

# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

## جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبتين

- سعادة كريمة

- خميسة سعدية

تحت عنوان:

## دور القيادة في دعم أخلاقيات الأعمال

- دراسة حالة المركب الصناعي تجاري حضنه المسيلة -

### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. عطا لله ياسين	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
د. لعشاش عبد الحليم	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
د. رحمانى سناء	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023

# شكر وتقدير

مصادقا لقوله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

بداية أشكر الله وأحمده حق الحمد على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع

وأسأله أن يكون خالصا لوجهه الكريم وأن ينفعني وينفع الناس جميعا

أتوجه بالشكر والعرفان إلى من كان دليلي ومرشدي في هذا العمل

الأستاذ: لعشاش عبد الحلیم الذي أشرف على هذا العمل المتواضع

والى الأساتذة الكرام أعضاء اللجنة المناقشة وعلى موافقتهم مناقشة هذا العمل

كل الشكر والعرفان لمن ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل

ولو كانت بمساهمة صغيرة

# إهداء



انطلاقاً من قول المولى عز وجل:

بسم الله الرحمن الرحيم

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " الآية 19 سورة النمل

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله،

وإلى كل أفراد العائلة الكريمة وإلى كل الأصدقاء كل باسمه،

وإلى كل زملائنا وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل،

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

إهداء

فهرس الجداول

مقدمة ..... أ-ج

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للقيادة وأخلاقيات الأعمال

- 1- ماهية القيادة ..... - 7
- 1-1- مفهوم القيادة ..... - 7
- 2-1- أهداف وأهمية القيادة ..... - 8
- 1-2-1- أهداف القيادة ..... - 8
- 3-1- متطلبات نجاعة القيادة ..... - 10
- 2- ماهية أخلاقية الأعمال ..... - 10
- 1-2- مفهوم أخلاقيات الأعمال ..... - 10
- 2-2- أساسيات وعناصر أخلاقيات العمل ..... - 11
- 3-2- أنماط وسلوكيات أخلاقيات العمل ..... - 14
- 3- الدراسات السابقة والقيمة المضافة ..... - 16
- 1-3- الدراسات السابقة ..... - 16
- 2-3- التعليق على الدراسات السابقة ..... - 20
- 3-3- القيمة المضافة للبحث ..... - 22
- خلاصة ..... - 23

الفصل الثاني

دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه بالمسيلة

- 1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة..... - 26 -
- 1-1- لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر..... - 26 -
- 2-1- بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة..... - 26 -
- 3-1- الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة..... - 28 -
- 4-1- أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية..... - 33 -
- 2- التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات..... - 34 -
- 1-2- الصدق والثبات لأداتي جمع البيانات..... - 34 -
- 2-2- عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة..... - 39 -
- خلاصة..... - 45 -
- خاتمة..... - 47 -
- قائمة المراجع..... - 50 -

الملاحق

## فهرس المحتويات

### قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	ملخص الدراسات السابقة	19
02	يوضح الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:	20
03	يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية أداة قياس المتغير الأول (القيادة) وأبعادها الفرعية.	33
04	يوضح العلاقة الارتباطية لكل عبارة بمجموع درجات البعد الذي تنتمي إليه.	33
05	يوضح معامل ألفا كرونباخ لأداة قياس المتغير الأول (القيادة)	34
06	يوضح مصفوفة معاملات ارتباط فقرات محور أخلاقيات الاعمال مع الدرجة الكلية للمحور	34
07	يوضح ثبات أداة قياس المتغير الثاني (اخلاقيات الاعمال) عن طريق ألفا كرونباخ	35
08	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	35
09	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	36
10	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	36
11	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	37
12	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العقد	37
13	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	38
14	يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة	38
15	نتائج الانحدار البسيط لأثر القدرة على التحليل على أخلاقيات الأعمال	40
16	نتائج الانحدار البسيط لأثر القدرة على التحليل على أخلاقيات الأعمال	41
17	نتائج الانحدار البسيط لأثر الكفاءة على أخلاقيات الأعمال	42
18	نتائج الانحدار البسيط لأثر توزيع المهام على التحليل على أخلاقيات الأعمال	42
19	نتائج الانحدار البسيط لأثر القدرة على التحليل على دعم أخلاقيات الأعمال	43

