مع الآخرين، ومحاولة غرس القيم الأخلاقية فيهم من خلال القدوة والمعاملة الحسنة والتوجيه المناسب، وجعل تلك الأخلاق والسلوكيات الصحيحة هي المبدأ الأساسي للتعامل مع الآخرين داخل المنظمة، التي بدورها تحفز الجميع لتحقيق هدفها. (المقرن، 2020، صفحة 19)

يركز هذا التعريف على مكانة القائد التي يصنعها لنفسه من خلال حسن سلوكياته وأخلاقه وتعاملاته مع الأفراد العاملين معه، والتي تركز على المبادئ والقيم الأخلاقية المقبولة، عليها ما يجعله قدوة ونموذج يحتذى به داخل المنظمة، ويجعل كذلك من هذه التعاملات والسلوكيات والتصرفات هي القواعد التي يسري عليها كل المرؤوسين.

ويرى (Rubenstein) أن القيادة الأخلاقية هي نظام فكري قائم على قواعد وضعية تتضمن ما ينبغي عمله. وهي تقود إلى التصرف بخلق في كل موقف، وتعمل على تمكين الآخرين وإذكاء روح التفاؤل والتحدى فيهم. (Davies & Ellison, 2005)

كما تشير إلى ما يتسم به القائد نتيجة الخبرات والتجارب التي مر بها سواء داخل المؤسسة أو خارجها والقيم والمبادئ التي يحملها وتقوده إلى التحلي بسلوك أخلاقي في كل المواقف متطلع إلى تمكين الآخرين من التطور والتقييم وإلهامهم بالتفاؤل ". (مخامرة، 2019، صفحة 324)

وأشار (Chifulumnanya) إلى القيادة الأخلاقية وفق المنظور الاستراتيجي على "أنها القدرة على التغيير والتأثير في قيم الفرد وسلوكياته ومعتقداته ليكون قدوة للعاملين في المنظمة". (علي و فاضل، 2021، صفحة 74)

ويعرفها يارموديان (yarmohammadian) بأنها نمط قيادي يمكن القادة من التحرك في الاتجاه الصحيح نحو الشراكة في المبادئ والقيم الأخلاقية مع الرؤوسين. (الزائدي، 2016، صفحة 657)

وقد أشار العتيبي أن السلوك الأخلاقي في المنظمات ينظم عمل القائد ويعود على المنظمة بالعديد من الفوائد أهمها: (السبيعي، 2019، صفحة 403)

- تنظيم وتنسيق العلاقات بين العاملين بالمهنة الواحدة.
- غرس وتوجيه سلوكيات العاملين الجدد بالمهنة.
- تحديد مسؤوليات العاملين عن أعمالهم والنتائج المتوقعة لحماية حقوقهم من الأذى .
- تحديد معايير محددة واضحة لكفاءة وفعالية العمل.
- تحديد الإطار المهني للأنماط السلوكية للعامل في العمل.
- تنمية روح الجماعة والفريق، والولاء للمنظمة.

ويرى (Lawton Rayner et La sthuizen) بأنها عملية التأثير على الآخرين والعمل على إيجاد بيئة مناسبة تسود فيها القيم والمبادئ الأخلاقية حسب ما تسمح به القوانين والأنظمة بغرض تحقيق مستوى عال من الكفاءة والفعالية". (الفيفي، الشمري، السهلي، العصيمي، و الشلال، 2021، صفحة 144)

يركز هذا التعريف على ضرورة خلق وتوفير بيئة تنظيمية ضمن الإطار الأخلاقي بما تضمنه الأطر القانونية والقواعد واللوائح ما يؤثر في العاملين ويحفزهم لتحسين وزيادة إنتاجيتهم في أداء عملهم .

وتعرف كذلك بأنها سمات وقدرات فائقة يتميز بها القائد، حيث تمكنه من التأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية المنظمة، وذلك بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة. (عمر بن محمد و عبد الله، 2018)

يركز هذا التعريف على الخصائص التي ينبغي أن يتحلى بها القائد للتأثير على مرؤوسيه والتي تتوافق مع القيم والمبادئ الأخلاقية والقانونية لتحقيق الأهداف المرجوة.

ونجد أن القيادة الجيدة تركز على الأخلاق فيما يتعلق بالأمور التالية : (العرايضة، 2022، الصفحات 29-30)

التأثير في الآخرين: فالصفات التي يمتلكها القائد تؤدي دورا كبيرا في تحقيق أهداف الجميع، فشعور المرؤوسين بالحبّة والمودة هذا يجعلهم أكثر رضا وتقبلا لآراء القائد ليس خوفاً ولكن طوعاً واحتراماً.

نمط الاتصال: يجب أن تكون قنوات الاتصال بين القائد والمرؤوسين مفتوحة وواضحة، فسوء نظام الاتصال يؤدي إلى فقدان التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة، أما نظام الاتصال الفعال فيعتمد على ردود الفعل بين القائد والمرؤوسين، لتحقيق الأهداف وجعل القائد والمرؤوسين شركاء في تحمل المسؤولية.

التفويض: ويقصد به إعطاء السلطة والمسؤولية إلى المستويات الإدارية الدنيا فيما يتعلق باتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المحددة، ولا بد أن يستوفي هذا التفويض من تحقيق عدة شروط منها ضرورة نقل المعلومة بشكل كامل من القائد للمرؤوسين ومنح السلطة والمسؤولية معاً، ووضع المعايير الأداء والإشراف، ومنح المرؤوسين نوعاً من الحرية، وتوفير التدريب اللازم، ودعم المتابعة وعدم التهرب من المسؤوليات.

العدالة والموضوعية: هي إعطاء كل ذي حق حقه، لذا فمن الواجب على المسؤولين في القيادات الإدارية التعامل بعدالة مع كافة الإجراءات والقرارات التي يتخذونها، بما في ذلك التعيينات والترقيات والإجازات، والنقل وغيرها، لان ذلك يحد من مشاعر المرؤوسين تجاه المنظمة وينمي انتماءهم لها.

بناء على ما سبق ذكره يمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها عبارة عن منظومة من القيم والمبادئ الأخلاقية التي يلتزم بها القائد في سلوكه وتصرفاته للتأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية.

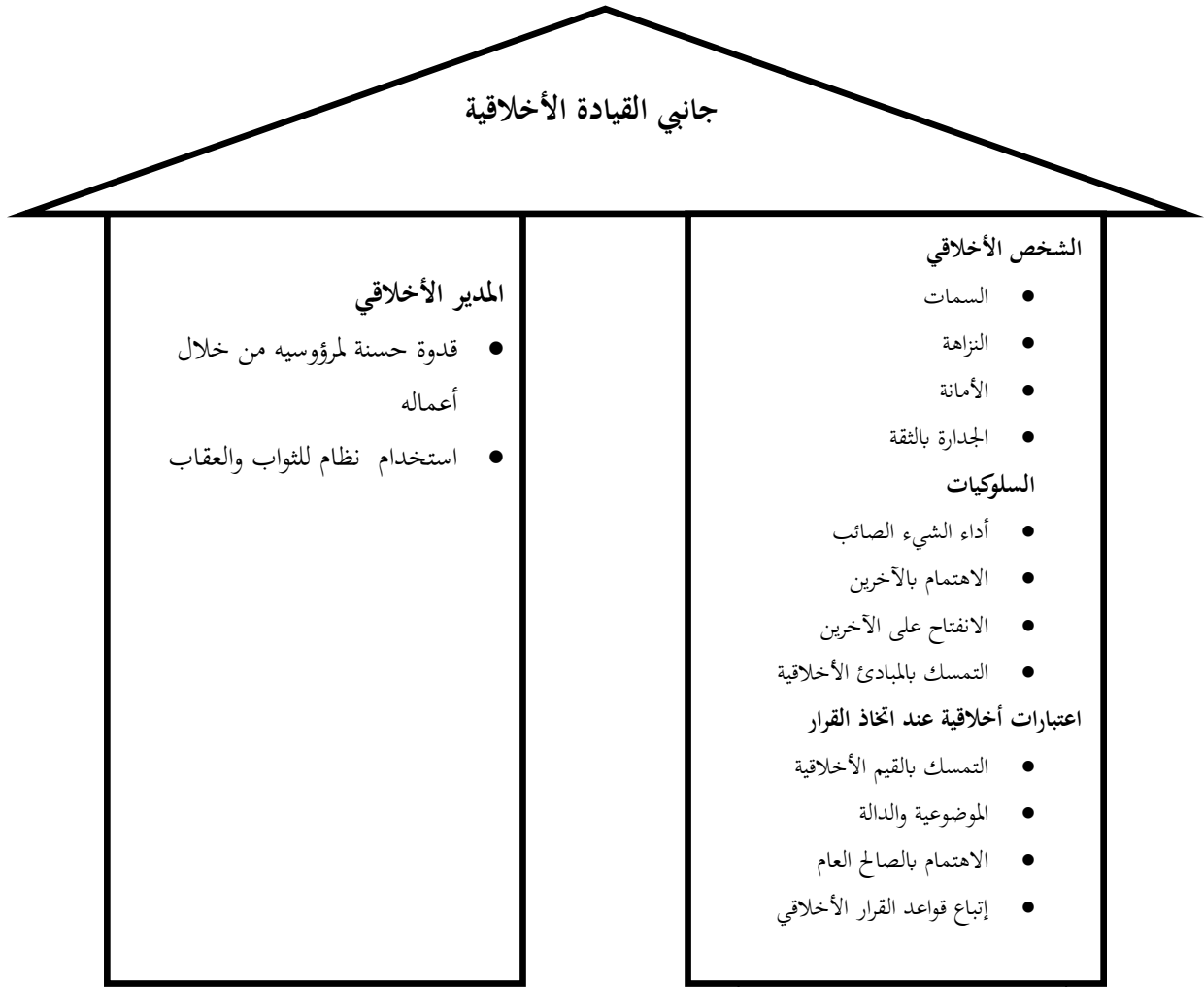
ثالثا: جانبي القيادة الأخلاقية

رأى (Trevino et al) أن القيادة الأخلاقية تشتمل على جانبين رئيسيين هما الإنسان الأخلاقي والمدير الأخلاقي، فكونك إنسان أخلاقي فإن ذلك يعد الأساس كي يؤهلك لتصبح قائدا أخلاقيا.

حيث يتصف الشخص الأخلاقي بالعديد من الصفات الشخصية، مثل النزاهة، والأمانة، والجدارة بالثقة. ويتميز الشخص الأخلاقي أيضا بالعديد من الخصائص السلوكية، مثل القيام بالشيء الصحيح والاهتمام بالآخرين، والانفتاح عليهم، مع الالتزام بالقواعد الأخلاقية في التصرفات الشخصية، كما يأخذ الشخص الأخلاقي بعض الاعتبارات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات، مثل الالتزام بالقيم الأخلاقية، والتمسك بالموضوعية وتحقيق العدالة، والاهتمام بالمصلحة العامة ، وإتباع القواعد الأخلاقية في اتخاذ القرار .

أما بالنسبة للمدير الأخلاقي فيتميز بعدد من السلوكيات مثل أن يكون قدوة حسنة لمؤوسيه من خلال تصرفاته، استخدام نظام المكافأة والعقاب والتواصل بشأن الأخلاق والقيم التي يجب أن تسود المنظمة. ويوضح الشكل الموالي جانبي القيادة الأخلاقية

الشكل رقم (4-1): جانبي القيادة الأخلاقية



المصدر: (الخلواني و محمد، 2022، صفحة 204)

يتضح مما سبق أن القيادة الأخلاقية تتجسد من خلال القائد الذي هو الأساس يمتلك مجموعة من السمات والسلوكيات التي تؤهله ليكون قائدا أخلاقيا مثل الأمانة، والنزاهة، والعدالة والموضوعية وغيرها، وهذا يتطلب بالتبعية وجود معايير محددة يعتمد عليها أثناء اختيار القادة، وأول هذه المعايير هي التحلي بالأخلاق الحسنة والسمعة الطيبة سواء على المستوى الشخصي أو على مستوى العمل.

المطلب الثاني : خصائص وأهمية القيادة الأخلاقية

أولا: خصائص القيادة الأخلاقية

يمكن تلخيص الخصائص التي تميز القائد الأخلاقي عن القادة الآخرين في النقاط التالية: (بعجي و خبابة، 2015، صفحة 149)

📌 **الرؤية الأخلاقية:** إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية إستراتيجية فإن القائد الأخلاقي يمتلك رؤية إستراتيجية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الإستراتيجية ، فيضيف البعد الأخلاقي و القيمي إلى خياراته الإستراتيجية وتعتبر مقياسا ومعيارا مميزا لما يريد أن يصل إليه، سواء في الأهداف أم في الوسائل والأساليب.

📌 **امتلاك الحس الأخلاقي:** يمتلك القائد الحس الأخلاقي في تعاملاته اليومية مع كافة المهام والأعمال اليومية، حيث يطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع مرؤوسيه، مما يؤثر بشكل إيجابي على العمليات الإدارية وعلى تحسين الأداء.

📌 **امتلاك القيم الأخلاقية:** تتصف هذه القيم بأنها ذات بعدين أساسيين، يتمثل الأول في أنها قيم أخلاقية مناسبة لتوجيه اتخاذ القرار والسلوك في أي وقت وفي أي موقف، فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف والمواقف، أما البعد الثاني فيظهر أن القيم تتطور مع القضايا الأخلاقية التي تواجهها الشركات في مجال عملها، فالمنافسة العادلة والشريفة هي قيم أخلاقية في العلاقات التنافسية.

📌 **وجود مقاييس أخلاقية واضحة:** يضع القائد مبادئ ومعايير أخلاقية، والتي تحدد الصواب من الخطأ، وبموجبه يسهل الحكم على السلوك، فليس الكفاءة وحدها التي تحدد من هو الأفضل من الأفراد، وإنما القيم والأخلاقيات أيضا، فيعتبر المقياس الأخلاقي لتقييم الأداء على المدى الطويل ذو أهمية قصوى في رؤية المنظمة ونجاحها .

📌 **العلاقات الأخلاقية المتميزة:** يتمتع القادة الأخلاقيون بعلاقات أخلاقية فريدة مع الأطراف في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية بما في ذلك العملاء والموردين والمنافسين وغيرهم ، ويعملون على بناء سمعة جيدة للمنظمة.

وذكر (Trevino et Brawn) بأن خصائص القيادة الأخلاقية تتمثل فيما يلي : (الصريع، 2020، الصفحات 18-19)

- الوضوح من خلال السمات والسلوكيات الأخلاقية.

- التوجه بالأفراد بالعمل على الرفع من المستوى الأخلاقي للوصول إلى درجة الوعي لدى العاملين لأداء وظائفهم بفعالية .
 - وجود مجموعة أخلاقية تحكم انجاز الأعمال ووضع المبادئ الأخلاقية والمسؤوليات، من خلال التأكيد على الحاجة إلى الموازنة بين متطلبات المنظمة و احتياجات الأفراد.
 - تعزيز الوعي الأخلاقي، وذلك من خلال التحلي بالصدق والأمانة في انجاز المهام.
- كما تتمثل سمات القائد الأخلاقي وفق باحثين آخرين في النقاط التالية: (الشهري، 2020، الصفحات 711-712)

الأمانة : وهي خلق يعف به الفرد عما لا يحق له، بحيث يؤدي حق الله وحقوق الخلق فيعف الإنسان نفسه عن الأموال والأعراض التي لا تحل له، كما أن نطاق الأمانات واسع وهي أنواع كثيرة منها الأمانة الوظيفية وتشمل الأمانة المالية والأمانة العلمية والأمانة في العمل، كما اتضح أن الأمانة صفة يجب أن يتحلى بها القائد ويتصف بها، بل أن المنهج الإسلامي في اختيار القادة يركز على مبدئين أساسيين هما القوة والأمانة.

الرفق والرحمة: يحتاج الناس إلى الرعاية والاهتمام والتسامح، وهكذا كانت القيادة في صدر الإسلام، وهو الشعار الذي يوجه جميع للقادة إلى استخدام اللطف و الرحمة لأن هذا هو ما يجعل الجميع يلتفون حول قادتهم.

البشاشة وحسن التعامل: وهي السبيل لنيل محبة الآخرين وإدخال الفرح عليهم.

المصداقية: وهي الوضوح بين القائد والمرؤوسين حول كل ما يهمهم وما يتعلق بعملهم، وهذا ما ينمي الثقة المتبادلة بينهم، وهي إحدى أهم الصفات التي تساعد القائد الحقيقي على توفير المشاركة الحقيقية مع العاملين، وبالتالي يتم تفعيل المناقشات البناءة، والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة، وزيادة القدرة على تحمل المخاطرة والمسؤولية في الوظيفة، والشعور بالأمان النفسي.

الإيثار: ويقصد بها تقديم القائد المصالح العامة على مصالحه الشخصية، عكس الأنانية التي تكون بالاهتمام بالمصالح الشخصية فقط وإهمال المصالح العامة .

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

✚ **القدوة الحسنة:** يشكل القائد الأخلاقي قدوة حسنة ونموذجاً يحتذى به المرؤوسين، فيقتدون به في مكارم أخلاقه وفي تفانيه في أداء عمله، ولقد كان الرسول عليه الصلاة والسلام قدوة حسنة لأتباعه ولذلك قال الله تعالى: ﴿لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر﴾ (سورة الأحزاب ، الآية: 21)

كما تتميز القيادة الأخلاقية عن غيرها من الأنماط القيادية بست سمات حددتها دراسة ريسيك وآخرون، وهي على النحو التالي: (Resick, Hanges, & Dickson, 2006, pp. 346-348)

✚ **الشخصية والنزاهة:** تشير الشخصية إلى الأساس في السلوك الأخلاقي، شاملاً ذلك النوايا والميول والفضائل الأخلاقية. ولا شك أن النزاهة تتطلب القدرة على تحديد السلوك الصحيح أخلاقياً بغض النظر عن الضغوط الخارجية، في حين تظل شخصية القائد ونزاهته هي الأساس في توجهاته ومعتقداته، وقراراته، وتصرفاته .

✚ **الوعي الأخلاقي (Ethical awareness):** و هي الإدراك والتصورات الأخلاقية لنتائج وعواقب القرارات ومختلف العمليات والخيارات التي قد يكون لها أثر كبير على الفرد .

✚ **التوجه نحو المجتمع والناس (Community/people-orientation):** وذلك بالاهتمام بالمصلحة العامة دائماً مقدماً الإيثار وحب الغير على المصلحة الشخصية وخدمة الآخرين وتقديم الدعم والمساعدة في خدمة الذات.

✚ **التحفيز (Motivating):** يتم من خلال تحفيز المرؤوسين للاشتراك في رؤية مشتركة، ومن خلال التأثير الفكري والعاطفي بين القادة والأتباع، وغرس الثقة بين الطرفين.

✚ **التشجيع والتمكين (Encouraging and empowering):** يشعر المرؤوسين بالكفاءة الشخصية بسبب تشجيع واحترام القادة لهم، مع استخدام استراتيجيات التمكين التي تبني المرؤوسين بأنفسهم وتزيد من فعاليتهم الذاتية .

✚ **إدارة المساءلة الأخلاقية (Managing ethical accountability):** فالقيادة الأخلاقية تقوم على وضع معايير للسلوك الأخلاقي، وإخضاع مرؤوسيهام للمساءلة باستخدام المكافآت وأنظمة العقاب المتاحة .

وتؤثر شخصية القائد على أدائه الأخلاقي، إلى أن سوء الأخلاق وحده لا يفسر بشكل كامل الهفوات الأخلاقية في منظمات الأعمال، فامتلاك القائد لشخصية قوية له دور مهم في القيادة الفعالة على المستوى الشخصي، وكذلك في قيادة الآخرين، لذلك ينبغي على القادة الاعتماد على بوصلتهم الشخصية التي تحدد لهم على الاتجاه الأخلاقي.

ويقول **Covey** بأن " موضوع القيادة الأخلاقية ليست مسألة فردية، بل تتعلق بالمبادئ التي تحكم فعالية الإنسان". ويرى كذلك أن القائد الفعال الذي يمتلك سمات شخصية قوية هو الشخص الذي يقيم نفسه، ويسعى لتحقيق ذاته للوصول إلى مبادئ عالية وإن معايير الحكم على السلوك الأخلاقي للقائد تشمل على القيم الفردية، حرية الاختيار، النمو الأخلاقي، وأساليب التأثير المستخدمة، واستخدام السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي. والجدول الموالي يبين بعض السلوكيات المميزة للقائد الأخلاقي والقائد غير الأخلاقي.

الجدول رقم(4-2): مقارنة بين القائد الأخلاقي والقائد غير الأخلاقي

القائد الأخلاقي	القائد غير الأخلاقي
- متواضع	- متعطرس
- يهتم بتقديم الأفضل للأغلبية	- يهتم بمصالحه الشخصية
- يفي بالتزاماته	- يخرق اتفاقاته
- يتحمل مسؤولياته	- يوجه اللوم إلى الآخرين
- يظهر الاحترام لكل شخص	- يقلل من كرامة الآخرين
- يشجع ويطور الآخرين	- يتجاهل تطوير الأتباع
- يحترم الآخرين	- يحجم عن مساعدة الآخرين
- يظهر شجاعة ويقف إلى جانب الحق	- يفتقد الشجاعة لمواجهة الظلم

المصدر: (علي و المصري، 2012، صفحة 43)

ثانيا: أهمية القيادة الأخلاقية:

إن أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمة تكمن في مدى تأثير القائد في الكثير من المجالات، مما يجبر المنظمات على الالتزام به وتوجيهه كتعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين، وتزويد المنظمات بالربح والمساعدة في تحسين عملية صنع القرارات، وإيجاد المصداقية بين المنظمة والمجتمع، والمحافظة على المجتمع والبيئة بمستوى أكبر من القوانين والأنظمة. وقد لخصت أهمية القيادة الأخلاقية بالنقاط التالية: (علي و مظفر، 2020، صفحة 702)

- تقلل من الخسائر التي يمكن أن تتحملها المنظمة جراء تجاهل الالتزام بالمعايير الأخلاقية.
- تعمل على تعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي و الدولي.
- تجاهل أخلاقيات العمل يؤدي إلى ردود فعل الأطراف الأخرى، والتي تكون سلبية بالتأكيد، مما يعود بالضرر على المنظمة.

كما تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في النقاط التالية المتمثلة في : (لطرش، 2018، صفحة 21)

- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تطبيق القوانين والأنظمة بعدالة وشفافية والتعامل غير المتحيز للقائد.
- توفير بيئة عمل مناسبة وسليمة، وهذا يؤدي إلى التزام المرؤوسين وولائهم للمنظمة والتقليل من معدل الدوران.
- تحسن من أداء العاملين، وهذا يرجع إلى مجالات التعامل الإنساني للقائد معهم بشكل جيد، مما يتيح لهم الحصول على الدعم، تغذية عكسية، و الفرص للنمو.
- تحفيز المرؤوسين على تقديم أفكار جديدة لتحسين إجراءات العمل من خلال حسن الإصغاء والاستماع لهم وتشجيعهم على التعبير وإبداء الرأي.
- تؤثر إيجابا على القائد من حيث ثقته المعرفية، النزاهة، الفعالية، كما تحسن من ثقة العاملين وأصحاب المصالح.. الخ

كما تتمثل أهمية القيادة الأخلاقية في النقاط التالية وهي : (الحارثي، 2019، صفحة 627)

- تنمية وتدريب العاملين في مناخ عمل تنظيمي ضمن إطار أخلاقي.
 - التحكم في المشكلات التي تواجه العمل ورسم الخطط اللازمة.
 - تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إليها المنظمة.
- وتظهر أهمية القيادة الأخلاقية من خلال الفوائد التي تحققها: (نيشات، 2018، صفحة 114)
- توفير مناخ عمل مناسب يسود فيه العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل .

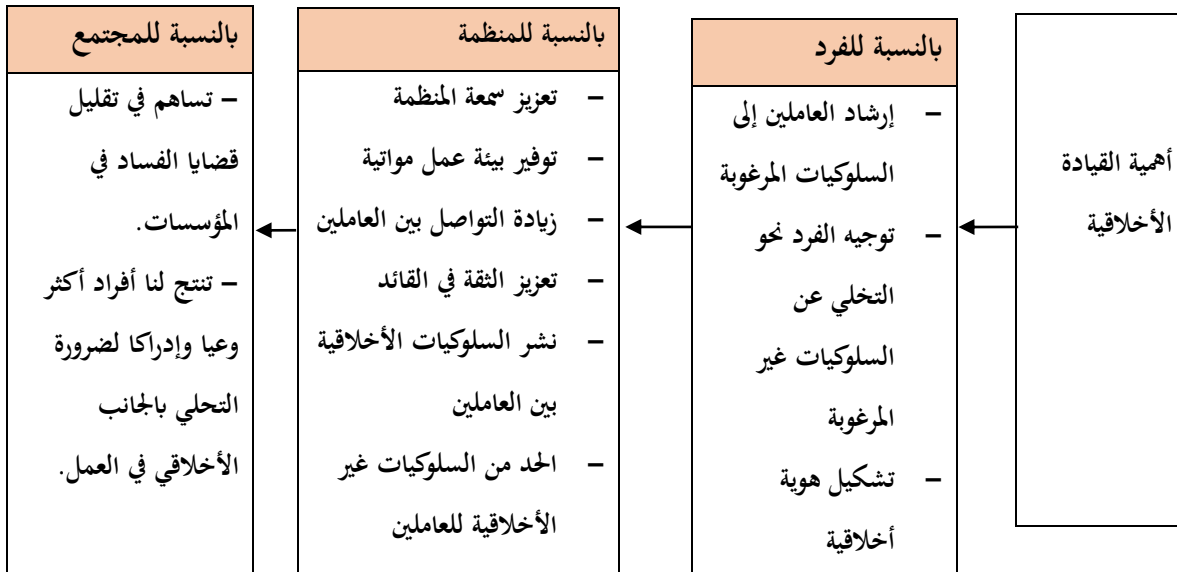
- الحد من السلوكيات غير المرغوب فيها كالغيب ، دوران العمل، النزاعات... الخ
- تدعيم السلوكيات الايجابية كالثقة التنظيمية والشعور بالولاء والانتماء للمنظمة.

كما تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في النقاط التالية: (مخامرة، 2019، صفحة 237)

- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية، بحيث لا يمكن للقائد الفعال أن يمارس أخلاقيات مزدوجة بعضها ينسب إلى حياته الشخصية وبعضها الآخر لعمله .
- ترسيخ ثقافة متوازنة تراعي الكفاءة والمتطلبات الأخلاقية، ونشر قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل، ومساعدة الآخرين على توفير بيئة عمل تسود فيها المبادئ والقيم الأخلاقية .
- تعزيز ثقة الفرد بنفسه وبالمنظمة التي يعمل بها، والمجتمع الذي ينتمي إليه .

ويوضح الشكل الموالي رقم (4-2) أهمية القيادة الأخلاقية

الشكل رقم (4-2): أهمية القيادة الأخلاقية



المصدر: (فعودة، 2021، صفحة 22)

المطلب الثالث: مصادر القيادة الأخلاقية

تتنوع المصادر التي تستمد منها القيادة مظاهرها الأخلاقية لدى قائد المنظمة بوصفه قائداً أخلاقياً، فهي الأصول التي يستمد منها قائد المنظمة ثوابته الفكرية التي ترسخ في نفسه السلوك الأخلاقي اليومي في أثناء العمل. ويمكن توضيح أهمها كما بينها :

المصدر الديني: أحد أهم المصادر التي بنيت عليها القيادة الأخلاقية، إذ يحفز المصدر الديني قائد المنظمة على أداء مهامه الإدارية والتعامل مع العاملين بالأسلوب والخلق الحسن الذي أمر به الله تعالى، فهو يستطيع الهروب من الرقابة القانونية والاجتماعية، لكنه يتقيد بالرقابة الربانية التي تتضمن العديد من التعليمات، أهمها الآتي: (المقرن، 2020، صفحة 24)

- الالتزام بالوقت واحترامه.
- الابتعاد عن المحسوبية والوساطة.
- تقديم المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الشخصية.
- الحفاظ على سرية معلومات وبيانات المنظمة.

المصدر الاجتماعي: إذ يمكن للأفراد أن يكتسبوا الأخلاق من ثقافة مجتمعاتهم، التي تحكم تصرفاتهم وقيمهم ومعتقداتهم وعلاقاتهم، وولائهم وانتمائهم. وتتكون ثقافة المجتمع نتيجة الجوانب الاجتماعية التي تتمثل في القيم والمعتقدات وممارسات الحياة الاجتماعية. وقد يحمل القائد في أي منظمة يعمل فيها عادات وتقاليد المجتمع الأكبر الذي يعيش فيه وقيمته، سواء كانت إيجابية أو سلبية، فهذا سوف يؤثر على سلوك القائد، فيتم نقل هذا النوع من السلوكات إلى منظمته التي يعمل بها . (الخريشا، 2018، صفحة 273)

المصدر الاقتصادي: تؤثر الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع على جميع أفرادها، بما في ذلك المهنيين والإداريين. ففي كثير من الأحيان، تدفع الظروف الاقتصادية الصعبة أفراد المجتمع إلى سلوكيات قد تكون بعيدة عن المعايير الأخلاقية. يركز هذا المصدر على الظروف الاقتصادية للقائد، فالقائد الذي يعيش في وضع اقتصادي مقبول فإنه يتحلى بأخلاقيات عالية والتزام واضح بالقواعد والأسس المهنية. أما إذا كان وضعه الاقتصادي متدنياً لا يمكنه الوفاء بالتزاماته، فقد يؤدي ذلك إلى انحرافه، مما ينعكس سلباً على سمعته المهنية (عفيفي و البدري، 2022، صفحة 372)

✚ المصدر الفلسفي أو الفكري: وذلك أن القائد قد يتأثر بمنظومته الفكرية والفلسفية أكثر من مصادر الأخلاق، وتكون هي الموجه لسلوكه الأخلاقي. (أبو عرار، 2021، صفحة 360)

✚ المصدر الإداري التنظيمي: تعتبر القوانين والأنظمة والتشريعات من المصادر الرئيسية التي تتحكم في تسيير الإدارة في المنظمات، وتشير إلى البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الأفراد بكل ما فيها من قوانين ولوائح، وأنظمة، والقيم والتقاليد والمثل التي تحدد اتجاهات وسلوك العاملين فيها، وتوجه مسارهم، والعوامل المؤثرة في قيم الأفراد والتزامهم وأساليب عملهم الذي تطبق فيه مبادئ الإدارة داخل المنظمة، وأنماط تقسيم العمل، ونظم الاستراحة والمكافأة، وأشكال الرقابة والعقاب، و إنما يجب أن ندرك أيضا أن هناك تفاعلا بين البيئة التنظيمية و البيئة الاجتماعية ؛ فاللوائح والقوانين المطبقة في المنظمة تستمد في العادة أو تتأثر على الأقل بالقوانين المعمول بها في البلاد، و أنماط القيم و السلوك السائد في المنظمة، وهي عينة ممثلة لأنماط القيم والسلوك المتواجدة في المجتمع . (الحريشا، 2018، صفحة 273)

المبحث الثاني : أساسيات القيادة الأخلاقية

تساهم القيادة الأخلاقية في توجيه القائد نحو الالتزام بالقيم والمبادئ التي تحكم سلوكه مما يمكنه من خلق بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام المتبادل، مما يعزز العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة ويزيد من التزام الجميع بتحقيق الأهداف المشتركة. و سنتطرق في هذا المبحث مبادئ و مكونات القيادة الأخلاقية وعناصرها بالإضافة إلى أبعادها.

المطلب الأول: مبادئ القيادة الأخلاقية

تمثل القيادة الأخلاقية عملية تأثير على الأفراد للعمل من خلال المبادئ التي تتبناها ضمن معايير السلوك الأخلاقي، وأن المبادئ العملية للقيادة الأخلاقية تشمل المبادئ الخمسة التي يمكن إرجاعها إلى أرسطو وتتمثل في الآتي:

✚ احترام الآخرين: يعني أن يعامل القائد مرؤوسيه على أنهم بشر لديهم أهدافهم وطموحات شخصية، وأنهم جزء من أهداف المنظمة وذلك بتقدير أفكارهم ومعاملتهم بطريقة تعزز معتقداتهم واتجاهاتهم وقيمهم وتقبل وجهات نظرهم. (يوب و بوديزة، 2021، صفحة 06)

✚ الصدق والأمانة والإخلاص في العمل القيادي: يتطلب من القائد الأخلاقي التحلي بالصدق عند تعامله مع الآخرين، والتركيز على الأمانة والإخلاص في العمل، فهذا يخلق الثقة بينه وبين مرؤوسيه ويزيد

من احترامهم له وتأثيره بالنسبة لهم واعتباره قدوة يحتذى به. (يوب و بوديزة، 2021، الصفحات 06-07)

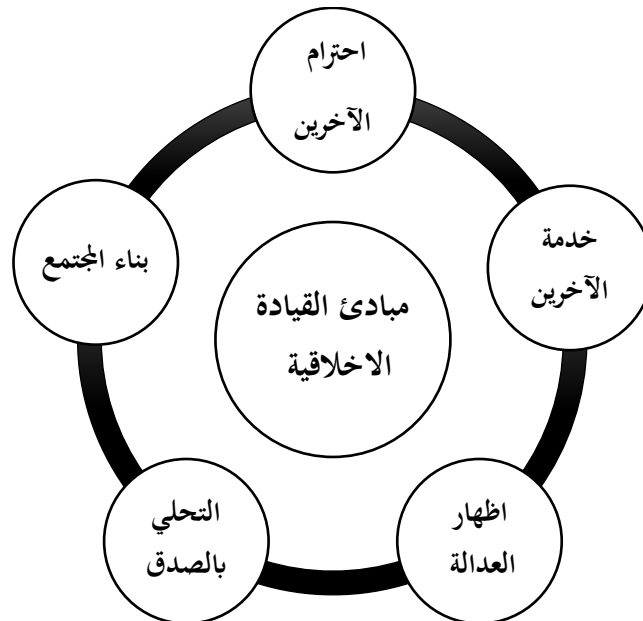
🚩 **خدمة الآخرين:** يتمثل هذا المبدأ في اهتمام القادة بالمرؤوسين، وذلك بتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، فهم يضعون رفاهية الآخرين في صدارة خططهم وأعمالهم. (يوسفي و يوب، 2020، صفحة 89)

🚩 **العدالة:** قال تعالى { وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ } (سورة النساء، الآية 58) فهي من الصفات المهمة التي يجب أن يتسم بها القائد من خلال معاملته مع المرؤوسين ودون تمييز بينهم لضمان استقرارهم في عملهم، فهي تعتبر من بين الركائز الهامة للإدارة الحديثة لأنها تساعد على خلق بيئة عمل مناسبة، ولهذا لا بد للقائد الأخلاقي أن يضع العدالة أساساً لاتخاذ قراراته. (يوسفي و يوب، 2020، صفحة 89)

🚩 **بناء مجتمع مع الآخرين:** يحاول القائد الأخلاقي بناء مجتمع داخل المنظمة التي يعمل بها، بالتالي فهو يمارس دوراً في قيادة الطريق نحو إنشاء مجتمع من خلال بعض التغييرات المدروسة لإيجاد مكان ينتمي إليه عاملون يعملون معاً ضمن فريق عمل بشكل متعاون، ويسعون لتحقيق علاقات عمل إيجابية ويفضلون العمل مع الآخر. (يوسفي و يوب، 2020، صفحة 89)

و يمكن توضيح المبادئ الخمسة للقيادة الأخلاقية في الشكل رقم (4-3)

الشكل رقم (4-3): مبادئ القيادة الأخلاقية



المصدر: (باداود و الزهراني، 2018، صفحة 44)

وقد حددت الجمعية الأمريكية للمديرين مجموعة من المبادئ الأخلاقية والمتمثلة في : (شبيلي، 2017، الصفحات 126-127)

- أن يتصف بالصدق والإخلاص عند أدائه لعمله القيادي .
- الاهتمام بمبادئ العلاقات الإنسانية عند الأفراد العاملين في المنظمة.
- أن يحترم القوانين والأنظمة القائمة في المنظمة والالتزام بها.
- يعمل على تطوير القوانين بطرق قانونية مختلفة .
- تجنب استخدام منصبه لصالح الآخرين .
- أن يسعى إلى اكتساب مؤهلات مهنية والمحافظة على مستواه المهني من خلال البحث المستمر.
- احترام كافة الاتفاقيات والعقود في المنظمة والالتزام بها .

كما تتمثل مبادئ القيادة الأخلاقية في النقاط التالية : (الزائدي، 2016، صفحة 659)

-  **النزاهة والشفافية في العمل:** والتي تأتي لتنسجم مع المبادئ الإنسانية السامية لدى القيادة الأخلاقية.
-  **الشعور بالمسؤولية:** وهي تحمل القائد مسؤولية المهام والناتج المتوقعة لتلك المهام . والتي تتضمن أن تتوافق مع المبادئ الإنسانية وتشتمل المسؤولية على ما يلي:
 - القدرة على تحمل المسؤولية الشخصية.
 - الاعتراف بحالات الفشل ومواطن الأخطاء.
 - تحمل المسؤولية لخدمة الآخرين.
-  **العدل:** فمن الأخلاقيات أن يحرص القائد على تطبيق العدالة بين العاملين، و يعمل بروحه، ليجعلهم أقرب إلى العدل منهم بدلا من الاستئثار بالمنافع على حساب الآخرين .
-  **الانتران الانفعالي:** بحيث يساعد في السلوك و الطباع على تألف العاملين والتفاهم مع القائد، ودعمهم له بالقول والفعل ومساندته .

بالإضافة إلى النقاط السابقة يمكن إضافة مبادئ أخرى و تتمثل بما يأتي : (مضاورة، حسني، و محمود، 2019، صفحة 666)

✚ **التوافق:** يحدث التوافق في تعاملات القائد مع المرؤوسين في المنظمة كأنه أحدا منهم، أي أنه جزء لا يتجزأ منهم، حيث يتكيف معهم، ويتعامل معهم ومع قيمهم ومهاراتهم الشخصية.

✚ **إثارة التنافس:** يعتبر التنافس هو الحافز والباعث على التفاعل، والذي يؤدي إلى التعاون والتوافق بين العاملين في المنظمة

وركزت دراسة (Mihelic, Lipicnik and Tekavcic) على دور القائد في تعزيز السلوك الأخلاقي في المنظمات، وأوضحت أن المعايير الأساسية للسلوك ينبغي أن يتبناها القائد الأخلاقي لكي يتم اعتباره قائد حقيقي هي: (غنيم، 2020، صفحة 2206)

✚ **مبدأ القائد:** القائد هو أولاً وقبل كل شيء عضو ومتحدث باسم المنظمة ، وبالتالي يجب أن تكون أفعاله موجهة نحو خدمة أهدافها وتحقيق رؤيتها.

✚ **مبدأ النابحين:** يحترم القادة زملائهم في العمل، ويتم التعامل معهم كأشخاص لهم نفس الأهداف المشتركة. حيث تقبل فرديتهم وحريتهم ضمن حدود السلوك الأخلاقي.

✚ **مبدأ النتيجة:** يربط القائد القيم بدعم أصحاب المصلحة وكذلك الشرعية المجتمعية. حيث يتم تحديد مهمة المنظمة ورؤيتها وقيمتها وأهدافها (الإستراتيجية والتكتيكي) ضمن فهم المثل الأخلاقية.

✚ **مبدأ العمليات/ المهارات:** يعتبر القائد بأنه منفتح على الآراء والأفكار ووجهات النظر المختلفة، حيث يخلق جواً من التواصل الديناميكي.

✚ **مبدأ الموقف/ السياق:** يتم استخدام الأحكام الأخلاقية لاتخاذ قرارات أخلاقية وعند عبور حدود الأفكار المختلفة. القائد الأخلاقي يعرف حدود القيم والمبادئ الأخلاقية التي يعيشونها.

✚ **مبدأ الأخلاق:** ينظر القائد للقيادة والأخلاق كعملية متكاملة، حيث يضع الإجراءات والأهداف من الناحية الأخلاقية، وعندما يهتم القائد بالتحول إلى المنظمة الأخلاقية فعليه أن يعيد ترتيب الأوضاع من جديد وتقييم الوضع الحالي ثم وضع التعديلات المطلوبة.

المطلب الثاني: مكونات وعناصر القيادة الأخلاقية

أولاً: مكونات القيادة الأخلاقية

يعد إتباع المسار الأخلاقي هو ما يجب أن يحرص عليه كل فرد في المنظمة سواء كان في منصب قيادي أو لا، لأن قائد المنظمة لا يمكنه الاعتماد على تقدير العاملين للعمل وفقاً لمعتقداتهم الشخصية، بل يجب استخدام عدة

مكونات للقيادة بطريقة أخلاقية، على سبيل المثال أن تتبنى رؤية إستراتيجية تعتمد على الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويجب أن تكون الأخلاقيات جزء من تدخلاتها مع العاملين من خلال أساليب أخلاقية متعددة. كما يجب على قيادة المنظمة أن تتبنى ضوابط معينة؛ لتجنب أي سلوك غير أخلاقي قد يأتي به العاملين. ويجب على القيادة الأخلاقية أن تولي اهتماما وثيقا لنتائج البحوث التي قد يكون لها تأثيرا إيجابيا أو سلبيا على العاملين من أجل تشجيع وتحفيز العاملين على تبني السلوك الجيد. وتتمثل مكونات القيادة الأخلاقية في النقاط التالية: (الزهراني، 2020، الصفحات 682-683)

السلطة Authority: يجب على القائد الأخلاقي أن يمتلك بالسلطة والقوة في اتخاذ القرار، وعليه يجب أن يعترف بأن كل المشاركين يجب أن يكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشاركة، أي أنه يجب عليه أن يجعل الأعضاء يساهمون بقدراتهم الكاملة لانجاز الأهداف التنظيمية بأقل درجة من درجات التدخل.

الثقة Trust: يخلق القائد الأخلاقي جوا من الثقة والمعرفة بينه وبين المرؤوسين لممارسة سلطتهم بدون خوف بحيث تشعر المنظمة من خلاله بالحرية في الحوار و الاقتراح وطرح الأسئلة.

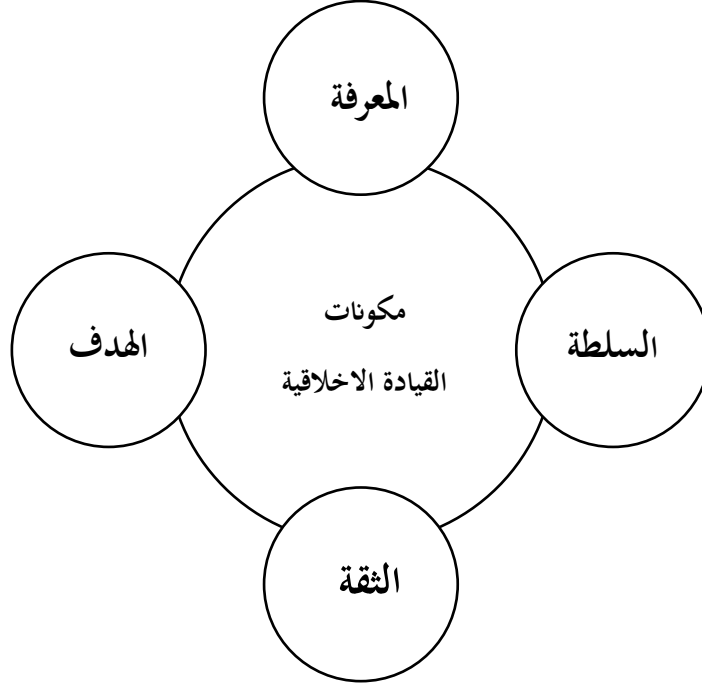
المعرفة Knowledge: يجب أن يكون للقائد الأخلاقي المعرفة اللازمة للتصرف بحكمة، حيث يقوم بتوضيح المبادئ والقيم الأخلاقية للعاملين وتجسيدها من خلال سلوكه، وفي التعامل معهم. ويجب أن يعرف القائد أهمية الانفتاح مع موظفيه لفهم وجهات النظر المختلفة حول القيم والقضايا التي تم المنظمة والأفراد.