## فهرس المحتويات

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
31	الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري الحضنة	01
35	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02
36	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	03
36	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	04
37	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	05
37	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العقد	06
38	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	07
39	يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير القيادة	08
39	يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير أخلاقيات الأعمال	09
40	يوضح لوحة الانتشار لبيانات المتغيرين (القيادة/اخلاقيات الاعمال)	10

مقدمة

### مقدمة

إن التطور الحاصل في البيئة العالمية على جميع الأصعدة، من تشابك وتسارع في الأحداث وتزايد الاتجاه نحو العولمة والخصخصة، وظهور المؤسسات الافتراضية، وبروز التنافسية وغيرها من ملامح العصر الجديد، جعل المؤسسات غير قادرة على أن تكون منعزلة عن البيئة المحيطة سواء الداخلية أو الخارجية، وخاصة المرتبطة بالمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية، بل أصبحت المفاهيم الفلسفية المعاصرة والمتجددة، أساس وموقف استراتيجي تخطه المؤسسة لإثبات وتقوية موقعها في السوق. وبالتالي فإن فلسفة التنافسية الأخلاقية وانتهاجها من قبل المؤسسة كمسار لعملها وفي تفاعلها مع البيئة هو تعبير حقيقي عن انتمائها إلى المجتمع وسعيها لأن تكون جزء منه، وفاعلة من أجله. لذلك تعد أخلاقيات الأعمال من أساسيات النجاح فهي تعكس ثقة المؤسسة بموظفيها وأجهزتها، وكذلك ثقة المجتمع الذي تعمل في خدمته، فالالتزام بالأخلاقيات سيؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية خدمة وارضاء للعملاء.

كما وتعد القيادة إحدى العوامل المهمة في تحقيق أهداف المنظمات، وخلق توازن بينها وبين الموظفين والسعي لتوفير مناخ مناسب للعاملين، بما يشعرهم بأهمية الاستعداد للتطوير والتغيير الدائمين وكذا تلبية لمطالباتهم وتحقيق طموحاتهم المتجددة، وذلك وفق ما تمتلكه المنظمات من إمكانيات وفرص.

### 1. الإشكالية الرئيسية

وعلى هذا الأساس فإن الإشكالية التي نحاول الإجابة عليها من خلال هذا الدراسة هي:

✚ ما هو دور القيادة في دعم أخلاقيات العمل بالمركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة؟

إن الإجابة على هذه التساؤلات يتطلب منا تقسيمه إلى الاسئلة الفرعية التالية:

✓ هل القدرة على التحليل دور في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة؟

✓ هل للكفاءة دور في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة؟

✓ هل لتوزيع المهام دور في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة؟

## مقدمة

✓ هل للرقابة على التنفيذ دور في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري  
حضنه المسيلة؟

### 2. فرضيات الدراسة:

ينطلق الدراسة من الفرضيات الآتية:

✓ للقدرة على التحليل دور في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري  
حضنه المسيلة

✓ للكفاءة دور في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة.

✓ لتوزيع المهام دور في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه  
المسيلة.

✓ للرقابة على التنفيذ دور في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري  
حضنه المسيلة

### 3. أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع راجع إلى أسباب ذاتية منها وموضوعية ندرجها كآتي:

#### أ. الأسباب الموضوعية

- الاهتمام المتزايد بأخلاقيات العمل بصفة عامة وعنصر القيادة في المؤسسات بصفة خاصة.
- علاقة الموضوع بالتخصص.
- محاولة تقديم فائدة علمية يتفيد منه الأكاديميين والمهنيين ذوي الاختصاص

#### ب. الأسباب الذاتية

- الرغبة في اكتساب معلومات جديدة تتعلق بعملية
- الاهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه بمجال التخصص:

- الرغبة في مواصلة الدراسة في هذا الموضوع.

### 4. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الإضافات التي يتوقع أن يقدمها على المستويين العلمي والتطبيقي، حيث يستمد أهميته أنه يعد مكملاً لما سبق من دراسات في هذا المجال الحيوي والحديث نسبياً في إدارة الأعمال، خاصة أن هناك حاجة ماسة لأجراء المزيد من البحوث الميدانية المرتبطة بأخلاقيات العمل بصفة عامة وعنصر القيادة في المؤسسات بصفة خاصة.