الهدف Purpos: لابد للقائد الأخلاقي أن يكون مقنعا بالأدلة والمنطق لإقناع المرؤوسين بالمساهمة في انجاز أهداف المنظمة، ويجب أن يوازي بين تحقيق غايات المنظمة و انجازاتها.

من خلال ما سبق يتبين أنه لابد للقائد الأخلاقي أن يملك السلطة المشاركة حيث يشرك الجميع في تحقيق الأهداف المنظمة، و يعزز الثقة بينه و بين مرؤوسيه، وأن يملك معرفة تؤهله للتصرف بحكمة في مختلف المواقف.

والشكل الموالي يمثل مكونات القيادة الأخلاقية

الشكل رقم (4-4): مكونات القيادة الأخلاقية



Source:(Johnson, 2005, p. 01)

كما يمكن ترتيب المكونات الرئيسية للقيادة الأخلاقية وفقا لأهميتها كالتالي: (الشاعر، 2017، صفحة 24)

- مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية، ويتم تحقيق ذلك من خلال الالتزام بالقوانين المحلية، ومراعاة القوانين الدولية، واحترام قيم ومبادئ المجتمع، والالتزام بالقيم التنظيمية.
- التوازن الذكي في تحقيق المصالح، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين مصالح المنظمة مع المصالح الشخصية لعاملاتها، وتوازن مصالح المنظمة مع مصالح المجتمع، وتوازن مصالح المنظمة مع مصالح القائد، والتوازن بين المصالح القريبة والمصالح البعيدة.
- المساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره، وعدم إلحاق الضرر بالمجتمع، والمساهمة في المشاريع التنموية، وتنمية وتوظيف الموارد البشرية، والمساهمة في برامج المسؤولية الاجتماعية.

ثانيا : عناصر القيادة الأخلاقية

يمارس العديد من القادة سلوكيات جيدة أثناء عملهم، ولكن عند دراسة البعد الأخلاقي لعملية القيادة يجب أن نفكر في ما تعنيه قيادة الشخص، والتي تتمثل عناصرها الخمسة في التواصل والجودة والتعاون والتخطيط المستمر والرقابة. حيث تتمثل في ما يلي: (الحبسية، القيادة الاخلاقية، 2012، الصفحات 77-82)

✚ **الاتصال الأخلاقي (Ethical communication):** يجب أن يكون شعار المنظمة الصدق، والذي يعتبر من متطلبات تطويرها وتحديثها والاستفادة منها لصالح عملها وفعاليتها. كما تتطلب عملية الاتصال التحلي بالموضوعية والعدالة والشفافية في التعامل مع الآخرين.

✚ **الجودة الأخلاقية (Ethical Quality):** يدرك القادة الأخلاقيون أنه يوجد ثلاثة عوامل تحدد المنافسة العالمية للسوق المتعلق بالأنظمة وهي: جودة المنتج وجودة خدمة الزبون وجودة التوصيل، ولا بد على القائد أن يعزز أساليب الجودة والإبداع في الجودة، وأن يضع معايير ومقاييس في كل قسم، ويكون القائد مسؤولاً عن قيادة وتحفيز وتبني مبادئ الجودة في جميع أنحاء المنظمة.

✚ **التعاون الأخلاقي (Ethical Collaboration):** يحتاج القادة الأخلاقيون إلى العديد من المستشارين، حيث يختارون الأكثر ذكاءً من منظماتهم ويحيطون أنفسهم بالحلول، حيث يتعاونون لتجسيد أفضل الممارسات وحل المشاكل والقضايا التي تواجه منظماتهم، والقائد الذي يتعاون أخلاقياً يصنع قرارات أفضل للمنظمة. فالقادة الذين يستخدمون التعاون الأخلاقي يصنعون أفضل القرارات في المنظمة لذا يجعلون دائرتهم من المستشارين أكثر اتساعاً وانفتاحاً.

✚ **تخطيط التعاقب الأخلاقي (Ethical Succession Planning):** من أجل نجاح المنظمة على المدى الطويل، يجب على القادة الأخلاقيين السماح للآخرين بالظهور داخل المنظمة وتوفير الفرص لخلفائهم المحتملين لممارسة وتطوير المهارات القيادية. كما يجب على القادة منحهم نصائح صادقة ومنحهم الفرصة للتواصل ويقوموا بتدريبهم على الأدوار المحتمل القيام بها في المستقبل.

✚ **السلطة الأخلاقية (Ethical tenure):** وهي أن يستخدم القائد حريته في اتخاذ القرارات وفق المبادئ والقيم مثل الاحترام وخدمة الآخرين والعدالة والصدق، فهذا يساهم في تعزيز شعور القادة بأنهم يقودون المنظمة بناءً على رغبة المنظمة وأفرادها وليس بناءً على رغبتهم.

ويمكن القول أن عناصر القيادة الأخلاقية هي عملية تفاعل الاتصال الأخلاقي الذي يخلق لنا شفافية ووضوح في عملية الاتصال ما يعزز التعاون الأخلاقي بين القائد والأتباع، ويدفع بالقائد إلى البحث عن الخلفاء المحتملين

الذين لهم القدرة على خلافته، وهو ما يسمى بالتعاقب الأخلاقي، وكل هذا يتم بناء على السلطة الأخلاقية التي يستخدمها القائد مع تركيزه على جودة منتجاته، وحتى جودة خدماته للزبائن وكذا جودة أدائه.

المطلب الثالث : أبعاد القيادة الأخلاقية:

أولاً: أبعاد القيادة الأخلاقية

تشير العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية إلى عدم وجود توافق كبير بين الباحثين في تحديد أبعاد لقياسها، فقد شهدت أبعاد قياس القيادة الأخلاقية تنوعاً وتعددًا بسبب اختلاف اتجاهات وتخصصات الباحثين، وبالتالي يلجأ كل باحث إلى استخدام الأبعاد التي تتوافق مع تخصصه، ومن خلال هذا الجدول سنحاول توضيح مجموعة متنوعة من الأبعاد المستخدمة لقياسها. ويمكن توضيحها في الجدول رقم (4-2)

الجدول رقم (4-2): أبعاد قياس القيادة الأخلاقية

1	الأبعاد	الوصف
(مزهوده و بوخلوة، 2021، الصفحات 56-57)	الشخص الأخلاقي	وهو الذي يتسم بالنزاهة والثقة، ويظهر العدالة والاهتمام بالآخرين.
	المدير الأخلاقي	وهو الذي لديه مهارة التواصل، المكافأة، العقاب، التأكيد على القواعد الأخلاقية، وضع نماذج السلوك الأخلاقي.
	توافر السلوك الأخلاقي	ويقصد به مدى وجود القيم والمبادئ السامية في تصرفات القائد لذلك لابد أن يتحلى القائد بمجموعة من الصفات كالا احترام والأمانة والعدالة.
	ممارسات السلوك الأخلاقي	وهو ومراعاة قواعد السلوك الأخلاقي السائد في المنظمة من طرف القائد وأن يجعل منها حجر الزاوية لتصرفاته.
	تعزيز السلوك الأخلاقي	من خلال تشجيع الأفراد الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم وتوجيه كل من يتعد عن السلوكيات الأخلاقية، ومعاينة منتهكي المعايير لذلك يجب على القائد أن يكون قدوة لباقي الأفراد من خلال سلوكياته الفعلية ومهارته القيادية .
(بوطيبة، 2022، صفحة 337)	أخلاقيات الوسائل	الأدوات التي يستخدمها القائد لحث المرؤوسين على تبني السلوك المعياري وتحقيق الأهداف المشتركة، والتي تحدد شكل العلاقة الأخلاقية بين القائد والمرؤوسين.

أخلاقيات الشخص	الخصائص والسمات الشخصية التي يمتلكها القائد وليست نتيجة التجارب، مما يجعله قدوة للمرؤوسين في سلوكه وتعاملاته.
أخلاقيات النتائج والنهايات	وتعني القيمة الأخلاقية لإنجازات القائد، وانعكاساتها على الفرد و المنظمة.
العدالة	وتعني المساواة في المعاملة، وطرح الخيارات العادلة.
المشاركة في السلطة	تحديد المسؤوليات والأهداف وتوقعات الأداء.
الاهتمام بالعاملين واحترامهم ودعمهم	وتعني تقديم الرعاية وتلبية احتياجاتهم وحل مشاكلهم، والتعامل معهم بإنصاف واحترام، وتقديم الدعم لهم من خلال بذل الجهود لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم وتطوير مهاراتهم.
النزاهة	تعني نظافة اليد والانساق بين الأقوال والأفعال.
التوجيه الأخلاقي	ويقصد به ممارسة العمل الجماعي وتشجيعه.
الاهتمام بالاستدامة	الاهتمام بالبيئة من خلال التدوير المستدام.
النزاهة والشفافية في العمل	وهو القائد الإداري الذي يفي دائما بالتزاماته ويحظى بثقة من يعملون معه لأن سلوكياته وأفعاله متوقعة من قبل العاملين و بالتالي لا تكون مفاجئة.
المسؤولية	وهي تحمل القادة مسؤولية الأعمال وتحقيق النتائج المتوقعة لتلك الأعمال والتي يجب أن تتماشى مع المبادئ الإنسانية السامية.
تفويض الصلاحيات	وهي أن يقوم القائد بتفويض العاملين بعض من المسؤوليات وبذلك يكون قد ساهم في تطوير من إمكانياتهم وخلق جيل جديد من القادة.
مراعاة الأبعاد القانونية والأخلاقية	وهو مدى الالتزام بالقوانين المحلية والدولية واحترام المجتمع والتقيّد بقيم المؤسسة
التوازن الذكي في تحقيق المصالح	وهو التوفيق بين مصلحة المنظمة وموظفيها والمجتمع والقائد وحتى الأطراف الأخرى البعيدة
الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره	وهو الإسهام في المشاريع التنموية وبرامج المسؤولية الاجتماعية وتفاذي إلحاق الضرر بالمجتمع.
المقومات القيادية	وهي مهارات القيادة وسمات القائد والموقف القيادي وأنماط القيادة
احترام الآخرين	معاملة العاملين باحترام وتقدير كرامتهم والتعاطف معهم.
(غنيم، القيادة الاخلاقية في الادارات التعليمية ، دراسة حالة، 2020، الصفحات 2203-2204)	
(السبيعي، 2019، الصفحات 403-404)	
(الكبير، 2016، الصفحات 115-116)	
(الطائي و المصبيح،	

2018، الصفحات (143-142)	خدمة الآخرين	إثثار العاملين على أنفسهم بدلا من التصرف بأنانية
	العدالة مع الآخرين	معاملة جميع العاملين بطريقة متشابهة جدا وتوزيع المكافأة على المستحقين.
	الصدق مع الآخرين	الموازنة بين الانفتاح والصراحة وقبول الحقيقة والتصرف بما هو مناسب حسب الوضع والظروف.
(ختام، 2017، صفحة (32)	الصفات الشخصية	وهي مجموعة من الصفات التي يتميز بها القائد الأخلاقي كالصدق والنزاهة والأمانة والتحمل المسؤولية تجاه أخطائه .
	الصفات الإدارية	تتمثل في مجموع الخصائص الإدارية التي تميز القائد الأخلاقي، كحرصه على تحقيق أهداف المؤسسة، توزيع المهام على المرؤوسين كل حسب قدراته ورغباته، تشجيع على الإبداع والابتكار.
	العلاقات الإنسانية	تتمثل في الأخلاق الفاضلة والاحترام المتبادل والتعاون بين الإدارة والعاملين في المنظمة.
	العمل بروح الفريق	حرص القائد على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وينمي لديهم روح المسؤولية والالتزام ويعزز روح التعاون ويشجع على العمل الجماعي.
(نيشات، 2018، صفحة 115)	إضافة بعد خامس إلى الأبعاد السابقة وهو بعد العدالة التنظيمية	من خلال الحرص على عدم التحيز في تقييم الأداء الوظيفي ومنح المكافآت، معاقبة المقصرين في عملهم، الحرص على تطبيق العدالة في منح الأعباء الوظيفية.
(زعر، 2022، صفحة (26)	إضافة بعد سادس إلى الأبعاد السابقة وهو بعد النزاهة والشفافية	هي الإجراءات المعتمدة لضمان النزاهة والشفافية في العمل ومساءلة من لا يلتزم بذلك وتعتبر سياسة النزاهة والشفافية والمساواة جوهر ولب سياسة مكافحة الفساد.

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ومن خلال مراجعتنا للدراسات السابقة و الاطلاع على مختلف الأبعاد التي تم استخدامها والاعتماد عليها من أجل قياس القيادة الأخلاقية توضح لنا أن الأبعاد الأكثر ملائمة لقياس القيادة الأخلاقية هي:

✚ **الصفات الشخصية (Character Traits):** هي مجموعة الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في القائد الأخلاقي، والتي تمكنه من التأثير إيجاباً على العاملين، فهو يعتبر قدوة الآخرين في سلوكه وتصرفاته من خلال التحلي بالصدق والنزاهة والأمانة والوفاء بالوعد التي يقطعها على نفسه والاعتراف بالخطأ وتحمل المسؤولية تجاه أخطائه . (ختام، 2017، صفحة 32)

✚ **الصفات الإدارية (Human Relationships):** هي مجموعة السمات التي ينبغي أن يتحلى بها القائد كحرصه على تحقيق رؤية المنظمة وغاياتها المتمثلة في التشجيع على روح الإبداع، توزيع الأعمال والواجبات حسب القدرات والرغبات، تطبيق القوانين بعدالة وشفافية وتقييم أداء العاملين وفق معايير محددة. (الفقيه، 2019، صفحة 04)

✚ **العلاقات الإنسانية (Human Relationships):** يشير هذا البعد إلى مجالات تعامل القائد مع الموظفين من خلال التعامل معهم بالاحترام والتواضع، ومراعاة ظروفهم ومساعدتهم في إشباع حاجاتهم، وكسب ثقتهم والحرص على مشاركتهم في مناسباتهم . (نیشات، 2018، صفحة 115)

✚ **العمل بروح الفريق (Teamwork):** من خلال حرص القائد على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وتنمية روح المسؤولية وتعزيز روح التعاون وتوفير المناخ المناسب للتواصل والتنسيق كفريق واحد وتشجيع عملية اتخاذ القرار الجماعي. (عبد السيد و الفرجاني، 2020، صفحة 264).

المبحث الثالث: أساليب ومهام القيادة الأخلاقية والعوامل المؤثرة فيها

تركز القيادة الأخلاقية على تعزيز القيم والمبادئ الأخلاقية في اتخاذ القرارات وإدارة الفريق. حيث تتضمن القيادة الأخلاقية توجيه الأفراد على أساس النزاهة، العدالة، والاحترام المتبادل، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومستدامة. لتحقيق هذه الأهداف، يستخدم القادة الأخلاقيون مجموعة متنوعة من الأساليب والمهام التي تساعد على تفعيل قيمهم الأخلاقية. بالإضافة إلى ذلك، هناك عدة عوامل تؤثر على فعالية القيادة الأخلاقية.

المطلب الأول: أساليب القيادة الأخلاقية:

غالبا ما يعتقد أن القيادة الأخلاقية يجب أن تكون معتدلة ولا تكون بعيدة عن الحقيقة، وكونك قائدا أخلاقيا يعني تطبيق القدر الصحيح من السلطة في كل موقف، وفي بعض الأحيان فإن الموقف يتطلب أن تكون القيادة معتدلة وهادئة، والقيادة القاسية بلا مبرر لا يمكنها أن تدوم لفترة طويلة بدون نمو الاستياء والسخرية . كما يمكن

النظر إلى القائد الأخلاقي كممارس للسلطة من خلال خمسة أساليب متداخلة داخل الأحكام والأفعال كالتالي: (الحلواني و محمد، 2022، صفحة 208).

✚ **الإلهام Inspiration:** و يتم ذلك من خلال وضع الأمثلة والنموذج الذي يحتذى به مرؤوسيه، وذلك لجعلهم حينما يكون المرؤوسين ملتزمون وقدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة أقصى درجة ممكنة، ويعتبر هذا الأسلوب أقل درجة من التدخل في أفعال المرؤوسين .

✚ **التسهيل Facilitation:** دعم المرؤوسين الملتزمين وإرشادهم عند الضرورة، لكي يتمكنون المساهمة بقدراتهم الكاملة لتحقيق أهداف المنظمة.

✚ **الإقناع:** لجوء القائد إلى استخدام المنطق لإقناع الآخرين بالمساهمة في إنجاز وتحقيق أهداف المنظمة .

✚ **المناوره Manipulation:** انخفاض درجة الالتزام لدى المرؤوسين يجعل القائد يلجأ إلى عرض وتقديم الحوافز عليهم للمساهمة في تحقيق وإنجاز أهداف المنظمة .

✚ **الإكراه أو الإكراه Coercion:** إلزام المرؤوسين للمساهمة بدرجة من قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة، هذا نتيجة قلة درجة التزامهم، ويمثل هذا الأسلوب أعلى درجة يستخدم فيها القائد سلطته للتدخل في أفعال مرؤوسيه.

لقد حدد أربعة أساليب للقيادة الأخلاقية ، وهي كما يلي: (أبو جراد، 2022، الصفحات 217-218)

✚ **أسلوب الإبلاغ:** يشير بأنه أسلوب إداري يستخدمه القائد بناءً على التعليمات المباشرة للعاملين. فيكون الاهتمام بالعمل أكثر من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع الآخرين في المنظمة و يعتمد هذا الأسلوب على التوجيه بدرجة مرتفعة ويكون الدعم بدرجة منخفضة.

✚ **أسلوب الإقناع:** يركز القائد على الاهتمام بالعمل والإنتاج، و بالعلاقات الإنسانية، وتقديم مجموعة من الاقتراحات والأفكار للعاملين، وإقناعهم على تنفيذها وهذا ما يلجأ إليه القائد ولكن بدون إجبار المرؤوسين على أداء المهام. و يمكن استخدام هذا الأسلوب عندما يكون لدى العمال مستوى منخفض من النضج في المهارات ، ولكنهم على استعداد لأداء العمل.

✚ **أسلوب المشاركة:** يشير هذا الأسلوب على تركيز القائد بالاهتمام بمشاركة العاملين في تنفيذ الأعمال و المهام، وكما يهتم ببناء العلاقات الإنسانية معهم.

✚ **أسلوب التفويض:** في هذا الأسلوب يترك القائد ما يتعلق بالعمل والإنتاج، ويقوم ببناء العلاقات الإنسانية للعاملين في المنظمة، فيكون القائد في هذا الأسلوب مستشارا للمرؤوسين بالمنظمة .

المطلب الثاني : واجبات ومهام القيادة الأخلاقية

بداية يمكن القول إن من أبعديات وواجبات ومهام القيادة الأخلاقية أن تعمل على ترغيب العاملين بمنظمتهم، والعمل على كسب ودهم، وثقتهم، وتوحيد جهودهم، وتحفيزهم، ودعم قوتهم الإيجابية، وخلق مناخ ملائم لسير العمل داخل المنظمة، وتوخي العدل بين العاملين، وقد تطرق عدد من الباحثين إلى مهام وواجبات القيادة الأخلاقية حيث تتمثل إلى واجبات القيادة الأخلاقية في المنظمات فيما يلي: (السبيعي و البابطين، 2020، صفحة 206)

- عدم استغلال الممتلكات العامة في خدمة جهة أخرى بناء على اعتبارات سياسية .
- السعي لتبسيط الإجراءات وتقليص من الوقت اللازم لاتخاذ القرار.
- توفير بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين .
- الأخذ بأراء المواطنين المتعلقة بعمل الدائرة وجمعها لإدماجها في سياسة الحكومة .
- عدم استخدام معلومات عامة غير منشورة تم الحصول عليها بموجب الصلاحيات.
- تتعامل بكل صدق و أمانة في حال اكتشاف قضايا غير قانونية .
- نشر المحبة والألفة بين أفراد العاملين بالمنظمة .
- إقناع العاملين بأنهم تلقون نفس المعاملة ولا يوجد تمييز فيما بينهم .
- الاهتمام بالعاملين داخل وخارج المنظمة.
- فهم مشاكل العاملين والسعي لحلها في أقصر وقت ممكن .

كما تتمثل المهام الأساسية للقيادة الأخلاقية في ما يلي: (الأحمري، 2018، صفحة 307)

- اعتماد معايير أخلاقية في تقييم أداء المنظمة إلى جانب معايير الربحية والكفاءة .
- اختيار العاملين في الشركة على أسس أخلاقية، إضافة إلى معايير الكفاءة.
- إصدار مدونة أخلاقية تحدد قيم المنظمة ، وتكون مرشداً للمديرين في قراراتهم ونشاطاتهم .
- تشكيل لجنة للأخلاقيات في المنظمة تعمل على تقييم المستوى الأخلاقي لممارسات الإدارة والعاملين في المنظمة.
- التعامل بفعالية مع المشكلات الأخلاقية المحيرة والمعقدة وذلك بسبب امتلاكهم للحس الأخلاقي والقدرة العالية على التصرف الأخلاقي..

- العمل على بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات وإشاعة قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل ومساعدة الآخرين وغيره مما يساهم في خلق مناخ أخلاقي في المنظمة .
 - الابتكار الأخلاقي والتصدي للمشكلات الجديدة أو الإتيان بالحلول الجديدة للمشكلات القديمة لما يجعل المنظمة هي القائد في القطاع الذي تعمل به في المواقف الأخلاقية المختلفة.
 - تحقيق التغذية العكسية من خلال إقامة علاقات مع أصحاب المصالح.
 - التعاون مع المنظمات الأخرى لتطوير المبادئ والمعايير الأخلاقية لقطاع الأعمال بما يرتقي بقرارات وممارسات الأعمال في كل قطاع .
 - مقارنة المستوى الأخلاقي للمنظمة بالمستوى الأخلاقي لأفضل المنافسين في مجال الأخلاقيات.
- كما تتمثل واجبات القيادة ومهامها في : (كافي، 2022، صفحة 226)

- إشاعة المحبة والألفة بين العاملين .
- النزول لمستوى جميع العاملين من كبيرهم إلى صغيرهم .
- إقناع العاملين بأنهم يتلقون نفس المعاملة دون تفرقة أو تمييز .
- فهم مشكلات العاملين والعمل على حلها في أقل وقت ممكن.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في القيادة الأخلاقية

رأى أن هناك ثلاثة عوامل لها تأثير في تصورات المرؤوسين للقائد الأخلاقي، و هي (الحلواني و محمد، 2022، الصفحات 208-209)

نمذجة الدور الأخلاقي (**Ethical modeling**) يرى الباحثان **Brown et Trevino** أن القادة يتعلمون من خلال ملاحظة النماذج الأخلاقية مثلهم في ذلك مثل مرؤوسيهام تماماً، فهم يتعلمون من خلال القدوة الحسنة وكذلك من خلال ملاحظة عواقب أفعالهم، فهم يستوعبون قيم ومواقف تلك النماذج الأخلاقية، ويحاكونها .

السياق الأخلاقي بالمنظمة (**organization the in context ethical**) فيقصد به ذلك المناخ الأخلاقي أو الثقافة الأخلاقية السائدة في المنظمة ،من حيث كونها بيئة داعمة للمواقف والسلوكيات الأخلاقية.

شدة القضايا الأخلاقية التي يواجهها القائد الأخلاقي (**fintensity moral faced issues**) ، يركز القادة الأخلاقيين على تأثير قراراتهم على أتباعهم، فإن كيفية تعامل القائد مع مواقف معينة بطريقة

مناسبة، كاتخاذ القرار التي تعود بالضرر على رؤوسين و ينظرون إليه كقدوة أخلاقية يحتذون به، كما أنه من الملاحظ أن هناك علاقة تبادلية تربط بين كيفية مواجهة القضايا الأخلاقية بطريقة مناسبة أخلاقيا وبين السياق الأخلاقي السائد بالمنظمة، فكما ازدادت شدة القضايا الأخلاقية التي يواجهها القائد بنجاح و مراعاة صالح رؤوسيه كلما أصبحت المنظمة بيئة داعمة أكثر لسلوكيات الأخلاقية، كما أنه كلما كانت البيئة التنظيمية أكثر ملائمة للسلوك الأخلاقي كلما زادت احتمال نجاح القائد في مواجهة المواقف الشديدة بطريقة تراعي المصلحة العامة.

المبحث الرابع : الأثر بين مناخ العمل الأخلاقي و القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات في بيئة العمل الحديثة، أصبح الالتزام بالمعايير الأخلاقية أكثر أهمية من أي وقت مضى، حيث أصبح اهتمام المنظمات قائما على تحسين السلوكيات الفردية للعاملين حيث تعتبر القيادة الأخلاقية عاملاً محورياً في توجيه هذه السلوكيات. فالقادة الأخلاقيون يشكلون قدوة من خلال التزامهم بالقيم الأخلاقية، مما يعزز تأثيرهم الإيجابي على مناخ العمل العام. هذا المناخ المعروف بالمناخ الأخلاقي، يعتبر البيئة التي تشجع على السلوكيات الأخلاقية بين العاملين وتؤثر بشكل مباشر في تفاعلاتهم اليومية. حيث يسهم هذا في تحقيق العديد من الفوائد مثل زيادة فعالية الأداء ورفع الروح المعنوية للعاملين. إضافة إلى ذلك، يؤدي هذا الاهتمام إلى خفض معدلات دوران الموظفين، مما يعزز الاستقرار الوظيفي بناء على ذلك، سنقوم في هذا السياق بتوضيح مدى تأثير كل من القيادة الأخلاقية ومناخ العمل الأخلاقي على التزام العاملين تجاه منظماتهم.

المطلب الأول : أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي

يُعد الالتزام التنظيمي للعاملين من المواضيع المهمة التي تحظى باهتمام كبير من قبل منظمات الأعمال، حيث أن له تأثيراً مباشراً على إنتاجية العاملين وأدائهم، كما يؤثر على استقرارهم الوظيفي واستقرار المنظمة نفسها. ويتأثر الالتزام التنظيمي بالعديد من العوامل، وأحد أبرز هذه العوامل هو أسلوب القيادة، فعندما تعتمد المنظمة أسلوب القيادة الأخلاقية المبني على القيم و المبادئ الأخلاقية، فإن ذلك يسهم بشكل إيجابي في تعزيز درجة الالتزام لدى العاملين. إلى جانب ذلك تؤدي عوامل أخرى مثل الأجور والحوافز دوراً في هذا التأثير. فأسلوب القيادة الأخلاقي يُعزز من مكانة العنصر البشري كركيزة أساسية ورأس مال حقيقي للمنظمة، حيث تصبح زيادة

الالتزام التنظيمي من الأهداف الرئيسية للقيادة، ونتيجة لإتباع هذا الأسلوب القيادي. (الدروبي، 2016، الصفحات 32-33)

و يمكن تفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي وفقاً لمنظورين، حيث يتمثل المنظور الأول في أن القائد يضع ثقته في المرؤوسين الذين يتحملون المسؤولية، وهذا يزيد من دافعتهم لأداء العمل. ويتمثل المنظور الثاني من وجهة نظر التعلم الاجتماعي، حيث يمثل القائد الأخلاقي نموذجاً وقوة يحتذى به بالنسبة للمرؤوسين من خلال التحلي بالقيم الأخلاقية في العمل وتبادل الثقة بين القائد والمرؤوسين (عطية، 2018، صفحة 24)، هذا التأثير لا يقتصر فقط على تعزيز السلوكيات الإيجابية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، بل يدفع العاملين إلى التمسك بالسلوك الأخلاقي وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف العمل، مما يزيد من رغبتهم في البقاء في المنظمة ويعمق انتماءهم لها. (Laurie, 2014, p. 11)

فالعاملون يكون لديهم التزام قوي عندما يعاملون باحترام وتقدير لقيمهم من قبل المنظمة، كما أن سلوك القائد الأخلاقي يعزز من شعور العاملين بالرضا الوظيفي، لأنه يتم معاملتهم بعدالة وإنصاف فهذا يؤدي إلى تكوين اتجاهات إيجابية لديهم، مما يدفعهم إلى بذل أقصى جهد لأداء عملهم بكفاءة وفعالية، ويزيد من ارتباطهم بأهداف المنظمة. (عطية، 2018، صفحة 24)

بالإضافة إلى ذلك يشجع القادة الأخلاقيين الموظفين على تقديم خدمة أفضل للمنظمة، من خلال إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات (bin Daud, 2014, p. 3)، وعمليات التخطيط مما يعزز الشعور بالمسؤولية للعاملين اتجاه منظماتهم ويخلق لديهم شعوراً بالولاء ويساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي. (الدروبي، 2016، صفحة 33)

وبصورة عامة، تسهم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في تعزيز شعور العاملين بالانتماء للمنظمة والالتزام بأهدافها، من خلال تلبية احتياجاتهم من الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية، كما أشار الكاتبان (دافيس ونيوستروم) إلى أن المشاركة تعني انغماس الفرد ذهنياً وعاطفياً في عمله مما يشجعه على المساهمة في أهداف المنظمة وتقاسم المسؤولية فيها، ويعني ذلك أن العاملين الذين يشاركون في اتخاذ القرارات يكون لديهم دافع أكبر للانغماس في العمل والتزام أقوى تجاه المنظمة. (العايشي، 2019، صفحة 37)

ومنه يمكن القول أن هناك علاقة ايجابية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، إذ أنه كلما زاد التزام القادة بممارسة الصدق والعدالة بين العاملين والتزامهم بوعودهم، ووضع مصالح العاملين ضمن أولوياتهم، كلما ساعد ذلك في تعزيز شعور العاملين بالاعتزاز لكونهم جزءا من المنظمة، وزادت رغبتهم في الاستمرار بالعمل فيها. (قعودة و سلامي، 2020، صفحة 107)، أي يمكن القول أن القائد الأخلاقي يسعى إلى تعزيز الارتباط بين العاملين والقيم التنظيمية من خلال التحديد الواضح لها وصياغتها بصورة تزيد من الرضا الوظيفي لديهم. (Brown, E, S, & Mitchell, 2010, p. 613)

إذن يساهم الالتزام التنظيمي في تمسك القائد بمبادئ القيادة الأخلاقية، مما يعني وجود علاقة تأثير متبادلة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي. (صالح الدين، 2005، الصفحات 321-322)

المطلب الثاني : أثر القيادة الأخلاقية على مناخ العمل الأخلاقي

تعتبر القيادة الأخلاقية عاملا أساسيا في تشكيل المناخ الأخلاقي داخل المنظمات، إذ يتسم القائد بالحس العالي والأمانة والإخلاص، والتحلي بروح العدالة، والصدق والتواضع، مما يمكنه من استثمار قدراته في سياقها السليم، كما يمثل نموذجا أخلاقيا يستحق الثقة والاحترام، مما يساهم في تعزيز مناخ أخلاقي سليم ويعزز الروح المعنوية، ويعمل على تحقيق الترابط الجماعي، ينمي القادة الثقة والإخلاص لدى العاملين من خلال تجسيد القيم الأخلاقية كأساس لمنظمتهم، مما يساهم في تشكيل المناخ الأخلاقي داخل المنظمة في كافة المستويات التنظيمية (أشرف، 2017، صفحة 220)

وتساهم القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي في تشكيل سلوكيات العاملين من خلال عدة آليات منها وضع معايير أخلاقية للمنظمة والتركيز على تحقيق الأهداف المشتركة، وتوضيح الأبعاد الأخلاقية للقرارات الإدارية، و صياغة وتبرير المبادئ الأخلاقية التي تحكم عملية اتخاذ القرارات، والالتزام بها، من خلال تأثيرهم في ثقافة المنظمة. ويتم ذلك من خلال تعريف القيم والأخلاق التنظيمية والعمل كنموذج في إنشاء مناخ أخلاقي إيجابي وحصول العاملين على توجيهات أخلاقية عبر مراقبة رؤسائهم لسلوكهم، والتفاعل مع الأحداث الحرجة مما يؤثر على سلوكهم الأخلاقي . وبالإضافة إلى ذلك، تعمل القيادة الأخلاقية على تسهيل بناء الثقة وتعزيز التكامل بين التوجيهات التنظيمية ومعتقدات العاملين يوميا. (أشرف، 2017، صفحة 222)

كما يؤدي القادة الأخلاقيون دوراً حاسماً في التأثير على سلوك ومواقف العاملين عبر تجسيد السلوك الأخلاقي، وتعزيز ثقافة النزاهة والعدالة. هؤلاء القادة يساهمون في خلق بيئة تدعم اتخاذ القرارات الأخلاقية وتعزيز مبادئ أخلاقيات العمل، مما يحدد ملامح أسلوب عمل المنظمة بأكملها.

فعلى سبيل المثال القائد الذي يعترف بأخطائه ويصححها، ويعزز مبدأ الشفافية، ويعامل مرؤوسيه بعدل واحترام، يبعث برسالة قوية حول أهمية السلوك الأخلاقي، مما يعزز الثقة بين العاملين ويدفعهم للتصرف بشكل أخلاقي في أدوارهم الخاصة.

وتتضمن القيادة الأخلاقية أيضاً التواصل الفعال وتعزيز القيم التنظيمية. ويمكن للقادة تحقيق ذلك من خلال التعبير بوضوح عن المبادئ الأخلاقية للمنظمة، مما يوفر للعاملين إطاراً عملياً لاتخاذ القرارات الأخلاقية وضمان توافق الجميع مع أهداف المنظمة الأخلاقية. إضافةً إلى ذلك، يخلق القادة بيئة يتم فيها معالجة القضايا الأخلاقية بسرعة وفعالية، مما يشجع على مناقشة المعضلات الأخلاقية بانتظام.

و يساهم القائد الأخلاقي في خلق بيئة تشجع على السلوك الأخلاقي بين العاملين. وذلك بوضع مبادئ توجيهية وتوقعات أخلاقية واضحة وتوفير الدعم اللازم. كما يعمل على تعزيز الثقة بين العاملين، مما يتيح لهم اتخاذ قرارات أخلاقية و المساهمة في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية. (القيادة الأخلاقية: دور القيادة الأخلاقية في تشكيل أخلاقيات العمل، 2024)

كما يؤدي القائد دوراً مهماً في بناء الإطار الأخلاقي للمنظمة، حيث يتطلب ذلك توفير مجموعة من الأدوات لتحقيق هذا كاستخدام أنظمة التقييم والمكافأة، وأسلوب العقاب، ويهدف ذلك إلى ترسيخ القيم المطلوبة داخل المنظمة. ويعتبر استخدام أنظمة التقييم العادلة والواضحة والشفافة من قبل الرؤساء أو القادة أمراً حاسماً عند تقييم سلوكيات المرؤوسين والتزامهم الأخلاقي والتأكد من انضباطهم في أداء واجباتهم، فهذا يدل على التزام هؤلاء القادة بالقيم الأخلاقية ويسعون لنقل هذه القيم للآخرين، مما يعزز البعد الأخلاقي للمنظمة بأكملها، ويساهم في نشر روح العمل البناء. وبالتالي يساهم في خلق مناخ عمل إيجابي يشجع على تحقيق المصلحة العامة، ويعزز صورة المنظمة في نظر العاملين بها. (راجحي و شعباني، 2019، صفحة 442)

المطلب الثالث: أثر مناخ العمل الأخلاقي على الالتزام التنظيمي

تستخدم نظرية التبادل الاجتماعي (Social exchange theory)، لشرح و توضيح مدى استعداد العاملين للقيام ببعض السلوكيات الايجابية مثل الالتزام التنظيمي، وتقوم هذه النظرية على افتراضين أساسيين هما المعاملة بالمثل والإنصاف. فعندما يكون العامل لديه تصور ايجابي تجاه منظمته، هذا سوف يعود على المنظمة بالعديد من الطرق الأكثر فعالية، وسيجلب العديد من الفوائد الاقتصادية، وبالتالي فمن المحتمل أن يقوم العامل ببعض السلوكيات الايجابية التي تعود بالنفع على تلك المنظمة، ومنها أن يكون أكثر التزاما تجاه المنظمة. (إبراهيم، السيد، و العشري، 2020، صفحة 1154)

وبالتالي تشير العديد من الدراسات إلى أن المنظمة بحاجة إلى خلق مناخ أخلاقي قوي، لأنه يعتبر أمر مهم للوقاية من السلوكيات غير الأخلاقية (Pervaiz & Silke, 2004, p. 530) وتجدد الإشارة إلى أن الالتزام التنظيمي قد يؤدي إلى خفض المشاكل الأخلاقية في المنظمات (Schwepker Jr, 2001, p. 45). إلا أن مستوى التزام العاملين بمنظمتهم عندما يكون مرتفعا يكونون أقل عرضة للمشاكل الأخلاقية، وبالتالي فمن الأرجح أن يكون العاملين الذين يرون منظماتهم أكثر أخلاقا أكثر التزاما تجاهها. فعندما يسعى مدير المنظمة إلى تهيئة مناخ أخلاقي عالي فمن الأرجح أن يكون هناك سلوكيات أخلاقية من قبل العاملين. (Deshpande, 1996, p. 658)

و يركز مصطلح مناخ العمل الأخلاقي على المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحدد سلوك العاملين داخل المنظمة، حيث تؤدي القيم دورا مهما في تقدم المنظمة وتعزيز تماسكها، من خلال تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى العاملين. وعلى الرغم من أن العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيم من منظور التقييم وليس كمعيار، فإن هذا لا يمنع أن القيم تؤثر على الاتجاهات والسلوك بصفة مباشرة سواء كان بالنسبة للأفراد أو الجماعات أو المنظمات. وبما أن القيم تؤدي دورا مهما في توجيه سلوك الأفراد وتنظيمه، فإنها قد تكون مصدرا رئيسيا للسلوك التطوعي الإيجابي، حيث يتخذ الأفراد قراراتهم بناءً عليها دون الحاجة إلى مكافأة رسمية، مما يساهم في تحسين كفاءة المنظمة ونجاحها. (درنوبي، 2015، صفحة 157)

ومنه يمكن القول أن القيم الأخلاقية تعزز من التزام العاملين تجاه المنظمة، وأن العاملين الذين يعملون في منظمات تبني القيم الأخلاقية يكونون أكثر ارتباطا والتزاما بتلك المنظمات. (Valentine, Godkin, & Lucero, 2022). أي أن أخلاقيات العمل لها تأثير طردي في أبعاد الالتزام التنظيمي. (Darwish A, 1999)

و من بين الأدوات المهمة التي تعتمد عليها المنظمات لتوحيد وضبط الرؤية الأخلاقية المشتركة وتوثيق نظام القيم والأخلاقيات فيها هو تطبيق آليات صارمة وواضحة لتوعية العاملين بالسلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة داخل المنظمة. يجب أن يتم ذلك في إطار من الوضوح والاحترام دون تمييز ، مما يعزز الانسجام بين الأفراد ويشعرهم بالمساواة في المعاملة، هذا يؤدي بدوره إلى زيادة رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل والتزاما تجاه منظماتهم. (رابحي و شعباني، 2019، صفحة 442)

علاوة على ذلك، يعد التزام العاملين بتطبيق معايير المنظمة وقوانينها جزءاً أساسياً من الأخلاق المهنية. هذا الالتزام يعزز تعاطفهم مع المنظمة ويشجع على التواصل الفعال والولاء لها. كما يساهم في خلق بيئة عمل تسودها أجواء الود والاحترام المتبادل بين العاملين، مما ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة ونجاحها.

المطلب الرابع: أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ العمل الأخلاقي

تؤدي القيادة الأخلاقية دوراً محورياً في تعزيز الالتزام التنظيمي، خاصة في ظل وجود مناخ عمل أخلاقي. عندما يتسم القائد بسلوكيات قائمة على النزاهة، العدالة، والمسؤولية، في تعاملاته فإنه يرسخ قيماً تعزز ثقة العاملين واحترامهم له مما يساهم في خلق بيئة تشجع على تبني هذه القيم والعمل بها ، ويدفعهم إلى تعزيز التزامهم تجاه أهداف المنظمة والمساهمة بفعالية في تحقيقها. كما يعزز المناخ الأخلاقي الشعور بالإنصاف والمسؤولية المشتركة، مما يقلل من التوتر ويزيد من الرضا الوظيفي. لذلك يُشعر العاملون بالانتماء والاستقرار النفسي، مما يدفعهم للعمل بجدية وإخلاص دون تردد في البقاء ضمن المنظمة. إضافة إلى ذلك، تُساهم القيادة الأخلاقية في تعزيز القيم التنظيمية، حيث تُزرع لدى المرؤوسين مفاهيم وقيم تساعد في رفع الروح المعنوية وتعزيز الشعور بالانتماء.

و يمكن القول أن القيادة الأخلاقية تهيئ مناخاً يشمل القيم والسلوكيات التي ترغب المنظمة في ترسيخها. هذه القيم تُبنى وتنفذ من خلال التواصل المستمر بين القادة والمرؤوسين، مما يعزز الثقة والالتزام داخل المنظمة. حيث يتسم القادة الأخلاقيون بالإيثار والعدالة واتخاذ قرارات أخلاقية تراعي مصالح العاملين والمنظمة والمجتمع، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة. (العولقي، 2018، صفحة 139)

كما أن القيم الأخلاقية للمنظمة تؤدي دوراً داعماً للقيادة الأخلاقية من خلال تقديم إطار يُسترشد به في التعامل مع القضايا الأخلاقية. حيث يُظهر القادة الأخلاقي سلوكيات تعزز المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية داخل

المنظمة. هذه السلوكيات تجعل القائد قدوة للمرؤوسين، مما يدفعهم إلى الالتزام التنظيمي وتقليد هذه القيم في تصرفاتهم. (جندلي و بن ساسي، 2018، صفحة 16)

لذلك يعتبر مناخ العمل الأخلاقي عاملاً جوهرياً في تفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي. فهو يُعزز التأثير الإيجابي للقيادة الأخلاقية في تشكيل ثقافة تنظيمية تدعم القيم والسلوكيات الأخلاقية، وتُعزز أداء المنظمة، خاصةً إذا تم دعم ذلك ببرامج قوية لأخلاقيات العمل تُعزز السلوك الأخلاقي وتعاقب السلوكيات غير الأخلاقية. بهذه الطريقة، يُصبح للقيادة الأخلاقية تأثير مستدام في تحسين الالتزام التنظيمي و الروح المعنوية للعاملين، مما ينعكس إيجاباً على نجاح المنظمة واستقرارها (العولقي، 2018، صفحة 148)

خلاصة الفصل:

مما سبق يمكن القول أن القيادة الأخلاقية تعد الركيزة الأساسية في بناء منظمات قوية ومستدامة أساسها القيم والمبادئ الأخلاقية، و يمكن للقيادة تعزيز بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام والمسؤولية من خلال التحلي بمستويات رفيعة من السلوك الأخلاقي مما يشجع العاملين على الالتزام بالقوانين والتعليمات كما يدفع القائد إلى الابتكار والإبداع اللذان يساهمان في تحسين جودة الانجاز، هذا النهج لا يسهم فقط في تحقيق النجاح المستدام للمنظمة، بل يساعد أيضا في تطوير أفراد يتمتعون بروح المسؤولية الأخلاقية والالتزام بالنزاهة في أعمالهم بذلك يظهر دور القيم الأخلاقية التي تؤثر بشكل كبير في أداء المنظمة وتحسين مخرجاتها من خلال التأثير الإيجابي في اتجاهات العاملين وأنماط سلوكهم، وزيادة ولائهم للمنظمة مما يسهم في الوصول لأعلى مستويات الانجاز. وبذلك يمكن القول أن القيادة الأخلاقية ليست مجرد خيار، بل هي ضرورة لتحقيق التميز والازدهار على المدى الطويل.