### 5. أهداف الدراسة:

- ✓ توضيح الخلفية النظرية للمتغيرات الأساسية المتعلقة بين أخلاقيات العمل والقيادة، ودور كل منهما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في إثبات الجدوى من الأداء الشامل.
- ✓ التعرف التحليلي الميداني على واقع إدراك كل من أخلاقيات العمل والقيادة، طبقاً لآراء عينة الدراسة، ودعم النتائج الواردة بالتفسيرات المناسبة.
- ✓ محاولة تسليط الضوء على أهم الجوانب النظرية والتطبيقية.

### 6. المنهج المستخدم:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج النسب لعرض المفاهيم المرتبطة بعنصري القيادة وأخلاقيات الأعمال، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لإثبات وربط الجانب النظري بالواقع العملي.

### 7. أدوات الدراسة:

لكي نقوم بإنجاز هذا الدراسة لقد قمنا باستخدام بعض الأدوات المهمة ومن أبرزها بعض الكتب في مجال التدقيق، وكذا بعض الرسائل المرتبطة بالموضوع وموقع الأنترنت، بالإضافة إلى ذلك إجراء تربص في مطاحن الحضنة بالمسيلة.

### 8. حدود الدراسة

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الميدانية خلال الفترة بين: أبريل 2023 إلى غاية ماي 2023.

الحدود المكانية: إن البحث التطبيقي يسعى إلى إسقاط مقاربات وصياغتها في الواقع العملي تكملة للجانب النظري، وبالتالي اقتصر المجال الذي اخترناه للدراسة الميدانية بالمركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة.

### 9. خطة وهيكل الدراسة:

بالرجوع إلى الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية الواردة تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وفصلين اثنين، وخاتمة.

- تناولت المقدمة الطرح العام للموضوع
  - الفصل الأول جاء ليوضح الإطار المفاهيمي للقيادة وأخلاقيات الأعمال وجميع المفاهيم المرتبطة بهما.
  - الفصل الثاني عبارة عن دراسة على عينة من المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة، للوقوف على دور القيادة في دعم أخلاقيات الأعمال بالمؤسسة محل الدراسة.
- وفي الأخير توصلنا إلى الخاتمة والمتضمنة مجموعة من النتائج والاقتراحات الخاصة بموضوع الدراسة.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للقيادة

وأخلاقيات الأعمال

### تمهيد

إن للقيادة دور كبير في ترسيخ أخلاقيات العمل في المؤسسات وذلك من خلال تبني البعد الأخلاقي للقيادة الذي يستمد ضوابطه من القيم الأخلاقية السائدة في المجتمعات خاصة الدين الذي يمثل أحد القواعد الأساسية للقيم والأخلاق، كما يجب معرفة دور القيادة في رسخ القيم الأخلاقية لما يلعبه القائد الأخلاقي من تأثير كبير على العاملين، ومن أجل الالمام ومعرفة كل ما يتعلق بالقيادة وأخلاقيات العمل قسمنا الفصل النظري لهذه الدراسة إلى ما يلي:

#### 1- ماهية القيادة

#### 2- ماهية أخلاقيات الأعمال

#### 3- الدراسات السابقة والقيمة المضافة

# الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي للقيادة وأخلاقيات الأعمال

## 1- ماهية القيادة

سنعرض في هذا العنصر إلى التعرف على مفهوم القيادة أهمية وأهداف القيادة، وكذا التعرف على متطلبات نجاعة عنصر القيادة.

### 1-1- مفهوم القيادة

**التعريف الأول:** يرجع أصل كلمة القيادة للفكر اليوناني وأيضا إلى الفكر اللاتيني حيث اشتقت الكلمة الانجليزية leadership من الفعل "archein" بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم وهو الموافق للفعل اللاتيني "agere" ومعناها يحرك أو يقود أما كلمة قائد "leader" نتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي للآخرين. (بطاط، 2013/2014، صفحة 19)

**التعريف الثاني:** حسب منشورات كويك نوتس فإن المفهوم الخاص بالقيادة أختصر في عدة مفردات تخص مصطلح القيادة الجدول التالي: (الحداد، 2004، صفحة 09)

المفهوم الخاص بالقيادة	ماذا يعني
رؤية	فكرة أساسية أو رؤية يمكن تحقيقها
مهمة	عبارة تلخص الأهداف التي تتم الرؤية بتنفيذها
اتجاه	هدف أو مجموعة أهداف متغيرة تستجيب للموقف القائم أو أفضل المعلومات؛ وهو الطريق الذي يبدأ من عنده القائد لإنجاز المهمة.
هدف	خطوة وسطى تستجيب للموقف القائم؛ وتقوم بإنجاز المهمة عند تنفيذها مع أهداف أخرى