وسنحاول في الفصل الموالي التعرف على متغيرات الدراسة ميدانيا.

الفصل الرابع:

دراسة ميدانية لعينة

من المؤسسات الاستشفائية بمدينة بسكرة

تمهيد :

بعد الإلمام بمختلف الجوانب النظرية لموضوع الدراسة وتحليل المتغير المستقل المتمثل في القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة، وكذلك المتغير الوسيط المتمثل في مناخ العمل الأخلاقي وأيضا المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي ومن ثم تحديد الأثر بينهما، سيتم في هذا الجزء من الدراسة إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على عينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة، لإبراز أثر مناخ العمل الأخلاقي في تفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لهذه الدراسة التي أعدت لهذا الغرض، كما عملنا على تدعيمها بالمقابلات مع مسيري الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة. لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث متمثلة في:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات الإستشفائية محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وتقييم متغيراتها

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الرابع: تفسير و مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسات الإستشفائية محل الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث الى تقديم لمحة عن بعض المؤسسات الاستشفائية بمدينة بسكرة والتي تختلف حسب المهام التي تقوم بها والغرض الذي انشأت من أجله

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة-

تأسست المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة بموجب مرسوم رقم 140-07 المؤرخ في 19 ماي 2007م المتضمن إنشاء تنظيم وتسيير المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية. تقع المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر بسكرة بحي العالية الجنوبية ويحدها من الشمال المؤسسة العمومية المتخصصة في التوليد، أمراض النساء، وطب وجراحة الأطفال، جنوبا وشرقا جامعة محمد خيضر وغربا حديقة بشير بن ناصر تبلغ مساحتها الإجمالية 44584 م².

انظر الملحق رقم (01) الخاص بالهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة).

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان - بسكرة-

أنشئت المؤسسة الإستشفائية الحكيم سعدان وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 الذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها، المعدل عام 2011. والذي نص على فصل واستقلالية هذه المؤسسة عن المؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر.

يقع المستشفى في شارع الدكتور سعدان في مدينة بسكرة، ويتربع على مساحة تقدر ب 14 هكتار إلا أن هذه المساحة تقلصت إلى 08 هكتارات بسبب استغلال جزء كبير منها لبناء ملحقة التكوين المتواصل و أيضا المركب الرياضي، وتعود نشأة المستشفى إلى سنة 1895 من طرف الأخوات البيضاويات أثناء الحقبة الاستعمارية، وتم تأميمه سنة 1972، وحمل اسم الحكيم سعدان (أحمد شريف سعدان) ، ثم تحول من قطاع صحي إلى مؤسسة عمومية استشفائية.

ووفقا لما جاء به المرسوم سالف الذكر، والذي يعرف المؤسسة الإستشفائية بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والتأهيل الطبي وتغطي سكان بلدية واحدة أو عدة بلديات تتمحور مهامها حول التكفل

بالعلاج والتشخيص والتأهيل الطبي، بالإضافة إلى ضمان حفظ الصحة ومكافحة الأمراض وتحسين المستوى المعرفي لمستخدمي المصالح الصحية.

(انظر الملحق رقم (02) الخاص بالهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان -بسكرة)

المطلب الثالث : التعريف بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب و جراحة الأطفال
قرقب عمار بن عمرو -بسكرة-

تقع المؤسسة العمومية الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد في وسط مدينة بسكرة حي العالية بمدينة بسكرة، كان تخصص طب النساء والتوليد وطب الأطفال وجراحة الأطفال تابع للمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر ثم سنة 2003 تم بناء مستشفى مستقل مختص في طب النساء والتوليد وطب الأطفال وجراحة الأطفال.

(انظر الملحق رقم(03) الخاص بالهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد وطب وجراحة الأطفال قرقب عمار بن عمرو -بسكرة-)

المبحث الثاني :الإطار المنهجي للدراسة وتقييم متغيراتها

سنتطرق في هذه المبحث إلى الإطار المنهجي للدراسة والوصف الإحصائي لخصائص العينة وتحديد اتجاهات المبحوثين نحو متغيراتها الثلاث.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها ودراسة العلاقة بين متغيراتها واختبار الفرضيات ، تم الاعتماد في التحليل على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**Statistical Package for Social Sciences**) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة من خلال استعمال بعض الأساليب الإحصائية وهي:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي: (Measures Statistic Descriptive) :** وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- **معامل الثبات " ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) :** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- معامل الاتساق الداخلي لقياس معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الذي ينتمي إليه.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Test of Normality): ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة نوع التوزيع الذي تتبعه بيانات الدراسة.
- اختبار كولومجروف - سميرونوف (Smirnov - Kolmogorov): لاختبار خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه.
- معامل التضخم (VIF) والتباين المسموح به (Tolérance): لاختبار الارتباط الخطي بين أبعاد المتغيرات المستقلة
- تحليل التباين للانحدار (Analyses de variance): يستخدم للتأكد من صلاحية النموذج لدراسة الانحدار
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression analysis): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة والوسيلة بأبعادها على المتغير التابع .
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise): لمعرفة الأبعاد الأكثر أهمية في تفسير علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة .
- تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالآثر غير المباشر.

المطلب الثاني: ثبات وصدق أداة الدراسة

أولاً: ثبات أداة الدراسة

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. ومن خلال الجدول أدناه، فإنه تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر،

وفيما يلي تفسير قيم معامل الثبات (Alpha Cronbach):

الجدول رقم (5-1): مجالات قيم معامل ألفا كرونباخ

الموثوقية	قيمة Alpha
غير مقبول	$0.50 > \alpha$
ضعيف	$0.65 > \alpha > 0.60$
مقبول	$0.70 > \alpha > 0.65$
حسن	$0.85 > \alpha > 0.70$
جيد	$0.90 > \alpha > 0.85$
ممتاز	$0.90 < \alpha$

source:(Carricano & Poujol, 2009, p. 53)

والجدول الموالي يوضح قيم معامل الثبات لاستبيان الدراسة:

الجدول رقم (5-2): معاملات الثبات لمغيرات الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.941	0,885	4	الصفات الشخصية
0.959	0,921	5	الصفات الإدارية
0.941	0,886	4	العلاقات الإنسانية
0.960	0,922	4	العمل بروح الفريق
0.968	0,938	17	القيادة الأخلاقية
0.896	0,804	5	الالتزام الأخلاقي
0.909	0,827	5	الالتزام العاطفي
0.708	0,502	5	الالتزام المستمر
0.833	0,695	15	الالتزام التنظيمي
0.882	0,779	5	مناخ القانون
0.847	0,718	5	مناخ الرعاية
0.832	0,692	4	مناخ الاستقلال
0.788	0,621	3	مناخ القواعد

0.818	0,670	4	مناخ المنفعة
0.858	0,736	21	مناخ العمل الأخلاقي
0.888	0.789	53	الاستمارة ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ تفوق 0.60، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لمحور القيادة الأخلاقية (0,938) وهذا يدل على أن الثبات بالنسبة لهذا المحور ممتاز، أما بالنسبة لمحور مناخ العمل الأخلاقي فقد بلغت قيمته (0,736)، فهذا يدل على أن الثبات بالنسبة لهذا المحور حسن، وبلغ معامل الثبات لمحور الالتزام التنظيمي (0,695) فهذا يدل على أن الثبات بالنسبة لهذا المحور مقبول. كما بلغت قيمته بالنسبة للاستبانة ككل (0.789)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات حسن مما يدل على صحة وثبات أداة القياس وقدرتها على قياس الظاهرة المدروسة، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة وفي نفس الظروف.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

يمثل الصدق أحد المعايير الهامة التي يعتمد عليها في التعرف على مدى قدرة أداة الدراسة المستخدمة على قياس المفهوم أو المتغير المراد قياسه وتحديدده على النحو المطلوب. ويمكن قياسه وفق عدة طرق لعل أهمها:

1- الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية والإدارة بشكل عام، وعددهم ستة محكمين (قائمة المحكمين موضحة في الملحق رقم 08)، وطلب منهم الإجابة على مدى وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، ولقد تم حذف بعض العبارات من قبل المحكمين، ودمج بعضها، كما تم تغيير صياغة بعض العبارات و بناء على توجيهات وتصحيحات المحكمين تمت صياغة استبانة البحث بشكلها النهائي وهي الموضحة في (الملحق رقم 4).

2- صدق المحك:

تم حساب معامل " صدق المحك " من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ " وذلك كما هو موضح في الجدول (رقم 5-2)، لذا نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.888) وهو مناسب

لأغراض وأهداف الدراسة، كما نلاحظ أيضا أن معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها (مناسبة لأغراض الدراسة)، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا: الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم حساب الاتساق الداخلي وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل مؤشر والبعد الذي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الاتساق، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي، بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدر أن النسبة بـ 70%. وتحقق أي شرط بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة سيتم قبوله.

ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار ملخصة في الجدول الموالي:

1- حساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول القيادة الأخلاقية

الجدول رقم (5-3): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

قياس الاتساق الداخلي لعبارات (البعد 01): بعد الصفات الشخصية							
Corrélation de Pearson			رقم العبارات	Corrélation de Pearson			رقم العبارات
النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط		النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط	
دال	0,000	0,830**	العبرة رقم 03	دال	0,000	0,757**	العبرة رقم 01
دال	0,000	0,786**	العبرة رقم 04	دال	0,000	0,767**	العبرة رقم 02
قياس الاتساق الداخلي لعبارات (البعد 02): بعد الصفات الإدارية							
Corrélation de Pearson			رقم العبارات	Corrélation de Pearson			رقم العبارات
النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط		النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط	
دال	0,000	0,850**	العبرة رقم 07	دال	0,000	0,770**	العبرة رقم 05
دال	0,000	0,839**	العبرة رقم 08	دال	0,000	0,836**	العبرة رقم 06
					0,000	0,819**	العبرة رقم 09
قياس الاتساق الداخلي لعبارات (البعد 03): بعد العلاقات الإنسانية							
Corrélation de Pearson			رقم العبارات	Corrélation de Pearson			رقم العبارات

النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط		النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط	
دال	0,000	0,818**	العبارة رقم 12	دال	0,000	0,744**	العبارة رقم 10
دال	0,000	0,767**	العبارة رقم 13	دال	0,000	0,810**	العبارة رقم 11
قياس الاتساق الداخلي لعبارات (البعد 04): بعد العمل بروح الفريق							
Corrélation de Pearson			رقم العبارات	Corrélation de Pearson			رقم العبارات
النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط		النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط	
دال	0,000	0,824**	العبارة رقم 16	دال	0,000	0,824**	العبارة رقم 14
دال	0,000	0,805**	العبارة رقم 17	دال	0,000	0,841**	العبارة رقم 15
دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها ** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الإحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الإحصائية							
قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية للبعدها							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

يوضح الجدول أعلاه نتائج حساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول "القيادة الأخلاقية" من خلال معامل ارتباط بيرسون. وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط الموضحة في الجدول ، نلاحظ أن جميعها ذات دلالة إحصائية، حيث تقل قيم (Sig.) عن 0.05 وتتراوح قيمها بين 0.744 و 0.850، مما يشير إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. وبشكل عام فإن معاملات الارتباط لم تقل عن 0.744 بالنسبة للارتباط مع الدرجة الكلية للبعد وهو ارتباط قوي الأمر الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذه الاستبانة .

وبناءً على هذه النتائج، نستنتج أن جميع عبارات أبعاد المحور الأربعة (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية ، العمل بروح الفريق) تتمتع بصدق داخلي مرتفع، وتُعدّ مقياسًا جيدًا للأبعاد التي صُممت لقياسها ضمن المحور الأول من الاستبيان.

2- حساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (5-4): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

قياس الاتساق الداخلي لعبارات (البعد 01): بعد الالتزام الأخلاقي

Correlation de Pearson			رقم العبارات	Correlation de Pearson			رقم العبارات
النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط		النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط	
دال	0,000	0,529**	العبارة رقم 03	دال	0,000	0,635**	العبارة رقم 01
دال	0,000	0,596**	العبارة رقم 04	دال	0,000	0,667**	العبارة رقم 02
				دال	0,000	0,669**	العبارة رقم 05
قياس الاتساق الداخلي لعبارات (البعد 02): بعد الالتزام العاطفي							
Corrélación de Pearson			رقم العبارات	Corrélación de Pearson			رقم العبارات
النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط		النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط	
دال	0,000	0,658**	العبارة رقم 08	دال	0,000	0,677**	العبارة رقم 06
دال	0,000	0,575**	العبارة رقم 09	دال	0,000	0,598**	العبارة رقم 07
					0,000	0,552**	العبارة رقم 10
قياس الاتساق الداخلي لعبارات (البعد 03): بعد الالتزام المستمر							
Corrélación de Pearson			رقم العبارات	Corrélación de Pearson			رقم العبارات
النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط		النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط	
دال	0,000	0,495**	العبارة رقم 13	دال	0,000	0,408**	العبارة رقم 11
دال	0,000	0,620**	العبارة رقم 14	دال	0,000	0,296**	العبارة رقم 12
				دال	0,000	0,620**	العبارة رقم 15
دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لبعدها							
** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الإحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الإحصائية							
قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.							
بين العبارة والدرجة الكلية للبعدها							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

يُظهر الجدول أعلاه نتائج حساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الالتزام التنظيمي"، وذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون. وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط الموضحة في الجدول، نلاحظ أن جميعها ذات دلالة إحصائية، حيث تقل قيم (Sig.) عن 0.05. وتتراوح قيم معامل الارتباط بين 0.296 و 0.677، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني وبين الدرجة الكلية لبعدها.

وبناءً على هذه النتائج، نستنتج أن جميع عبارات أبعاد المحور الثلاثة (الالتزام الأخلاقي، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر) تتمتع بصدق داخلي متوسط، وتُعدّ مقياساً جيداً للأبعاد التي صُممت لقياسها ضمن المحور الثاني من الاستبيان.

وتُشير هذه النتائج أن جميع عبارات أبعاد المحور الثاني (الالتزام الأخلاقي، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر) تساهم بشكل فعّال في قياس هذا المحور وتتمتع بصدق داخلي متوسط، مما يؤكد صلاحيتها لاستخدامها في قياس المتغير التابع "الالتزام التنظيمي" في هذه الدراسة.

3- حساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث مناخ العمل الأخلاقي

الجدول رقم (5-5): الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

قياس الاتساق الداخلي لعبارات (البعد 01): بعد القانون							
Corrélation de Pearson			رقم العبارات	Corrélation de Pearson			رقم العبارات
النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط		النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط	
دال	0,000	0,504**	العبرة رقم 03	دال	0,000	0,522**	العبرة رقم 01
دال	0,000	0,586**	العبرة رقم 04	دال	0,000	0,407**	العبرة رقم 02
				دال	0,000	0,515**	العبرة رقم 05
قياس الاتساق الداخلي لعبارات (البعد 02): بعد الرعاية							
Corrélation de Pearson			رقم العبارات	Corrélation de Pearson			رقم العبارات
النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط		النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط	
دال	0,000	0,372**	العبرة رقم 08	دال	0,000	0,566**	العبرة رقم 06
دال	0,000	0,411**	العبرة رقم 09	دال	0,000	0,588**	العبرة رقم 07
				دال	0,000	0,546**	العبرة رقم 10
قياس الاتساق الداخلي لعبارات (البعد 03): بعد الاستقلال							
Corrélation de Pearson			رقم العبارات	Corrélation de Pearson			رقم العبارات
النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط		النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط	
دال	0,000	0,585**	العبرة رقم 13	دال	0,000	0,325**	العبرة رقم 11
دال	0,000	0,573**	العبرة رقم 14	دال	0,000	0,586**	العبرة رقم 12
قياس الاتساق الداخلي لعبارات (البعد 04): بعد القواعد							

Corrélation de Pearson			رقم العبارات	Corrélation de Pearson			رقم العبارات
النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط		النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط	
دال	0,000	0,502**	العبرة رقم 17	دال	0,000	0,534**	العبرة رقم 15
				دال	0,000	0,525**	العبرة رقم 16
قياس الاتساق الداخلي لعبارات (البعد 05): بعد المنفعة							
Corrélation de Pearson			رقم العبارات	Corrélation de Pearson			رقم العبارات
النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط		النتيجة	Sig. القيمة الاحتمالية	قيمة معامل ارتباط	
دال	0,000	0,446**	العبرة رقم 20	دال	0,000	0,485**	العبرة رقم 18
دال	0,000	0,398**	العبرة رقم 21	دال	0,000	0,454**	العبرة رقم 19
دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبرة والدرجة الكلية لبعدها ** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة إحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الإحصائية قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبرة والدرجة الكلية لبعدها							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

يوضح الجدول أعلاه نتائج حساب صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث "مناخ العمل الأخلاقي" من خلال معامل ارتباط بيرسون. وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط الموضحة في الجدول، نلاحظ أن جميعها ذات دلالة إحصائية، حيث تقل قيم (Sig.) عن 0.05 وتتراوح قيمها بين 0.325 و 0.588، مما يشير إلى وجود ارتباط موجب متوسط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. وبشكل عام فإن معاملات الارتباط لم تقل عن 0.325 بالنسبة للارتباط مع الدرجة الكلية للبعد، وهو ارتباط متوسط، الأمر الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذه الاستبانة.

وبناءً على هذه النتائج، نستنتج أن جميع عبارات أبعاد المحور الخمسة (مناخ القانون، مناخ الرعاية، مناخ الاستقلال، مناخ القواعد، مناخ المنفعة) تتمتع بصدق داخلي متوسط، وتُعدّ مقياساً جيداً للأبعاد التي صُممت لقياسها ضمن المحور الثالث من الاستبيان

ومنه وبناءً على نتائج تحليل صدق الاتساق الداخلي لعبارات كل من المحور الأول "القيادة الأخلاقية" والمحور الثاني "الالتزام التنظيمي"، والمحور الثالث "مناخ العمل الأخلاقي" يتبين أن جميع عبارات الاستبيان تتمتع بصدق داخلي مرتفع، وذلك لارتباطها المعنوي بأبعادها ومحاورها المصممة لقياسها. وتُعزز هذه النتائج ثقة بصلاحية الاستبيان كأداة فعالة لجمع البيانات في هذه الدراسة ودقتها في قياس المتغيرات الدراسة، مما يؤكد كفاءة الاستبيان ومدى ملاءمته للإجابة عن التساؤلات الدراسة و اختبار فرضياتها.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها يجب التأكد من أن البيانات المتحصل عليها تتبع التوزيع الطبيعي، ومن أجل التأكد من أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً قمنا بإجراء اختبار (Smirnov – Kolmogorov)، حيث نختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن "العينة المسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي" مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن العينة المسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، فإذا كانت القيمة الاحتمالية Sig أكبر من القيمة الاحتمالية المحددة وهي (0.05) نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والعكس والنتائج موضحة في الجدول الآتي :

جدول رقم (5-6): نتائج اختبار Smirnov – Kolmogorov

المتغير	الإحصائيات	مستوى الدلالة sig
القيادة الأخلاقية	0,021	0.200*
مناخ العمل الأخلاقي	0,032	0.200*
الالتزام التنظيمي	0,037	0.200*

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن القيمة الاحتمالية sig بلغت (0,200) بالنسبة لمتغير القيادة الأخلاقية وكذلك بالنسبة لمتغير مناخ العمل الأخلاقي ومتغير الالتزام التنظيمي، وبالتالي فهي تفوق مستوى الدلالة المعتمد 0.05 و بذلك نؤكد أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الرابع: خصائص و وصف عينة الدراسة

فيما يلي سنتطرق إلى عرض خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

- 1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

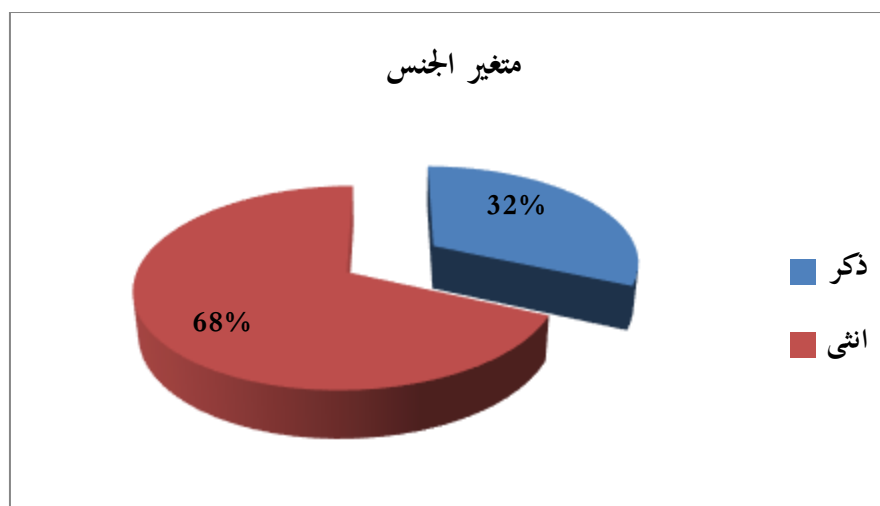
الجدول رقم (5-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	العدد	الخيارات	
31,7%	111	ذكر	الجنس
68,3%	239	أنثى	
100%	350	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الإناث في عينة الدراسة تفوق نسبة الذكور، حيث بلغت نسبة الإناث (68,3%) بينما بلغت نسبة الذكور (31,7%). وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسات الإستشفائية وكذلك إلى قدرة النساء العالية على التكيف مع الظروف المختلفة في قطاع الصحة، ويعتبر القطاع الصحي هو الخيار الأفضل الذي تلجأ إليه أغلبية الإناث للعمل فيه، حيث يتناسب مع مهارتهن وقدراتهن. خاصة في قطاع التمريض ويمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب الجنس من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (5-1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

2- توزيع عينة الدراسة حسب العمر: يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

الجدول رقم (5-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	العدد	الخصائص الشخصية والوظيفية	
23,7%	83	أقل من 30	العمر
41,1%	144	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
24,9%	87	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
10,3%	36	من 50 سنة فأكثر	
100%	350	المجموع	

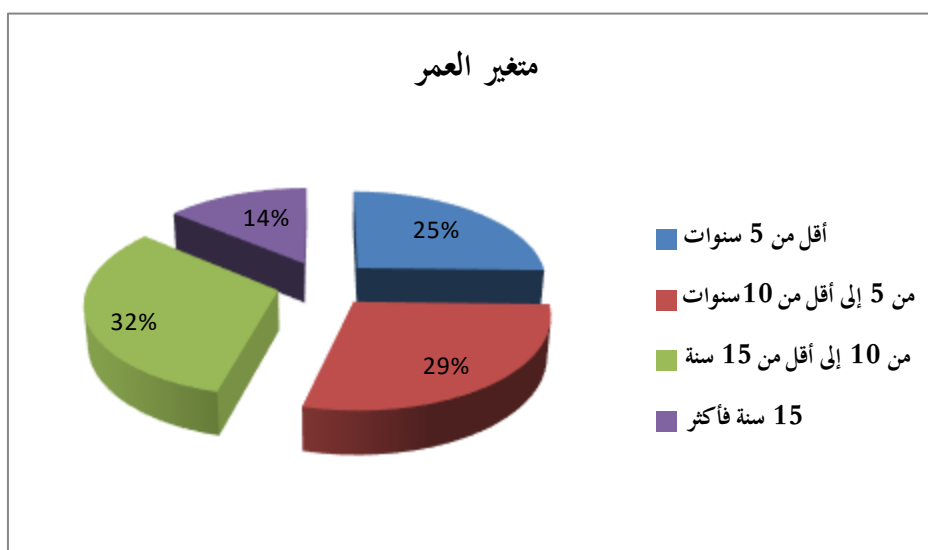
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين تقابل الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة (41,1%)، مما يدل على أن أغلبية المبحوثين هم من الفئة الشبابية، في حين أن الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بلغت نسبتها (24,9%) . أما نسبة المبحوثين من الفئة العمرية أقل من 30 بلغت (23,7%)، وأخيرا نجد أقل نسبة في فئات المبحوثين تعود للفئة العمرية 50 سنة فأكثر بلغت (5.1%).

تشير النتائج إلى أن غالبية العاملين ضمن عينة الدراسة ينتمون إلى الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، بينما سجلت الفئة العمرية 50 سنة فأكثر نسبة أقل من المشاركة.

ويمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب العمر من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (5-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

3- توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة: يمثل الجدول الآتي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة.

الجدول رقم (5-9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية	العدد	الخصائص الشخصية والوظيفية	
23,4%	82	طبيب	الوظيفة
56,6%	198	شبه طبي	
20%	70	موظف إداري	
100%	350	المجموع	

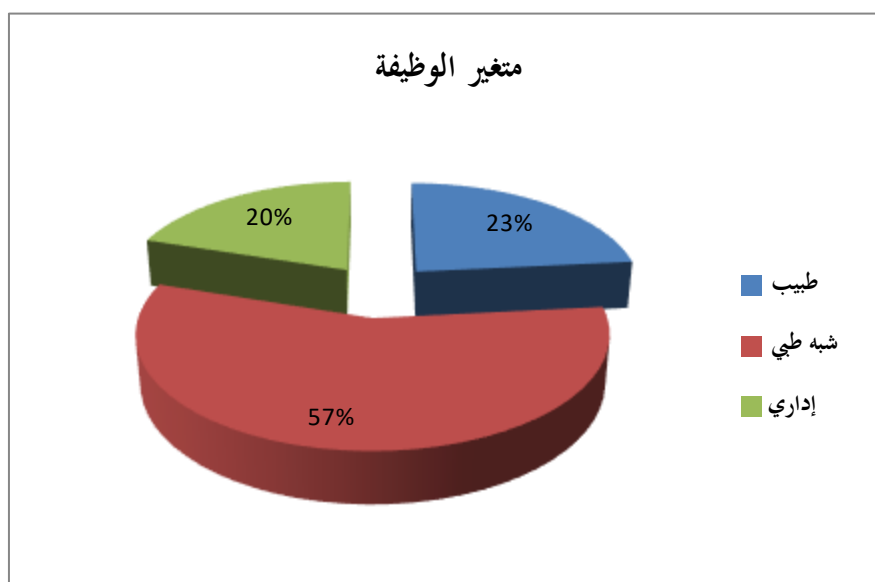
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة شبه الطبيين بلغت (56,6%) هم أعلى نسبة من باقي الفئات، أي أن أغلبية عينة الدراسة هم العاملين في سلك التمريض.، بينما بلغت نسبة الأطباء (23,4%)، أما نسبة الموظفين الإداريين قد بلغت (20%) وهي أقل نسبة.

ويمكن تفسير ذلك بأن الخدمات الصحية تتطلب عدداً كبيراً من شبه الطبيين لتلبية احتياجات المرضى. كما أن طبيعة عمل الأطباء تركز على اتخاذ القرارات الحاسمة المتعلقة بصحة المرضى، والتي لا تتطلب التكرار اليومي المستمر، على عكس شبه الطبيين الذين يقومون بالرعاية التمريضية والمهام اليومية الأساسية، ما يزيد الحاجة إلى عدد أكبر منهم في المستشفيات. أما نسبة الإداريين فهي قليلة، ويرجع ذلك إلى طبيعة أدوارهم التنظيمية والإدارية التي لا تتطلب وجود عدد كبير منهم، حيث تركز هذه الفئة على إدارة العمليات والإشراف العام، مما يقلل من الحاجة إلى عدد كبير من الموظفين الإداريين.

ويمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (5-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة: يمثل الجدول الآتي تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.

الجدول رقم (5-10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	العدد	الخصائص الشخصية والوظيفية	
25,4%	89	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
28,6%	100	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
32%	112	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
14%	49	15 سنة فأكثر	
100%	350	المجموع	

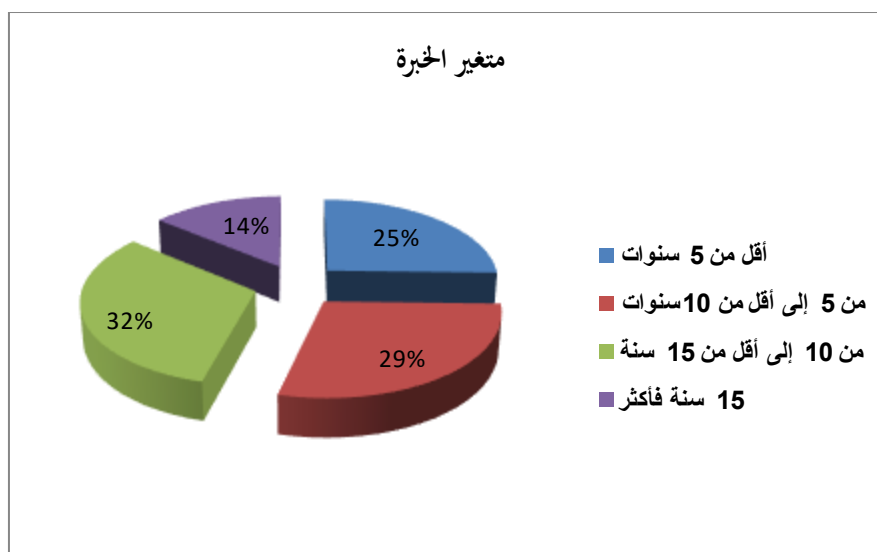
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة العمال الذين تتراوح خبرتهم في العمل من 10 إلى أقل من 15 سنة حيث بلغت (32%)، تليها الذين خبرتهم ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (28.6%)، ثم تليها الفئة أقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبتها (25.4%)، وأخيرا الفئة من 15 سنة فأكثر حيث بلغت نسبتها (14%)

تشير هذه النتائج أن غالبية العاملين يمتلكون خبرة متوسطة إلى طويلة، وهذا راجع إلى استقرارهم في هذه المرحلة من حياتهم المهنية. غالبًا، تكون هذه الفئة قد تجاوزت فترة التكيف الأولى مع العمل وبدأت في تحقيق استقرار وظيفي، مما يعزز بقاءهم لفترة أطول في المستشفى.

ويمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (5-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

المطلب الخامس: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة

في هذا الإطار سنقوم بتحليل محاور الاستبانة بغرض الإجابة على أسئلة الدراسة، وذلك من خلال استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على المقياس الخماسي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحاور الثلاث القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي ومناخ العمل الأخلاقي، وقد قمنا بتقسيم مستويات القبول إلى ثلاثة أقسام كما هو موضح في الجدول رقم الموالي:

الجدول رقم (5-11): مستويات القبول حسب مقياس ليكرت

حدود القياس	2.33 - 1.00	3.67 - 2.34	5.00 - 3.68
مستوى	منخفض	متوسط	مرتفع

source: (Siti, Siti, Bolong, Jeffrey, & Shaffril, 2013, pp. 167-168)

أولاً: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو القيادة الأخلاقية

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

ما هي درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بالمؤسسات الإستشفائية محل الدراسة في مدينة بسكرة؟

من أجل أن نجيب على هذا التساؤل يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-12): تحليل اتجاهات المبحوثين حول القيادة الأخلاقية

الرقم	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
القيادة الأخلاقية					
		3,33	0,833		متوسط
البعد الأول: الصفات الشخصية					
		3.39	1.022	02	متوسط
01	يتصف رئيسك المباشر بالنزاهة والأمانة في تصرفاته مع الآخرين	3,34	1,103	03	متوسط
02	يتحمل رئيسك المباشر المسؤولية تجاه أخطائه	3,31	1,067	04	متوسط
03	ينجز رئيسك المباشر المهام والمسؤوليات المسندة إليه بأمانة وإخلاص	3,41	0,962	02	متوسط
04	يتحلى رئيسك المباشر بالصبر في انجاز كافة المهام والمسؤوليات الموكلة إليه	3,51	0,957	01	متوسط
البعد الثاني: الصفات الإدارية					
		3.2	1.072	04	متوسط
05	يلتزم رئيسك المباشر باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل	3,39	1,053	01	متوسط
06	يشجع رئيسك المباشر العاملين على الإبداع والابتكار	3,16	1,069	03	متوسط
07	يجتهد رئيسك المباشر في توفير الإمكانيات وتقديم التسهيلات للعاملين	3,30	1,014	02	متوسط
08	يوزع رئيسك المباشر الأعمال والمسؤوليات على العاملين بعدالة	3,09	1,101	04	متوسط
09	يشارك رئيسك المباشر العاملين في التخطيط وصناعة القرارات	3,06	1,126	05	متوسط
البعد الثالث: العلاقات الإنسانية					
		3.45	0.985	01	متوسط
10	يتعامل رئيسك المباشر مع المرؤوسين بتواضع واحترام .	3,67	0,945	01	متوسط
11	يحرص رئيسك المباشر على تكوين علاقات طيبة مع الجميع.	3,46	0,988	02	متوسط
12	بتعاطف رئيسك المباشر مع العاملين ويقدر مشاعرهم	3,29	1,010	04	متوسط
13	يبادر رئيسك المباشر في حل الخلافات التي تحدث بين العاملين	3,37	0,996	03	متوسط
البعد الرابع: العمل بروح الفريق					
		3.29	1.046	03	متوسط
14	يعزز رئيسك المباشر ثقة العاملين بزملائهم وبرئيسهم.	3,30	1,073	03	متوسط
15	ينمي رئيسك المباشر روح التعاون والانسجام بين العاملين	3,41	1,058	01	متوسط

16	يوفر رئيسك المباشر المناخ المناسب للتواصل وتنسيق العمل بين العاملين	3,34	1,024	02	متوسط
17	ينمي رئيسك المباشر مهارة صناعة القرارات الجماعية بين العاملين	3,12	1,030	04	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل الإستهبان من خلال برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول السابق نستخلص النتائج التالية:

العلاقات الإنسانية: احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (3.45)، وانحراف معياري (0.985). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسط" من قبل أفراد عينة الدراسة، كما نلاحظ من متوسطات إجاباتهم على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.29-3.67) والانحرافات المعيارية (0.945-1.010). ويفسر هذا بأن الرؤساء يتعاملون مع موظفيهم باحترام، ويحرصون على بناء علاقات جيدة مع الجميع. من خلال إظهار الاحترام والسعي لحل الخلافات بطريقة عادلة. هذا النوع من القيادة يعزز بيئة عمل صحية ويشجع على التعاون والثقة بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي و زيادة الإنتاجية، كما يثبت القادة أنهم يهتمون برفاهية موظفيهم، مما يعزز الروح المعنوية ويشجع على الالتزام والولاء للمستشفى.

الصفات الشخصية: احتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (3.39)، وانحراف معياري (1.022). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسط" من قبل أفراد عينة الدراسة، كما نلاحظ من متوسطات إجاباتهم على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.31-3.51) والانحرافات المعيارية (0.957-1.067) ويفسر هذا حسب إجابات الباحثين بأن الرؤساء يتسمون بالصبر، ويؤدون المهام والمسؤوليات بأمانة وإخلاص، مما يعني أنه يلتزمون بمعايير عالية من النزاهة في تنفيذ العمل، ويحرصون على الوفاء بجميع التزاماتهم بدقة وشفافية. بالإضافة إلى ذلك، يظهر التزامهم في تنفيذ واجباتهم بجدية واهتمام، مع التركيز على تحقيق أهداف المستشفى. هذا السلوك الإيجابي يعزز ثقة العاملين في قيادتهم ويحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم، مما يساهم في خلق بيئة عمل متماسكة ومحفزة.

العمل بروح الفريق: احتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية من قبل عينة الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (3.29)، وانحراف معياري (1.046). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسط"

من قبل أفراد عينة الدراسة، كما نلاحظ من متوسطات إجاباتهم على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات بين (3,12-3,41) والانحرافات المعيارية (1,024-1,073) ويمكن تفسير ذلك بأن بيئة العمل في المستشفيات تتسم بروح بالتعاون والانسجام بين العاملين، هذا يعني أن العاملين في المستشفى يتعاونون مع بعضهم البعض ويعملون بتناغم لتحقيق أهداف مشتركة، مثل تقديم الرعاية الصحية الفعالة للمرضى. ويعزز هذا التعاون من خلال اتخاذ القرارات بشكل جماعي، مما يتيح لجميع العاملين المشاركة في النقاشات، والوصول إلى أفضل الحلول والقرارات المناسبة. فهذا يساعد على تحسين الأداء العام ويعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية بين العاملين.

الصفات الإدارية: احتل المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (3,45)، وانحراف معياري (0,985). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسط" من قبل أفراد عينة الدراسة، كما نلاحظ من متوسطات إجاباتهم على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات بين (3,29-3,67) والانحرافات المعيارية (0,9450-1,010)، ويفسر ذلك بحرص القائد على تحقيق رؤية المستشفى وغاياته المتمثلة في التشجيع على روح الإبداع، مما يعزز من تطوير أفكار جديدة وحلول مبتكرة تساهم في تحسين الأداء الطبي. بالإضافة إلى ذلك، يقوم القائد بتوزيع الأعمال والواجبات بما يتناسب مع قدرات ورغبات كل موظف، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم. ويلتزم القائد بتطبيق القوانين واللوائح بإنصاف وشفافية، مما يعزز من ثقة العاملين ويخلق بيئة عمل عادلة ومشجعة. هذه العوامل مجتمعة تساهم في تحقيق أهداف المستشفى وتطويره.

بناءً على ما تقدم يتضح أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لعينة من المؤسسات الإستشفائية لمدينة بسكرة جاءت متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين عن عبارات محور القيادة الأخلاقية (3,33) وانحراف معياري (0,833).

ثانياً: تحليل اتجاهات الباحثين نحو الالتزام التنظيمي

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

ما مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الإستشفائية محل الدراسة في مدينة بسكرة ؟

من أجل أن نجيب على هذا التساؤل يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-13): تحليل اتجاهات المبحوثين نحو الالتزام التنظيمي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
الالتزام التنظيمي					
		3,27	0,675		متوسط
البعد الأول: الالتزام المعياري (الأخلاقي):					
		3.24	1.089	2	متوسط
39	تشعر أن قرار انتسابك إلى المستشفى هو قرار صائب	3,45	1,050	1	متوسط
40	تعتبر نفسك مدينا للمستشفى لما له من فضل وأثر في بناء حياتك الوظيفية	3,20	1,038	3	متوسط
41	تعتبر ترك عملك الحالي بالمستشفى عمل غير أخلاقي حتى لو حصلت على عروض عمل أفضل	3,08	1,098	4	متوسط
42	تعتقد أن استمرار عملك في المستشفى ضرورة أخلاقية	3,43	,9960	2	متوسط
43	تشعر بالذنب إذا تركت المستشفى في هذا الوقت	3,04	1,264	5	متوسط
البعد الثاني: الالتزام العاطفي (الوجداني)					
		3.42	1.002	1	متوسط
44	تشعر بالفخر والاعتزاز كونك تعمل في هذا المستشفى.	3,58	1,031	2	متوسط
45	تشعر بأن أي مشكل بالمستشفى هو جزء من مشاكلك الخاصة.	3,07	1,143	5	متوسط
46	تشعر بأن زملاء العمل هم جزء من أفراد عائلتك.	3,50	,9510	3	متوسط
47	تشعر بأن هناك معنى كبيرا لهذا المستشفى بالنسبة إليك.	3,61	,8520	1	متوسط
48	يوجد الكثير من القيم والأهداف التي تؤمن بها في هذا المستشفى تتوافق مع قيمك وأهدافك الشخصية.	3,34	1,036	4	متوسط
البعد الثالث: الالتزام المستمر					
		3.14	1.489	3	متوسط
49	يمثل بقائك في المستشفى ضرورة أكثر منه رغبة.	3,55	,9650	1	متوسط
50	تشعر بعدم توفر بدائل عمل في مستشفيات أخرى حال قررت ترك العمل.	3,12	1,079	3	متوسط
51	سيكون من الصعب جدا بالنسبة لك أن تغادر مؤسستك حتى ولو رغبت في ذلك.	3,32	2,994	2	متوسط
52	لديك استعداد للاستمرار والبقاء في عملك الحالي حتى بلوغ سن التقاعد.	2,87	1,238	4	متوسط
53	أحد أسباب عدم تركك لهذا المستشفى هو توفره على مزايا قد لا تتوفر في مستشفيات أخرى.	2,84	1,168	5	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول السابق نستخلص النتائج التالية:

✚ **الالتزام العاطفي (الوجداني):** احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من قبل عينة الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (3.42)، وانحراف معياري (1.002). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسط" من قبل أفراد عينة الدراسة، كما نلاحظ من متوسطات إجاباتهم على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات بين (3,07-3,61) والانحرافات المعيارية (0,951-1,143)، ويمكن تفسير ذلك أن العاملين يشعرون بالانتماء إلى مؤسساتهم هذا راجع إلى التوافق بين قيم وأهداف المستشفى مع قيمهم وأهدافهم الشخصية. أي عندما يكون هناك انسجام بين ما يسعى إليه المستشفى لتحقيقه وما يقدره العاملون شخصياً، فإن ذلك يعزز إحساسهم بأهم جزء من المستشفى، ويشعرون بأنهم يساهمون في تحقيق أهداف تتماشى مع معتقداتهم وقيمهم الخاصة. هذا التوافق يعزز الولاء والشعور بالانتماء، ويؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي والاستمرارية في العمل.

✚ **الالتزام المعياري (الأخلاقي):** احتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية من قبل عينة الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (3.42)، وانحراف معياري (1.089). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسط" من قبل أفراد عينة الدراسة، كما نلاحظ من متوسطات إجاباتهم على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات بين (3,08-3,45) والانحرافات المعيارية (0,996-1,264)، يمكن تفسير ذلك من منظور العاملين بأن الالتزام الأخلاقي يُعد أحد أهم الدوافع التي تشجعهم على الاستمرار في وظائفهم، حيث يعتبرون ترك العمل دون سبب وجيه سلوكاً غير أخلاقي. بالإضافة إلى ذلك، يظهر لديهم اهتمام كبير بالحفاظ على سمعة المستشفى، مما يزيد من حرصهم على الالتزام والبقاء في وظائفهم.