**التعريف الثالث:** هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم، والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد، وقد يكون ذلك اتجاها عاما مثل نشر الدعوة الإسلامية في العالم، أو اتجاها محدد مثل: عقد مؤتمر يتناول قضية معينة، ومهما كان الامر فإن الوسائل والغايات يجب أن تخدم المصالح الكبرى للناس المعنيين حاضرا وعلى المدى البعيد. (خيرى، 2012، صفحة 15)

**التعريف الشامل:** هي فن التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة عند موقف معين، ومحاولة إشراكهم في الأمر دون إهمالهم، سواء أكان القائد ذا سلطة رسمية أو غير رسمية أم كان يتمتع بصفات مكتسبة أو موروثية.

### 1-2-1- أهداف وأهمية القيادة

#### 1-2-1- أهداف القيادة

أهمية القيادة تعد القيادة عملية التأثير في الآخرين لتنفيذ القرارات والإجراءات من أجل تحقيق الأهداف وذلك نظراً لأهدافها ومكانتها في المؤسسة، حيث تبرز أهدافها في جوانب عديدة منها: (جميل، 2010، صفحة 115)

- تدعيم القوى الإنتاجية وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- تمثل حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المجموعة أو المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- السيطرة على مشكلات المجموعة وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للجماعة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتطويرها لخدمة الجماعة.
- تسهيل للاجتماع، وتحقيق الأهداف المرسومة.
- تعتبر القيادة النواة التي يلتف حولها الأفراد، حيث تعمل المواقف الاجتماعية على إبراز الصفات القيادية، ونظراً لدور القيادة في التخطيط والتنفيذ والتنظيم والتنسيق والتوجيه واعتبار القائد مركز الجماعة ورمزها وقوة سلطانها، فإن هذا يمنح القائد أهمية كبرى تزداد خاصة في حالة مواجهة الجماعات لأزمات ومخاطر التفكك داخليا وخارجيا.
- فالقيادة لها أهداف كبيرة داخل المنظمة فبدونها يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرهما، مما يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهدافها المرسومة. (يوسف، 2008، صفحة 120)

### 1-2-2- أهمية القيادة

- تعد القيادة مهمة لنجاح أي منظمة لأنها توفر التوجيه والهدف وتساعد الآخرين على فهم الاستراتيجيات والأهداف طويلة الأجل للشركة، فيما يلي 11 سبباً يوضح أهمية القيادة الفعالة: (الأعمال والنقود، 2023)
1. الرؤية: تخلق القيادة الناجحة رؤية واضحة لما يمكن أن يحققه المنظمة. يقدم القادة خارطة طريق تحدد الخطوات والموارد التي تحتاجها شركتهم للوصول إلى الوجهة المفضلة.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي للقيادة وأخلاقيات الأعمال