✚ **الالتزام المستمر** احتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية من قبل عينة الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (3.14)، وانحراف معياري (1.489). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسط" من قبل أفراد عينة الدراسة، كما نلاحظ من متوسطات إجاباتهم على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات بين (2,84-3,55) والانحرافات المعيارية (0,965-2,994)، ويمكن تفسير ذلك برغبة العاملين في الاستمرار والبقاء في وظائفهم الحالية، حيث إن الفرص الوظيفية التي

تقدمها المؤسسات الإستشفائية الأخرى لا تلي تطلعاتهم أو احتياجاتهم. لهذا السبب، نجد أن أغلبية العاملين يفضلون التمسك بوظائفهم الحالية بدلا من البحث عن فرص أخرى قد لا تكون مناسبة لهم.

بناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية لمدينة بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن عبارات محور الالتزام التنظيمي (3,27) وانحراف معياري (0,675).

ثالثا: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو مناخ العمل الأخلاقي

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

ما مستوى مناخ العمل الأخلاقي بالمؤسسات الإستشفائية محل الدراسة في مدينة بسكرة؟
من أجل أن نجيب على هذا التساؤل يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-14): تحليل اتجاهات المبحوثين نحو مناخ العمل الأخلاقي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
مناخ العمل الأخلاقي					
		3,55	0,485		متوسط
البعد الأول : مناخ القانون					
		3.68	0.892	1	مرتفع
18	تطبق القوانين بصرامة في المستشفى.	3,58	0,929	4	متوسط
19	تلتزم بالتعليمات والإجراءات المتبعة في المستشفى.	4,01	0,716	1	مرتفع
20	تضع دائما المعايير المهنية فوق الاعتبارات الأخرى.	3,87	0,813	2	مرتفع
21	تراعي الالتزام بقوانين المستشفى في أي قرار يتم اتخاذه.	3,67	0,908	3	متوسط
22	يحظى الميثاق الأخلاقي بالمستشفى باهتمام جميع العاملين.	3,26	1,096	5	متوسط
البعد الثاني: مناخ الرعاية					
		3.37	0.98	5	متوسط
23	يضع المستشفى مصالح العاملين ضمن أهم أولوياته.	2,91	1,091	4	متوسط
24	يحاول المستشفى دوما تقديم أفضل الخدمات للعاملين.	3,12	1,062	3	متوسط
25	تتحلى بالمسؤولية تجاه المجتمع الخارجي	3,97	,7560	2	مرتفع
26	تسعى لتقديم أفضل ما لديك دوما	4,08	,8450	1	مرتفع
27	يراعي المستشفى مصلحة العاملين عند اتخاذ القرارات	2,77	1,186	5	متوسط

البعد الثالث: مناخ الاستقلال				
28	تسترشد في عملك دائما بأخلاقك الشخصية.	4,24	1.021	4
29	تتمتع في المستشفى بحرية تحول لك تحديد الصواب من الخطأ.	3,23	1,108	3
30	يتصرف العاملون في المستشفى وفقا لمعتقداتهم الشخصية الأخلاقية	3,51	,9800	2
31	تمتلك الحرية في اتخاذ القرار المتعلق بعملك.	3,00	1,222	4
البعد الرابع: مناخ القواعد				
32	تلتزم في المستشفى بقواعد وإجراءات العمل بكل دقة.	3,93	,8930	1
33	تعتبر القواعد الأخلاقية مجال الاهتمام الرئيسي بالمستشفى.	3,63	1,021	2
34	يتم اتخاذ القرارات التنظيمية وفق مجموعة من القواعد والمعايير.	3,43	1,007	3
البعد الخامس: مناخ المنفعة				
35	تتحقق مصالحك الخاصة بتحقيق أهداف المستشفى.	3,25	1,084	4
36	تهتم بمصلحة المستشفى وهي فوق كل اعتبار.	3,74	,9110	2
37	تتصرف وفق ما يحقق العدالة للجميع.	4,03	,7470	1
38	تعطي الأولوية لأهداف المستشفى على أهدافك الشخصية.	3,37	1,032	3

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل الإستیبيان من خلال برنامج SPSS V22

من خلال نتائج الجدول السابق نستخلص النتائج التالية:

➤ **مناخ القانون:** احتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية من قبل عينة الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (3.68)، وانحراف معياري (0.892). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفع" من قبل أفراد عينة الدراسة، كما نلاحظ من متوسطات إجاباتهم على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات بين (3,26-4,01) والانحرافات المعيارية (0,716-1,096). ويفسر ذلك بحرص العاملين على تطبيق القوانين في المستشفى والالتزام بالتعليمات والإجراءات المتبعة للعمل بها، ويرجع ذلك إلى تأثير القيادة الإيجابية في المستشفى. أي عندما يكون الرؤساء ملتزمين بالقيم الأخلاقية ويظهرون احتراما واهتماما بالعاملين، فإن ذلك ينعكس على سلوك العاملين الذين يشعرون بالمسؤولية تجاه دورهم. هذه البيئة الداعمة تشجع العاملين على الالتزام بالقوانين والإجراءات لضمان سير العمل بشكل منظم وفعال، مما يساهم في تقديم رعاية صحية عالية الجودة والحفاظ على سلامة المرضى والعاملين.

➤ **مناخ القواعد:** احتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية من قبل عينة الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (3.66)، وانحراف معياري (0.973). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسط" من قبل أفراد عينة الدراسة، كما نلاحظ من متوسطات إجاباتهم على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات بين (3,43-3,93) والانحرافات المعيارية (0,893-1,021) ويمكن تفسير ذلك بأن بيئة العمل في المستشفى تتسم بالالتزام العاملين بتطبيق القواعد وإجراءات العمل، وهو ما يعكس ثقافة تنظيمية قوية تسودها روح الانضباط والمسؤولية. هذا الالتزام ينبع من إدراك العاملين لأهمية اتباع القواعد لضمان سلامة المرضى وتحقيق كفاءة الخدمات الصحية. كما أن وجود قيادة تشجع على الامتثال وتدعم العاملين يعزز من هذا الالتزام، مما يؤدي إلى بيئة عمل مستقرة وآمنة تسهم في تحسين الأداء العام للمستشفى.

➤ **مناخ المنفعة:** احتل المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية من قبل عينة الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (3.60)، وانحراف معياري (0.943). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسط" من قبل أفراد عينة الدراسة، كما نلاحظ من متوسطات إجاباتهم على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات بين (3,25-4,03) والانحرافات المعيارية (0,747-1,084) ويفسر ذلك حسب إجابات الباحثين بأنهم يتسمون بموضوعية، ويولون اهتماماً كبيراً بمصلحة المستشفى ككل، ويمنحون الأولوية لتحقيق أهدافه على حساب مصالحهم الشخصية. إضافة إلى ذلك اعتقادهم بأن النجاح الفردي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنجاح الجماعي للمستشفى، مما يدفعهم إلى التعاون والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف مشتركة تعود بالنفع على الجميع.

➤ **مناخ الاستقلال:** احتل المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية من قبل عينة الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (3.49)، وانحراف معياري (1.021). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسط" من قبل أفراد عينة الدراسة، كما نلاحظ من متوسطات إجاباتهم على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات بين (3,23-4,24) والانحرافات المعيارية (0,773-1,222) ويفسر هذا حسب إجابات الباحثين بأن العاملين في بيئة العمل يتخذون قراراتهم ويؤدون مهامهم إستناداً إلى معتقداتهم الأخلاقية الشخصية، أي أنهم لا يعتمدون فقط على القوانين أو الأنظمة المفروضة الخارجية، بل يتصرفون وفقاً لمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي يعتبرونها صحيحة ومدرسة. ويشمل ذلك الالتزام بالقيم مثل

الأمانة، النزاهة، العدالة، والمسؤولية. وهذا يمنحهم الحرية في اتخاذ القرارات التي تتماشى مع ما يعتقدون أنه الأفضل أخلاقياً، مما يتيح لهم التصرف بشكل أكثر استقلالية ومرونة في بيئة العمل.

➤ **مناخ الرعاية:** احتل المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية من قبل عينة الدراسة، بمتوسط حسابي قدره (3.37)، وانحراف معياري (0.98). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسط" من قبل أفراد عينة الدراسة، كما نلاحظ من متوسطات إجاباتهم على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً بين المتوسط والمرتفع، حيث تراوحت المتوسطات بين (2,77-4,08) والانحرافات المعيارية (0,756-1,186) ويفسر ذلك بأن المستشفيات تولي اهتماماً كبيراً لجميع العاملين من خلال السعي لتلبية احتياجاتهم وتوفير بيئة عمل داعمة ومريحة.. هذا الاهتمام يخلق بيئة إيجابية تعزز من رضا العاملين، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة للمرضى ويزيد من الكفاءة والإنتاجية في المستشفى.

بناءً على ما تقدم يتضح أن مستوى مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين عن عبارات محور [مناخ العمل الأخلاقي] (3,55) وانحراف معياري (0,485).

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، و ذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لفرضيات تحليل الانحدار، ثم سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالتأثير المباشر من خلال استخدام نماذج الانحدار الخطي المتعدد والفرضيات المتعلقة بالتأثير غير المباشر من خلال استخدام نموذج تحليل المسار.

المطلب الأول: اختبار الارتباط الخطي

للتأكد من عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance) واختبار التباين المسموح (Tolérance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolérance) أكبر من (0.05) والجداولين التاليين يوضحان نتائج هذا الارتباط

جدول رقم (5-15): اختبار معامل تضخم والتباين المسموح للمتغير المستقل

المتغيرات المستقلة	معامل التضخم VIF	التباين المسموح Tolérance
الصفات الشخصية	3,423	0,292
الصفات الإدارية	4,410	0,227
العلاقات الإنسانية	3,600	0,278
العمل بروح الفريق	3,585	0,279

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS V22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 و تتراوح بين (3,423، 4,410)، و أن قيم اختبار التباين المسموح (Tolérance) تراوحت بين (0,227، 0,292) وهي أكبر (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

جدول رقم (5-16): اختبار معامل تضخم والتباين المسموح للمتغير الوسيط

المتغيرات المستقلة	معامل التضخم VIF	التباين المسموح Tolérance
مناخ_القوانين	1,335	0,749
مناخ_الرعاية	1,469	0,681
مناخ_الاستقلال	1,483	0,674
مناخ_القواعد	1,525	0,656
مناخ_المنفعة	1,372	0,729

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS V22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 و تتراوح بين (1,335، 1,525)، و أن قيم اختبار التباين المسموح (Tolérance) تراوحت بين (0,656، 0,749) وهي أكبر (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص هذه الفرضية على الآتي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) على الالتزام لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05".

من أجل اختبار هذه الفرضية يجب التأكد من ملائمة أو صلاحية النموذج للانحدار، وذلك من خلال إجراء تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (5-17): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر القيادة

الأخلاقية بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الانحدار	62,877	4	15,719	56,354	0,000	0,629	0,388
الخطأ المتبقي	96,234	345	0,279				
المجموع	159,111	349					

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS V22

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (56,354) بقيمة احتمالية قدرها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهو ما يؤكد ويثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

كما يتضح من خلال الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة (56,354)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000)، بالإضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (62.9%)، حيث بلغ معامل التحديد R²

(0,388) مما يشير أن القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة تفسر ما مقداره (38.8%) من التباين الكلي في مستوى الالتزام التنظيمي. وبالتالي ومن خلال ما سبق نقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05".

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

لتحديد أبعاد القيادة الأخلاقية التي أثرت في الالتزام التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة نوضح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة الأخلاقية على الالتزام

التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	الدلالة الإحصائية
	B	الخطأ المعياري				
(Constant) الثابت	1,859	0,1230		15,126	0,000	//
الصفات الشخصية	-0,023	0,059	0,030	-0,384	0,701	غير دالة
الصفات الإدارية	0,245	0,063	0,340	3,867	0,000	دالة
العلاقات الإنسانية	-0,117	0,063	-0,147	-1,850	0,065	غير دالة
العمل بروح الفريق	0,335	0,057	0,467	5,895	0,000	دالة
R معامل الارتباط	0,629					
معامل التحديد R ²	0,388					
قيمة (F) المحسوبة	56,354					
مستوى المعنوية	0.000					* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS V22

بناءً على نتائج الجدول أعلاه نستخلص ما يلي:

➤ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصفات الشخصية على الالتزام التنظيمي، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (-0,384) بمستوى معنوية (0,701) و هي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0,05)، وقد بلغت القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) (-0,023)، والخطأ المعياري البالغ قيمته (0,059) وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصفات الشخصية على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05".

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصفات الإدارية على الالتزام التنظيمي، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (3,867) و بمستوى دلالة (0,000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وقد بلغت القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) (0,245)، والخطأ المعياري البالغ قيمته (0,063)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصفات الإدارية على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05".

➤ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الإنسانية على الالتزام التنظيمي، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (-1,850) بمستوى معنوية (0,065) و هي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0,05)، وقد بلغت القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) (-0,117)، و خطأ معياري البالغ قيمته (0,063)، و بالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الإنسانية على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05".

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعمل بروح الفريق على الالتزام التنظيمي، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة التي بلغت قيمتها (5,895) و بمستوى دلالة (0,000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وقد بلغت القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) (0,335)، و خطأ معياري البالغ قيمته (0,057)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية للعمل بروح الفريق على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 .

❖ بناء أفضل نموذج مطابق لبيانات المستجوبين وممثل لدراسة أثر أبعاد القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة .

من خلال النتائج المتوصل إليها في نموذج الانحدار أعلاه والتي تضمنت متغيرات لها تأثير معنوي ومتغيرات أخرى ليس لها تأثير معنوي، فقد عمدنا إلى إعادة تحليل النموذج باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise Analysis) Multiple Regression، وهذا بهدف تحديد معاملات نموذج الانحدار للمتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع وتحديد ترتيب أثرها وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-19): اختبار أفضل نموذج مطابق لبيانات المستجوبين وممثل لدراسة أثر أبعاد القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة

Model النموذج	قيمة معامل الارتباط (R)	قيمة معامل التحديد (R ²)	Erreur standard de l'estimation	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
1	0,606	0,365	0,538	201,965	0.000
2	0,623	0,384	0,530	109,929	0.000
3	0,628	0,390	0,527	75,275	0.000
إحصائيات لمعاملات أفضل نموذج (الثالث) Coefficients					
Model (النموذج المتوصل إليه)	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig
	B	Ecart standard	Bêta		
3	الثابت (Constante)	1,847	0,119	17,549	0,000
	العمل بروح الفريق	0,330	0,055	6,002	0,000
	الصفات الإدارية	0,237	0,060	3,979	0,000
	العلاقات الإنسانية	-0,123	0,061	-2,010	0,045

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS V22

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا وجود ثلاث نماذج مفسرة لأثر أبعاد القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة والمطابقة لبيانات العينة المستجوبة كما موضح فيما يلي :

الخطوة الأولى (النموذج الأول): بموجبه تم إدخال المتغير (x4) (العمل بروح الفريق) في نموذج الانحدار وتم الحصول على معامل تفسير ($R^2 = 0,365$)، حيث فسر هذا المتغير لوحده ما نسبته (36.5%) من التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية محل الدراسة .

الخطوة الثانية (النموذج الثاني): بموجبه تم إدخال المتغير (x2) (الصفات الإدارية) إلى جانب المتغير العمل بروح الفريق في نموذج الانحدار، حيث تم الحصول على معامل تفسير ($R^2 = 0,384$)، أين فسر البعدين معا (العمل بروح الفريق، الصفات الإدارية) ما نسبته (38.4%) من التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية محل الدراسة .

الخطوة الثالثة (النموذج الثالث): بموجبه تم إدخال المتغير (x3) (العلاقات الإنسانية) إلى جانب متغير العمل بروح الفريق والصفات الإدارية في نموذج الانحدار، وتم الحصول على معامل تفسير ($R^2 = 0,390$)، حيث فسر الثلاثة أبعاد معا (العمل بروح الفريق، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية) ما نسبته (39%) من التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية محل الدراسة .

و بما أن النموذج الثالث له أكبر قيمة لمعامل التفسير المصحح ($R\text{-deux ajusté} = 0,390$) وأقل قيمة للخطأ المعياري للتقدير ($Erreur\ standard\ de\ l'estimation = 0,527$) . وعليه يعتبر النموذج الثالث هو النموذج الأفضل المطابق لبيانات العينة ومعادلته كما يلي :

$$Y = 1,847 - 0,123 X_3 + 0,237 X_2 + 0,330 X_5 + e_i$$

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على الآتي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) على مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05".

من أجل اختبار هذه الفرضية يجب التأكد من ملاءمة أو صلاحية النموذج، وذلك من خلال إجراء تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (5-20): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر القيادة

الأخلاقية بأبعادها المختلفة على مناخ العمل الأخلاقي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الانحدار	23,408	4	5,852	34,482	0, 000	0,534	0,277
الخطأ المتبقي	58,552	345	0,170				
المجموع	81,960	349					

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS V22

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.000).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (34,482) بقيمة احتمالية قدرها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهو ما يؤكد ويثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

كما يتضح من خلال الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعاده المختلفة على مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة بمدينة بسكرة ، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة (34,482) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000)، بالإضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (53.4%)، وبلغ معامل التحديد R² (0,277)، مما يشير أن القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة تفسر ما مقداره (27.7%) من التباين الكلي على مستوى مناخ العمل الأخلاقي. وبالتالي من خلال ما سبق نقبل

الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) على مناخ العمل لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05".

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

لتحديد أبعاد القيادة الأخلاقية التي أثرت على مناخ العمل الأخلاقي بالمؤسسات محل الدراسة نوضح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-21): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة الأخلاقية على مناخ

العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة"

الدلالة الإحصائية	مستوى دلالة T	قيمة T الحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
			Beta	الخطأ المعياري	B	
//	0,000	26,947		0,096	2,583	الثابت (Constante)
غير دالة	0,295	1,049	0,088	0,046	0,048	الصفات الشخصية
غير دالة	0,250	1,153	0,110	0,049	0,057	الصفات الإدارية
غير دالة	0,981	0,024	0,002	0,049	0,001	العلاقات الإنسانية
دالة	0,000	4,234	0,365	0,044	0,188	العمل بروح الفريق
نموذج الانحدار المتعدد $Y = 2,583 + 0,188X_4 + e_i$					0,534	معامل الارتباط R
					0,277	معامل التحديد R ²
					56,354	قيمة (F) الحسوبة
* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)					0,000	مستوى المعنوية

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS V22

بناء على نتائج الجدول أعلاه نستخلص ما يلي :

➤ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصفات الشخصية على مناخ العمل الأخلاقي، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة و التي بلغت قيمتها (1,049) بمستوى معنوية (0,295) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0,05)، وقد بلغت القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) (0,048)، و خطأ معياري البالغ قيمته (0,046) وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصفات الشخصية على مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 ".

➤ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصفات الإدارية على مناخ العمل الأخلاقي، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة و التي بلغت قيمتها (1,153) و بمستوى دلالة (0,250) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وقد بلغت القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) (0,057)، و خطأ معياري البالغ قيمته (0,049) وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصفات الإدارية على مناخ العمل لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 ".

➤ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الإنسانية على مناخ العمل الأخلاقي، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة و التي بلغت قيمتها (0,024) و بمستوى معنوية (0,981) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0,05)، وقد بلغت القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) (0,001)، و خطأ معياري البالغ قيمته (0,049) وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ العمل الأخلاقي على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 ".

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعمل بروح الفريق على مناخ العمل الأخلاقي، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة (4,234) و بمستوى دلالة (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وقد بلغت القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) (0,188)، و خطأ معياري البالغ قيمته (0,044) وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل بروح

الفريق على مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 ."

❖ بناء أفضل نموذج مطابق لبيانات المستجوبين وممثل لدراسة أثر أبعاد القيادة الأخلاقية على مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة ."

من خلال النتائج المتوصل إليها في نموذج الانحدار أعلاه والتي تضمنت متغيرات لها تأثير معنوي ومتغيرات أخرى ليس لها تأثير معنوي، فقد عمدنا إلى إعادة تحليل النموذج باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis)، وهذا بهدف تحديد معاملات نموذج الانحدار للمتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع وتحديد ترتيب أثرها، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(5-22): اختبار أفضل نموذج مطابق لبيانات المستجوبين وممثل لدراسة أثر أبعاد القيادة

الاخلاقية على مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة

Model النموذج	قيمة معامل الارتباط (R)	قيمة معامل التحديد (R ²)	Erreurstandard de l'estimation	قيمة (F) الحسوبة	مستوى دلالة (F)
1	0,524 a	0,273	0,413	131,824	0,000
2	0,532 b	0,279	0,411	68,531	0,000
إحصائيات لمعاملات أفضل نموذج (الثاني) Coefficients					
Model (النموذج المتوصل إليه)	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig
	B	Ecart standard			
2	الثابت (Constante)	2,620	0,083	31,570	0,000
	البعد الرابع: العمل بروح الفريق	0,204	0,040	5,081	0,000
	البعد الثاني: الصفات الإدارية	0,082	0,040	2,018	0,000

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS V22

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا وجود نموذجين مفسرين لأثر أبعاد القيادة الأخلاقية على مناخ العمل الأخلاقي بالمؤسسات الاستشفائية محل الدراسة والمطابقة لبيانات العينة المستجوبة كما موضح فيما يلي :

➡ **الخطوة الأولى (النموذج الأول):** بموجبه تم إدخال المتغير (x4) (العمل بروح الفريق) في نموذج الانحدار وتم الحصول على معامل تفسير ($R^2 = 0,273$)، حيث فسر هذا المتغير لوحده ما نسبته (27.3%) من التغيرات التي تحدث في مناخ العمل الأخلاقي بالمؤسسات محل الدراسة .

➡ **الخطوة الثانية (النموذج الثاني):** بموجبه تم إدخال المتغير (x2) (الصفات الإدارية) إلى جانب متغير العمل بروح الفريق في نموذج الانحدار، حيث تم الحصول على معامل تفسير ($R^2 = 0,279$)، حيث فسر البعدين معا (العمل بروح الفريق، الصفات الإدارية) ما نسبته (27.9%) من التغيرات التي تحدث في مناخ العمل الأخلاقي بالمؤسسات محل الدراسة .

و بما أن النموذج الثاني له أكبر قيمة لمعامل التفسير المصحح ($R\text{-deux ajusté}=0,279$) و أقل قيمة للخطأ المعياري للتقدير ($Erreur\ standard\ de\ l'estimation=0,411$). وعليه يعتبر النموذج الثاني هو النموذج الأفضل المطابق لبيانات العينة ومعادلته كما يلي:

$$Y = 2,620 + 0,082X2 + 0,204X4 + ei$$

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على الآتي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ العمل الأخلاقي بأبعاده المختلفة (مناخ القوانين، مناخ الرعاية، مناخ الاستقلال، مناخ القواعد، مناخ المنفعة) على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05".

من أجل اختبار هذه الفرضية يجب التأكد من ملائمة أو صلاحية النموذج وذلك من خلال إجراء تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (5-23): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر مناخ العمل الأخلاقي بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الانحدار	61,001	5	12,200	42,777	0,000	0,619	0,374
الخطأ المتبقي	98,110	344	0,285				
المجموع	159,111	349					

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS V22

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.000).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (42,777) بقيمة احتمالية قدرها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهو ما يؤكد ويثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

كما يتضح من خلال الجدول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ العمل الأخلاقي بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة ، وهذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة (42,777) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.000)، بالإضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (61.9%)، وبلغ معامل التحديد R² (0,374) مما يشير إلى أن مناخ العمل الأخلاقي بأبعاده المختلفة يفسر ما مقداره (37.4%) من التباين الكلي على مستوى الالتزام التنظيمي. وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ العمل الأخلاقي بأبعاده المختلفة (مناخ القوانين، مناخ الرعاية، مناخ الاستقلال، مناخ القواعد، مناخ المنفعة) على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05".

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

ولتحديد أبعاد مناخ العمل الاخلاقي التي أثرت في الالتزام التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة نوضح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5-24): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد مناخ العمل الأخلاقي على

الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بكرة

الدلالة الإحصائية	مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
			Beta	الخطأ المعياري	B	
//	0,190	1,312		0,216	0,283	الثابت (Constante)
غير دالة	0,051	1,961	0,096	0,050	0,099	مناخ القانون
دالة	0,004	2,936	0,151	0,051	0,148	مناخ الرعاية
دالة	0,000	4,096	0,211	0,047	0,191	مناخ الاستقلال
غير دالة	0,123	1,547	0,081	0,048	0,074	مناخ القواعد
دالة	0,000	6,621	0,328	0,050	0,328	مناخ المنفعة
نموذج الانحدار المتعدد $Y = 0,283 + 0,148X_2 + 0,191X_3 + 0,328X_5 + e_i$					0,619	معامل الارتباط R
					0,374	معامل التحديد R ²
					42,777	قيمة (F) المحسوبة
					0.000	مستوى المعنوية
* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)						

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

بناء على نتائج الجدول أعلاه نستخلص ما يلي :

➤ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ القانون على الالتزام التنظيمي، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة (1,961) بمستوى معنوية (0,051) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0,05)، وقد بلغت القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) (0,099)، و خطأ معياري البالغ قيمته (0,050) وبالتالي من خلال

ما سبق نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ القانون على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 " .

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ الرعاية على الالتزام التنظيمي، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة (2,936) و بمستوى دلالة (0,004) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وقد بلغت القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) (0,148)، وخطأ معياري البالغ قيمته (0,051) وبالتالي من خلال ما سبق تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ الرعاية على الالتزام لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 " .

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ الاستقلال على الالتزام التنظيمي، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة (4,096) بمستوى معنوية (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) ، وقد بلغت القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) (0,191)، وخطأ معياري البالغ قيمته (0,047) وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ الاستقلال على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 " .

➤ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ القواعد على الالتزام التنظيمي، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة (1,547) و بمستوى دلالة (0,123) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وقد بلغت القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) (0,074)، وخطأ معياري البالغ قيمته (0,048) وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ القواعد على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 " .

➤ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ المنفعة على الالتزام التنظيمي، هذا ما دعمته قيمة (T) المحسوبة (6,621) بمستوى معنوية (0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) ، وقد بلغت القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) (0,328)، وخطأ معياري البالغ قيمته (0,050) ، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ المنفعة على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 " .

❖ بناء أفضل نموذج مطابق لبيانات المستجوبين و ممثل لدراسة أثر أبعاد مناخ العمل الأخلاقي على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة .

من خلال النتائج المتوصل إليها في نموذج الانحدار أعلاه والتي تضمنت متغيرات لها تأثير معنوي ومتغيرات أخرى ليس لها تأثير معنوي، فقد عمدنا إلى إعادة تحليل النموذج باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis)، وهذا بهدف تحديد معاملات نموذج الانحدار للمتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع وتحديد ترتيب أثرها، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-25): اختبار أفضل نموذج مطابق لبيانات المستجوبين أثر أبعاد مناخ العمل الأخلاقي

على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة

Model	قيمة معامل الارتباط (R)	قيمة معامل التحديد (R ²)	الخطأ المعياري	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)	
النموذج			Erreur standard de l'estimation	الحسوبة		
1	0,498 ^a	0,246	0,586	114,906	0.000	
2	0,582 ^b	0,335	0,551	88,839	0.000	
3	0,608 ^c	0,364	0,539	67,513	0.000	
4	0,616 ^d	0,372	0,535	52,661	0.000	
إحصائيات لمعاملات أفضل نموذج (الثاني) Coefficients						
Model	(النموذج المتوصل إليه)	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig
		B	Ecart standard			
4	الثابت (Constante)	1,474	0,170		8,663	0,000
	البعد الخامس: مناخ المنفعة	0,498	0,046	0,498	10,719	0,000
	البعد الثالث : مناخ الاستقلال	0,293	0,042	0,323	6,888	0,000
	البعد الثاني: مناخ الرعاية	0,195	0,048	0,198	4,096	0,000
	البعد الاول: مناخ القوانين	0,115	0,049	0,112	2,341	0,020

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا وجود أربع نماذج مفسرة لأثر أبعاد مناخ العمل الأخلاقي على الالتزام التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة والمطابقة لبيانات العينة المستجوبة كما موضح فيما يلي :

الخطوة الأولى (النموذج الأول): بموجبه تم إدخال المتغير (x5) (مناخ المنفعة) في نموذج الانحدار وتم الحصول على معامل تفسير ($R^2 = 0,246$)، حيث فسر هذا المتغير لوحده ما نسبته (24.6%) من التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة .

الخطوة الثانية (النموذج الثاني): بموجبه تم إدخال المتغير (x3) (مناخ الاستقلال) إلى جانب المتغير مناخ المنفعة في نموذج الانحدار، حيث تم الحصول على معامل تفسير ($R^2 = 0,335$)، حيث فسر البعدين معا (مناخ الاستقلال ومناخ المنفعة) ما نسبته (33.5%) من التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة .

الخطوة الثالثة (النموذج الثالث): بموجبه تم إدخال المتغير (x2) (مناخ الرعاية) إلى جانب المتغير مناخ المنفعة ومناخ الاستقلال في نموذج الانحدار، حيث تم الحصول على معامل تفسير ($R^2 = 0,364$)، حيث فسر ثلاثة أبعاد معا (مناخ المنفعة ومناخ الاستقلال ومناخ الرعاية) ما نسبته (36.4%) من التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة .

الخطوة الرابعة (النموذج الرابع): بموجبه تم إدخال المتغير (x1) (مناخ القوانين) إلى جانب المتغير مناخ المنفعة ومناخ الاستقلال ومناخ الرعاية في نموذج الانحدار، حيث تم الحصول على معامل تفسير ($R^2 = 0,372$)، حيث فسر أربعة أبعاد معا (مناخ المنفعة ومناخ الاستقلال ومناخ الرعاية ومناخ القوانين) ما نسبته (37.2%) من التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي بالمؤسسات محل الدراسة

و بما أن النموذج الرابع له أكبر قيمة لمعامل التفسير المصحح ($R\text{-deux ajusté}=0,372$) وأقل قيمة للخطأ المعياري للتقدير ($Erreur\ standard\ de\ l'estimation=0,535$) . وعليه يعتبر النموذج الرابع هو النموذج الأفضل المطابق لبيانات العينة ومعادلته كما يلي :

$$Y = 1,4740 + 0,115X1 + 0,195 X2 + 0,293 X3 + 0,498 X5 + ei$$

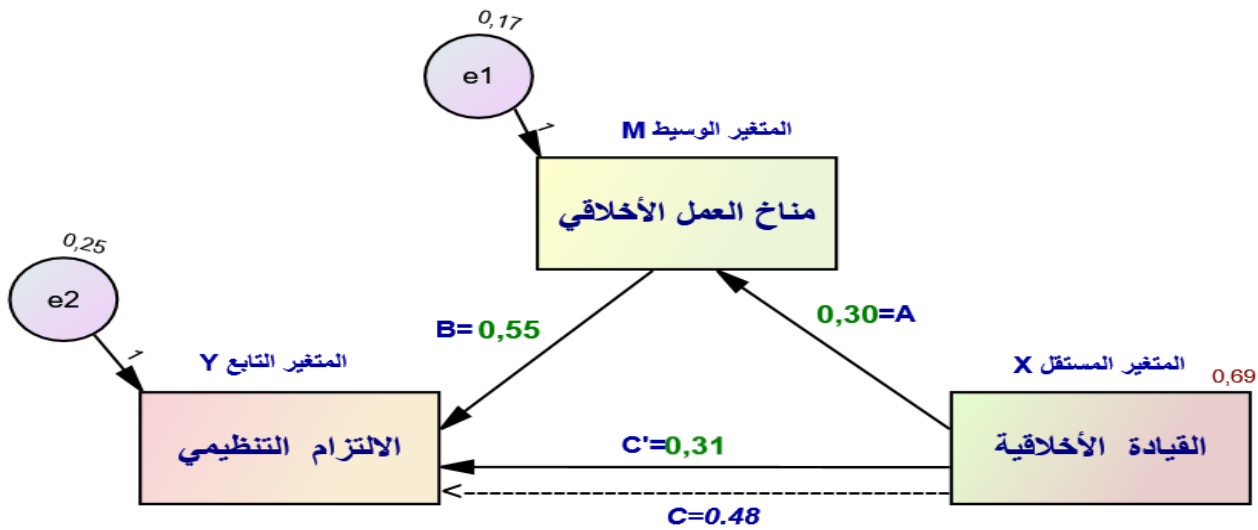
المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وفرصاتها الفرعية

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تنص هذه الفرضية على الآتي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05".

لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة ، قمنا باستخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) كأسلوب إحصائي مناسب لهذا الغرض. هذا الأسلوب يسمح لنا بفحص التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية بين القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل)، الالتزام التنظيمي (المتغير التابع)، ومناخ العمل الأخلاقي (المتغير الوسيط) وبواسطة برنامج (Amos.Version29) نرسم نموذج المسار كما يلي:

الشكل رقم (5-5) قيم معاملات المسار التأثير المباشر وغير المباشر لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ العمل الأخلاقي



المصدر : مخرجات برنامج (Amos. Version 29)

حيث تعتمد هذه الفرضية على إفتراض وجود وساطة لمناخ العمل الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي. لذا سيتم إختبار ما إذا كان مناخ العمل الأخلاقي يعمل كمتغير وسيط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي من خلال نموذج الوساطة البسيط، كما يلي:

1- التأثيرات المباشرة (Direct Effect)

- المسار ($C'=0.31$): تأثير مباشر ل القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي.
- المسار ($A=0.30$): تأثير مباشر ل القيادة الأخلاقية على مناخ العمل الأخلاقي.
- المسار ($B=0.55$): تأثير مباشر ل مناخ العمل الأخلاقي على الالتزام التنظيمي.

2- التأثير غير المباشر (Indirect Effect): $0.165 = (0.30 \times 0.55 = a \times b)$

يحدث عندما تؤثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال مناخ العمل الأخلاقي، ويُحسب عبر ضرب التأثير على المسار (a) في التأثير على المسار (b) ويعكس مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال مناخ العمل الأخلاقي.

3- التأثير الكلي ($C=0.48$): هو مجموع التأثير المباشر ($C'=0.31$) والتأثير غير المباشر $(a \times b) = 0.165$

كما يمكن تلخيص الأثر المباشر والأثر غير المباشر والأثر الكلي بين متغيرات هذه الفرضية في الجدول الموالي .

الجدول رقم (5-26): الدلالة الإحصائية لقيم معاملات المسار التأثير المباشر وغير المباشر لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ العمل الأخلاقي

النتيجة	P	C.R أو قيمة T	S.E	Estimate قيمة معامل المسار	العلاقة بين المتغيرات			
تأثير دال إحصائياً	0,000	8,319	0,037	0,311	الالتزام التنظيمي	<---	القيادة الأخلاقية	التأثيرات المباشرة (Direct) Effect
تأثير دال إحصائياً	0,000	11,361	0,027	0,302	مناخ العمل الأخلاقي	<---	القيادة الأخلاقية	
تأثير دال إحصائياً	0,000	8,492	0,064	0,550	الالتزام التنظيمي	<---	مناخ العمل الأخلاقي	
المستقل: (X) القيادة الأخلاقية ، التابع: (Y) الالتزام التنظيمي ، الوسيط: (M) مناخ العمل الأخلاقي								
تأثير دال إحصائياً	0,000	6,144	0,028	0,165	(القيادة الأخلاقية X) -> (مناخ العمل الأخلاقي M) -> (الالتزام التنظيمي Y)			التأثير غير المباشر (Indirect) Effect

*** أي معامل مسار دال عن 0.000
تمثل قيم Estimate تقدير قيمة العلاقة بين المتغيرين فزيادة المتغير المؤثر بقيمة 1 يزداد قيمة المتغير المتأثر بتلك القيمة (Estimate)
قيم S.E تمثل قيمة الخطأ المعياري في قيمة العلاقة بين المتغيرين فكلما اقترب من الصفر كان أفضل
قيم C.R تمثل قيمة T الحرجة وهي القيم التي يعتمد عليها مع P (مستوى المعنوي) لتحديد الدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرين بحيث تقدر قيمة الدلالة الفاصلة بـ 1.96 بمعنى إذا كانت قيم C.R أكبر من 1.96 نقول أن علاقة بين المتغيرين دالة إحصائياً
*** عند 0.001، ** عند 0.01، * عند 0.05

المصدر : مخرجات برنامج (Amos. Version 29)

يعرض الجدول رقم (5-26) النتائج المتعلقة بتقديرات معاملات المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الأخلاقية (المتغير المستقل X) على الالتزام التنظيمي (المتغير التابع Y)، وذلك في ظل وجود مناخ العمل الأخلاقي (المتغير الوسيط M). ويوضح هذا الجدول القيم التالية لكل مسار:

➤ التأثيرات المباشرة (Direct Effect) :

القيادة الأخلاقية ← الالتزام التنظيمي (المسار C') : القيمة المقدرة (Estimate) هي 0.311، مع قيمة خطأ معياري (S.E) تساوي 0.037، وقيمة T محسوبة (C.R) تساوي 8.319، وقيمة $P=0.000$ أقل من 0.05. تشير هذه النتائج إلى أن التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي دال إحصائياً.

القيادة الأخلاقية ← مناخ العمل الأخلاقي (المسار A) : القيمة المقدرة هي 0.302، مع قيمة S.E تساوي 0.027، وقيمة T محسوبة (C.R) تساوي 11.361، وقيمة $P=0.000$ أقل من 0.05. تشير هذه النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير مباشر ودال إحصائياً على مناخ العمل الأخلاقي.

مناخ العمل الأخلاقي ← الالتزام التنظيمي (المسار B) : القيمة المقدرة هي 0.550، مع قيمة S.E تساوي 0.064، وقيمة T محسوبة (C.R) تساوي 8.492، وقيمة $P=0.000$ أقل من 0.05. يشير ذلك إلى أن مناخ العمل الأخلاقي يؤثر بشكل مباشر ودال إحصائياً على الالتزام التنظيمي.

➤ التأثير غير المباشر (Indirect Effect) :

القيادة الأخلاقية ← مناخ العمل الأخلاقي ← الالتزام التنظيمي : القيمة المقدرة للتأثير غير المباشر هي 0.165، مع قيمة S.E تساوي 0.028، ونسبة C.R تساوي 6.144، وقيمة $P=0.000$ أقل من 0.05. هذا

يشير إلى أن التأثير غير المباشر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال مناخ العمل الأخلاقي دال إحصائياً.

لذا وبالنظر إلى النتائج السابقة، نجد أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل مباشر ودال إحصائياً على الالتزام التنظيمي (المسار C')، كما تؤثر القيادة الأخلاقية على مناخ العمل الأخلاقي (المسار A)، والذي بدوره يؤثر على الالتزام التنظيمي (المسار B). ب. بالإضافة إلى ذلك، فإن التأثير غير المباشر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال مناخ العمل الأخلاقي أيضاً دال إحصائياً. ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.

➤ تحديد نوع الوساطة: نظراً لأن التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي (C') ما زال دالاً إحصائياً بعد إدخال المتغير الوسيط (مناخ العمل الأخلاقي)، فهذا يشير إلى وجود وساطة جزئية. هذا يعني أن مناخ العمل الأخلاقي يلعب دوراً كوسيط، ولكنه لا يفسر العلاقة بشكل كامل؛ حيث يبقى هناك جزء من التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي. وبالتالي القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل مباشر، وأيضاً بشكل غير مباشر عبر مناخ العمل الأخلاقي، مما يعزز الالتزام التنظيمي بطرق مختلفة.

➤ مدى مطابقة نتيجة الفرضية الرئيسية الرابعة لبيانات العينة:

الجدول التالي بين قيم مؤشرات مطابقة نموذج الوساطة أعلاه لاختبار فرضية الأثر غير المباشر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (5-27): جدول مؤشرات المطابقة لنموذج تحليل المسار لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ العمل الأخلاقي

المؤشر	القيمة المقبولة للمطابقة	القيم المسجلة	قيمة افضل مطابقة
مربع كاي Chi-square ، ودرجة الحرية DF ، ومستوى الدلالة P	إذا كانت قيمة Chi-square غير دالة ومرتفعة	Chi-square = .000 Df=0	إذا كانت قيمة Chi-square منخفضة فيشير إلى تطابق أفضل
مربع كاي المعياري CMIN/DF	أقل من 5 قبل وتطابق جيد	0.000	القيم المنخفضة تدل على تطابق أفضل

مؤشر المطابقة المقارن (GFI)	0.90 أو أكبر	1.000	الواحد صحيح يدل على مطابقة تامة
مؤشر حسن المطابقة المعدل (AGFI)	0.90 أو أكبر	1.000	الواحد صحيح يدل على مطابقة تامة
مؤشر تاكر لوييس (CFI)	0.90 أو أكبر	1.000	الواحد صحيح يدل على مطابقة تامة
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (RMR)	كلما كان أصغر كان أفضل	0.000	يدل الصفر على مطابقة التامة

المصدر: مخرجات برنامج (Amos. Version 29)

تشير القيم المسجلة لمؤشرات المطابقة لنموذج الوساطة المستخدم إلى أن هناك توافقاً عالياً بين النموذج والبيانات الفعلية للمؤسسات الإستشفائية قيد الدراسة في مدينة بسكرة. حيث أن جميع المؤشرات، بما في ذلك مربع كاي، GFI ، $CMIN/DF$ ، $AGFI$ ، CFI ، و RMR ، أظهرت قيماً مثالية، وهو ما يشير إلى تطابق تام. حيث القيمة المسجلة لكل من GFI و $AGFI$ و CFI هي 1.000، مما يدل على أن النموذج يعكس بصورة ممتازة العلاقات بين المتغيرات كما هو موجود في البيانات الفعلية (الواقع العملي للدراسة).