2. **الاتصالات (التواصل):** يساعد القادة على توصيل رؤية ورسالة الشركة للموظفين. القادة يوفروا التوجيه ويساعدوا الجميع على تحديد الأدوار التي تناسب مهاراتهم وخبراتهم بشكل أفضل. من خلال الاتصال الفعال، يشجع القادة رؤوسهم على العمل من أجل تحقيق الأهداف.
3. **صنع القرار:** صنع القرار هو أحد أهم المهارات القيادية. القيادة الناجحة تتخذ القرار الأفضل للمنظمة في جميع المواقف. القادة خبراء في اتخاذ القرارات الصحيحة بناءً على الظروف السائدة. فهم يزنون نقاط القوة والضعف في المنظمة التي يعملون فيها للتأكد من أن اختياراتهم تضعهم في ميزة الآن وفي المستقبل.
4. **العاطفة:** القادة متحمسون لرؤيتهم المستقبلية وينقلون للآخرين الشغف والطاقة لتحقيق تلك الرؤية. تلهم القيادة الفعالة الآخرين للمشاركة في أهداف الشركة وتوفر سبب قوي للجميع ليظلوا متفانين في واجباتهم.
5. **التوجيه:** بمجرد أن يعرف الموظفون ما يجب عليهم فعله لتنفيذ المشاريع، يشرف القادة الفعالون على عمل هؤلاء الموظفين للتأكد من أنهم يؤديون أدوارهم بفعالية. يتأكد القادة من أن جهود الموظفين تتماشى مع الأهداف التنظيمية لتحسين الكفاءة. (الأعمال والنقود، 2023)
6. **الالتزام:** يلتزم القادة الفعالون بنجاح منظماتهم وموظفيها. فالقادة لا يزالون يركزون على أهداف الشركة طويلة الأجل ولا يسمحون للنكسات المؤقتة بتثبيط معنوياتهم. وعندما يواجهون انتكاسة، يحفز القادة الموظفين ويساعدونهم على رؤية ما وراء المشاكل التي تمنعهم من الوصول إلى الهدف المشترك.
7. **النزاهة:** القيادة الناجحة تعلم الموظفين القيم الأخلاقية. بغض النظر عن المشاكل التي تواجههم، فإن القادة الناجحين يفعلون الأشياء الصحيحة لتحقيق أهدافهم. بالنسبة لهم، النزاهة والصدق والإنصاف يعتبروا من السمات الأساسية التي يرغبون في رؤيتها في شركتهم وعلاقاتها مع المقاولين والعملاء.
8. **الثقة:** يساعد القادة المرؤوسين على التفوق في عملهم وعلى التفوق في كل جانب من جوانب الحياة من خلال التعبير عن الثقة في قدراتهم. إنهم يستمعون إلى مخاوف الموظفين بشأن عملهم، ويقدمون تغذية راجعة إيجابية ويضمنون أن بيئة المكتب تقدم أفضل ما لديهم.
9. **الروح المعنوية:** تعزز القيادة معنويات الموظفين من خلال كسب ثقتهم، وهي تضمن للموظفين ثقة القائد في قدراتهم على تحقيق رؤية ورسالة المنظمة. الروح المعنوية العالية بين الموظفين تقلل من الإلهاء وتحفزهم على تكريس طاقاتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
10. **النمو:** يخلق القادة بيئة يمكن أن ينمو فيها الآخرون. فالقادة منفتحون على الأفكار الجديدة وطرق تحقيق النتائج ولديهم المرونة الكافية للاعتراف بأخطائهم. يشجع القادة الناجحون المرؤوسين على تقديم مدخلات حول كيفية تحسين إجراءات العمل ويكافئون التميز لزيادة الإبداع والولاء. (الأعمال والنقود، 2023)
11. **التنسيق:** توازن القيادة الفعالة بين المصالح الشخصية والأهداف التنظيمية. يعرف القادة أن الموظفين لديهم أسباب شخصية للعمل مع شركتهم. إنهم يخلقون بيئة حيث يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها دون التضحية برضا الموظفين.

### 1-3- متطلبات نجاعة القيادة

إن متطلبات القيادة هي: (خيرى، 2012، صفحة 24)

- 1- التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما؛
- 2- النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه؛ وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.
- 3- السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع.

### 2- ماهية أخلاقية الأعمال

#### 2-1- مفهوم أخلاقيات الأعمال

أولاً: تعريف الأخلاق

1. في اللغة: يرجع أصل كلمة أخلاق في اللغات الأجنبية إلى لفظين: أولهما يوناني الأصل وهو **Ethic** من **Ethos** والثاني روماني الأصل وهو **Moral** والفرق بين المعنيين هو أن **Moral** تميل إلى الملوك الفردي البشري، بينما تميل مفردة **Ethic** إلى القيم التي تخص المجتمع ونتاجه، وبعبارة أخرى تنظم الأخلاق فضاء الفضيلة الفردية، بينما تنظم الاخلاقيات فضاء القيم الأخلاقية. (بعجي، 2017، صفحة 36)
2. في الاصطلاح: عرفها عبد الكريم زيدان بقوله "ويمكننا تعريف الأخلاق بأنها مجموعة من المعاني والصفات المستقرة في النفس وفي ضوئها وميزانها يحسن الفعل في نظر الانسان أو يقبح، ومن ثم يقدم عليه أو يحجم عنه.

ولا يخفى أن هذا التعريف هو نفس تعريف الغزالي مع إضافات غير خافية وتكمن إضافته الحسنة بان المعاني والصفات المستقرة في النفس هي الضابط للإقدام والإحجام عن الفعل بحسب حسنه وقبحه. (السكرانه، 2009، صفحة 19)

وتوجد عدة تعاريف تخص أخلاقيات العمل نذكر منها ما يلي:

**التعريف الأول:** هي المبادئ والمعايير التي تعد مرجع للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجاباً أو سلباً. (السكرانه، 2009، صفحة 21)

**التعريف الثاني:** تعرف أخلاقيات العمل بأنها " تلك المواثيق والقيم الخلقية التي يتحلى بها العاملون، أثناء تأديتهم أعمالهم وواجباتهم الوظيفية والمهنية، وأثناء تعاملهم مع المستفيدين من أفراد أو جماعات أو تنظيمات أو مجتمعات في إطار المستويات والخدمات المتاحة في المجتمع". (سالم، 2017، صفحة 93)

إن هذا التعريف قد نبه إلى أن الأعمال الوظيفية تحتم تطبيق، القوانين والمواثيق التي تؤدي بالضرورة إلى انعكاس ايجابي ألا وهو تحقيق التوافق والانسجام بين كل الفئات المتعاملة مع المؤسسات سواء الداخلية أو الخارجية.

**التعريف الشامل:** هي مجموعة الأسس والقواعد العامة والوظيفية التي تضبط سلوك الموظف من أجل الشفافية الوظيفية ومن أجل ممارسة الموظف لمهامه الوظيفية لسلوك أخلاقية للوصول إلى قرارات رشيدة".

### 2-2- أساسيات وعناصر أخلاقيات العمل

#### 2-2-1- أساسيات أخلاقيات العمل

على الرغم من أن كل شخص ينبغي أن يتحلى بأخلاقيات العمل فإن إدارة المنظمة لا بد أن تضع ضوابط وجزاءات تجعل الموظفين يلتزمون بأخلاقيات العمل. فقد تجد من الموظفين من هو مؤمن بأخلاقيات العمل ومنهم من لا يكثرث بها. (خالد، 2021/2022، صفحة 29)

ولكن من مصلحة المنظمة أن تجعل الكل يلتزم بها بناء على لائحة أو ميثاق توضح أساسيات أخلاقيات العمل من منظور المنظمة بحيث تكون ملزمة لكل العاملين وبحيث تكون هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها نذكر منها:

أ. عدم وجود تضاد في المصالح **Conflict of Interest** مثل أن تعمل في مؤسسة وتعمل مستشارا لمورديها أو تتقاضى هدايا أو أجرا من منافسيها أو تشملك حصة في شركة تعمل كمنافس أو عميل أو مورد للشركة التي تعمل بها.

ب. عدم الغش والخداع والكذب بأي نوع ومع أي جهة، فلا يجوز للبايع أن يخدع المشتري ولا للشركة أن تخدع مورديها ولا للمتقدم لوظيفة أن يخدع شركة التوظيف ولا للمرؤوس أن يكذب على رئيسه والعكس.

ج. الحفاظ على البيئة بمعنى عدم تلويث البيئة بمخلفات الإنتاج ويشمل عدم تلويث الهواء والبحار والأنهار والأرض. لذلك نجد الشركات تشير في مواقعها على الشبكة الدولية لما توليه من عناية بالبيئة وما تقوم به للمحافظة عليها.

د. عدم تشغيل الأطفال باعتباره استغلالا للأطفال وتعويق لهم عن التعليم الإلزامي بالإضافة إلى أنه غالبا ما يشتمل على تعرض الأطفال المخاطر أو استغلالهم في أعمال غير آمنة **Child Labor -UNICEF**

ه. عدم استخدام معلومات غير متاحة للعامة لتحقيق مكاسب من التجارة في البورصة وهو ما **Trading Insider**، فلا يمكن للعامل في الإدارة المالية في شركة أن يقوم بالتخلص من أسهمه في الشركة بالبيع حسين

يعلم إن الميزانية التي سوف تعلن على المساهمين ستوضح خسارة الشركة ولا أن يخير أحداً بذلك للاستفادة من هذه المعلومة. لماذا؟ لأنه استغل معلومات غير متاحة للعامة وبالتالي أخل بتكافؤ الفرص في سوق الأسهم، هذا الأمر قد يؤدي إلى السجن".

و. احترام حقوق الملكية الفكرية مثل حقوق الطبع وحقوق براءات الاختراع فلا يسمح بنسخ البرامج الإلكترونية ولا إعادة طبع كتاب بدون إذن مؤلفه ولا بالتنقل من كتاب بدون توضيح الجزء المنقول ومصدره، عدم الالتزام بذلك قد يؤدي إلى فصل طالب من الجامعة بل فصل أستاذ من الجامعة.