بالتالي، يمكن الاستنتاج أن نموذج الوساطة المستخدم لتحليل تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ العمل الأخلاقي يتناسب تماماً مع البيانات المستمدة من العينة. هذا التوافق المثالي بين النموذج والبيانات يشير إلى أن مناخ العمل الأخلاقي يؤدي دوراً حقيقياً وفعالاً في تفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، مما يدعم بقوة صحة الفرضية الرئيسية الرابعة ويؤكد فعالية هذا النموذج في تفسير سلوكيات العمل في المؤسسات الإستشفائية.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

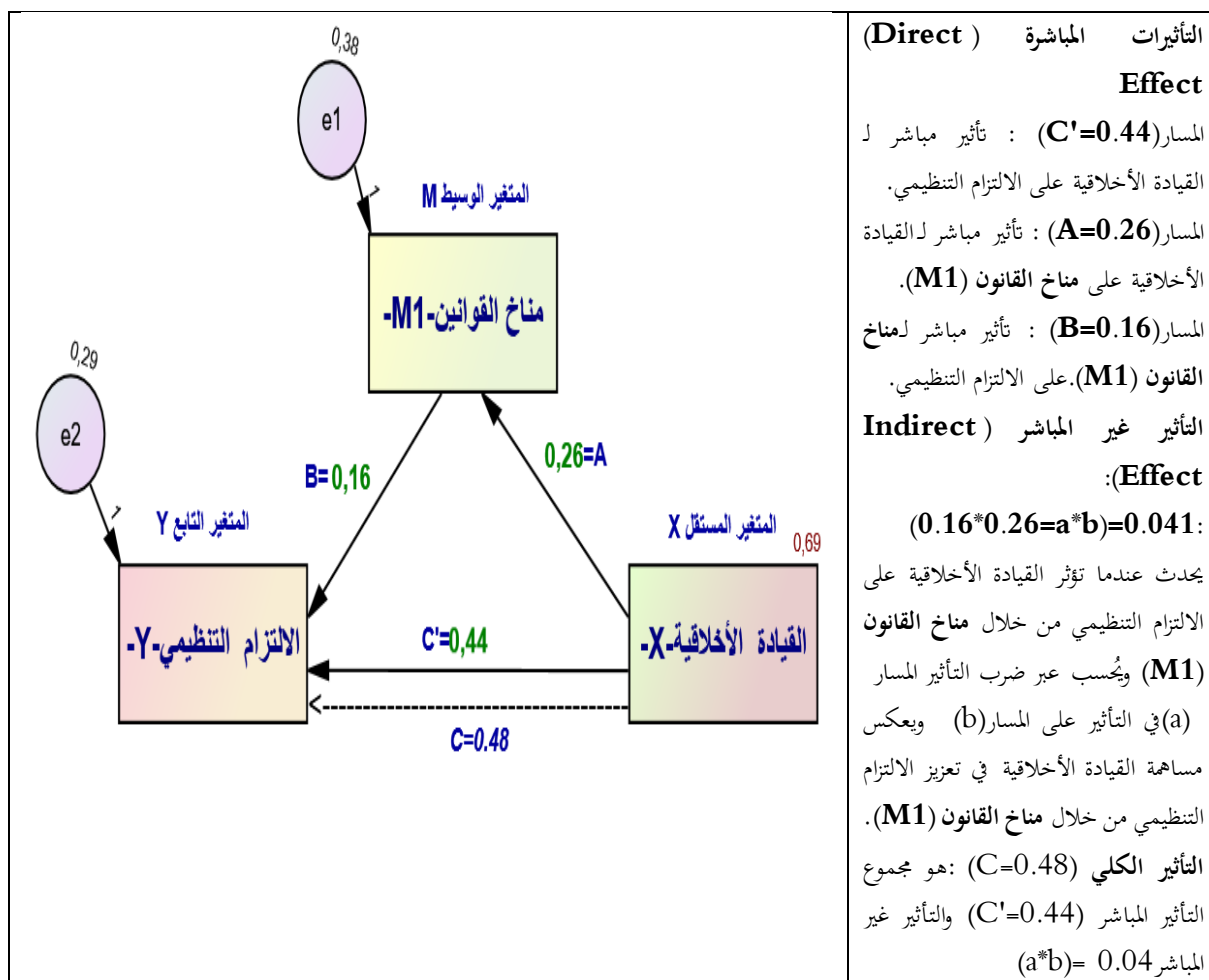
تتعلق الفرضيات الفرعية باختبار أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال مجموعة من أنواع المناخ في المؤسسات الإستشفائية لمدينة بسكرة، وذلك باستخدام نموذج الوساطة المتعددة الذي يتضمن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والتأثير الكلي. سيتم تحليل كل من مناخ القانون، مناخ الرعاية، مناخ الاستقلال، مناخ القواعد، ومناخ المنفعة كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

1 - اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية (X) على الالتزام التنظيمي (Y) من خلال مناخ القانون (M1) لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 .

لفحص دور مناخ القانون (M1) كوسيط بين القيادة الأخلاقية (X) والالتزام التنظيمي (Y)، سنستخدم أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) عبر برنامج Amos. Version 29. وذلك برسم نموذج مسار فرعي يحدد معاملات المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية بين هذه المتغيرات الثلاث. كما هو موضح في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (5-7) قيم معاملات المسار التأثير المباشر وغير المباشر لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ القانون (M1)



المصدر : مخرجات برنامج (Amos. Version 29)

كما يمكن تلخيص الأثر المباشر والأثر غير المباشر والأثر الكلي بين متغيرات هذه الفرضية في الجدول الموالي .

الجدول رقم (5-28): الدلالة الإحصائية لقيم معاملات المسار التأثير المباشر و غير المباشر لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ القانون (M1)

النتيجة	P	C.R او قيمة T	S.E	Estimate قيمة معامل المسار	العلاقة بين المتغيرات			
تأثير دال إحصائياً	0,000	11,892	0,037	0.44	الالتزام التنظيمي	<---	القيادة الأخلاقية	التأثيرات المباشرة (Direct) Effect
تأثير دال إحصائياً	0,000	6,558	0,04	0.26	مناخ القانون (M1)	<---	القيادة الأخلاقية	
تأثير دال إحصائياً	0,000	3,361	0,046	0.16	الالتزام التنظيمي	<---	مناخ القانون (M1)	
المستقل: (X) القيادة الأخلاقية ، التابع: (Y)الالتزام التنظيمي ، الوسيط: مناخ القانون (M1)								
تأثير دال إحصائياً	0.027	2.216	0.019	0.04	(القيادة الأخلاقية X) - (مناخ القانون (M1)) - (الالتزام التنظيمي Y)			التأثير غير المباشر Indirect Effect (Effect)
*** أي معامل مسار دال عن 0.000								
تمثل قيم Estimate تقدير قيمة العلاقة بين المتغيرين فزيادة المتغير المؤثر بقيمة 1 يزداد قيمة المتغير المتأثر بتلك القيمة (Estimate)								
قيم S.E تمثل قيمة الخطأ في قيمة العلاقة بين المتغيرين فكلما اقترب من الصفر كان أفضل								
قيم C.R تمثل قيمة T الحرجة وهي القيم التي يعتمد عليها مع P (مستوى المعنوية) لتحديد الدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرين، بحيث تقدر قيمة الدلالة الفاصلة بـ 1.96 بمعنى إذا كانت قيم C.R أكبر من 1.96 نقول أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائيا								
*** عند 0.001، ** عند 0.01، * عند 0.05								

المصدر : مخرجات برنامج (Amos. Version 29)

ويعرض الجدول رقم (5-28) النتائج المتعلقة بتقديرات معاملات المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الأخلاقية (المتغير المستقل X) على الالتزام التنظيمي (المتغير التابع Y)، وذلك في ظل وجود مناخ القانون (M1) (المتغير الوسيط M). حيث يوضح الجدول القيم التالية لكل مسار:

➤ **التأثيرات المباشرة (Direct Effect):** تشير النتائج إلى وجود تأثير مباشر ودال إحصائياً للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، حيث بلغت القيمة المقدرة لمعامل المسار (القيادة الأخلاقية ← الالتزام التنظيمي) $C' = 0.44$ هذا يشير إلى أن زيادة وحدة واحدة في القيادة الأخلاقية تؤدي إلى زيادة 0.44 وحدة في الالتزام التنظيمي.

بالإضافة إلى ذلك، يظهر أن القيادة الأخلاقية لها تأثير مباشر ودال إحصائياً على مناخ القانون (M1)، حيث تبلغ القيمة المقدرة لمعامل المسار (القيادة الأخلاقية ← مناخ القانون): $A = 0.26$ هذا يعني أن القيادة الأخلاقية تساهم في تحسين مناخ القانون بمقدار 0.26 وحدة لكل وحدة زيادة في القيادة الأخلاقية. من ناحية أخرى، يظهر أن لمناخ القانون تأثيراً مباشراً ودال إحصائياً على الالتزام التنظيمي، حيث بلغت القيمة المقدرة لمسار مناخ القانون ← الالتزام التنظيمي $B = 0.16$. هذا يشير إلى أن زيادة وحدة واحدة في مناخ القانون تؤدي إلى زيادة 0.16 وحدة في الالتزام التنظيمي.

وفي جميع هذه التأثيرات تظهر قيم C.R كبيرة وقيم P أقل من 0.05، مما يؤكد دلالة هذه التأثيرات إحصائياً.

✚ **التأثير غير المباشر (Indirect Effect):** يتضح من التحليل أن هناك تأثيراً غير مباشر لمناخ القانون كوسيط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، حيث تبلغ القيمة المقدرة للتأثير غير المباشر 0.041. تم حساب هذا التأثير بضرب قيمة المسار (A) في قيمة المسار (B) $(0.26 * 0.16 = 0.041)$ تشير قيمة C.R البالغة 2.216 وقيمة P البالغة 0.027 إلى أن هذا التأثير غير المباشر ذو دلالة إحصائية (حيث قيمة $P=0.027$ أقل من 0.05)، مما يعني أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي من خلال مناخ القانون.

✚ **التأثير الكلي (Total Effect):** التأثير الكلي للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، والذي يمثل مجموع التأثير المباشر وغير المباشر، يبلغ 0.48. هذا يعني أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي بمقدار 0.48 وحدة عند تضمين مناخ القانون كمتغير وسيط. يشير هذا إلى أن مناخ القانون يساهم في تعزيز تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تملكه القيادة الأخلاقية.

نظراً لأن كل من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال مناخ القانون (M1) هي ذات دلالة إحصائية، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى. التي تنص أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال مناخ القانون لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.

✚ **تحديد نوع الواسطة:** نظراً لأن التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي (C') ما زال دالاً إحصائياً بعد إدخال مناخ القانون كمتغير وسيط، فهذا يشير إلى وجود واسطة جزئية. بمعنى أن مناخ القانون يساهم في تفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، ولكنه لا يفسر العلاقة بشكل كامل؛ حيث يبقى هناك جزء من التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي.

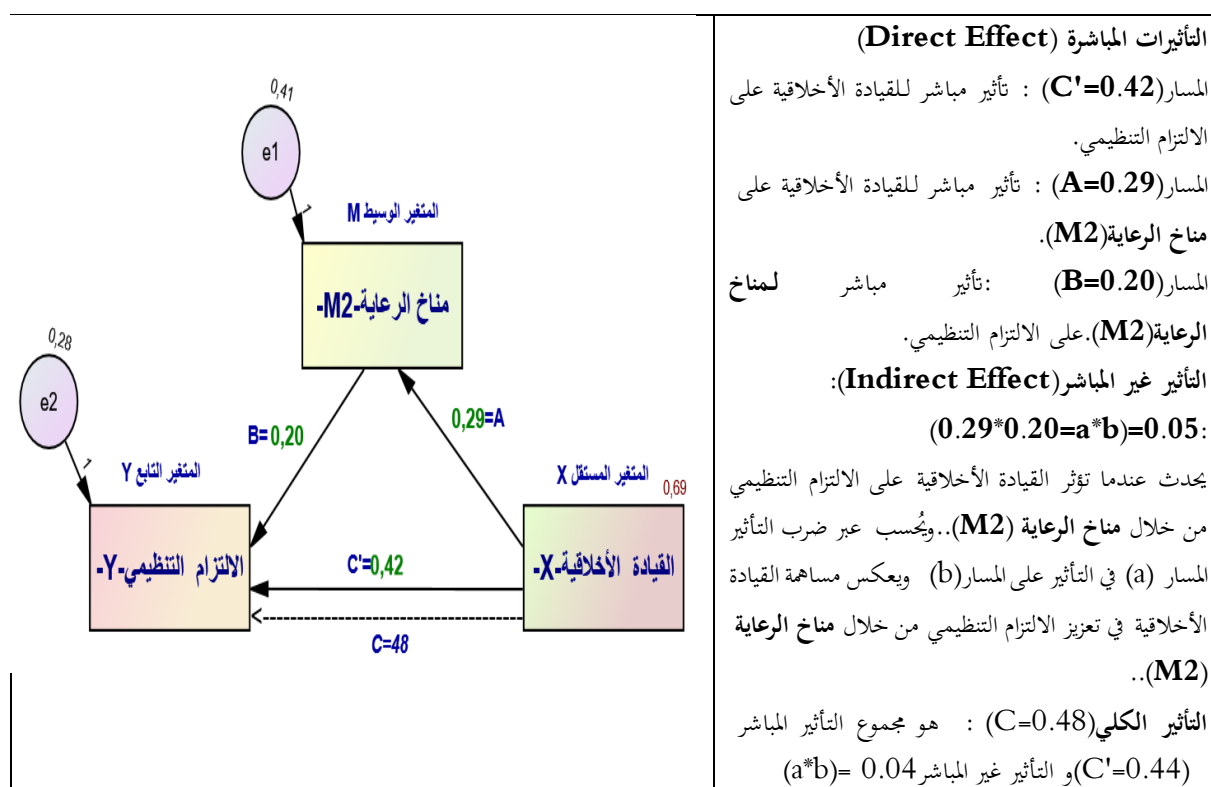
2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية (X) على الالتزام التنظيمي (Y) من خلال مناخ الرعاية (M2) لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

لفحص دور مناخ الرعاية (M2) كوسيط بين القيادة الأخلاقية (X) والالتزام التنظيمي (Y)، سنستخدم أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) عبر برنامج Amos. Version 29. حيث سنقوم برسم نموذج مسار فرعي يحدد معاملات المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية بين هذه المتغيرات الثلاث. كما هو موضح في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (5-8): قيم معاملات المسار التأثير المباشر وغير المباشر لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام

التنظيمي في ظل وجود مناخ الرعاية (M2)



المصدر : مخرجات برنامج (Amos. Version 29)

كما يمكن تلخيص الأثر المباشر والأثر غير المباشر والأثر الكلي بين متغيرات هذه الفرضية في الجدول الموالي .

الجدول رقم (5-29) الدلالة الإحصائية لقيم معاملات المسار التأثير المباشر وغير المباشر لأثر القيادة

الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ الرعاية (M2).

النتيجة	P	C.R أو قيمة T	S.E	Estimate قيمة معامل المسار	العلاقة بين المتغيرات			
تأثير دال إحصائياً	0,000	11,49 4	0,036	0.42	الالتزام التنظيمي	<---	القيادة الأخلاقية	التأثيرات المباشرة (Direct) Effect
تأثير دال إحصائياً	0,000	7,011	0,041	0.29	مناخ الرعاية(M2) (.	<---	القيادة الأخلاقية	
تأثير دال إحصائياً	0,000	4,443	0,044	0.20	الالتزام التنظيمي	<---	مناخ الرعاية(M2).	
المستقل: (X) القيادة الأخلاقية ، التابع: (Y)الالتزام التنظيمي ، الوسيط: مناخ الرعاية (M2).								
تأثير دال إحصائياً	0.001	3.427	0.017	0.05	(القيادة الأخلاقية X) -< (مناخ الرعاية(M2)). -< (الالتزام التنظيمي Y)			التأثير غير المباشر Indirect (Effect)
*** أي معامل مسار دال عن 0.000								
تمثل قيم Estimate تقدير قيمة العلاقة بين المتغيرين فزيادة المتغير المؤثر بقيمة 1 يزداد قيمة المتغير المتأثر بتلك القيمة(Estimate)								
قيم S.E تمثل قيمة الخطأ في قيمة العلاقة بين المتغيرين فكلما اقترب من الصفر كان أفضل								
قيم C.R تمثل قيمة T الحرجة وهي القيم التي يعتمد عليها مع P (مستوى المعنوي) لتحديد الدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرين بحيث تقدر قيمة الدلالة الفاصلة بـ 1.96 بمعنى إذا كانت قيم C.R أكبر من 1.96 نقول أن علاقة بين المتغيرين دالة إحصائيا								
*** عند 0.001، ** عند 0.01، * عند 0.05								

المصدر : مخرجات برنامج (Amos. Version 29)

يعرض الجدول رقم (5-29) النتائج المتعلقة بتقديرات معاملات المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الأخلاقية (المتغير المستقل X) على الالتزام التنظيمي (المتغير التابع Y)، وذلك في ظل وجود مناخ الرعاية (M2). (المتغير الوسيط M). يوضح الجدول القيم التالية لكل مسار:

➡ التأثيرات المباشرة (Direct Effect) : تشير النتائج إلى وجود تأثير مباشر ودال إحصائياً للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، حيث بلغت القيمة المقدرة لمسار القيادة الأخلاقية ← الالتزام التنظيمي (C') = 0.42 هذا يشير إلى أن زيادة وحدة واحدة في القيادة الأخلاقية تؤدي إلى زيادة 0.42

وحدة في الالتزام التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، يظهر أن القيادة الأخلاقية لها تأثير مباشر ودال إحصائياً على مناخ الرعاية (M2)، حيث تبلغ القيمة المقدرة لمسار القيادة الأخلاقية ← مناخ الرعاية (A) $= 0.29$ هذا يعني أن القيادة الأخلاقية تساهم في تحسين مناخ الرعاية بمقدار 0.29 وحدة لكل وحدة زيادة في القيادة الأخلاقية.

من ناحية أخرى، يظهر أن مناخ الرعاية له تأثير مباشر ودال إحصائياً على الالتزام التنظيمي، حيث بلغت القيمة المقدرة لمسار الرعاية ← الالتزام التنظيمي (B) $= 0.20$ هذا يشير إلى أن زيادة وحدة واحدة في مناخ الرعاية تؤدي إلى زيادة 0.20 وحدة في الالتزام التنظيمي. جميع هذه التأثيرات تظهر قيم T محسوبة (C.R) كبيرة وقيم P أقل من 0.05، مما يؤكد دلالة هذه التأثيرات إحصائياً.

 التأثير غير المباشر (Indirect Effect): يتضح من التحليل أن هناك تأثيراً غير مباشر لأثر مناخ الرعاية كوسيط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، حيث تبلغ القيمة المقدرة للتأثير غير المباشر 0.05. تم حساب هذا التأثير بضرب قيمة المسار (A) في قيمة المسار (B). $(0.29 * 0.20 = 0.05)$ تشير قيمة C.R البالغة 3.427 وقيمة P البالغة 0.001 إلى أن هذا التأثير غير المباشر ذو دلالة إحصائية (حيث قيمة $P=0.001$ أقل من 0.05)، مما يعني أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي من خلال مناخ الرعاية.

 التأثير الكلي (Total Effect): التأثير الكلي للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، والذي يمثل مجموع التأثير المباشر وغير المباشر، يبلغ 0.47. هذا يعني أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي بمقدار 0.47 وحدة عند تضمين مناخ الرعاية كمتغير وسيط. يشير هذا إلى أن مناخ الرعاية يساهم في تعزيز تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تملكه القيادة الأخلاقية.

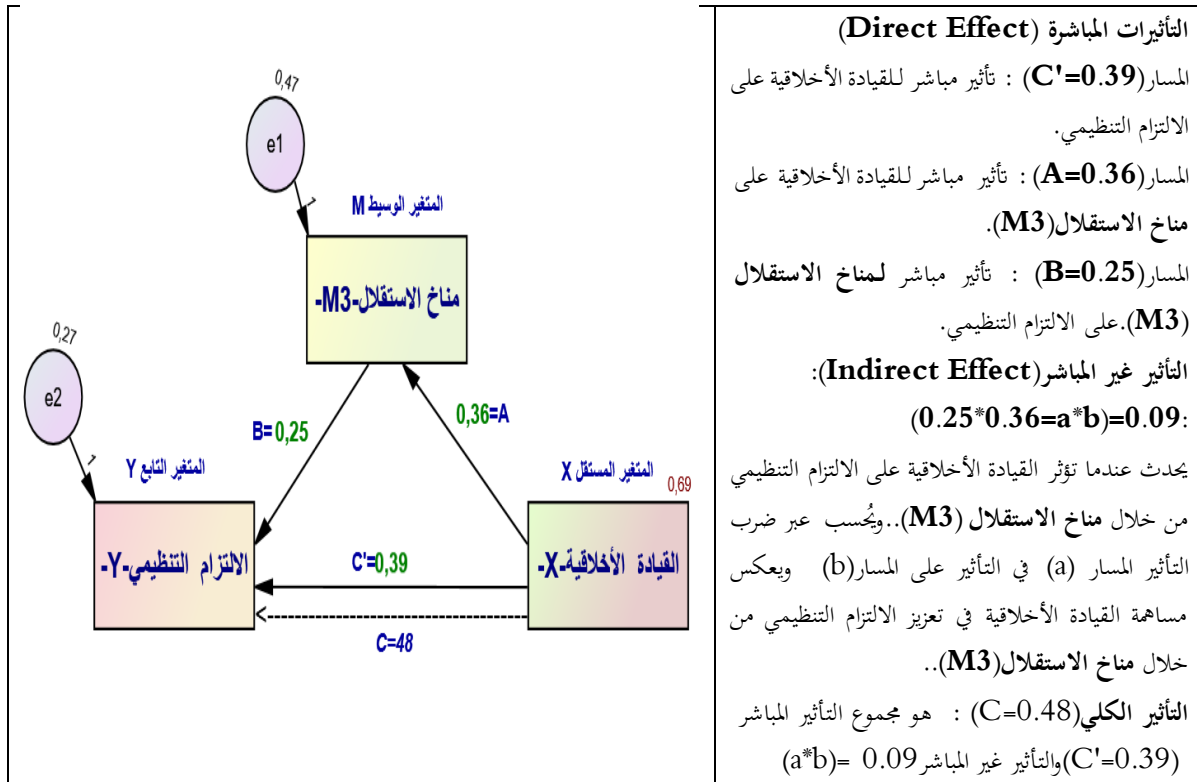
نظراً لأن كل من التأثيرات المباشر وغير المباشر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال مناخ الرعاية (M2) هي ذات دلالة إحصائية، و بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال مناخ الرعاية لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

✚ تحديد نوع الوسطة: نظرًا لأن التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي (C') ما زال دالًا إحصائيًا بعد إدخال مناخ الرعاية كمتغير وسيط، فهذا يشير إلى وجود وسطة جزئية. بمعنى أن مناخ الرعاية يساهم في تفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، ولكنه لا يفسر العلاقة بشكل كامل؛ حيث يبقى هناك جزء من التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية (X) على الالتزام التنظيمي (Y) من خلال مناخ الاستقلال ($M3$) لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05. لفحص أثر مناخ الاستقلال ($M3$) كوسيط بين القيادة الأخلاقية (X) والالتزام التنظيمي (Y)، سنستخدم أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) عبر برنامج Amos. Version 29. حيث سنقوم برسم نموذج مسار فرعي يحدد معاملات المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية بين هذه المتغيرات الثلاث. كما هو موضح في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (5-9): قيم معاملات المسار التأثير المباشر وغير المباشر للعلاقة بين القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ الاستقلال ($M3$)



المصدر : مخرجات برنامج (Amos. Version 29)

كما يمكن تلخيص الأثر المباشر والأثر غير المباشر والأثر الكلي بين متغيرات هذه الفرضية في الجدول الموالي .

الجدول رقم (5-30): الدلالة الإحصائية لقيم معاملات المسار التأثير المباشر وغير المباشر لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ الاستقلال (M3).

النتيجة	P	C.R أو قيمة T	S.E	Estima te قيمة معامل المسار	العلاقة بين المتغيرات			
تأثير دال إحصائياً	0,000	10,66 7	0,036	0,39	الالتزام التنظيمي	<---	القيادة الأخلاقية	تأثيرات المباشر (Direct) Effect
تأثير دال إحصائياً	0,000	8,125	0,044	0,36	مناخ الاستقلال(M3) (	<---	القيادة الأخلاقية	
تأثير دال إحصائياً	0,000	6,029	0,041	0,25	الالتزام التنظيمي	<---	مناخ الاستقلال) (M3	
المستقل: (X) القيادة الأخلاقية ، التابع: (Y)الالتزام التنظيمي ، الوسيط: مناخ الاستقلال(M3).								
تأثير دال إحصائياً	0.000	5.352	0.016	0.09	(القيادة الأخلاقية X) <- (مناخ الاستقلال(M3). <- (الالتزام التنظيمي (Y			التأثير غير المباشر(Indirect (Effect
*** أي معامل مسار دال عن 0.000								
تمثل قيم Estimate تقدير قيمة العلاقة بين المتغيرين فزيادة المتغير المؤثر بقيمة 1 يزداد قيمة المتغير المتأثر بتلك القيمة (Estimate)								
قيم S.E تمثل قيمة الخطأ في قيمة العلاقة بين المتغيرين فكلما اقترب من الصفر كان أفضل								
قيم C.R تمثل قيمة T الحرجة وهي القيم التي يعتمد عليها مع P (مستوى المعنوي) لتحديد الدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرين بحيث تقدر قيمة الدلالة الفاصلة بـ 1.96 بمعنى إذا كانت قيم C.R أكبر من 1.96 نقول أن علاقة بين المتغيرين دالة إحصائيا								
*** عند 0.001، ** عند 0.01، * عند 0.05								

المصدر : مخرجات برنامج (Amos. Version 29)

يعرض الجدول رقم (5-30) النتائج المتعلقة بتقديرات معاملات المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الأخلاقية (المتغير المستقل X) على الالتزام التنظيمي (المتغير التابع Y)، وذلك في ظل وجود مناخ الاستقلال (M3). (المتغير الوسيط M). يوضح الجدول القيم التالية لكل مسار:

📊 **التأثيرات المباشرة (Direct Effect):** تشير النتائج إلى وجود تأثير مباشر ودال إحصائيًا للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، حيث بلغت القيمة المقدرة لمسار (القيادة الأخلاقية → الالتزام التنظيمي) $C' = 0.39$ هذا يشير إلى أن زيادة وحدة واحدة في القيادة الأخلاقية تؤدي إلى زيادة 0.39 وحدة في الالتزام التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، يظهر أن القيادة الأخلاقية لها تأثير مباشر ودال إحصائيًا على مناخ الاستقلال (M3)، حيث تبلغ القيمة المقدرة لمسار (القيادة الأخلاقية → مناخ الاستقلال) $A = 0.36$. هذا يعني أن القيادة الأخلاقية يساهم في تحسين مناخ الاستقلال بمقدار 0.36 وحدة لكل وحدة زيادة في القيادة الأخلاقية.

من ناحية أخرى، يظهر أن مناخ الاستقلال له تأثير مباشر ودال إحصائيًا على الالتزام التنظيمي، حيث بلغت القيمة المقدرة لمسار (مناخ الاستقلال → الالتزام التنظيمي) $B = 0.25$ هذا يشير إلى أن زيادة وحدة واحدة في مناخ الاستقلال تؤدي إلى زيادة 0.25 وحدة في الالتزام التنظيمي.

جميع هذه التأثيرات تظهر قيم T محسوبة (C.R) كبيرة وقيم P أقل من 0.05، مما يؤكد دلالة هذه التأثيرات إحصائيًا.

📊 **التأثير غير المباشر (Indirect Effect):** يتضح من التحليل أن هناك تأثيرًا غير مباشر لدور مناخ الاستقلال كوسيط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، حيث تبلغ القيمة المقدرة للتأثير غير المباشر 0.09. تم حساب هذا التأثير بضرب قيمة المسار (A) في قيمة المسار (B) $(0.36 * 0.25 = 0.09)$ تشير قيمة C.R البالغة 5.352 وقيمة P البالغة 0.000 إلى أن هذا التأثير غير المباشر ذو دلالة إحصائية، مما يعني أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي جزئيًا من خلال تحسين مناخ الاستقلال.

📊 **التأثير الكلي (Total Effect):** التأثير الكلي للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، والذي يمثل مجموع التأثير المباشر وغير المباشر، يبلغ 0.48. هذا يعني أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي بمقدار

0.48 وحدة عند تضمين مناخ الاستقلال كمتغير وسيط. يشير هذا إلى أن مناخ الاستقلال يسهم في تعزيز تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تملكه القيادة الأخلاقية.

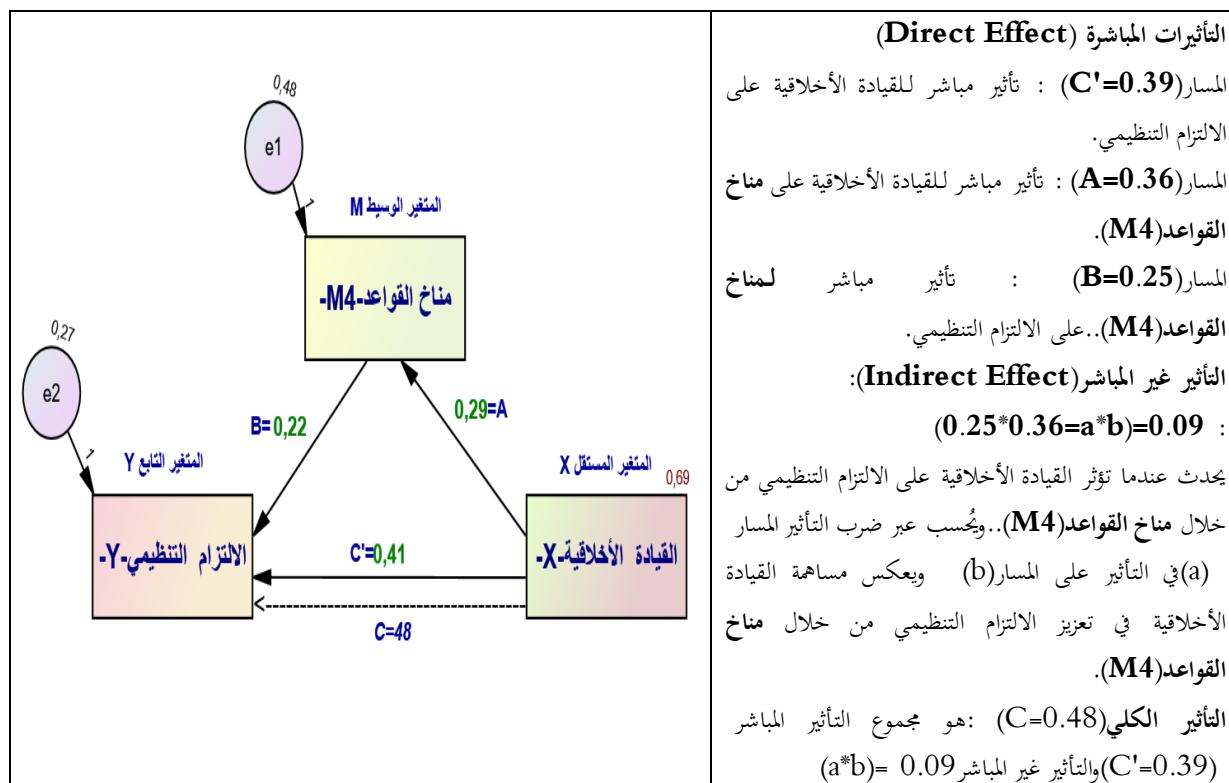
نظرًا لأن كل من التأثيرات المباشر وغير المباشر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال مناخ الاستقلال (M3) هي ذات دلالة إحصائية، و بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال مناخ الاستقلال لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05".

📌 تحديد نوع الوساطة: نظرًا لأن التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي (C') ما زال دالًا إحصائيًا بعد إدخال مناخ الاستقلال كمتغير وسيط، فهذا يشير إلى وجود وساطة جزئية. بمعنى أن مناخ الاستقلال يساهم في تفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، ولكنه لا يفسر العلاقة بشكل كامل؛ حيث يبقى هناك جزء من التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية (X) على الالتزام التنظيمي (Y) من خلال مناخ القواعد (M4) لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05. لفحص دور مناخ القواعد (M4) كوسيط بين القيادة الأخلاقية (X) والالتزام التنظيمي (Y)، سنستخدم أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) عبر برنامج Amos. Version 29. حيث سنقوم برسم نموذج مسار فرعي يحدد معاملات المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية بين هذه المتغيرات الثلاث. كما هو موضح في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (5-10): قيم معاملات المسار التأثير المباشر و غير المباشر للأثر بين القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ القواعد (M4)



المصدر : مخرجات برنامج (Amos. Version 29)

كما يمكن تلخيص الأثر المباشر والأثر غير المباشر والأثر الكلي بين متغيرات هذه الفرضية في الجدول الموالي .

الجدول رقم (5-31): الدلالة الإحصائية لقيم معاملات المسار التأثير المباشر وغير المباشر للأثر بين القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ القواعد (M4)

النتيجة	P	C.R او قيمة T	S.E	Estimate قيمة معامل المسار	العلاقة بين المتغيرات		
تأثير دال إحصائياً	0.000	11,5 26	0,036	0.41	الالتزام التنظيمي	<---	القيادة الأخلاقية
تأثير دال إحصائياً	0.000	6,56	0,045	0.29	مناخ القواعد (M4)	<---	القيادة الأخلاقية
تأثير دال إحصائياً	0.000	5,45 8	0,04	0.22	الالتزام التنظيمي	<---	مناخ القواعد (M4)
المستقل: (X) القيادة الأخلاقية ، التابع: (Y) الالتزام التنظيمي ، الوسيط: مناخ القواعد (M4)							

التأثير غير المباشر (Indire Effect)	(القيادة الأخلاقية X) - (مناخ القواعد (M4)) - (الالتزام التنظيمي Y)	0.06	0.01	3.79 4	0.000	تأثير دال إحصائياً
*** أي معامل مسار دال عن 0.000						
تمثل قيم Estimate تقدير قيمة العلاقة بين المتغيرين فزيادة المتغير المؤثر بقيمة 1 يزداد قيمة المتغير المتأثر بتلك القيمة (Estimate)						
قيم S.E تمثل قيمة الخطأ في قيمة العلاقة بين المتغيرين فكلما اقترب من الصفر كان أفضل						
قيم C.R. تحمل قيمة T الحرجة وهي القيم التي يعتمد عليها مع P (مستوى المعنوي) لتحديد الدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرين بحيث تقدر قيمة الدلالة الفاصلة بـ 1.96 بمعنى إذا كانت قيم C.R أكبر من 1.96 نقول أن علاقة بين المتغيرين دالة إحصائياً						
*** عند 0.001، ** عند 0.01، * عند 0.05						

المصدر : مخرجات برنامج (Amos. Version 29)

يعرض الجدول رقم (5-31) النتائج المتعلقة بتقديرات معاملات المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الأخلاقية (المتغير المستقل X) على الالتزام التنظيمي (المتغير التابع Y)، وذلك في ظل وجود مناخ القواعد (M4). (المتغير الوسيط M). حيث يوضح الجدول القيم التالية لكل مسار:

📌 **التأثيرات المباشرة: (Direct Effect):** تشير نتائج تحليل المسار إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل مباشر ودال إحصائياً على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة. حيث أظهرت القيمة المقدرة لمعامل المسار للتأثير المباشر بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي 0.41، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في القيادة الأخلاقية تؤدي إلى زيادة 0.41 وحدة في الالتزام التنظيمي. هذا التأثير كان دالاً إحصائياً، كما يظهر من قيمة T المحسوبة (C.R = 11.526) وقيمة P=0.000 التي كانت أقل من 0.05 من جانب آخر، ظهر أن القيادة الأخلاقية لها تأثير مباشر على مناخ القواعد (M4)، حيث بلغت القيمة المقدرة لهذا التأثير 0.29. هذا يشير إلى أن القيادة الأخلاقية تسهم في تحسين مناخ القواعد بمقدار 0.29 وحدة لكل زيادة بوحدة واحدة في القيادة الأخلاقية. كما كان لمناخ القواعد أيضاً تأثير مباشر ودال إحصائياً على الالتزام التنظيمي، حيث بلغت القيمة المقدرة للتأثير 0.22، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في مناخ القواعد تؤدي إلى زيادة 0.22 وحدة في الالتزام التنظيمي. جميع هذه التأثيرات كانت ذات دلالة إحصائية، مما يعزز الفرضية الفرعية الرابعة.

📌 **التأثير غير المباشر (Indirect Effect):** أما بالنسبة للتأثير غير المباشر، فقد أظهر التحليل أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل غير مباشر على الالتزام التنظيمي من خلال مناخ القواعد (M4) بقيمة 0.06، وقد

تم حساب هذا التأثير بضرب التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية على مناخ القواعد في التأثير المباشر لمناخ القواعد على الالتزام التنظيمي. وكانت قيمة T المحسوبة 3.794، وقيمة $P=0.000$ أقل من 0.05، مما يشير إلى أن هذا التأثير غير المباشر كان ذا دلالة إحصائية أيضاً.

➤ **التأثير الكلي (Total Effect):** يبلغ التأثير الكلي للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي 0.48، مما يشير إلى أن مناخ القواعد يسهم بشكل كبير في تعزيز تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تملكه القيادة الأخلاقية.

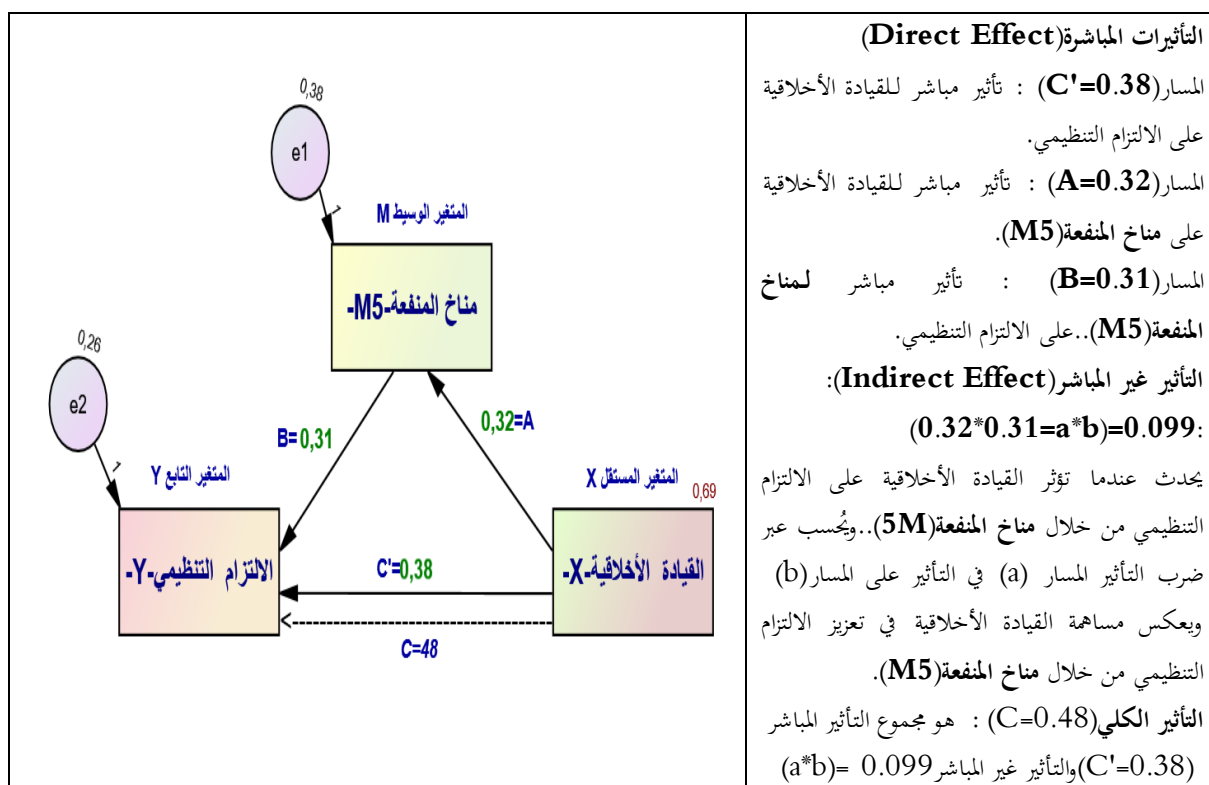
بالنظر إلى النتائج أعلاه، يمكن استنتاج أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الالتزام التنظيمي من خلال مناخ القواعد، وكل من هذه التأثيرات كان ذا دلالة إحصائية. لذا، نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال مناخ القواعد لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

➤ **تحديد نوع الوسطة:** عند فحص نوع الوسطة، يظهر أن التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لا يزال دالاً إحصائياً حتى بعد إدخال مناخ القواعد كمتغير وسيط. هذا يعني وجود وسطة جزئية، حيث يساهم مناخ القواعد في تفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، ولكنه لا يفسر العلاقة بشكل كامل.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص هذه الفرضية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية (X) على الالتزام التنظيمي (Y) من خلال مناخ المنفعة (M5) لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05. لفحص أثر مناخ المنفعة (M5) كوسيط بين القيادة الأخلاقية (X) والالتزام التنظيمي (Y)، سنستخدم أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) عبر برنامج Amos. Version 29. وسنقوم برسم نموذج مسار فرعي يحدد معاملات المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية بين هذه المتغيرات الثلاث. كما هو موضح في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (5-11): قيم معاملات المسار التأثير المباشر وغير المباشر لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ المنفعة (M5)



المصدر : مخرجات برنامج (Amos. Version 29)

كما يمكن تلخيص الأثر المباشر والأثر غير المباشر والأثر الكلي بين متغيرات هذه الفرضية في الجدول الموالي .

الجدول رقم (5-32): الدلالة الإحصائية لقيم معاملات المسار التأثير المباشر و غير المباشر للأثر بين القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ المنفعة (M5)

النتيجة	P	C.R أو قيمة T	S.E	Estimate قيمة معامل المسار	العلاقة بين المتغيرات			
تأثير دال إحصائياً	0.000	10,486	0,036	0.38	الالتزام التنظيمي	<---	القيادة الأخلاقية	تأثيرات مباشرة (Direct) Effect
تأثير دال إحصائياً	0.000	8,101	0,04	0.32	مناخ المنفعة (M5)	<---	القيادة الأخلاقية	
تأثير دال إحصائياً	0.000	7,122	0,044	0.31	الالتزام التنظيمي	<---	مناخ المنفعة (M5)	

المستقل: (X) القيادة الأخلاقية ، التابع: (Y) الالتزام التنظيمي ، الوسيط: مناخ المنفعة (M5)					
التأثير غير المباشر (Indirect Effect)	(القيادة الأخلاقية X) - (المنفعة M5) - (الالتزام التنظيمي Y)	0.099	0.020	5.201	0.000
*** أي معامل مسار دال عن 0.000					
تمثل قيم Estimate تقدير قيمة العلاقة بين المتغيرين فزيادة المتغير المؤثر بقيمة 1 يزداد قيمة المتغير المتأثر بتلك القيمة (Estimate)					
قيم S.E تمثل قيمة الخطأ في قيمة العلاقة بين المتغيرين فكلما اقترب من الصفر كان أفضل					
قيم C.R تمثل قيمة T الحرجة وهي القيم التي يعتمد عليها مع P (مستوى المعنوي) لتحديد الدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرين بحيث تقدر قيمة الدلالة الفاصلة بـ 1.96 بمعنى إذا كانت قيم C.R أكبر من 1.96 نقول أن علاقة بين المتغيرين دالة إحصائياً					
*** عند 0.001، ** عند 0.01، * عند 0.05					

المصدر : مخرجات برنامج (Amos. Version 29)

يعرض الجدول رقم (5-32) النتائج المتعلقة بتقديرات معاملات المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة الأخلاقية (المتغير المستقل X) على الالتزام التنظيمي (المتغير التابع Y)، وذلك في ظل وجود مناخ المنفعة (M5). (المتغير الوسيط M). حيث يوضح الجدول القيم التالية لكل مسار:

🚩 التأثيرات المباشرة: (Direct Effects): القيادة الأخلاقية → الالتزام التنظيمي: بلغت القيمة المقدرة

لمعامل المسار $C' = 0.38$ ، $(P = 0.000)$. حيث يشير هذا إلى أن زيادة وحدة واحدة في مستوى

القيادة الأخلاقية يؤدي إلى زيادة متوقعة قدرها 0.38 وحدة في مستوى الالتزام التنظيمي، وأظهرت النتائج أن هذا التأثير المباشر ذو دلالة إحصائية.

وأيضاً القيادة الأخلاقية → مناخ المنفعة: بلغت القيمة المقدرة لمعامل المسار $A = 0.32$ ، $(P = 0.000)$. يشير هذا إلى أن القيادة الأخلاقية تساهم بشكل مباشر وإيجابي في تحسين مناخ المنفعة داخل المؤسسة. وأظهرت النتائج أن هذا التأثير المباشر ذو دلالة إحصائية.

مناخ المنفعة → الالتزام التنظيمي: بلغت القيمة المقدرة لمعامل المسار $B = 0.31$ ، $(P = 0.000)$. يدل ذلك على أن تحسين مناخ المنفعة يؤثر بشكل إيجابي على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. أظهرت النتائج أن هذا التأثير المباشر ذو دلالة إحصائية.

✚ **التأثير غير المباشر: (Indirect Effect):** بالإضافة للتأثيرات المباشرة، كشف التحليل عن وجود تأثير غير مباشر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال مناخ المنفعة. تم حساب قيمة هذا التأثير بضرب قيم معاملات المسار (A) و (B) ليكون $(0.32 * 0.31 = 0.099)$. أظهرت النتائج أن هذا التأثير غير المباشر ذو دلالة إحصائية، مما يعني أن القيادة الأخلاقية تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي بشكل غير مباشر من خلال مناخ المنفعة.

✚ **التأثير الكلي: (Total Effect):** يمثل التأثير الكلي للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي مجموع التأثير المباشر (C') والتأثير غير المباشر (A * B)، وبلغ في هذه الدراسة 0.48. يدل ذلك على أن القيادة الأخلاقية، عبر تأثيرها المباشر وغير المباشر (من خلال مناخ المنفعة)، لها أثر كبير على مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية قيد الدراسة.

بناءً على النتائج المذكورة أعلاه، وبالتالي، نقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال مناخ المنفعة لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

✚ **تحديد نوع الوساطة:** نظراً لأن التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي (C') لا يزال دالاً إحصائياً بعد إدخال مناخ المنفعة كمتغير وسيط، فإن الوساطة هنا جزئية. هذا يعني أن مناخ المنفعة يفسر جزءاً من العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، لكنه لا يفسرها بالكامل؛ حيث يبقى جزء من التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي.

المبحث الرابع: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضيات

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي وذلك من خلال دعمها بمناخ العمل الأخلاقي، أين اعتمدنا على استبانة تم توزيعها على المبحوثين شملت أطباء، شبه طبيين، وإداريين لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة، إضافة إلى ذلك إجراء مجموعة من مقابلات مع مسيري الموارد البشرية بنفس المؤسسات. لذا سنقوم بمناقشة وتفسير النتائج المحصل عليها.

المطلب الأول: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة " عند مستوى دلالة 0.05 و قد أكدت هذه الدراسة على وجود ارتباط موجب ودال إحصائيا بين المتغيرين، كما تبين وجود تأثير دال إحصائيا للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي.

ويكن تفسير ذلك العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في هذه المؤسسات الإستشفائية تكتسب أهمية خاصة بسبب طبيعة العمل في هذا القطاع، الذي يتطلب تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية مع مراعاة القيم الأخلاقية والإنسانية. حيث تؤثر القيادة الأخلاقية في المستشفيات بشكل مباشر على جودة الرعاية الصحية المقدمة وعلى التزام العاملين تجاه المستشفى، وذلك يؤكد أن القادة الأخلاقيون في هذه المستشفيات يضعون معايير أخلاقية عالية، كالعادلة والنزاهة والشفافية والتعامل الإنساني مع كل المرضى، مما يشجع العاملين على الالتزام بأخلاقيات المهنة وتبني سلوكيات تعاونية واحترام متبادل بين الزملاء ومع المرضى وذلك بتقديم أفضل الخدمات الصحية الممكنة. هذا الالتزام يساهم في تحسين العلاقات الداخلية و يؤثر إيجابياً على سمعة المستشفى ويزيد من رغبة العاملين في العمل بجدية أكبر.

كما أن سماح القائد الأخلاقي للعاملين بالمساهمة بأفكارهم والتعبير عن آرائهم دون خوف من العواقب السلبية يشجع على الابتكار والمسؤولية بين العاملين، مما يساهم في تحسين العمليات الطبية والإدارية. فهذا يجعل العاملين أكثر التزاماً بتقديم أفضل ما لديهم وتطوير الرعاية الصحية.

إضافة إلى ذلك، تصرف القادة بطريقة أخلاقية والاهتمام بمصلحة العاملين ومصلحة المرضى يعزز لدى العاملين شعوراً بالولاء والانتماء للمستشفى، هذا الولاء يدفعهم للعمل بجدية أكبر والمساهمة في تحقيق أهدافه طويلة الأمد.

بالتالي يمكن القول أن الأثر الإيجابي للعلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة يظهر في تحسين جودة الخدمات الصحية، زيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز الولاء والانتماء لدى العاملين، مما يساهم في استقرار المؤسسات الإستشفائية وتقدمها بشكل مستدام.

المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) على مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة " عند مستوى دلالة 0.05. و قد أكدت هذه الدراسة على وجود ارتباط موجب ودال إحصائيا بين المتغيرين ، كما تبين وجود تأثير دال إحصائيا للقيادة الأخلاقية على مناخ العمل الأخلاقي.

و يمكن تفسير ذلك من خلال السلوكيات والقيم الأخلاقية التي يعززها القادة في تعاملاتهم مع العاملين والمرضى حيث يساهمون بشكل مباشر في خلق بيئة عمل داعمة ومستقرة. هذه البيئة تحفز العاملين على الالتزام بالقيم الأخلاقية والسلوكيات المقبولة، مما يعزز الثقة والاحترام المتبادل، ويقوي العلاقة بين العاملين والإدارة.

إلى جانب ذلك، يؤدي القائد الأخلاقي في هذه المؤسسات دورًا حاسمًا في التأثير على سلوك ومواقف العاملين من خلال تجسيد السلوكيات الأخلاقية وتشجيع العاملين على اتخاذ قرارات تتماشى مع القيم الأخلاقية وتلبي احتياجات المرضى، مثل مراعاة حقوق المرضى، وتحقيق العدالة في تقديم الرعاية الصحية، واحترام الكرامة الإنسانية. هذا كله يساهم في خلق مناخ عمل يشجع على الالتزام بالقيم الأخلاقية، مما يقلل من النزاعات ويعزز العدالة في التعامل بين جميع الأطراف.

المطلب الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة

نصت الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ العمل الأخلاقي بأبعاده المختلفة (مناخ القوانين، مناخ الرعاية، مناخ الاستقلال، مناخ القواعد، مناخ المنفعة) على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة " عند مستوى دلالة 0.05. و قد أكدت هذه الدراسة على وجود ارتباط موجب ودال إحصائيا بين المتغيرين ، كما تبين وجود تأثير دال إحصائيا لمناخ العمل الأخلاقي على الالتزام التنظيمي.

حيث يؤثر مناخ العمل الأخلاقي على الالتزام التنظيمي في هذه المؤسسات، وذلك من خلال توجيه سلوكيات العاملين وتعزيز شعورهم بالمسؤولية تجاه المستشفى وأهدافه التي يسعى من أجلها، ويرجع ذلك إلى أن القرارات والسياسات الموضوعة في المستشفى قائمة على مبادئ أخلاقية مثل العدالة والمساواة والنزاهة، فهذا ما جعل العاملين

يشعرون بأنهم يُعاملون بإنصاف، لذلك فقد تولّد لديهم ثقة في أن بيئة العمل تحترم حقوقهم وتقدير جهودهم. مما أدى إلى رفع مستويات ولائهم والتزامهم بالنسبة لهذه المستشفيات.

وكما يمكن القول أن العمل في المجال الصحي قد يكون مرهقاً وملئاً بالتحديات لذلك يساعد مناخ العمل الأخلاقي في تقليل من التوتر الناتج عن الصراعات الأخلاقية أو التعامل مع مواقف غير الأخلاقية. فإن شعور العاملين بالتقدير والاحترام وبأنهم يعملون في بيئة تدعمهم أخلاقياً، فهذا يقلل من الضغط النفسي، مما أدى إلى تحسين رضاهم الوظيفي. هذا الرضا عزز التزامهم تجاه المستشفى و شجعهم على تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية، مما انعكس بشكل إيجابي على رعاية المرضى.

و يمكن القول أن مناخ العمل الأخلاقي لم يؤثر فقط على العاملين بل أيضاً على كيفية تعاملهم مع المرضى. وأن العاملين الذين يعملون في بيئة تحترم القيم الأخلاقية يكونون أكثر تعاطفاً وتفهماً لاحتياجات المرضى، مما أدى إلى تحسين العلاقة بين المرضى والمستشفى وزيادة التزام العاملين بتقديم أفضل رعاية صحية ممكنة.

كما أن المناخ الأخلاقي يدعم بيئة تشجع على التفكير الإيجابي والابتكار في المستشفيات، وذلك يحفز العاملين على اقتراح أفكار جديدة لتحسين تقديم الرعاية الصحية وتطوير العمليات الإدارية. فيشعر العاملون بأن مساهماتهم مدعومة ومقدرة، مما يزيد من حافزهم لتطوير أدائهم.

وفي هذه الدراسة تبين أن المستشفيات تلتزم بأخلاقيات مهنية عالية لذلك تتمتع بسمعة جيدة، مما يعزز روح التعاون وشعور العاملين بالفخر والانتماء. هذا الالتزام يشكل قاعدة قوية لبناء فرق عمل متعددة التخصصات (أطباء، ممرضين، موظفي الدعم) مما جعلهم يركزون أكثر على مصلحة المرضى، و تقديم رعاية صحية متكاملة ودعم الابتكار، ونتيجة لذلك يرتفع مستوى الرضا بين العاملين ويزداد التزامهم تجاه المستشفى بشكل عام .

المطلب الرابع: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة

نصت الفرضية الرئيسية الرابعة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05" و قد أكدت هذه الدراسة على وجود ارتباط موجب ودال إحصائياً بين المتغيرين ، كما تبين وجود تأثير دال إحصائياً للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ العمل الأخلاقي .

هذا يدل على أن القادة الأخلاقيون يعملون كنماذج يحتذى بهم من خلال ممارساتهم والتزامهم بالمبادئ والقيم الأخلاقية وبالتالي فهم يشجعون على نشر السلوكيات الأخلاقية بين العاملين، لذلك فهم يدعمون بيئة عمل تحترم الكرامة الإنسانية و بناء وتعزيز مناخ عمل قائم على القيم الأخلاقية، يتسم بالتعاون والاحترام المتبادل بين جميع أفراد الفريق الصحي وتعزيز الشفافية والتواصل المفتوح بين الإدارة و العاملين. هذا التفاعل الإيجابي بين الأطباء، الممرضين، والإداريين ساهم في تحسين تدفق العمل وسرعة تقديم الخدمات الصحية، مما يزيد من فعالية المستشفيات ككل. مما يخلق بيئة إيجابية ومحفزة. هذا يساهم في تقليل الضغوط النفسية التي يواجهها العاملون في القطاع الصحي وإلى إتباع القواعد التنظيمية والشعور بالمسؤولية تجاه أدوارهم، وكذلك فهم العاملين لأهداف المستشفى وزيادة من رغبتهم في المشاركة الفعلية لتحقيق أهدافه مما أدى إلى زيادة التزامهم تجاه المستشفى.

وبالتالي تُظهر أهمية مناخ العمل الأخلاقي كعامل وسيط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، مما يقدم أهمية عملية واضحة في المستشفيات قيد الدراسة الميدانية بمدينة بكرة. حيث تعزيز مناخ العمل الأخلاقي في هذه المستشفيات يساهم في رفع مستويات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، وزيادة فعالية أداء الفريق الطبي والإداري، وبالتالي ينعكس بشكل إيجابي على رضا المرضى.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية لأثر مناخ العمل الأخلاقي في تفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة ، وقد تم إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية للوصول إلى قيم ذات دلالات تفسيرية تساهم في الإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت متوسطة حسب إجابات المبحوثين .
- مستوى مناخ العمل الأخلاقي جاء متوسط حسب إجابات المبحوثين .
- مستوى الالتزام التنظيمي جاء متوسط حسب إجابات المبحوثين.
- وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05، إذ أن القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة تفسر ما نسبته (38.8%) من التباين الكلي على مستوى الالتزام التنظيمي.
- وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) على مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05، إذ أن القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة تفسر ما نسبته (27.7%) من التباين الكلي على مستوى مناخ العمل الأخلاقي.
- وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لمناخ العمل الأخلاقي بأبعاده المختلفة (مناخ القوانين، مناخ الرعاية، مناخ الاستقلال، مناخ القواعد، مناخ المنفعة) على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05. إذ أن مناخ العمل الأخلاقي بأبعاده المختلفة تفسر ما نسبته (37.4%) من التباين الكلي على مستوى الالتزام التنظيمي .
- وجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05. إذ أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي بمقدار 0.48 وحدة عند تضمين مناخ العمل الأخلاقي كمتغير وسيط.

الخاتمة

تعد القيادة الأخلاقية أحد الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة، إذ لاقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين باعتبارها أسلوبا قياديا ضروريا لنجاح أي منظمة وتميزها، حيث تعمل على تعزيز الثقة بين القادة والمرؤوسين، وترسيخ قيم النزاهة والشفافية والعدالة، والمسؤولية في بيئة العمل، مما يعزز مناخا أخلاقيا يشجع المرؤوسين على الالتزام بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات الأخلاقية. ويؤدي هذا إلى بناء ثقافة التزام قوية يشعر فيها العاملون بأنهم جزء من منظومة قيمية تعزز إحساسهم بالانتماء والمسؤولية تجاه أهداف المنظمة. وعليه فإن تبني القيادة الأخلاقية يعد ضرورة لتعزيز الأداء الفعال وخلق بيئة عمل تشجع على التعاون والإبداع، مما يرفع من مستويات الرضا والانتماء بين الموظفين وتعزيز أداء الفريق ككل.

وبالتالي، فإن تبني القيادة الأخلاقية يعد خطوة إستراتيجية نحو تحسين الأداء التنظيمي، وتقليل النزاعات، وزيادة رضا الموظفين وتحقيق التميز والاستدامة داخل المنظمات. و بناء على ما جاء في فصول دراستنا لهذا الموضوع، توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية .

❖ النتائج النظرية :

من خلال استعراض الأدبيات المتعلقة بمواضيع القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي ومناخ العمل الأخلاقي في الجانب النظري توصلنا إلى مجموعة من النتائج :

✓ يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية في الإدارة، حيث أن له دورا كبيرا في نجاح المنظمات واستمرارها، لذلك جذب مجاله المهتمين وعلماء السلوك الإنساني لدراسته وفهمه، نظراً لكونه سلوكا مرغوبا فيه لدى المنظمات.

✓ يعتبر الالتزام التنظيمي شعورا نفسيا يكنه الفرد تجاه منظمته لبذل أكبر جهد للعمل فيها نتيجة لتوافق وتماثل قيم وأهداف المنظمة مع قيمه وأهدافه الخاصة، ورغبته الشديدة في الاستمرار بالعمل فيها وتحقيق أهدافها لضمان بقائها واستمراريتها.

- ✓ تعتبر القيادة الأخلاقية ممارسة ضرورية في المنظمة، ومنهجها جديدا للإدارة الحديثة، إذ تعد البوصلة التي يستخدمها القائد لتعزيز بيئة وثقافة الأخلاقية في المنظمة، والتي تحاول ترسيخ السلوكيات الإيجابية وتشجيعها ونبذ كل ما هو سلبي أو غير أخلاقي.
- ✓ تتمثل أهمية القيادة الأخلاقية في ترسيخ ثقافة متوازنة تراعي الكفاءة والمتطلبات الأخلاقية، ونشر قيم النزاهة والتواضع والصدق في العمل، ومساعدة الآخرين على توفير بيئة عمل تسود فيها المبادئ والقيم الأخلاقية.
- ✓ القيادة الأخلاقية تعزز الالتزام التنظيمي من خلال بناء الثقة والاحترام بين القادة والموظفين، مما يؤدي إلى تعزيز شعور العاملين بالاعتزاز لكونهم جزء من المنظمة، وزيادة ولائهم وتحفيزهم على تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ تساهم القيادة الأخلاقية في بناء مناخ عمل أخلاقي داخل المنظمة وذلك بتشجيع القادة على التحلي بالسلوكيات الأخلاقية ووضع معايير وقيم واضحة توجه العاملين نحو التصرف بنزاهة واحترام، مما يعزز ثقافة العمل الأخلاقي والمسؤولية المشتركة.
- ✓ المناخ الأخلاقي الإيجابي يعزز الالتزام التنظيمي من خلال تشجيع الموظفين على التمسك بقيم المنظمة والشعور بالانتماء والثقة في بيئة العمل.

❖ النتائج التطبيقية : بعد جمع البيانات وتحليلها خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج الميدانية أهمها:

1- بالنسبة لمخاور الدراسة:

- ✓ درجة ممارسة القيادة الأخلاقية متوسطة حسب إجابات المبحوثين بالمؤسسات الإستشفائية محل الدراسة لمدينة بسكرة. وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,33) ، وانحراف معياري قدره (0,833)، وقد جاءت أبعاد القيادة الأخلاقية مرتبة تنازليا حسب الأعلى تطبيقا على النحو التالي: العلاقات الإنسانية، الصفات الشخصية العمل بروح الفريق، الصفات الإدارية ، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهم على التوالي: (3.45)، (3.39)، (3.29)، (3.2).
- ✓ وجود مستوى متوسط للالتزام التنظيمي حسب إجابات المبحوثين في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة لمدينة بسكرة. وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,27) ، وانحراف معياري قدره (0,675) وقد جاءت أبعاد الالتزام

التنظيمي مرتبة تنازليا حسب الأعلى تطبيقا على النحو التالي: الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري الالتزام المستمر، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهم على التوالي: (3.42) (3.24)، (3.14).

✓ وجود مستوى متوسط لمناخ العمل الأخلاقي حسب إجابات المبحوثين بمجموعة من المؤسسات الإستشفائية لمدينة بسكرة. وذلك بمتوسط حسابي قدره (3,55) ، وانحراف معياري قدره (0,485). وقد جاءت أبعاد مناخ العمل الأخلاقي مرتبة تنازليا حسب الأعلى تطبيقا على النحو التالي: مناخ القانون، مناخ القواعد، مناخ المنفعة ، مناخ الاستقلال، مناخ الرعاية، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهم على التوالي: (3.68)، (3.66)، (3.60)، (3.49)، (3.37)

2- النتائج بالنسبة للفرضيات

✓ أثبتت نتائج الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة (الصفات الشخصية ، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) على الالتزام التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة، إذ أن القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة تفسر ما مقداره (38.8%) من التباين الكلي على مستوى الالتزام التنظيمي، في حين أن علاقة الأثر بين كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية و بين الالتزام التنظيمي كانت كما يلي:

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصفات الشخصية على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصفات الإدارية على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05 .
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الإنسانية على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعمل بروح الفريق على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.

✓ أثبتت الدراسة أن ثلاثة أبعاد (العمل بروح الفريق، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية) معا تساهم بنسبة (39%) في التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي، وهي نسبة مساهمة متوسطة في حين أن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

✓ أثبتت نتائج الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة على مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة، إذ أن القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة تفسر ما مقداره (27.7%) من التباين الكلي على مستوى مناخ العمل الأخلاقي في حين أن علاقة الأثر بين كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية وبين مناخ العمل الأخلاقي كانت كما يلي:

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصفات الشخصية على مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصفات الإدارية على مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعلاقات الإنسانية على مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية لمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعمل بروح الفريق على مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.

✓ أثبتت الدراسة أن البعدين (العمل بروح الفريق، الصفات الإدارية) معا يساهمان بنسبة (27.9%) من التغيرات التي تحدث في مناخ العمل الأخلاقي، وهي نسبة مساهمة متوسطة، في حين أن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.

✓ أثبتت نتائج الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ العمل الأخلاقي بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة، إذ أن مناخ العمل الأخلاقي بأبعاده المختلفة تفسر ما مقداره (37.4%) من التباين الكلي على مستوى الالتزام التنظيمي. في حين أن علاقة الأثر بين كل بعد من أبعاد مناخ العمل الأخلاقي وبين الالتزام التنظيمي كانت كما يلي:

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ القانون على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ الرعاية على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ الاستقلال على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ القواعد على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمناخ المنفعة على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.
- ✓ أثبتت الدراسة أن أربعة أبعاد (مناخ المنفعة و مناخ الاستقلال و مناخ الرعاية و مناخ القوانين) معا تساهم بنسبة (37.2%) من التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي. وهي نسبة مساهمة متوسطة في حين أن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى.
- ✓ أثبتت نتائج الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ العمل الأخلاقي في المؤسسات محل الدراسة، إذ أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي بمقدار 0.48 وحدة عند تضمين مناخ العمل الأخلاقي كمتغير وسيط. في حين أن علاقة الأثر بين كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية وبين الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ العمل الأخلاقي كانت كما يلي:
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال مناخ القانون لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05. إذ أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي بمقدار 0.48 وحدة عند تضمين مناخ القانون كمتغير وسيط.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال مناخ الرعاية لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة. عند مستوى دلالة 0.05، إذ أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي بمقدار 0.47 وحدة عند تضمين مناخ الرعاية كمتغير وسيط.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال مناخ الاستقلال لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05، إذ أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي بمقدار 0.48 وحدة عند تضمين مناخ الاستقلال كمتغير وسيط.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال مناخ القواعد لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05، إذ أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي بمقدار 0.48 وحدة عند تضمين مناخ القواعد كمتغير وسيط.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال مناخ المنفعة لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة عند مستوى دلالة 0.05، إذ أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي بمقدار 0.48 وحدة عند تضمين مناخ المنفعة كمتغير وسيط.

❖ الاقتراحات:

بناء على النتائج الدراسة النظرية والتطبيقية، توصلت هذه الدراسة لجملة من الاقتراحات منها:

- تعزيز ثقافة أخلاقية إيجابية داخل المؤسسات الإستشفائية، من خلال تحسين بيئة العمل وتوفير أجواء مريحة للعمل، وإقامة علاقات طيبة مع جميع أفراد الكادر الطبي.
- إلزام المسؤولين و القادة بالمؤسسات الإستشفائية بتطبيق العدالة التنظيمية في جميع القرارات دون استثناء، مع الالتزام بالموضوعية و الشفافية، مما يساهم في تحفيز الموظفين و تعزيز ولائهم للمؤسسة.
- ضرورة التعاون بين القادة و المرؤوسين على العمل بروح الفريق لتحقيق الأداء العالي و التميز والتطور المستمر.
- الحرص على توفير الموارد المادية والبشرية الأكثر التزاما، مما ينعكس إيجابا على أداء العاملين في تقديم خدمات صحية للمرضى بشكل جيد .
- توعية قادة المستشفيات بأهمية الالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية لما لها من دور في تعزيز وترويج الممارسات الأخلاقية بين المرؤوسين.
- وضع نظام حوافز مناسب مادي و معنوي لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين.

- تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال تنظيم ندوات وورش عمل تركز على تعزيز الممارسات الايجابية للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسات الإستشفائية .
- تعزيز المناخ الأخلاقي من خلال نشر اللوائح الأخلاقي الواجب مراعاتها من قبل العاملين.

❖ آفاق الدراسة :

في الأخير يمكن أن نشير إلى أن دراستنا هذه تكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي والمناخ الأخلاقي. لذا نود الإشارة إلى آفاق أخرى مكتملة لما جاء فيها يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية قادمة نذكرها فيما يلي:

- دور القيادة الروحية في تعزيز أخلاقيات الأعمال
- دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة البيئية.
- أثر القيادة الأخلاقية في تحقيق الإبداع التنظيمي.
- دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي.
- واقع مناخ العمل الأخلاقي في الجامعات الجزائرية.
- الدور الوسيط لمناخ العمل الأخلاقي في العلاقة بين القيم التنظيمية و جودة الخدمة الصحية .
- أثر المرونة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحديثة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

أولا : قائمة الكتب:

1. أحمد إسماعيل المعاني، أحمد يوسف عريفات، أسماء الصالح رشاد، و محمد ناصر سعود. (2011). قضايا إدارية معاصرة (المجلد الأول). الأردن: دار وائل للنشر.
2. أحمد بن عبد الله الكبير. (2016). القيادة الاخلاقية من منظور الاسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. ط1.
3. أحمد محمد عبد الرحمن هيجان. (1998). الولاء التنظيمي للمدير السعودي. الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية.
4. بلال خلف السكارنة. (2009). أخلاقيات العمل. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
5. بيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، محمد ترجمة رفاعي، و اسماعيل بسيوني. (2004). إدارة السلوك في المنظمات. السعودية: دار المريخ للنشر.
6. حسين حريم. (2009). السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة 3. عمان ، الأردن: دار الحامد للنشر.
7. خالد عبد الوهاب الزيددين. (2013). القيادة الادارية وتطوير منظمات التعليم العالي: (المجلد الطبعة العربية، صفحة 41). عمان ، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
8. خليل عوض القيسي. (2020). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالإحترق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الاقسام في مديريات التربية والتعليم. عمان ، الأردن: دار اليازوري للنشر.
9. ربيع مشعان. (2008). علم النفس الاداري. عمان: ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر .
10. رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية. (2012). القيادة الأخلاقية. عمان الأردن: ط1، دار الحامد للنشر.
11. زكريا مطلق الدوري. (2010). مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين. عمان ، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
12. صلاح هادي الحسيني. (2015). القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا. عمان الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
13. طاهر محسن منصور الغالي. (2009). إدارة وإستراتيجية منظمات العمال المتوسطة والصغيرة. عمان , الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
14. عائشة عياش، و زكية رائجة. (2019). منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية. برلين ، ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
15. محمد الصيرفي. (2005). السلوك التنظيمي. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر.
16. محمد هاني محمد. (2014). السلوك التنظيمي الحديث: عمان ، الأردن: دار المعترف للنشر.
17. مصطفى يوسف كافي. (2022). الإدارة الرشيقة والجدارات القيادية. الأردن: دار الوراق للنشر.
18. منال البارودي. (2015). القائد المتميز وأسرار الابداع القيادي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
19. نجم عبود نجم. (2005). أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة ، مصر: المنظمة العربية للتنمية.
20. يوسف أحمد دودين. (2019). إدارة التغير والتطوير التنظيمي. عمان ، الأردن: دار اليازوري للنشر.

ثانيا: قائمة الرسائل والأطروحات:

21. أحمد عبد الله الدروي. (2016). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي لمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير في التربية، تخصص الادارة والقيادة التربوية، قسم الادارة والمناهج . الأردن: كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
22. أسامة محمد خليل الزيناتي. (2014). دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية (مجمع الشفاء الطبي نموذجاً)، رسالة ماجستير، تخصص برنامج القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى. فلسطين.
23. أسماء بن مومن. (2022). جودة الحياة في العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية لدى عينة من عمال مؤسسة مديتران فلوت كلاس - بالبيدة. رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس . الجزائر: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة مولود معمري - تيزي وزو.
24. إسماعيل العمري. (2017). علاقة السلوك القيادي بالالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات، دراسة ميدانية بمنطقة ورقلة. أطروحة دكتوراه علوم ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية . الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
25. أمجد علي ابراهيم نصار. (2016). دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير، تخصص القيادة الادارة . غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى.
26. أمنية بودراع. (2013). دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية. رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة المنظمات . الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
27. أمنية بودراع. (2020). دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصناعية الكهرومنزلية بالجزائر. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، قسم علوم التسيير . الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
28. إيمان عمر العيد طموس. (2015). التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الاعمال . غزة: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر.
29. أيهم سليمان. (2016). أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل، دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في سوريا. رسالة ماجستير في علوم الادارة ، تخصص إدارة الموارد البشرية . سوريا: المعهد العالي لإدارة الأعمال.
30. بثينة جندلي، و عبد الحفيظ بن ساسي. (2018). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين: دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة. رسالة ماجستير . الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
31. الجعثيني قاسم مصطفى ختام. (يناير، 2017). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الاخلاقية، وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى معلميه. رسالة ماجستير في أصول التربية إدارة تربوية . غزة: كلية التربية، الجامعة الاسلامية غزة.
32. حسيب غفتيان علي الجبوري. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الادارية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير في الادارة التربوية ، قسم الادارة التربوية والأصول . الأردن: كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت.

33. حلبية محمد علي بنان. (2010). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة القدس للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. رسالة الماجستير في الإدارة التربوية . فلسطين: كلية العلوم التربوية ، جامعة القدس.
34. حمزة معمري. (2008). العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي ،دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز بورقلة. رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ،قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا . الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الجزائر.
35. علي خميس المصري. (2012). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي في شركات الصناعات الدوائية في الأردن. أطروحة دكتوراه في فلسفة الادارة، . عمان، الاردن: كلية الإدارة ،جامعة عمان العربية.
36. الدروبي عبد الله أحمد. (2016). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير في التربية،تخصص الادارة والقيادة التربوية، قسم الادارة والمناهج . الأردن: كمية العموم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
37. رائدة هانم محمود العرايضة. (2022). مستوى القيادة الاخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة السلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير في التربية ، تخصص الادارة القيادة التربوية ، قسم الادارة والمناهج . الاردن: كابة العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط.
38. رجاء صالح أحمد ذيب. (2017). المناخ الأخلاقي السائد في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقته بالحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير في التربية ،تخصص الإدارة والقيادة التربوية،قسم الإدارة والمناهج . الأردن: كلية العلوم التربوية،جامعة الشرق الأوسط.
39. رشيد غسان إسماعيل معاذ. (2018). تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري ، دراسة ميدانية في شركات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والإشغال العامة في مدينة بغداد. رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال . بغداد: كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة العراقية.
40. ريم ياسر الرواشدة. (2007). أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية. رسالة ماجستير في الادارة العامة . قسم الادارة العامة . جامعة مؤتة.
41. سالم العياشي. (30 04, 2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام لدى الموظفين في المنظمات الرياضية. أطروحة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية . الجزائر: معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف- المسيلة.
42. سكجها آية فايز. (2015). مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج . الاردن: كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
43. سلمان عذاب هادي. (2013). دور الانماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي-دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية العليا في الشركات الصناعية العراقية. أطروحة دكتوراه في الادارة العامة . بغداد: جامعة سانت كلية منتس العالمية.
44. ضائب محمد إسراء التجاني. (2019). الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الإستباقي لخدمة العملاء، دراسة على البنوك التجارية – ولاية الخرطوم. رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال . السودان: كلية الدراسات العليا ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

45. عبد الغني محمد مؤمن عمرو. (2017). أثر القيادة الاخلاقية على جودة حياة العمل، دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية قطاع الضرائب على الدخل. أطروحة دكتوراه مهنية في إدارة الأعمال . مصر: كلية التجارة، جامعة عين الشمس.
46. عبد الله عبد الرحمن السيد. (سبتمبر، 2017). تأثير حقوق الموظف على الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على جهاز الشرطة في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . غزة: كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة.
47. فاطمة الزهراء بن صافية. (2015). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ،دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بالروية. رسالة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، تخصص العمل والأرغونوميا . الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2.
48. فطوم بعيرة. (2022). أثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال على جودة الخدمات العمومية في الجزائر. رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة زيان عاشور الخلفة.
49. فوزية هواين. (2014). المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، - دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة. رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا . الجزائر: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة سطيف 2.
50. لبنى محمد رشدي الصريع. (2020). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية لمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. رسالة ماجستير في الإدارة التعليمية . فلسطين: كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الخليل.
51. مجدي أمين خليل أبو غالي. (2016). أثر الأخلاقيات الادارية على الأداء الوظيفي، في وزارتي العمل والشئون الاجتماعية بقطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال . غزة: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة.
52. محمد إسماعيل داود الجماصي. (2016). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة،. رسالة ماجستير في القيادة والادارة . فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
53. محمد أكرم صقر حلس. (2012). دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، دراسة حالة علي بلدية غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . فلسطين: كلية التجارة الجامعة الاسلامية بغزة.
54. محمد بن غالب العوني. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الادارية، قسم العلوم الادارية . الرياض: كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
55. محمد فضل الهندي. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم. رسالة ماجستير في إدارة تربوية ، قسم أصول التربية . غزة: كلية التربية - الجامعة الإسلامية بغزة.
56. محمد ماجي الأمين. (2016). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. رسالة ماجستير في علم النفس والتنظيم، قسم علم النفس والأرطوفونيا . الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد بن أحمد وهران.
57. محمد مرزق سليمان زعرب. (2022). دور وممارسة القيادة الاخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية بالهيئة العامة للمعابر والحدود الفلسطينية. رسالة ماجستير من برنامج القيادة والإدارة . غزة: كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى.
58. محمد مصطفى أبو جياب. (2014). مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال . غزة: كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية بغزة.

59. محمد موسى المقرطن. (2020). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج . عمان، الاردن: كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
 60. نصر الدين قعودة. (11 08, 2021). أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي -دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري-. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية . الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
 61. نور محمد أحمد أبو علبة. (2015). القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين . رسالة ماجستير في أصول التربية . غزة: كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر غزة.
 62. هدى درنوبي. (2015). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة-. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع الادارة والعمل ، قسم العلوم الاجتماعية . الجزائر: كلية العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ثالثا: قائمة المقالات**
63. ابتسام عاشوري. (31 01, 2017). الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الصفحات 63-75.
 64. إبراهيم طوبال. (2021). أثر ومفهوم أخلاقيات المهنة بين الوعي وتحسين الأداء - الأستاذ الجامعي نموذجا. مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والإجتماعية ، المجلد 03، العدد 03، جامعة الجلفة ، الصفحات 153-166.
 65. إحسان بن علي، و عبد الحفيظ يحياوي. (2019). دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي. مجلة الابداع، المجلد 09، العدد 01، جامعة البليدة 2 ، الصفحات 297-313.
 66. أحمد العجيزي، و منى سالم. (ماي، 2019). أخلاقيات مهنة الاستاذ الجامعي وأثرها في تكوين شخصية الطلاب ورفع معدل تحصيلهم العلمي. مجلة الجامعة، العدد 21، المجلد 03، جامعة الزاوية ، الصفحات 123-145.
 67. أحمد بن محمد الزائدي. (أكتوبر، 2016). القيادة الاخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الاقسام الاكاديمية بجامعة تبوك. مجلة كلية التربية، العدد 170، الجزء الرابع ، الصفحات 649-694.
 68. أحمد سلامة العنزي، و أنوار فاهد المرشاني. (2017). أبعاد المناخ الأخلاقي السائدة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسة ميدانية في جامعة الكويت. مجلة دراسات العلوم التربوية، مجلد 44، عدد 4، الجامعة الأردنية، الصفحات 1-15.
 69. أحمد صخر، وهيبه خزانة، و عبد اللاوي. (2021). أثر أخلاقيات الاعمال في تعزيز أبعاد الولاء التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة. مجلة الاقتصاد والادارة، المجلد 15. العدد 1، جامعة محمد بن أحمد وهران، الصفحات 46-65.
 70. أحمد عبد السلام رجب التفراوي. (2020). توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الارتباط الوظيفي، دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مجلد 50، العدد 4، جامعة عين الشمس ، الصفحات 197-242.
 71. أحمد محمد بني عيسى، و رياض أحمد أبا زيد. (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 41، العدد 2، الجامعة الأردنية ، الصفحات 362-374.

72. أحمد ناصر أبو زيد. (2010). أثر مناخ العمل الأخلاقي في التماثل التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الأردنية. مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد5، العدد1، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الصفحات 141-166.
73. أحمد نسرین سعد حريه، و أحمد عمرو محمد عواد. (2017). تأثير المناخ الاخلاقي في سلوكيات العمل المضادة للانتاجية : دراسة ميدانية على شركات القطاع العام للبترو. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد3، جامعة عين الشمس، الصفحات 303-332.
74. إسماعيل العمري، و عبد الفتاح أبي مولود. (2017). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع اخروقات بمنطقة ورقلة، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد9، العدد28، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الصفحات 257-266.
75. أمال يوب، و إكرام بوديزة. (مارس، 2021). أثر الالتزام بمبادئ القيادة الاخلاقية على تعزيز المسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على البنوك العمومية بسكيكدة. المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجنت، المجلد08، العدد01، جامعة معسكر .
76. أمجد درادكة، و هدى المطيري. (2017). دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. مجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد13، العدد2، جامعة الأردنية، صفحة 228.
77. أمل صديق عفيفي، و حنان كمال البديري. (2022). مدى ممارسة القيادة الأخلاقية في المنشآت التعليقية بالقطاع الخاص والحكومي و علاقتهما بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. المجلة العلمية للبحوث التجارية، مجلد45، العدد02، جامعة المنوفية، الصفحات 357-406.
78. أمينة عزوز، و العربي غريسي. (2019). دور المناخ الاخلاقي في إرساء أخلاقيات الادارة العمومية. مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد10، العدد01، جامعة زيان عاشور الجلفة، الصفحات 101-121.
79. أيمن عبد عادل. (2021). دور المناخ الأخلاقي في تحقيق استدامة الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد9، العدد01، جامعة مدينة السادات، الصفحات 329-356.
80. باداوود عمر بن محمد، و بن علي أحمد الزهراني عبد الله. (2018). درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد02، العدد02، جامعة حمة لخضر الوادي، الصفحات 38-63.
81. البخاري محمد عمومن. (01، 2018). أخلاقيات العمل ودورها في توطین وتعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف، ورقلة. مجلة أفاق للدراسات والبحوث، مجلد1، العدد الأول، المركز الجامعي ايليزي، الصفحات 82-104.
82. بلال خلف سكارنة. (2012). أخلاقيات العمل وأثرها في ادارة الصورة الذهنية، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الاردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثالث و الثلاثون، جامعة إسرائ، الصفحات 373-407.
83. تهابي السبيعي. (ديسمبر، 2019). القيادة الأخلاقية وأثرها على الصمت التنظيمي لدى العاملين في المدارس الابتدائية في دولة الكويت، منطقة العاصمة التعليمية نموذجاً. مجلة العلوم التربوية، مجلد2، العدد04، جامعة الوادي، الصفحات 394-422.
84. الجميلي شياح علي مخلص. (2012). العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الانبار. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد4، العدد9، الصفحات 293-304.
85. جواد محمد بلقايد، و محمد سعيداني. (2019). أثر أخلاقيات العمال على الاداء البشري للمؤسسة الاقتصادية. مجلة الحدث المالية والاقتصادية، مجلد2، العدد3، جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس، الصفحات 1-18.
86. جولد عبد ناظم الزيدي، و ولاء جلال عبد الأمير الشمري. (24، 05، 2021). تأثير مناخ العمل الأخلاقي في التمر الوظيفي. مجلة دنانير للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد1، العدد 23، جامعة العراقية، الصفحات 805-833.