ز. عدم حصول الموظفين على هدايا سوى ما تسمح به اللوائح فبعض الشركات قد تسمح للموظفين بقبول هدايا في حدود قيمة مالية محددة مثل عدة دولارات أو بمعنى آخر بأنه يسمح بقبول هدايا رمزية فقط. أي مخالفة لذلك تعتبر إخلالاً بالأمانة وقد يترتب عليها فصل العامل بمعنى طرده من العمل. (خالد، 2022/2021، صفحة 30)

ح. عدم تقاضي رشوة.

ط. عدم التفرقة في التوظيف والترقية والتدريب وأي معاملة في العمل بناء على لون أو نوع أو ديانة أو أصل العامل أو المتقدم للعمل. فلا يمكنك أن ترفض شخصاً لأن أصله من بلد محدد طالما هو يتمتع بحقوق العمل في هذا البلد. وكذلك لا يمكنك رفض شخص أو عدم ترقيته لأنه من الملونين أو لأنه كبير في السن أو صغير في السن.

ي. عدم التفرقة في التعيين والترقيات وخلافه بناء على وجود إعاقة غير مؤثرة في العمل بمعنى أنك لا تستطيع رفض شخص تقدم لوظيفة بسبب وجود إعاقة ما لم تكن هذه الإعاقة تمنعه عن أداء العمل. ولذلك تجد في الخارج معاقين يعملون في مجالات مختلفة.

ك. الصدق والدقة في التقارير وأهمها تقارير الشركات السنوية وما تحتويه من قوائم مالية. هذا أمر قد يترتب على مخالفته الفصل والعقوبات مثل الحبس. هذا الأمر يقابل باستهجان كبير من العامة عند اكتشافه لأنه عمل غير أخلاقي ويضر بمصالح الكثير من الناس الذين يستمرون في هذه الشركات. لاحظ أن المستثمر هنا لا تنحصر في الأثرياء ولكنها تشمل الشخص العادي الذي يشتري بضعة أسهم هنا وهناك. هذا المستثمر يعتمد على القوائم المالية للشركة في تقرير شراء أو بيع الأسهم. ولذلك فحين تكون هذه التقارير كاذبة فإن هذا الشخص يخسر أمواله. (خالد، 2022/2021، صفحة 31)

ل. الحفاظ على أمان وصحة العاملين فتجد أنظمة الأمان في العمل لها احترام عظيم.

م. احترام سرية بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة وعدم إعلانها.

ن. عدم استخدام موارد المؤسسة في المصالح الخاصة.

س. عدم السرقة أو أخذ أموال من الشركة أو المؤسسة بغير حق.

وتلعب أخلاقيات الأعمال دوراً أساسياً في معالجة أو تقليل الفساد الإداري، فالاهتمام بأخلاقيات الأعمال كان نتيجة أسباب عديدة يقع في مقدمتها الفضائح الأخلاقية وانتشار مظاهر الفساد الإداري والاقتصادي بشكل ملفت للنظر، فالفساد الإداري هو نزعة شيطانية تتصارع في إطارها قيم الخير والعدالة مع قيم الشر والريزية وهو ليس مقتصر على البلدان النامية دون المتقدمة، لذلك يعتبر ظاهرة مرفوضة يجب معالجتها والتخلص منها وحماية المجتمع من آثارها السلبية، ومن أجل مواجهة الفساد وعلاجه لابد من إيجاد اتفاق اجتماعي على معيار القيم، أمانة ونزاهة وشفافية القيادات العليا التخلص من المعوقات الإدارية، تقوم ومكافأة الموظف الأمين.

### 2-2-2- عناصر أخلاقيات العمل

أكد **Canter** ان هناك قوى تمس القرارات الأخلاقية وتسهم في صنعها، وهذه القوى هي عناصر الأخلاقيات الأعمال وتتمثل فيما يلي: (حنان، 2022/2021، الصفحات 30-31)