87. حافظ خلف محمد فريد حامد. (31 12, 2020). الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين المناخ الاخلاقي واستدامة الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد8، العدد02، جامعة السادات ، الصفحات 33-01.
88. حسين وليد حسين، أحمد عبد محمود، و رسل سلمان نعمة. (2016). أثر الاجور في تعزيز الالتزام التنظيمي. مجلة كلية التراث الجامعة، العدد20، جامعة القاهرة ، الصفحات 133-107.
89. حود محمود أحمد أشرف. (30 سبتمبر، 2017). نمذجة العلاقات السببية بين القيادة الأخلاقية و المناخ الاخلاقي و نفخ الصافرة و الصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية:دراسة تطبيقية في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر. مجلة الادارة التربوية، المجلد15، العدد15، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التربوية، الصفحات 334-153.
90. حنان صلاح الدين محمد الحلواني، و مروة مصطفى محمد محمد. (2022). دور القيادة الاخلاقية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في تحسين المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم (دراسة ميدانية بجامعة أسيوط) . المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد38، العدد12، جامعة أسيوط ، الصفحات 286-180.
91. حيزية بن عصمات محمد بن عصمان. (2019). دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية. مجلة كلية التربية بنها ، المجلد30، العدد120 ، الصفحات 653-643.
92. خديجة بلعباء، و عبد الحق جدادو. (2020). أثر أخلاقيات العمل على تحقيق جودة الخدمة الصحية - دراسة عينة من مقدمي الخدمة الصحية في المؤسسة العمومية الاستشفائية الشلف أولاد محمد-. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد 16، العدد23، جامعة الشلف ، الصفحات 397 -406.
93. خلف الله بن يوسف، و نجلاء عبد المنعم إبراهيم. (2022). دور مبادئ أخلاقيات الأعمال في تحسين الأداء الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجامعية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد18، العدد28، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، الصفحات 554-539.
94. دما شكري القواسمية، و سوزان دروزة صالح. (2014). أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي، دراسة تطبيقية - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد10، العدد2، الجامعة الأردنية ، الصفحات 316-297.
95. ذاك بن هادي أمينة بنت سليمان. (2019). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر شاغلي الوظائف التعليمية بإدارة التعليم بمحافل عسير. مجلة البحث العلمي في التربية، الجزء12، العدد20 ، الصفحات 45-1.
96. راضية يوسف. (2018). أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم ،دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف. مجلة التنمية الاقتصادية، مجلد 3، العدد1، جامعة حمى لخضر الوادي ، 02-18. الجزائر.
97. راضية يوسف، و أمال يوب. (12 02, 2020). أثر القيادة الاخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالملة. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد12، العدد03، جامعة قاصدي مرباح ورقلة .
98. رانية هادف، و حسينة بلهي. (ديسمبر، 2019). الإلتزام التنظيمي ودوره في ترسيخ ثقافة المنظمة. مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، المجلد02، العدد04، جامعة جيجل ، الصفحات 206-192.
99. رشيد سعد الله، خالد قاشي، و حسين قانة. (2019). أخلاقيات الأعمال في المنظمات وأدوات تقييمها-دراسة ميدانية لمجمع الفارج هولسيم في الجزائر-. مجلة الد. أسامه محمد مصاورة، إنعام سالم حسني، و أحمد رضوان محمود. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس

- الحكومية في لواء المزمار الشمالي للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 2، جامعة اليرموك ، الصفحات 665-682.
100. سامية مطلق الحارثي. (2019). القيادة الاخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات. مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، جامعة الملك سعود ، الصفحات 621-655.
101. سعاد معجي، و عبد الله خبابة. (2015). درجة ممارسة أبعاد القيادة الاخلاقية في منظمات الاعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة وحدة خدمات ما بعد البيع (كوندور). مجلة دراسات اقتصادية ، مجلد 9، العدد 03، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الصفحات 144-158.
102. سعود الخريشا. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى قيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين في الأردن. مجلة دراسات للعلوم التربوية، المجلد 45، العدد 4، الجامعة الأردنية ، الصفحات 270-286.
103. سلوى بنت عطية بن علي الزهراني. (يناير، 2020). درجة ممارسة قائدات مدارس محافظة قلوة للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظرهن. مجلة كلية التربية ، مجلد 39 العدد 185، جامعة الأزهر ، الصفحات 673-723.
104. سلوى نيشات. (2018). دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين، دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهربية (كهريف) تقرت. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 7، العدد 3، جامعة قاصدي مرباح ، الصفحات 112-128.
105. السيد محمود محمد إبراهيم. (أبريل ، 2018). أثر المناخ الأخلاقي على الإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات القطاع العام للبترو. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 1، جامعة عين الشمس ، الصفحات 149-168.
106. سليمان سالم جمعة، و مبروك عبد الجواد. (2021). الإلتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمصنع الأعلاف البيضاء. مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، المجلد 10، العدد 07، جامعة الزاوية ، 1-33. ليبيا.
107. الشريفي كاظم حسين علي، و ظاهر محمد فاضل. (2021). دور القيادة الاخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين، (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية. مجلة الريادة للمال والأعمال ، المجلد الثاني، العدد 01، جامعة النهرين ، الصفحات 70-89.
108. صبا نوري الحمداني، إفتخار عبد الحسين كاطع، و وسام علي حسين. (2021). التأثير الوسيط للمناخ الاخلاقي في العلاقة بين القيادة الابوية والالتزام التنظيمي في وزارتي التربية والتعليم العالي في العراق. مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 07، العدد 01، جامعة الجلفة ، الصفحات 624-641.
109. صلاح الدين عبد العزيز غنيم. (سبتمبر، 2020). القيادة الاخلاقية في الادارات التعليمية ، دراسة حالة. المجلة التربوية ، العدد السابع والسبعون، جامعة سوهاج ، الصفحات 2194-2229.
110. ضواء كمال حسين. (مارس، 2020). تأثير أخلاقيات العمل الإداري على الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية في عدد من الكليات العاملة في جامعة الموصل. المجلة العربية للإدارة، مجلد 20، العدد 1، جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الصفحات 53-65.
111. الطاهر غراز، و فاطمة الزهراء نسيصة. (2020). علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي للعامل بالمؤسسة الجزائرية. مجلة حوليات ، مجلد 34، العدد 02، جامعة الجزائر 1 ، الصفحات 401-422.

112. عبد الحفيظ يحياوي، و إحسان بن علي. (2019). دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات. مجلة الابداع، مجلد 9، العدد 1، جامعة البليدة 2 ، الصفحات 297-313.
113. عبد الرحمان برقوق. (2014). الالتزام التنظيمي (المفهوم، الابعاد، والنتائج). مجلة علوم الانسان والمجتمع ، مجلد 3، العدد 5، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الصفحات 15-37.
114. عبد الرحمان محمد بن عودة، و عامر هوارى. (2022). أثر أخلاقيات الأعمال في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على عينة من موظفي مركز البحث العلمي في التكنولوجيات الصناعية بالجزائر العاصمة. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06 ، العدد 02 . جامعة زيان عاشور الجلفة ، الصفحات 284-301
115. عبد العزيز سالم مهدي الشهري. (2020). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قادة مدارس مدينة الدمام وعلاقتها بالرضا الوظيفي عند المعلمين. مجلة كلية التربية، مجلد 39، الجزء الثاني ،جامعة الأزهر ، الصفحات 701-751.
116. عبد القادر نويبات، و يوسفى، كمال. (2019). دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة. مجلة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، مجلد 10. العدد 16 ، الصفحات 30-39.
117. عبد الله أحمد حمود العولقي. (2018). أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية - الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط: دراسة الحالة في مستشفيات محافظة اليمنية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، مجلد 12، العدد 1، الصفحات 131-187.
118. عبد الله بن مشيب الأحمري. (2018). واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية. مجلة البحث العلمي في التربية، مجلد 3، العدد 19، جامعة عين الشمس ، الصفحات 291-342.
119. عبد النعيم عبد الحفيظ بدر محمد. (2020). الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين مدارس الثانوية العامة في محافظة القاهرة (دراسة تحليلية). مجلة التربية المقارنة والدولية، مجلد 13، العدد 13، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، الصفحات 147-200.
120. عبد الهادي عباد، و نصر الدين بن سادات. (2021). آليات تنمية الالتزام بأخلاقيات الإدارة في الادارة العمومية الجزائرية. مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 8، العدد 01، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر ، الصفحات 907-924.
121. علي حسن أبو جراد. (يناير، 2022). القيادة الاخلاقية في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء، دراسة تطبيقية على بلدية بيت لاهيا "فلسطين. مجلة جامعة الاسراء للعلوم الانسانية، العدد الثاني عشر ، الصفحات 209-242.
122. علي حسون الطائي، و محسن رشيد المصبيح. (2018). العلاقة بين ممارسة القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية بحث ميداني في جامعة بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 41، العدد 126، جامعة كربلاء ، الصفحات 134-155.
123. علي حمد مظفر. (2020). دور القيادة الأخلاقية في الحد من التهكم التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صالح الدين اربيل. مجلة " قهال" زانست" العلمية، مجلد 5، العدد 3، الجامعة اللبنانية الفرنسية ، الصفحات 695-723.
124. عماد سعيد محمد الشاعر. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، . فلسطين: كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة.

125. عمر بن محمد عمر باداود، و عبد الله بن علي أحمد الزهراني. (يناير، 2018). درجة ممارسة قادة مدارس المدرسة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد الثاني، العدد2، جامعة الوادي ، الصفحات 38-63.
126. عمرو محمد أحمد عواد. (04 ديسمبر، 2015). التأثير المعدل لسمات الشخصية في العلاقة بين المناخ الاخلاقي وتكتيكات إدارة الانطباعات ، دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 4، العدد 4 ، جامعة عين الشمس ، الصفحات 229-345.
127. فاتح دبله. (2011). الأسس الفكرية والابستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلد11، العدد2 ، الصفحات 335-351.
128. فاطمة الزهراء بن صافية. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بالروبية. مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات ، مجلد01، العدد03، جامعة الجزائر2، الصفحات 1-31.
129. فاطمة الزهراء بن نامة، و وسيلة ثابت اول العشعاشي. (31 07، 2012). أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مجلد2، العدد3، جامعة مستغانم ، الصفحات 41-59.
130. فاطنة قهيري، و سعيدة ضيف. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد2 ، العدد1، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الصفحات 81-98.
131. فراج أحمد محمد هبة. (2022). الوعي الاخلاقي كمتغير تفسيري في العلاقة بين المناخ الاخلاقي والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر خلال فترة الكوفيد -19. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد13، العدد2، جامعة قناة السويس ، الصفحات 01-54.
132. قعودة نصر الدين، و سلامي منيرة. (2021). أثر ممارسة نمط القيادة الاخلاقية في تعزيز الثقة في القائد، دراسة ميدانية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بباتنة. مجلة الأعمال والدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 1، الصفحات 136-152.
133. كمال حوشين، و آسية رحيل. (2019). دور أخلاقيات العمل في تعزيز المسؤولية الاجتماعية. المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي ، المجلد07، العدد01، جامعة محمد بوقرة بومرداس ، الصفحات 207-218.
134. كمال مخامرة. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة اريحا والاغوار للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد43، جامعة بابل ، الصفحات 322-333.
135. لحسن دليبي، و سليم محمد خميس. (2020). واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية ، مجلد12، العدد03، جامعة ورقلة ، الصفحات 737-750.
136. مباركة راجحي، و لطفي شعباني. (2019). أخلاقيات الأعمال وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان -بسكرة. مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد10، العدد01، جامعة الجلفة ، الصفحات 434-457.
137. محفوظ عرابي. (30 04، 2021). أثر أخلاقيات الأعمال على فاعلية المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الإنتاج الأخضرية. مجلة مجاميع المعرفة، مجلد07، العدد01، المركز الجامعي تندوف ، الصفحات 223-240.
138. محفوظ عرابي. (30 04، 2021). أثر أخلاقيات الأعمال على فاعلية المؤسسة الوطنية للدهن وحدة الإنتاج الأخضرية. مجلة مجاميع المعرفة، مجلد07، العدد01، جامعة ، الصفحات 223-240.

139. محمد شوقي الصباغ، و علي عبد العزيز مرزوق. (2013). المناخ الاخلاقي وعلاقته بالاتجاهات الوظيفية لدى العاملين دراسة ميدانية على مصلحة الضرائب. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد27، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية ، الصفحات 285-323.
140. محمد لطرش. (ديسمبر، 2018). دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين، دراسة عينة من المؤسسات الصحية بولاية باتنة. مجلة البناء الاقتصادي، مجلد 1، العدد02، دامة زيان عاشور الجلفة .
141. محمد محمود محمد نجيب. (يناير، 2003). أنماط المشاركة في صنع القرار الاداري وعلاقتها بكل من الرضا عن العمل و الالتزام التنظيمي و الغياب و ترك العمل لدى المرءوسين. مجلة دراسات نفسية، مجلد13، العدد10، جمعية رابطة الأخصائيين النفسيين المصرية ، الصفحات 107-152.
142. محمود الخشالي، و جار الله شاكرو. (2003). أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة. المجلة الاردنية التطبيقية، المجلد السادس، العدد1، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الصفحات 124-158.
143. محمود السيد إمام. (مارس، 2019). أثر الالتزام التنظيمي علي أداء العاملين: دراسة ميدانية عمي شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة. مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد03، العدد1، جامعة الوادي ، الصفحات 547-56.
144. محمود سيد أبو يوسف. (2018). دور جودة حياة العمل في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الطائف بالملكة العربية السعودية . المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، مجلد1، العدد4 .
145. محمود محمود أحمد أشرف. (30 سبتمبر، 2017). نمذجة العلاقات السببية بين القيادة الأخلاقية و المناخ الاخلاقي و نفخ الصافرة و الصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر. مجلة الادارة التربوية، مجلد15، العدد15، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التربوية ، الصفحات 153-334.
146. مختارية بوطيبة. (31 ديسمبر، 2022). تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية على الولاء التنظيمي بالمركز الإستشفائي الجامعي CHU بوهرا. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، مجلد15، العدد01، جامعة الوادي ، الصفحات 333-351.
147. مفتاح عمرون، و زيد زاوي. (2019). دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي ، مجلد10، العدد01، الصفحات 129-147.
148. موسي بن سليمان الفيفي، حنان بنت مسعود الشمري، نوير مبارك السهلي، ماطر وديان العصيمي، و عبد الله هدى الشلال. (2021). مدى ممارسة قائدات مدارس تعليم الكبار للقيادة الاخلاقية في الادارة المدرسية. مجلة مركز بابل للعلوم الانسانية ، مجلد11، العدد2، جامعة بابل ، الصفحات 139-168.
149. نشعة كريم عذاب اللامي، و علي حميد رحيم عبد. (2015). قياس الالتزام التنظيمي لدى الهيئة التدريسية. مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد21، العدد91، الجامعة المستنصرية ، الصفحات 1005-1024.
150. ناصر رزق أبو عرار. (2021). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الابتدائية في عرعة النقب من وجهة نظر معلمي المدارس. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مجلد2، العدد5، الصفحات 355-373.
151. نور الدين مزهوده، و باديس بوخلوة. (ديسمبر، 2021). أثر القيادة الاخلاقية على أساليب إدارة الانطباع، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سوناغاز بتقوت. مجلة المنهل الاقتصادي، مجلد4، العدد3، جامعة حمه لخضر الوادي .

قائمة المراجع

152. هباء بنت شاتي بن مطلق السبيعي، و عبد الرحمان بن عبد الله عبد الوهاب بن سعود الباطين. (2020). **واقع أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الجاؤية بمحافظة الخرج**. مجلة دراسات عربية في التربية و علم النفس، مجلد 126، العدد126، رابطة التربويين العرب ، الصفحات 193-224.
153. هبة أحمد محمد فراج. (2022). **الوعي الاخلاقي كمتغير نفسي في العلاقة بين المناخ الاخلاقي والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر خلال فترة كوفيد 19**. مجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، مجلد3، العدد202، جامعة قناة السويس ، الصفحات 01-54.
154. يحيى مريم. (06 جوان، 2017). **دور أخلاقيات الأعمال في تحسين جودة الخدمة الصّحية**. مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، مجلد11، العدد1، جامعة بسكرة ، الصفحات 135-150.
155. يمينة بوقندورة، و سامية أبريغم. (2019). **واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة**. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، مجلد06، العدد01، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، الصفحات 84-104.
156. يونس علي إبراهيم، عبد الله أبو سمرة السيد، و تامر إبراهيم العشري. (2020). **مناخ العمل الأخلاقي كمتغير وسيط بين النبذ في مكان العمل والالتزام التنظيمي ، دراسة تطبيقية على العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية**. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، العدد20، جامعة بنها ، الصفحات 1149-1171.

رابعاً: المواقع الالكترونية والملتقيات :

157. فاتح دبله. (2010). النماذج الاستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير. ورقة بحثية مقدمة ليوم دراسي حول منهجية البحث العلمي. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
158. القيادة الأخلاقية: دور القيادة الأخلاقية في تشكيل أخلاقيات العمل. (21 مارس، 2024). تاريخ الاسترداد 04 24

Faster Capital: 2024، من

[illegible]

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

أولاً: الكتب

159. Davies, B., & Ellison, L. (2005). **School leadership in the 21st century: Developing a strategic approach. edition).** Oxford, UK: Rutledge-Taylor & Francis Group.

160. Daft, R. (2000). **Management**, 5th ed. USA: , The Dryden Press, Harcourt College Publishers.
161. Perret, m. l., Gotteland, d., Haoun, c., & Jolibert, a. (2012). **Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse**, éditions Pearson . France: 2eme édition.
162. Thietart, r. a., Poesi, f. a., Angot, j., Baumard, p., & Blanc, a. (1999). **Méthodes de recherches en management**. Paris: Dunod.

ثانيا: المجلات والدوريات

163. Adeoye, A. O. (2021, April). **Ethical Leadership, Employees Commitment and Organizational Effectiveness: A Study of Non-Faculty Members**. Journal of Business & Economics - Volume 7, Issue 2 , pp. 161-172
164. Arnaud, A., & l Schminke, M. (2012). **The Ethical Climate and Context of organization A comprehensive model**. Organization Science, Vol 23, N6, , pp. 1767-1780.
165. B, J., Cullen, Praveen, P., & Victor, B. (2003, Aug). **The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis**. Journal of Business Ethics, Vo46l, No2 , pp. 127-141.
166. bin Daud, Y. (2014). **Influence of Ethical Leadership towards Organizational Commitment in Schools**. Journal of Scientific and Research Publications, Vol. 4, No. 9 .
167. Brown, E, M., S, M., & Mitchell. (2010, october). **Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research**. Business Ethics Quarterly, Vol20, No4, Cambridge University Press , pp. 583-616.
168. Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). **Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing**. Organizational Behavior and Human Decision procsses. Vol 97. N2 , pp. 117-134.
169. Daibat, B. A. (2017). **impact of leadership stytes in organisational commitment**. international journal of Busuness and Management Revieww , volum5, N5 , pp. 25-37.
170. Darwish A, Y. (1999). **The Islamic Work Ethic as a Mediator of the Relationship between Locus of control, Role Conflit and Role Ambiguity- Astudy in an Islamic country Setting**. Journal if Managerial Psychomogy, Vol15, N4 , pp. 283-302.
171. David W. McMillan, David M. Chavis. (1986). **Sense of Community: A Definition and Theory**. Journal of Community Psychology, Volume 14 6-23
172. David, m. c., & James, a. (2010). **ethical climate in government and nonprofit sectors : public policy implications for service delivery**. Journal of business ethics, vol94 , pp. 3-21.
173. Deshpande, s. P. (1996). **The impact of ethical types on facets of gob satisfaction: An empirical unvestigation**. Journal of Business Ethics. Vol15. N6 , pp. 655-660.
174. Johnson, K. W. (2005, June 20). **The role of Leadership in Organizational Integrity, and five modes of Ethical Leadership**. pp. 1-9.
175. Golli, A., Swalhi, A., & Yahiaoui, D. (2019). **Climat éthique et implication organisationnelle : quels liens dans le cadre implication organisationnelle : quels liens dans le cadre des entreprises tunisiennes ?** , journal management et sciences sociales, volum 1 N° 26 , pp. 88-105.

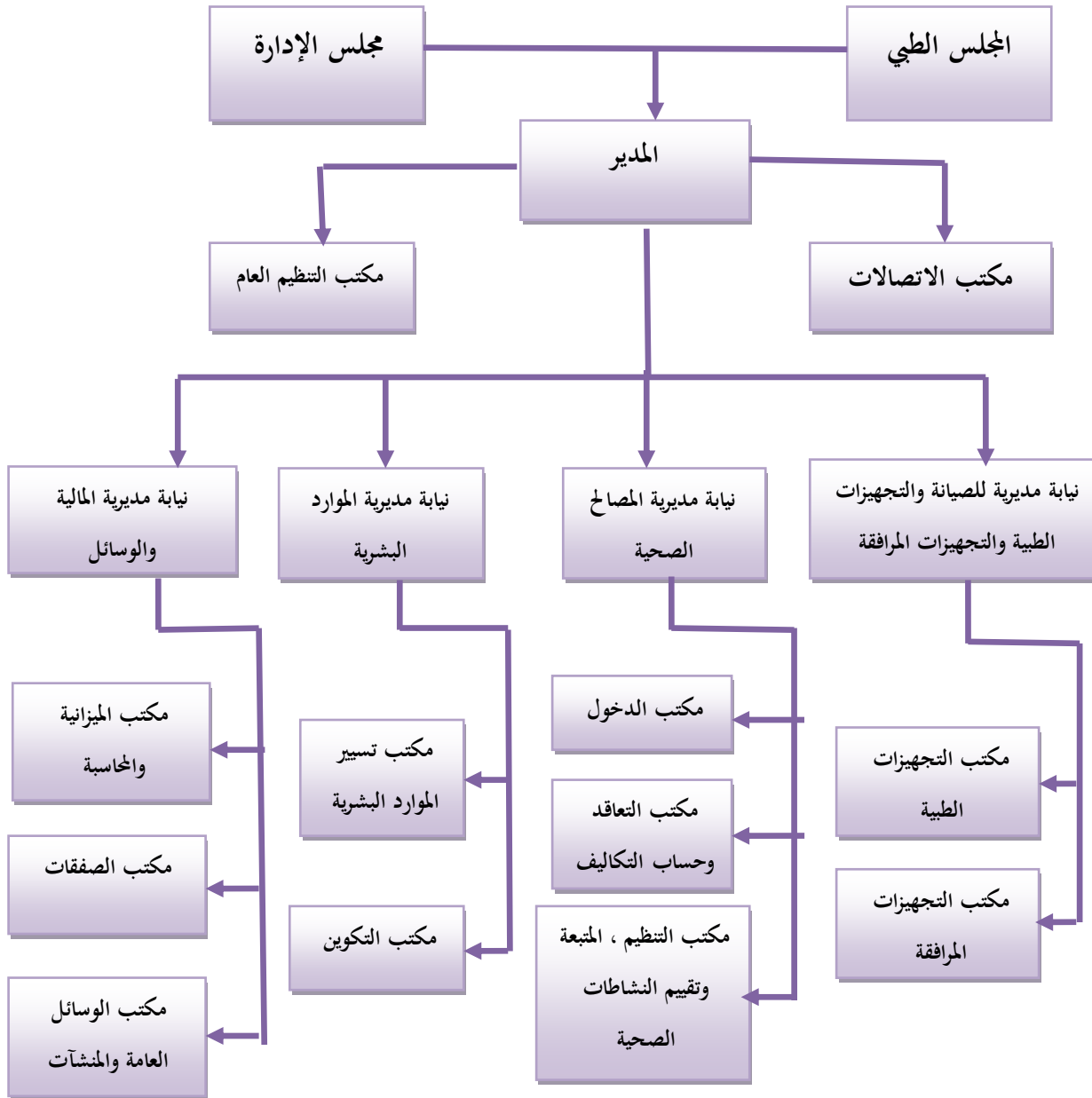
176. Laurie, Y. (2014). **Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior.** Journal of Values-Based Leadership, Vol. 7, Iss 1 , pp. 1-15.
177. malloy, D. c., & agarwal, J. (2010). **ethical climate in government and nonprofit sectors : public policy implications for service delivery.** journal of business ethics, Vol 94,No1 , pp. 3-21.
178. Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006, February). **Continuities and extensions of ethical climate theory: a metaanalysis review .** Journal of business ethics , Vol 69,No2, pp. 175-194.
179. Schwepker Jr, C. H. (2001). **Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce.** Journal of Business Research,Vol 54,N1 , pp. 39-52.
180. Pervaiz, A., & Silke, M. (2004, June). **The quality and ethics connection toward virtuous organization. .**Total Quality Management et Business Excellence.15(4) , pp. 527-545.
181. Pickett, M. C. (2005). **Understanding ethical leadership. An Official Online** Journal of American, Vol01,N 01 , pp. 44-54.
182. Resick, C. J., Hanges, P. J., & Dickson, M. W. (2006, Feb). **A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership.** Journal of Business Ethics,Vol 63,N 4 , pp. 345-359.
183. Subhasree, K.(2018) **Ethical Leadership: Best Practice For success.** Journal of Business and Management , pp. 112-116.
184. Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). **Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for.** Journal California Management Review Vol 42, NO4 , pp. 128-142.
185. Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2022). **Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit.** Journal of Business Ethics,Vol 41,N4 , pp. 349-360.
186. Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). **The Organizational Bases of Ethical Work Climates. .** Journal of Administrative Science Quarterly, vol 33, n°1 , pp. 101-125.
187. Yener, M., Yaldiran, m., & Ergun, S. (2012). **The Effect of Ethical Climate on Work Engagement.** Procedia-Social and Behavioral Sciences,Vol 58, , pp. 724-733

ثالثا: الرسائل

188. Laurie, Y. (2014). **Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior.** This research is a product of the Doctor of Management (DMgt). program at George Fox University.
189. Masschalck, J. (2004). **Towards a public administration theoryon public servants' ethics.A comparative study.** Thesis for: Doctor in Social Sciences.DEPARTEMENT POLITIEKE WETENSCHAPPEN . FACULTEIT SOCIALE WETENSCHAPPEN .Katholieke Universities Leuven

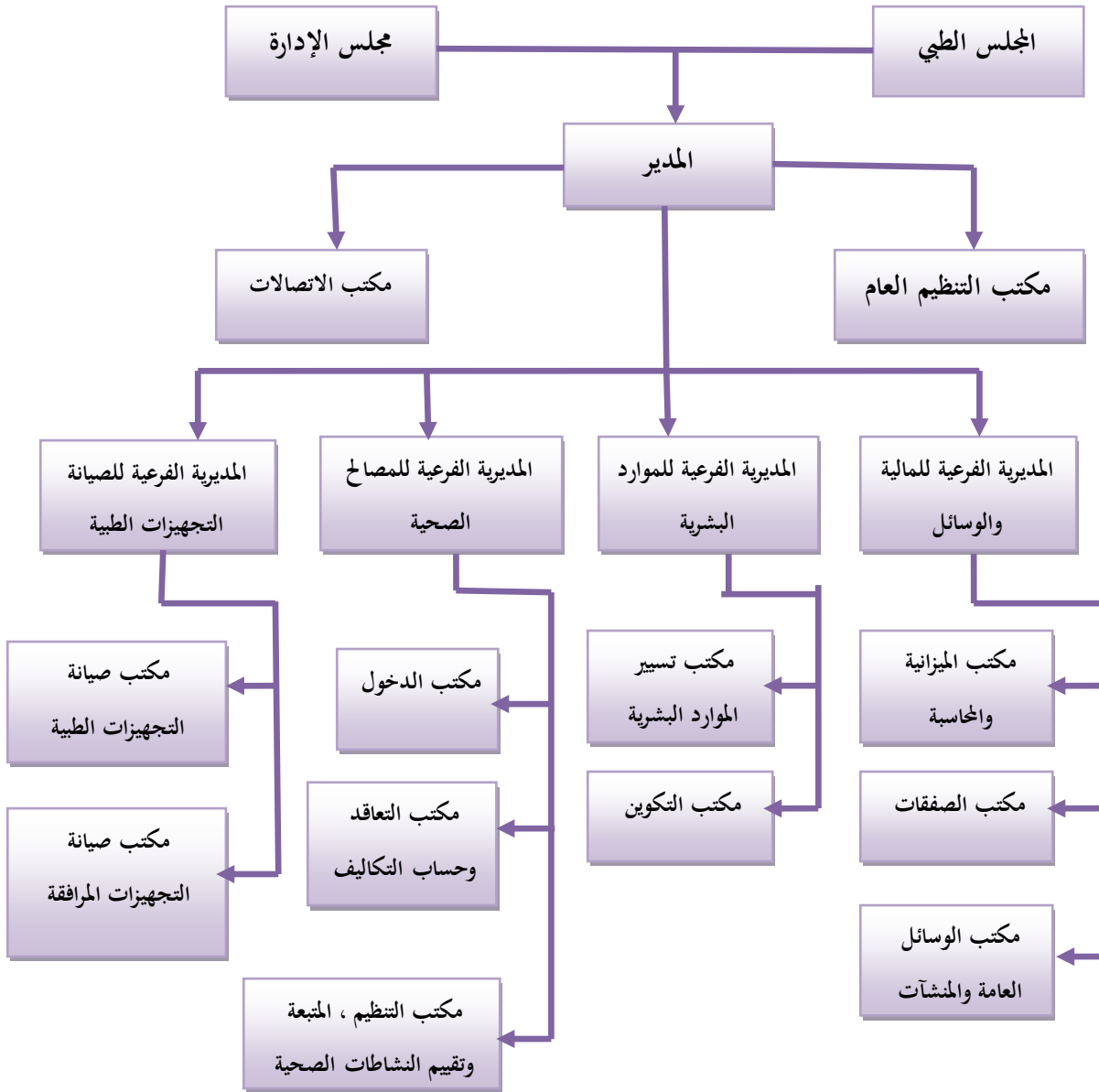
اللاحق

الملحق رقم (01) الخاص بالهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة



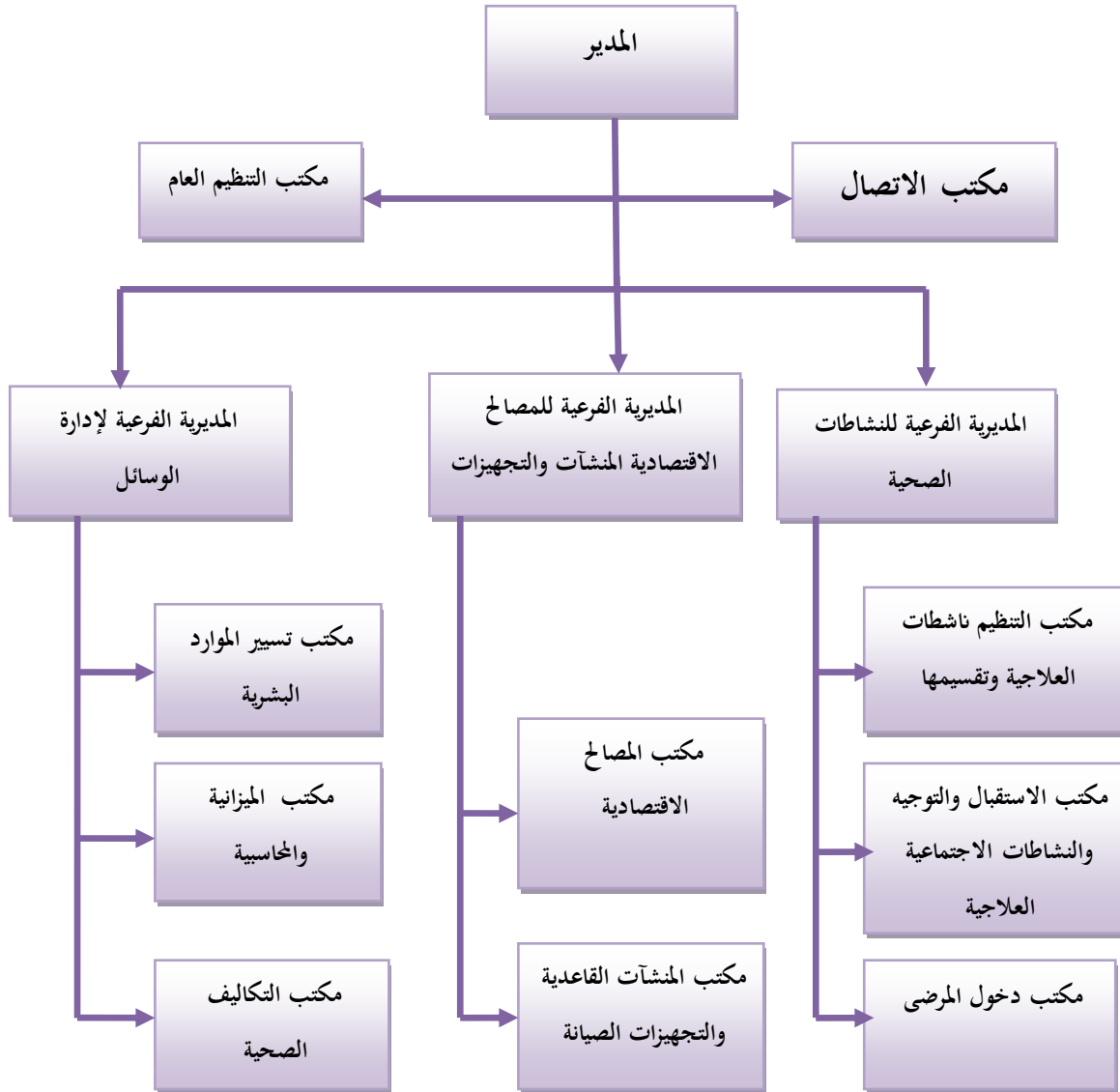
المصدر: مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات

الملحق رقم (02) الخاص بالهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان - بسكرة



المصدر: مديرية الموارد البشرية

الملحق رقم (03) الخاص بالهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية قرقب عمار بن عمروس -
بسكرة-



المصدر: المديرية الفرعية لإدارة الوسائل



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبانة الدراسة



سيدي الكريم :

باعتبارك احد موظفي المؤسسة الإستشفائية، نضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة بعنوان: "أثر مناخ العمل الأخلاقي في تفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة " تحضيرا لرسالة دكتوراه LMD في علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، لذا نرجو منك التكرم بقراءة العبارات بدقة و الإجابة عنها بكل موضوعية علما بان هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض للبحث العلمي . وستكون دقة إجابتك ومساهمتك عونا كبيرا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير..

الباحثة :مباركي إيمان

الأستاذ المشرف : أ.د.خان أحلام

الجزء الأول: الخصائص الشخصية

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2 - السن: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 ☐

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- الوظيفة : ☐ طبيب ☐ شبه طبي ☐ إداري

4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

المحور الأول : مناخ العمل الأخلاقي

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
	المتغير الأول: مناخ العمل الأخلاقي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	يتمثل في التصورات والاستنتاجات حول السلوك الصحيح الذي ينبغي على العاملين إتباعه ليسود بيئة المؤسسة جوا أخلاقيا يحفز على تحقيق الأداء العالي في العمل					
البعد الأول : مناخ القوانين						
01	تطبيق القوانين بصرامة في المستشفى.					
02	تلتزم بالتعليمات والإجراءات المتبعة في المستشفى.					
03	تضع دائما المعايير المهنية فوق الاعتبارات الأخرى.					
04	تراعي الالتزام بقوانين المستشفى في أي قرار يتم اتخاذه.					
05	يحظى الميثاق الأخلاقي بالمستشفى باهتمام جميع العاملين.					
البعد الثاني: مناخ الرعاية						
06	يضع المستشفى مصالح العاملين ضمن أهم أولوياته.					
07	يحاول المستشفى دوما تقديم أفضل الخدمات للعاملين.					
08	تتحلى بالمسؤولية تجاه المجتمع الخارجي					
09	تسعى لتقديم أفضل ما لديك دوما					
10	يراعي المستشفى مصلحة العاملين عند اتخاذ القرارات					
البعد الثالث: مناخ الاستقلال						
11	تسترشد في عملك دائما بأخلاقك الشخصية.					
12	تتمتع في المستشفى بحرية تحول لك تحديد الصواب من الخطأ.					
13	يتصرف العاملين في المستشفى وفقا لمعتقداتهم الشخصية الأخلاقية .					
14	تمتلك الحرية في اتخاذ القرار المتعلق بعملك.					
البعد الرابع: مناخ القواعد						
15	تلتزم في المستشفى بقواعد وإجراءات العمل بكل دقة.					
16	تعتبر القواعد الأخلاقية مجال الاهتمام الرئيسي بالمستشفى.					
17	يتم اتخاذ القرارات التنظيمية وفق مجموعة من القواعد والمعايير .					
البعد الخامس: مناخ المنفعة:						
18	تتحقق مصلحتك الخاصة بتحقيق أهداف المستشفى					
19	تتم بمصلحة المستشفى وهي فوق كل اعتبار.					
20	تتصرف وفق ما يحقق العدالة للجميع.					
21	تعطي الأولوية لأهداف المستشفى على أهدافك الشخصية.					

المحور الثاني: القيادة الأخلاقية

درجة الموافقة					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتغير الثاني: القيادة الأخلاقية سمات وقدرات فائقة يتميز بها القائد حيث تمكنه من التأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية المؤسسة، وذلك بمراعاة دقة للأبعاد الأخلاقية و القانونية والمصالح المختلفة القيم والمبادئ الأخلاقية حسب ما تسمح به القوانين والأنظمة .	
البعد الأول: الصفات الشخصية						
					يتصف رئيسك المباشر بالنزاهة والأمانة في تصرفاته مع الآخرين	22
					يتحمل رئيسك المباشر المسؤولية تجاه أخطائه	23
					ينجز رئيسك المباشر المهام والمسؤوليات المسندة إليه بأمانة وإخلاص	24
					يتحلى رئيسك المباشر بالصبر في إنجاز كافة المهام والمسؤوليات الموكلة إليه	25
البعد الثاني: الصفات الإدارية						
					يلتزم رئيسك المباشر باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل	26
					يشجع رئيسك المباشر العاملين على الإبداع والابتكار	27
					يبتعد رئيسك المباشر في توفير الإمكانيات وتقديم التسهيلات للعاملين	28
					يوزع رئيسك المباشر الأعمال والمسؤوليات على العاملين بعدالة	29
					يشارك رئيسك المباشر العاملين في التخطيط وصناعة القرارات	30
البعد الثالث: العلاقات الإنسانية						
					يتعامل رئيسك المباشر مع المرؤوسين بتواضع واحترام .	31
					يحرص رئيسك المباشر على تكوين علاقات طيبة مع الجميع.	32
					بتعاطف رئيسك المباشر مع العاملين ويقدر مشاعرهم	33
					يبادر رئيسك المباشر في حل الخلافات التي تحدث بين العاملين	34
البعد الرابع: العمل بروح الفريق						
					يعزز رئيسك المباشر ثقة العاملين بزملائهم وبرئيسهم.	35
					ينمي رئيسك المباشر روح التعاون والانسجام بين العاملين	36

الملاحق

37	يوفر رئيسك المباشر المناخ المناسب للتواصل وتنسيق العمل بين العاملين				
38	ينمي رئيسك المباشر مهارة صناعة القرارات الجماعية بين العاملين				

الخوَر الثالث: الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
	المتغير الثالث: الالتزام التنظيمي يعرف بأنه "الشعور الداخلي الذي يكتنه الفرد تجاه مؤسسته لبذل أكبر جهد للعمل فيها نتيجة لتوافق قيم وأهداف المؤسسة مع قيمه وأهدافه الخاصة، ورغبته القوية في الاستمرار بالعمل فيها لتحقيق أهدافها .	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الالتزام المعياري (الأخلاقي):						
39	تشعر أن قرار انتسابك إلى المستشفى هو قرار صائب					
40	تعتبر نفسك مدينا للمستشفى لما له من فضل وأثر في بناء حياتك الوظيفية					
41	تعتبر ترك عملك الحالي بالمستشفى عمل غير أخلاقي حتى لو حصلت على عروض عمل أفضل					
42	نعتقد أن استمرار عملك في المستشفى ضرورة أخلاقية في المستشفى التزاماً أخلاقياً					
43	تشعر بالذنب إذا تركت المستشفى في هذا الوقت					
البعد الثاني: الالتزام العاطفي (الوجداني)						
44	تشعر بالفخر والاعتزاز كونك تعمل في هذا المستشفى.					
45	تشعر بأن أي مشكل بالمستشفى هو جزء من مشاكلك الخاصة.					
46	تشعر بأن زملاء العمل هم جزء من أفراد عائلتك.					
47	تشعر بأن هناك معنى كبيراً لهذا المستشفى بالنسبة إليك.					
48	يوجد الكثير من القيم والأهداف التي تؤمن بها في هذا المستشفى تتوافق مع قيمك وأهدافك الشخصية					
البعد الثالث: الالتزام المستمر						
49	يمثل بقائك في المستشفى ضرورة أكثر منه رغبة.					
50	تشعر بعدم توفر بدائل عمل في مستشفيات أخرى حال قررت ترك العمل.					
51	سيكون من الصعب جداً بالنسبة لك أن تغادر مؤسستك حتى ولو					

الملاحق

					رغبت في ذلك.	
					لديك استعداد للاستمرار والبقاء في عملك الحالي حتى بلوغ سن التقاعد.	52
					أحد أسباب عدم تركك لهذا المستشفى هو توفره على مزايا قد لا تتوفر في مستشفيات أخرى.	53

يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان للتحليل
شكراً لكم على حسن تعاونكم



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مقابلة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الأسئلة التي تهدف إلى جمع البيانات اللازمة حول الدراسة التي تقوم لإعدادها استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه LMD في علوم التسيير في تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان "أثر مناخ العمل الأخلاقي في تفسير العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة "

لذا أرجوا منكم التكرم بقراءة الأسئلة المطروحة عليكم بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي ، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعامة.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

- س1: ما هو مستوى الالتزام التنظيمي في المستشفى؟ ☐ منخفض ☐ متوسط ☐ مرتفع ☐
- س2: ما هو مستوى مناخ العمل الأخلاقي في المستشفى؟ ☐ منخفض ☐ متوسط ☐ مرتفع ☐
- س3: هل تتوافق قيم وأهداف العاملين مع قيم وأهداف المستشفى؟ ☐ نعم ☐ لا ☐
- س4: هل يقدم المستشفى حوافز مادية ومعنوية للعاملين؟ ☐ نعم ☐ لا ☐
- س5: هل تستجيب المستشفى لتطلعات واحتياجات العاملين؟ ☐ نعم ☐ لا ☐
- س6: هل يقدم المستشفى الدعم للعاملين وتسمح لهم بالمشاركة في وضع إجراءات العمل و وضع الأهداف؟ ☐ نعم ☐ لا ☐
- س7: هل يتم تنظيم دورات تكوينية قصد تأهيل العاملين لإكسابهم ثقافة أخلاقية؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

س8: ما هي الإجراءات اللازمة التي تتخذها المستشفى لضمان بقاء العاملين في عملهم؟.....

.....

.....

.....

س9: ما هي العوامل التي تؤثر على مناخ العمل الأخلاقي؟.....

.....

س10: ما هي طبيعة العلاقة بين سلوكيات القادة الأخلاقيين والأهداف التنظيمية للمستشفى؟.....

.....

.....

س11: كيف تقيم أداء العاملين بعد تجسيد القيم وأخلاقيات العمل في المؤسسة؟.....

.....

.....

س12: هل ترى أن التحلي القائد بسلوكيات الأخلاقية تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي؟

.....

.....

.....

الملحق (06) : الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

Kolmogorov-Smirnov نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للاستبانة ولخاور الدراسة باستخدام

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		مناخ العمل الأخلاقي 1	القيادة الأخلاقية 1	الالتزام التنظيمي
N		350	350	350
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,5541	3,3261	3,3505
	Ecart type	1,07310	1,25028	1,21161
Différences les plus extrêmes	Absolue	,032	,021	,037
	Positif	,017	,021	,035
	Négatif	-,032	-,020	-,037
Statistiques de test		,032	,021	,037
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}

معاملات الارتباط بين فقرات القيادة الأخلاقية مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها

Corrélations

		يتحلى رئيسك المباشر بالصبر في انجاز كافة المهام والمسؤوليات الموكلة إليه	ينجز رئيسك المباشر المهام والمسؤوليات المسندة إليه بأمانة وإخلاص	يتحمل رئيسك المباشر المسؤولية تجاه أخطائه	يتصف رئيسك المباشر بالنزاهة والأمانة في تصرفاته مع الآخرين	الصفات الشخصية
يتحلى رئيسك المباشر بالصبر في انجاز كافة المهام والمسؤوليات الموكلة إليه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,599** ,000 350	,680** ,000 350	,592** ,000 350	1 ,000 350	,838** ,000 350
ينجز رئيسك المباشر المهام والمسؤوليات المسندة إليه بأمانة وإخلاص	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,662** ,000 350	,717** ,000 350	,592** ,000 350	1 ,000 350	,861** ,000 350
يتحمل رئيسك المباشر المسؤولية تجاه أخطائه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,745** ,000 350	,717** ,000 350	,680** ,000 350	1 ,000 350	,903** ,000 350
يتحلى رئيسك المباشر بالصبر في انجاز كافة المهام والمسؤوليات الموكلة إليه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,860** ,000 350	,745** ,000 350	,662** ,000 350	1 ,000 350	,860** ,000 350
الصفات الشخصية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,860** ,000	,903** ,000	,861** ,000	,838** ,000	1

N	350	350	350	350	350
---	-----	-----	-----	-----	-----

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

Corrélations

		يلتزم رئيسك المباشر باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل	يشجع رئيسك المباشر العاملين على الإبداع والابتكار	يجتهد رئيسك المباشر في توفير الإمكانيات وتقديم التسهيلات للعاملين	يوزع رئيسك المباشر الأعمال والمسؤوليات على العاملين بعدالة	يشارك رئيسك المباشر العاملين في التخطيط وصناعة القرارات	الصفات_الإد ارية
يلتزم رئيسك المباشر باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 350	,619** ,000 350	,656** ,000 350	,663** ,000 350	,627** ,000 350	,816** ,000 350
يشجع رئيسك المباشر العاملين على الإبداع والابتكار	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,619** ,000 350	1 ,000 350	,809** ,000 350	,718** ,000 350	,763** ,000 350	,896** ,000 350
يجتهد رئيسك المباشر في توفير الإمكانيات وتقديم التسهيلات للعاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,656** ,000 350	,809** ,000 350	1 ,000 350	,731** ,000 350	,744** ,000 350	,901** ,000 350
يوزع رئيسك المباشر الأعمال والمسؤوليات على العاملين بعدالة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,663** ,000 350	,718** ,000 350	,731** ,000 350	1 ,000 350	,682** ,000 350	,871** ,000 350
يشارك رئيسك المباشر العاملين في التخطيط وصناعة القرارات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,627** ,000 350	,763** ,000 350	,744** ,000 350	,682** ,000 350	1 ,000 350	,878** ,000 350
الصفات_الإدارية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,816** ,000 350	,896** ,000 350	,901** ,000 350	,871** ,000 350	,878** ,000 350	1 ,000 350

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

Corrélations

		يتعامل رئيسك المباشر مع المرووسين بتواضع واحترام	يحرص رئيسك المباشر على تكوين علاقات طيبة مع الجميع	بتعاطف رئيسك المباشر مع العاملين ويقدّر مشاعرهم	يبادر رئيسك المباشر في حل الخلافات التي تحدث بين العاملين	العلاقات_الإد سانية
يتعامل رئيسك المباشر مع المرووسين بتواضع واحترام	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 350	,741** ,000 350	,711** ,000 350	,580** ,000 350	,874** ,000 350
يحرص رئيسك المباشر على تكوين علاقات طيبة مع الجميع	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,741** ,000 350	1 350	,760** ,000 350	,522** ,000 350	,875** ,000 350
بتعاطف رئيسك المباشر مع العاملين ويقدّر مشاعرهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,711** ,000 350	,760** ,000 350	1 350	,649** ,000 350	,905** ,000 350
يبادر رئيسك المباشر في حل الخلافات التي تحدث بين العاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,580** ,000 350	,522** ,000 350	,649** ,000 350	1 350	,798** ,000 350
العلاقات_الإنسانية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,874** ,000 350	,875** ,000 350	,905** ,000 350	,798** ,000 350	1 350

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

Corrélations

		يعزز رئيسك المباشر ثقة العاملين بزملائهم وبرئيسهم	ينمي رئيسك المباشر روح التعاون والانسجام بين العاملين	يوفر رئيسك المباشر المناخ المناسب للتواصل وتنسيق العمل بين العاملين	ينمي رئيسك المباشر مهارة صناعة القرارات الجماعية بين العاملين	العمل_روح_الفريق
يعزز رئيسك المباشر ثقة العاملين بزملائهم وبرئيسهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 350	,782** ,000 350	,737** ,000 350	,689** ,000 350	,893** ,000 350
ينمي رئيسك المباشر روح التعاون والانسجام بين العاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,782** ,000 350	1 350	,807** ,000 350	,708** ,000 350	,917** ,000 350
يوفر رئيسك المباشر المناخ المناسب	Corrélation de Pearson	,737**	,807**	1	,758**	,916**

الملاحق

للتواصل وتنسيق العمل بين العاملين	Sig. (bilatérale) N	,000 350	,000 350	,000 350	,000 350	,000 350
بنمي رئيسك المباشر مهارة صناعة القرارات الجماعية بين العاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,689** ,000 350	,708** ,000 350	,758** ,000 350	1 ,000 350	,875** ,000 350
العمل_ بروح_ الفريق	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,893** ,000 350	,917** ,000 350	,916** ,000 350	,875** ,000 350	1 ,000 350

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

معاملات الارتباط بين فقرات مناخ العمل الاخلاقي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي ينتمي إليها

Corrélations

		تلتزم بالتعليمات والإجراءات المتبعة في المستشفى	تضع دائما المعايير المهنية فوق الاعتبارات الأخرى	تراعي الالتزام بقوانين المستشفى في أي قرار يتم اتخاذ	يحظى الميثاق الأخلاقي بالمستشفى باهتمام جميع العاملين	مناخ_ القوانين ن
تطبيق القوانين بصرامة في المستشفى	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,000 350	,577** ,000 350	,464** ,000 350	,389** ,000 350	,751** ,000 350
تلتزم بالتعليمات والإجراءات المتبعة في المستشفى	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,577** ,000 350	1 ,000 350	,510** ,000 350	,395** ,000 350	,709** ,000 350
تضع دائما المعايير المهنية فوق الاعتبارات الأخرى	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,464** ,000 350	,510** ,000 350	1 ,000 350	,626** ,000 350	,786** ,000 350
تراعي الالتزام بقوانين المستشفى في أي قرار يتم اتخاذه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,389** ,000 350	,395** ,000 350	,626** ,000 350	1 ,000 350	,752** ,000 350
يحظى الميثاق الأخلاقي بالمستشفى باهتمام جميع العاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,359** ,000 350	,276** ,000 350	,368** ,000 350	,372** ,000 350	,690** ,000 350
مناخ_ القوانين	Corrélation de Pearson	,751**	,709**	,786**	,752**	,690**

الملاحق

Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	350	350	350	350	350	350

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

معاملات الارتباط بين فقرات مناخ العمل الأخلاقي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي ينتمي إليها

Corrélations

مناخ الرعاية	يراعي المستشفى مصلحة العاملين عند اتخاذ القرارات	تسعى لتقديم أفضل ما لديك دوما	تتحلى بالمسؤولية تجاه المجتمع الخارجي	يحاول المستشفى دوما تقديم أفضل الخدمات للعاملين	يضع المستشفى مصلحة العاملين ضمن أهم أولوياته	
يضع المستشفى مصالح العاملين ضمن أهم أولوياته	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,784** ,000 350	,598** ,026 350	,119* ,001 350	,184** ,000 350	1
يحاول المستشفى دوما تقديم أفضل الخدمات للعاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,786** ,000 350	,544** ,000 350	,117* ,028 350	,294** ,000 350	,612**
تتحلى بالمسؤولية تجاه المجتمع الخارجي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,536** ,000 350	,144** ,007 350	,471** ,000 350	,294** ,000 350	,184**
تسعى لتقديم أفضل ما لديك دوما	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,485** ,000 350	,175** ,001 350	1 ,000 350	,471** ,000 350	,117*
يراعي المستشفى مصلحة العاملين عند اتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,779** ,000 350	,175** ,001 350	,144** ,007 350	,544** ,000 350	,598**
مناخ_الرعاية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,000 350	,779** ,000 350	,485** ,000 350	,536** ,000 350	,786**

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

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

Corrélations

مناخ_الاستقلال	تمتلك الحرية في اتخاذ القرار المتعلق بعملك	يتصرف العاملين في المستشفى وفقا لمعتقداتهم الشخصية الأخلاقية	تتمتع في المستشفى بحرية تخول لك تحديد الصواب من الخطأ	تسترشد في عملك دائما بأخلاقتك الشخصية		
تسترشد في عملك دائما بأخلاقتك الشخصية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,494** ,000 350	,086 ,109 350	,356** ,000 350	,224** ,000 350	1

الملاحق

تتمتع في المستشفى بحرية تخول لك تحديد الصواب من الخطأ	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,224** ,000 350	1 350	,479** ,000 350	,582** ,000 350	,825** ,000 350
يتصرف العاملون في المستشفى وفا لمعتقداتهم الشخصية الأخلاقية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,356** ,000 350	,479** ,000 350	1 350	,384** ,000 350	,756** ,000 350
تمتلك الحرية في اتخاذ القرار المتعلق بعملك	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,086 ,109 350	,582** ,000 350	,384** ,000 350	1 350	,774** ,000 350
مناخ_ الاستقلال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,494** ,000 350	,825** ,000 350	,756** ,000 350	,774** ,000 350	1 350

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

Corrélations

		تلتزم في المستشفى بقواعد وإجراءات العمل بكل دقة	تعتبر القواعد الأخلاقية مجال الاهتمام الرئيسي بالمستشفى	يتم اتخاذ القرارات التنظيمية وفق مجموعة من القواعد والمعايير	مناخ القواعد
تلتزم في المستشفى بقواعد وإجراءات العمل بكل دقة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 350	,523** 350	,268** 350	,769** 350
تعتبر القواعد الأخلاقية مجال الاهتمام الرئيسي بالمستشفى	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,523** 350	1 350	,281** 350	,803** 350
يتم اتخاذ القرارات التنظيمية وفق مجموعة من القواعد والمعايير	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,268** 350	,281** 350	1 350	,695** 350
مناخ_ القواعد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,769** 350	,803** 350	,695** 350	1 350

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

Corrélations

الملاحق

مناخ_الم نفعة	تعطي الأولوية لأهداف المستشفى على أهداف الشخصية	تتصرف وفق ما يحقق العدالة للجميع	تهتم بمصلحة المستشفى وهي فوق كل اعتبار	تتحقق مصلحتك الخاصة بتحقيق أهداف المستشفى	
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,404** ,000 350	,217** ,000 350	,392** ,000 350	تتحقق مصلحتك الخاصة بتحقيق أهداف المستشفى	,748** ,000 350
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,404** ,000 350	,345** ,000 350	,436** ,000 350	تهتم بمصلحة المستشفى وهي فوق كل اعتبار	,761** ,000 350
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,345** ,000 350	,227** ,000 350	,566** ,000 350	تتصرف وفق ما يحقق العدالة للجميع	,566** ,000 350
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,227** ,000 350	,749** ,000 350	,749** ,000 350	تعطي الأولوية لأهداف المستشفى على أهدافك الشخصية	,749** ,000 350
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,566** ,000 350	,761** ,000 350	,748** ,000 350	مناخ_المنفعة	1 ,748** ,000 350

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

معاملات الارتباط بين مناخ العمل الاخلاقي وأبعاده

Corrélations

مناخ_المنفعة	مناخ_القواعد	مناخ_الاستقلال	مناخ_الرعاية	مناخ_القوانين ن	مناخ_العمل_الأخ لاقي	
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,623** ,000 350	,729** ,000 350	,734** ,000 350	,695** ,000 350	1 ,695** ,000 350	مناخ_العمل_الأخلاقي
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,240** ,000 350	,284** ,000 350	,434** ,000 350	,695** ,000 350	1 ,695** ,000 350	مناخ_القوانين
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,201** ,000 350	,466** ,000 350	1 ,000 350	,434** ,000 350	,734** ,000 350	مناخ_الرعاية

الملاحق

مناخ_الاستقلال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,729** ,000 350	,284** ,000 350	,466** ,000 350	1 350	,412** ,000 350	,366** ,000 350
مناخ_القواعد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,688** ,000 350	,366** ,000 350	,308** ,000 350	,412** ,000 350	1 350	,485** ,000 350
مناخ_المنفعة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,623** ,000 350	,240** ,000 350	,201** ,000 350	,366** ,000 350	,485** ,000 350	1 350

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

معاملات الارتباط بين فقرات الالتزام التنظيمي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي ينتمي إليه

Corrélations

الالتزام_المعيار اري	تسهر بالذنب إذا تركت المستشفى في هذا الوقت	نعتقد أن استمرار عملك في المستشفى ضرورة أخلاقية في المستشفى التزاماً أخلاقياً	تعتبر ترك عملك الحالي بالمستشفى عمل غير أخلاقي حتى لو حصلت على عروض عمل أفضل	تعتبر نفسك مدينا للمستشفى لما له من فضل وأثر في بناء حياتك الوظيفية	تسهر أن قرار انتسابك إلى المستشفى هو قرار صائب	
تسهر أن قرار انتسابك إلى المستشفى هو قرار صائب	,726** ,000 350	,494** ,000 350	,345** ,000 350	,384** ,000 350	1 350	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N
تعتبر نفسك مدينا للمستشفى لما له من فضل وأثر في بناء حياتك الوظيفية	,729** ,000 350	,429** ,000 350	,431** ,000 350	,399** ,000 350	1 350	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N
تعتبر ترك عملك الحالي بالمستشفى عمل غير أخلاقي حتى لو حصلت على عروض عمل أفضل	,739** ,000 350	,549** ,000 350	,417** ,000 350	1 350	,399** ,000 350	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N
نعتقد أن استمرار عملك في المستشفى ضرورة أخلاقية في المستشفى التزاماً أخلاقياً	,723** ,000 350	,551** ,000 350	1 350	,417** ,000 350	,431** ,000 350	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N
تسهر بالذنب إذا تركت المستشفى في هذا الوقت	,825** ,000	1	,551** ,000	,549** ,000	,429** ,000	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)

الملاحق

N	350	350	350	350	350	350
الالتزام المعيارى	Corrélation de Pearson	,726**	,729**	,739**	,723**	,825**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
N	350	350	350	350	350	350

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

Corrélations

	يوجد الكثير من القيم والأهداف التي تؤمن بها في هذا المستشفى تتوافق مع قيمك وأهدافك الشخصية	تتشعر بأن هناك معنى كبيراً لهذا المستشفى بالنسبة إليك	تتشعر بأن زملاء العمل هم جزء من أفراد عائلتك	تتشعر بأن أي مشكل بالمستشفى هو جزء من مشاكلك الخاصة	تتشعر بالفخر والاعتزاز كونك تعمل في هذا المستشفى	الالتزام العاطفي
تتشعر بالفخر والاعتزاز كونك تعمل في هذا المستشفى	Corrélation de Pearson	,809*	,585**	,668**	,486**	,403**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	350	350	350	350	350
تتشعر بأن أي مشكل بالمستشفى هو جزء من مشاكلك الخاصة	Corrélation de Pearson	,727*	,404**	,465**	,461**	,403**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	350	350	350	350	350
تتشعر بأن زملاء العمل هم جزء من أفراد عائلتك	Corrélation de Pearson	,742*	,412**	,544**	1	,461**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	350	350	350	350	350
تتشعر بأن هناك معنى كبيراً لهذا المستشفى بالنسبة إليك	Corrélation de Pearson	,823*	,574**	1	,544**	,465**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	350	350	350	350	350
يوجد الكثير من القيم والأهداف التي تؤمن بها في هذا المستشفى تتوافق مع قيمك وأهدافك الشخصية	Corrélation de Pearson	,770*	1	,574**	,412**	,404**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	350	350	350	350	350
الالتزام العاطفي	Corrélation de Pearson	1	,770**	,823**	,742**	,727**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	350	350	350	350	350

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

Corrélations

الملاحق

الالتزام_المستمر	أحد أسباب عدم تركك لهذا المستشفى هو توفره على مزايا قد لا تتوفر في مستشفيات أخرى	لديك استعداد للاستمرار والبقاء في عملك الحالي حتى بلوغ سن التقاعد	سيكون من الصعب جدا بالنسبة لك أن تغادر مؤسستك حتى ولو رغبت في ذلك	تشعر بعدم توفر بدائل عمل في مستشفيات أخرى حال قررت ترك العمل	يمثل بقاءك في المستشفى ضرورة أكثر منه رغبة		
1,401**	,069	,139**	,148**	,255**	1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	يمثل بقاءك في المستشفى ضرورة أكثر منه رغبة
,350	,350	,350	,350	,000	,000		
,557**	,224**	,258**	,262**	1	,255**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	تشعر بعدم توفر بدائل عمل في مستشفيات أخرى حال قررت ترك العمل
,350	,350	,350	,350	,000	,000		
,804**	,194**	,190**	1	,262**	,148**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	سيكون من الصعب جدا بالنسبة لك أن تغادر مؤسستك حتى ولو رغبت في ذلك
,350	,350	,350	,350	,000	,006		
,608**	,614**	1	,190**	,258**	,139**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	لديك استعداد للاستمرار والبقاء في عملك الحالي حتى بلوغ سن التقاعد
,350	,350	,350	,350	,000	,009		
,584**	1	,614**	,194**	,224**	,069	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	أحد أسباب عدم تركك لهذا المستشفى هو توفره على مزايا قد لا تتوفر في مستشفيات أخرى
,350	,350	,350	,350	,000	,198		
1	,584**	,608**	,804**	,557**	,401**	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	الالتزام_المستمر
,350	,350	,350	,350	,000	,000		

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

معاملات ارتباط بيرسون بين القيادة الأخلاقية وأبعادها

Corrélations

		القيادة_ الأخلاقية	الصفات_ الشخصية	الصفات_ الإدارية	العلاقات_ الانسانية	العمل_ بروح_ الفريق
القيادة_ الأخلاقية	Corrélation de Pearson	1	,906**	,943**	,909**	,915**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	350	350	350	350	350

الملاحق

الصفات_الشخصية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,906** ,000 350	1 350 350	,805** ,000 350	,772** ,000 350	,772** ,000 350
الصفات_الإدارية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,943** ,000 350	,805** ,000 350	1 350 350	,814** ,000 350	,813** ,000 350
العلاقات_الإنسانية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,909** ,000 350	,772** ,000 350	,814** ,000 350	1 350 350	,780** ,000 350
العمل_بروح_الفريق	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,915** ,000 350	,772** ,000 350	,813** ,000 350	,780** ,000 350	1 350 350

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

معاملات ارتباط بيرسون بين الالتزام التنظيمي وأبعاده

Corrélations

		الالتزام_التنظيمي	الالتزام_المعياري	الالتزام_العاطفي	الالتزام_المستمر
الالتزام_التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,825**	,791**	,764**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	350	350	350	350
الالتزام_المعياري	Corrélation de Pearson	,825**	1	,615**	,391**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	350	350	350	350
الالتزام_العاطفي	Corrélation de Pearson	,791**	,615**	1	,337**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	350	350	350	350
الالتزام_المستمر	Corrélation de Pearson	,764**	,391**	,337**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	350	350	350	350

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

معاملات ارتباط بيرسون بين مناخ العمل الأخلاقي وأبعاده

Corrélations

	مناخ_العمل_الأخلاقي	مناخ_القوانين	مناخ_الرعاية	مناخ_الاستقلال	مناخ_القواء	مناخ_المنفعة
مناخ_العمل_الأخلاقي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,695** 350	,734** ,000 350	,729** ,000 350	,688** ,000 350	,623** ,000 350

	Sig. (bilatérale) N		,000	,000	,000	,000	,000
مناخ_القوانين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,695**	1	,434**	,284**	,366**	,240**
		,000		,000	,000	,000	,000
		350	350	350	350	350	350
مناخ_الرعاية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,734**	,434**	1	,466**	,308**	,201**
		,000	,000		,000	,000	,000
		350	350	350	350	350	350
مناخ_الاستقلال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,729**	,284**	,466**	1	,412**	,366**
		,000	,000	,000		,000	,000
		350	350	350	350	350	350
مناخ_القواعد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,688**	,366**	,308**	,412**	1	,485**
		,000	,000	,000	,000		,000
		350	350	350	350	350	350
مناخ_المنفعة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,623**	,240**	,201**	,366**	,485**	1
		,000	,000	,000	,000	,000	
		350	350	350	350	350	350

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

معاملات الثبات لمخاور القيادة الأخلاقية باستخدام معامل كرونباخ ألفا

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,938	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,779	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,718	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,692	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,621	3

معاملات الثبات لمخاور مناخ العمل الأخلاقي باستخدام معامل كرونباخ ألفا

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,736	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,670	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,921	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,886	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,922	4

معاملات الثبات لمحاوّر الالتزام التنظيمي باستخدام معامل كرونباخ ألفا

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,695	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,804	5

الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	111	31,7	31,7	31,7
أنثى	239	68,3	68,3	100,0

الملاحق

Total	350	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,502	5

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide أقل من 30 سنة	83	23,7	23,7	23,7
من 30 إلى أقل من 40	144	41,1	41,1	64,9
من 40 إلى أقل من 50 سنة	87	24,9	24,9	89,7
من 50 سنة فأكثر	36	10,3	10,3	100,0
Total	350	100,0	100,0	

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide طبيب	82	23,4	23,4	23,4
شبه طبي	198	56,6	56,6	80,0
إداري	70	20,0	20,0	100,0
Total	350	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	89	25,4	25,4	25,4
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	100	28,6	28,6	54,0
من 10 إلى أقل من 15 سنة	112	32,0	32,0	86,0
سنة فأكثر 15	49	14,0	14,0	100,0
Total	350	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة أبعاد مناخ العمل الأخلاقي

Statistiques

الملاحق

	تطبيق القوانين بصرامة في المستشفى	تلتزم بالتعليمات والإجراءات المتبعة في المستشفى	تضع دائما المعايير المهنية فوق الاعتبارات الأخرى	تراعي الالتزام بقوانين المستشفى في أي قرار يتم اتخاذ	يحظى الميثاق الأخلاقي بالمستشفى باهتمام جميع العاملين
Valide	350	350	350	350	350
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	3,58	4,01	3,87	3,67	3,26
Ecart type	,929	,716	,813	,908	1,096

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
يضع المستشفى مصالح العاملين ضمن أهم أولوياته	350	2,91	1,091
يحاول المستشفى دوما تقديم أفضل الخدمات للعاملين	350	3,12	1,062
تتحلى بالمسؤولية تجاه المجتمع الخارجي	350	3,97	,756
تسعى لتقديم أفضل ما لديك دوما	350	4,08	,845
يراعي المستشفى مصلحة العاملين عند اتخاذ القرارات	350	2,77	1,186
N valide (liste)	350		

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
تسترشد في عملك دائما بأخلاق الشخصية	350	4,24	,773
تتمتع في المستشفى بحرية تخول لك تحديد الصواب من الخطأ	350	3,23	1,108
يتصرف العاملين في المستشفى وها لمعتقداتهم الشخصية الأخلاقية	350	3,51	,980
تمتلك الحرية في اتخاذ القرار المتعلق بعملك	350	3,00	1,222
N valide (liste)	350		

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
تلتزم في المستشفى بقواعد وإجراءات العمل بكل دقة	350	3,93	,893
تعتبر القواعد الأخلاقية مجال الاهتمام الرئيسي بالمستشفى	350	3,63	1,021
يتم اتخاذ القرارات التنظيمية وفق مجموعة من القواعد والمعايير	350	3,43	1,007
N valide (liste)	350		

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
تتحقق مصلحتك الخاصة بتحقيق أهداف المستشفى	350	3,25	1,084
تهتم بمصلحة المستشفى وهي فوق كل اعتبار	350	3,74	,911
تتصرف وفق ما يحقق العدالة للجميع	350	4,03	,747
تعطي الأولوية لأهداف المستشفى على أهداف الشخصية	350	3,37	1,032
N valide (liste)	350		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة أبعاد القيادة الأخلاقية

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
يتصف رئيسك المباشر بالنزاهة والأمانة في تصرفاته مع الآخرين	350	3,34	1,103
يتحمل رئيسك المباشر المسؤولية تجاه أخطائه	350	3,31	1,067
ينجز رئيسك المباشر المهام والمسؤوليات المسندة إليه بأمانة وإخلاص	350	3,41	,962
يتحلى رئيسك المباشر بالصبر في إنجاز كافة المهام والمسؤوليات الموكلة إليه	350	3,51	,957
N valide (liste)	350		

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
يلتزم رئيسك المباشر بالقوانين والتعليمات الضابطة للعمل	350	3,39	1,053
يشجع رئيسك المباشر العاملين على الإبداع والابتكار	350	3,16	1,069
يجتهد رئيسك المباشر في توفير الإمكانيات وتقديم التسهيلات للعاملين	350	3,30	1,014
يوزع رئيسك المباشر الأعمال والمسؤوليات على العاملين بعدالة	350	3,09	1,101
يشارك رئيسك المباشر العاملين في التخطيط وصناعة القرارات	350	3,06	1,126
N valide (liste)	350		

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
يتعامل رئيسك المباشر مع المرؤوسين بتواضع واحترام	350	3,67	,945
يحرص رئيسك المباشر على تكوين علاقات طيبة مع الجميع	350	3,46	,988
بتعاطف رئيسك المباشر مع العاملين ويقدر مشاعرهم	350	3,29	1,010
يأدر رئيسك المباشر في حل الخلافات التي تحدث بين العاملين	350	3,37	,996
N valide (liste)	350		

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
يعزز رئيسك المباشر ثقة العاملين بزملائهم ويرئيسهم	350	3,30	1,073
ينمي رئيسك المباشر روح التعاون والانسجام بين العاملين	350	3,41	1,058
يوفر رئيسك المباشر المناخ المناسب للتواصل وتنسيق العمل بين العاملين	350	3,34	1,024
ينمي رئيسك المباشر مهارة صناعة القرارات الجماعية بين العاملين	350	3,12	1,030
N valide (liste)	350		

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة أبعاد الالتزام الأخلاقي

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
تشعر أن قرار انتسابك إلى المستشفى هو قرار صائب	350	3,45	1,050
تعتبر نفسك مديناً للمستشفى لما له من فضل وأثر في بناء حياتك الوظيفية	350	3,20	1,038
تعتبر ترك عملك الحالي بالمستشفى عمل غير أخلاقي حتى لو حصلت على عروض عمل أفضل	350	3,08	1,098
نعتقد أن استمرار عملك في المستشفى ضرورة أخلاقية في المستشفى التزاماً أخلاقياً	350	3,43	,996
تشعر بالذنب إذا تركت المستشفى في هذا الوقت	350	3,04	1,264
N valide (liste)	350		

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
تشعر بالفخر والاعتزاز كونك تعمل في هذا المستشفى	350	3,58	1,031

الملاحق

تشعر بأن أي مشكل بالمستشفى هو جزء من مشاكلك الخاصة	350	3,07	1,143
تشعر بأن زملاء العمل هم جزء من أفراد عائلتك	350	3,50	,951
تشعر بأن هناك معنى كبيراً لهذا المستشفى بالنسبة إليك	350	3,61	,852
يوجد الكثير من القيم والأهداف التي تؤمن بها في هذا المستشفى تتوافق مع قيمك وأهدافك الشخصية	350	3,34	1,036
N valide (liste)	350		

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
يمثل بقائك في المستشفى ضرورة أكثر منه رغبة	350	3,55	,965
تشعر بعدم توفر بدائل عمل في مستشفيات أخرى حال قررت ترك العمل	350	3,12	1,079
سيكون من الصعب جدا بالنسبة لك أن تغادر مؤسستك حتى ولو رغبت في ذلك	350	3,32	2,994
لديك استعداد للاستمرار والبقاء في عملك الحالي حتى بلوغ سن التقاعد	350	2,87	1,238
أحد أسباب عدم تركك لهذا المستشفى هو توفره على مزايا قد لا تتوفر في مستشفيات أخرى	350	2,84	1,168
N valide (liste)	350		

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
مناخ العمل الأخلاقي	350	3,55	,485	,026
القيادة الأخلاقية	350	3,33	,833	,045
الالتزام التنظيمي	350	3,27	,675	,036

اختبار الارتباط الخطي:

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

Coefficients^a

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
1 الصفات الشخصية	,292	3,423
الصفات الإدارية	,227	4,410
العلاقات الانسانية	,278	3,600
العمل بروح الفريق	,279	3,585

الملاحق

a. Variable dépendante : الالتزام_التنظيمي

Coefficients^a

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
1		
مناخ_القوانين	,749	1,335
مناخ_الرعاية	,681	1,469
مناخ_الاستقلال	,674	1,483
مناخ_القواعد	,656	1,525
مناخ_المنفعة	,729	1,372

a. Variable dépendante : الالتزام_التنظيمي

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها المجتمعية (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,629 ^a	,395	,388	,528

a. Prédictors : (Constante), الصفات_الشخصية, العلاقات_الإنسانية, الصفات_الإدارية, العمل_بروح الفريق

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1					
Régression	62,877	4	15,719	56,354	,000 ^b
Résidus	96,234	345	,279		
Total	159,111	349			

a. Variable dépendante : الالتزام_التنظيمي

b. Prédictors : (Constante), الصفات_الشخصية, العلاقات_الإنسانية, الصفات_الإدارية, العمل_بروح الفريق

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardizes	Coefficients standardisés	T	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

الملاحق

		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,859	,123		15,126	,000
	الصفات الشخصية	-,023	,059	-,030	-,384	,701
	الصفات الإدارية	,245	,063	,340	3,867	,000
	العلاقات الإنسانية	-,117	,063	-,147	-1,850	,065
	العمل بروح الفريق	,335	,057	,467	5,895	,000

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها المجتمعة (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق) على مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,534 ^a	,286	,277	,412

a. Prédictors : (Constante), العمل بروح الفريق, الصفات الشخصية,

العلاقات الإنسانية, الصفات الإدارية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	23,408	4	5,852	34,482	,000 ^b
	Résidus	58,552	345	,170		
	Total	81,960	349			

a. Variable dépendante : مناخ العمل الأخلاقي

b. Prédictors : (Constante), العمل بروح الفريق, الصفات الشخصية, العلاقات الإنسانية, الصفات الإدارية

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد القيادة الأخلاقية على مناخ العمل الأخلاقي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,583	,096		26,947	,000
	الصفات الشخصية	,048	,046	,088	1,049	,295
	الصفات الإدارية	,057	,049	,110	1,153	,250
	العلاقات الإنسانية	,001	,049	,002	,024	,981

الملاحق

العمل_بروح_الفرد ق	,188	,044	,365	4,234	,000
-----------------------	------	------	------	-------	------

a. Variable dépendante : مناخ_العمل_الأخلاقي

نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر مناخ العمل الأخلاقي بأبعاده المجتمعة (مناخ القوانين، مناخ الرعاية، مناخ الاستقلال، مناخ القواعد، مناخ المنفعة) على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,619 ^a	,383	,374	,534

a. Prédicteurs : (Constante), مناخ_المنفعة, مناخ_الرعاية, مناخ_القوانين, مناخ_الاستقلال, مناخ_القواعد

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	61,001	5	12,200	42,777	,000 ^b
Résidus	98,110	344	,285		
Total	159,111	349			

a. Variable dépendante : الالتزام_التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), مناخ_المنفعة, مناخ_الرعاية, مناخ_القوانين, مناخ_الاستقلال, مناخ_القواعد

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مناخ العمل الأخلاقي على الالتزام التنظيمي لعينة من المؤسسات الإستشفائية بمدينة بسكرة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	,283	,216		1,312	,190
مناخ_القوانين	,099	,050	,096	1,961	,051
مناخ_الرعاية	,148	,051	,151	2,936	,004
مناخ_الاستقلال	,191	,047	,211	4,096	,000
مناخ_القواعد	,074	,048	,081	1,547	,123
مناخ_المنفعة	,328	,050	,328	6,621	,000

a. Variable dépendante : الالتزام_التنظيمي

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالالتزام التنظيمي من خلال أبعاد القيادة الأخلاقية كأبعاد مستقلة

Récapitulatif des modèles

الملاحق

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,524 ^a	,275	,273	,413
2	,532 ^b	,283	,279	,411

a. Prédicteurs : (Constante), العمل_بروح_الفريق

b. Prédicteurs : (Constante), العمل_بروح_الفريق, الصفات_الإدارية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	22,517	1	22,517	131,824	,000 ^b
Résidus	59,443	348	,171		
Total	81,960	349			
2 Régression	23,207	2	11,603	68,531	,000 ^c
Résidus	58,754	347	,169		
Total	81,960	349			

a. Variable dépendante : مناخ_العمل_الأخلاقي

b. Prédicteurs : (Constante), العمل_بروح_الفريق

c. Prédicteurs : (Constante), العمل_بروح_الفريق, الصفات_الإدارية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,837	,105		17,549	,000
العمل_بروح_الفريق	,434	,031	,606	14,211	,000
2 (Constante)	1,740	,107		16,287	,000
العمل_بروح_الفريق	,291	,052	,406	5,631	,000
الصفات_الإدارية	,178	,052	,246	3,419	,001
3 (Constante)	1,847	,119		15,532	,000
العمل_بروح_الفريق	,330	,055	,460	6,002	,000
الصفات_الإدارية	,237	,060	,328	3,979	,000
العلاقات_الإنسانية	-,123	,061	-,155	-2,010	,045

a. Variable dépendante : الالتزام_التنظيمي

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدرجي للتنبؤ بالمناخ العمل الأخلاقي من خلال أبعاد القيادة الأخلاقية كأبعاد مستقلة

Récapitulatif des modèles

الملاحق

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,524 ^a	,275	,273	,413
2	,532 ^b	,283	,279	,411

a. Prédictors : (Constante), العمل_بروح_الفريق

b. Prédictors : (Constante), العمل_بروح_الفريق, الصفات_الإدارية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	22,517	1	22,517	131,824	,000 ^b
Résidus	59,443	348	,171		
Total	81,960	349			
2 Régression	23,207	2	11,603	68,531	,000 ^c
Résidus	58,754	347	,169		
Total	81,960	349			

a. Variable dépendante : مناخ_العمل_الأخلاقي

b. Prédictors : (Constante), العمل_بروح_الفريق

c. Prédictors : (Constante), العمل_بروح_الفريق, الصفات_الإدارية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,664	,080		33,131	,000
العمل_بروح_الفريق	,270	,023	,524	11,481	,000
2 (Constante)	2,620	,083		31,570	,000
العمل_بروح_الفريق	,204	,040	,396	5,081	,000
الصفات_الإدارية	,082	,040	,157	2,018	,044

a. Variable dépendante : مناخ_العمل_الأخلاقي

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي للتنبؤ بالالتزام التنظيمي من خلال أبعاد مناخ العمل الأخلاقي كأبعاد مستقلة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,498	,248	,246	,586
2	,582	,339	,335	,551
3	,608	,369	,364	,539
4	,616	,379	,372	,535

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	----------------	----	-------------	---	------

الملاحق

1	Regression	39,496	1	39,496	114,906	,000
	Residual	119,615	348	,344		
	Total	159,111	349			
2	Regression	53,882	2	26,941	88,839	,000
	Residual	105,229	347	,303		
	Total	159,111	349			
3	Regression	58,749	3	19,583	67,513	,000
	Residual	100,362	346	,290		
	Total	159,111	349			
4	Regression	60,319	4	15,080	52,661	,000
	Residual	98,792	345	,286		
	Total	159,111	349			

Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,474	,170		8,663	,000
	مناخ_المنفعة	,498	,046	,498	10,719	,000
2	(Constant)	,877	,182		4,827	,000
	مناخ_المنفعة	,380	,047	,380	8,098	,000
	مناخ_الاستقلال	,293	,042	,323	6,888	,000
3	(Constant)	,530	,197		2,692	,007
	مناخ_المنفعة	,373	,046	,373	8,123	,000
	مناخ_الاستقلال	,211	,046	,233	4,590	,000
	مناخ_الرعاية	,195	,048	,198	4,096	,000
4	(Constant)	,325	,214		1,514	,131
	مناخ_المنفعة	,357	,046	,357	7,734	,000
	مناخ_الاستقلال	,206	,046	,227	4,493	,000
	مناخ_الرعاية	,153	,051	,155	3,026	,003
	مناخ_القوانين	,115	,049	,112	2,341	,020

مخرجات برنامج AMOS.V29

الفرضية الرئيسة الرابعة باستخدام برنامج (AMOS/ VERSION 29)

قيم معاملات المسار التأثير المباشر و غير مباشر للعلاقة بين القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ العمل الأخلاقي

Model Fit Summar

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	,000	0		
Saturated model	6	,000	0		
Independence model	3	323,184	3	,000	107,728

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,000	1,000		
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,178	,609	,217	,304

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1,000		1,000		1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	320,184	264,836	382,939

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000	,000

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Independence model	,926	,917	,759	1,097

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TTTMMM <--- TTTXXX	,302	,027	11,361	***	
TTTYYY <--- TTTXXX	,311	,037	8,319	***	
TTTYYY <--- TTTMMM	,550	,064	8,492	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
TTTMMM <--- TTTXXX	,520
TTTYYY <--- TTTXXX	,384
TTTYYY <--- TTTMMM	,392

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TTTXXX	,691	,052	13,210	***	
e1	,171	,013	13,210	***	
e2	,247	,019	13,210	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
TTTMMM	,270
TTTYYY	,457

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	TTTMMM
TTTMMM	,302	,000
TTTYYY	,480	,550

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	TTTMMM
TTTMMM	,520	,000
TTTYYY	,588	,392

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	TTTMMM
TTTMMM	,302	,000
TTTYYY	,311	,550

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXXTTTMMM
TTTMMM	,520 ,000
TTTYYY	,384 ,392

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXXTTTMMM
TTTMMM	,000 ,000
TTTYYY	,170 ,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXXTTTMMM
TTTMMM	,000 ,000
TTTYYY	,204 ,000

قيم معاملات المسار التأثير المباشر وغير مباشر للعلاقة بين القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ القانون (M1)

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	,000	0		
Saturated model	6	,000	0		
Independence model	3	199,468	3	,000	66,489

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,000	1,000		
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,165	,727	,454	,363

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1,000		1,000		1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,000	,000	,000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	196,468	153,828	246,521

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	,572	,563	,441	,706

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
m1 <--- TTTXXX	,260	,040	6,558	***	
TTTYYY <--- TTTXXX	,440	,037	11,892	***	
TTTYYY <--- m1	,160	,046	3,361	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
m1 <--- TTTXXX	,331
TTTYYY <--- TTTXXX	,537
TTTYYY <--- m1	,152

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TTTXXX	,691	,052	13,210	***	
e1	,383	,029	13,210	***	
e2	,288	,022	13,210	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
m1	,110
TTTYYY	,366

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m1
m1	,260	,000
TTTTYYY	,480	,160

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m1
m1	,331	,000
TTTTYYY	,588	,152

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m1
m1	,260	,000
TTTTYYY	,440	,160

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m1
m1	,331	,000
TTTTYYY	,537	,152

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m1
m1	,000	,000
TTTTYYY	,041	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m1
m1	,000	,000
TTTTYYY	,050	,000

قيم معاملات المسار التأثير المباشر وغير مباشر للعلاقة بين القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ

الرعاية (M2)

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	,000	0		
Saturated model	6	,000	0		
Independence model	3	212,988	3	,000	70,996

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,000	1,000		

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,173	,709	,419	,355

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1,000		1,000		1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	209,988	165,796	261,593

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	,610	,602	,475	,750

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
m2 <--- TTTXXX	,290	,041	7,011	***	
TTTYYY <--- TTTXXX	,420	,036	11,494	***	
TTTYYY <--- m2	,200	,044	4,443	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
m2 <--- TTTXXX	,351
TTTYYY <--- TTTXXX	,517
TTTYYY <--- m2	,200

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TTTXXX	,691	,052	13,210	***	
e1	,411	,031	13,210	***	
e2	,282	,021	13,210	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
m2	,123
TTTYYY	,380

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m2
m2	,290	,000
TTTYYY	,480	,200

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXX X	m2
m2	,351	,000
TTTYYY	,588	,200

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m2
m2	,290	,000
TTTYYY	,420	,200

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m2
m2	,351	,000
TTTYYY	,517	,200

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m2
m2	,000	,000
TTTYYY	,057	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m2
m2	,000	,000
TTTYYY	,070	,000

بين قيم معاملات المسار التأثير المباشر وغير مباشر للعلاقة بين القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ الاستقلال (M3)

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	,000	0		
Saturated model	6	,000	0		
Independence model	3	242,839	3	,000	80,946

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,000	1,000		
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,193	,676	,353	,338

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1,000		1,000		1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	239,839	192,384	294,706

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	,696	,687	,551	,844

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)
Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
m3	<---	TTTXXX	,360	,044	8,125	***	
TTTYYY	<---	TTTXXX	,390	,036	10,667	***	
TTTYYY	<---	m3	,250	,041	6,029	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
m3	<---	TTTXXX	,399
TTTYYY	<---	TTTXXX	,479
TTTYYY	<---	m3	,271

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TTTXXX	,691	,052	13,210	***	
e1	,467	,035	13,210	***	
e2	,270	,020	13,210	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
m3	,159
TTTYYY	,407

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m3
m3	,357	,000
TTTYYY	,480	,250

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m3
m3	,399	,000
TTTYYY	,588	,271

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m3
m3	,357	,000
TTTYYY	,389	,250

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m3
m3	,399	,000
TTTYYY	,479	,271

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m3
m3	,000	,000
TTTYYY	,090	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m3
--	--------	----

	TTTXXX	m3
m3	,000	,000
TTTTYYY	,108	,000

قيم معاملات المسار التأثير المباشر وغير مباشر للعلاقة بين القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ القواعد (M4)

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	,000	0		
Saturated model	6	,000	0		
Independence model	3	216,965	3	,000	72,322

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,000	1,000		
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,178	,707	,414	,353

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1,000		1,000		1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	213,965	169,326	266,018

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	,622	,613	,485	,762

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
--	----------	------	------	---	-------

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
m4	<---	TTTXXX	,290	,045	6,560	***	
TTTYYY	<---	TTTXXX	,410	,036	11,526	***	
TTTYYY	<---	m4	,220	,040	5,458	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
m4	<---	TTTXXX	,331
TTTYYY	<---	TTTXXX	,508
TTTYYY	<---	m4	,241

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TTTXXX	,691	,052	13,210	***	
e1	,480	,036	13,210	***	
e2	,274	,021	13,210	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
m4	,110
TTTYYY	,397

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m4
m4	,290	,000
TTTYYY	,480	,220

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m4
m4	,331	,000
TTTYYY	,588	,241

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m4
m4	,290	,000
TTTYYY	,410	,220

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m4
m4	,331	,000
TTTYYY	,508	,241

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m4
m4	,000	,000
TTTYYY	,060	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m4
m4	,000	,000

	TTTXXX	m4
TTTYYY	,080	,000

قيم معاملات المسار التأثير المباشر وغير مباشر للعلاقة بين القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في ظل وجود مناخ المنفعة (M5)

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	,000	0		
Saturated model	6	,000	0		
Independence model	3	255,300	3	,000	85,100

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,000	1,000		
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,187	,666	,332	,333

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1,000		1,000		1,000
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	252,300	203,544	308,468

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,000	,000	,000	,000
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	,732	,723	,583	,884

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
m5 <--- TTTXXX	,320	,040	8,101	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TTTTYY <--- TTTXXX	,380	,036	10,486	***	
TTTTYY <--- m5	,310	,044	7,122	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
m5 <--- TTTXXX	,398
TTTTYY <--- TTTXXX	,463
TTTTYY <--- m5	,314

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TTTXXX	,691	,052	13,210	***	
e1	,383	,029	13,210	***	
e2	,260	,020	13,210	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
m5	,158
TTTTYY	,428

Matrices (Group number 1 - Default model)

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m5
m5	,320	,000
TTTTYY	,480	,310

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m5
m5	,398	,000
TTTTYY	,588	,310

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m5
m5	,320	,000
TTTTYY	,380	,310

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m5
m5	,398	,000
TTTTYY	,463	,310

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m5
m5	,000	,000
TTTTYY	,099	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	TTTXXX	m5
m5	,000	,000
TTTTYY	,125	,000

الملحق رقم (06) : قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الأستاذ
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ مساعد - أ -	علاي مليكة
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أقطي جوهره
جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ محاضر - أ -	أسماء وناس
جامعة البلقاء التطبيقية السلط - الأردن	أستاذ مساعد	جومانه بشير مصطفى أبو رمان
جامعة البلقاء التطبيقية السلط - الأردن	أستاذ دكتور	مروان محمد النسور
جامعة البلقاء التطبيقية السلط - الأردن	أستاذ دكتور	ماجد محمد الخياط