1. **الثقافة التنظيمية:** هي الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف، وعرفها **Gupta** بأنها بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد، تعرف أنواع الناس الذين يلائمون، وتشكل حريات الافراد للقيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة.
2. **أخلاق الفرد:** تشكل منظومة الأخلاق والسلوك أهم عناصر الشخصية الإدارية والقيادية في الوظيفة العامة والخاصة فالأخلاق هي جوهر الكائن الإداري والانسان بشكل عام ويعتبر التزام القادة والمديرين وجميع العاملين بقواعد الأخلاق والسلوك التي تحددها المنشأة والنظام العام أو الخاص صفة أساسية من صفات المنظمة الصحية وهذا الالتزام يحقق المحافظة على استقرار الوضع الحالي ويحقق النمو والتطور للأفراد والمنشآت.
3. **أنظمة المنظمة:** إن التركيب والسياسيات والأنظمة ومجموعة المبادئ والأخلاق ونظم المكافأة هي من القوى المساهمة في تشكيل أخلاقيات العمل والتي من شأنها أن توجه السلوك باتجاه معين، إن لكل نظام من أنظمة المنظمة تأثيراً خاصاً على طبيعة سلوك العاملين ومجمل هذه التأثيرات تولد قوة تشد السلوك وتدفعه بالاتجاه الذي قد يعزز أو يضعف الأخذ بأخلاقيات العمل.
4. **الجمهور الخارجي:** إن الأنظمة الحكومية والزبائن والجماعات المستفيدة وقوى السوق تشكل في مجملها القوة الرابعة التي تسهم في تكوين وتشكيل أخلاقيات الأعمال وتوجهها باتجاه معين دون غيره وخاصة والعالم اليوم يشهد زيادة حدة المنافسة والتحول الاقتصادي والتطور التكنولوجي والمعرفي.

### 2-3- أنماط وسلوكيات أخلاقيات العمل

#### 2-3-1- أنماط أخلاقيات العمل

بالرجوع إلى مختلف مدونات أخلاقيات المهنة، نجد أن لها عدة أنماط التي ينبغي للموظف أو العامل أن يتحلى بها خلال أدائه لمهامه، حتى لا ينحرف عن السلوك التقويم، ويقع في المحذور سواء في علاقته بواجبات وظيفته، أو في علاقته بالمواطنين الذين يلجؤون إليه، أو في علاقته مع غيره من الموظفين وتعتمد مدونات سلوك على الأنماط التالية: (ماينو جيلالي، عروس كوثر، 2019، صفحة 43)

- **الحيادية:** وهي التصرف على أساس ما تمليه الجوانب الموضوعية فقط على الموظف وتقديم الخدمات للمواطنين على حد سواء، وإسداء النصيحة لهم دون تمييز وفقاً لمعتقدات سياسية أو دينية أو عرقية.
  - **النزاهة:** وهي التجرد وبراءة السلوك البشري من أية أغراض أو مقاصد خاصة عند خدمة المواطنين حفاظاً على مكانة جهة العمل وعملاً على تعزيز المصلحة العامة للمجتمع.
  - **الفعالية:** وهي التزام الموظف العام بأداء واجباته بكل جد واجتهاد دون تسويف أو تعقيد وأن يتجنب السلوك الذي يتم عن الإهمال أو اللامبالاة بمصالح المواطنين.
  - **الكفاءة:** الالتزام بعدم تبديد المال العام، أو إساءة استعماله، والحرص على الترشيح في استخدام كافة أشكال موارد جهة العمل من أدوات أو أجهزة أو مرافق عامة، بطريقة تؤدي إلى الحفاظ على الممتلكات والإيرادات العامة دون التأثير على جودة تقديم الخدمة.
  - **الجودة:** الالتزام بمعايير مرتفعة من الأداء سواء في شكل الخدمة المقدمة أو طريقة التعامل مع المواطنين أو أسلوب التعامل مع الرؤساء والزملاء في العمل، والالتزام بالشفافية التامة في توفير المعلومات سواء داخل العمل أو في إرشاد المواطنين.
- كما هناك مبادئ أخرى على المهنيين الالتزام بها وتتمثل في :
- **الاحترافية المهنية:** أداء العمل بجد وإخلاص على نحو يعلي من قيمة الرقابة الذاتية على الأداء عما دونها من أنواع الرقابة الخارجية.
  - **احترام القانون:** وذلك بالامتثال للقواعد القانونية المنظمة للعمل وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات الصادرة بموجبها، وتطبيق أحكام القضاء دون تأخر أو إبطاء.
  - **الشفافية:** تعد الشفافية أحد أضلع النزاهة التي تسهم في توضيح الأمور لكي يعلم كل فرد في الدولة ما له من حقوق وما عليه من واجبات، وفي نفس الوقت تساهم الشفافية في مواجهة الفساد والمحسوبية وتحقيق العدالة.

### 2-3-2- سلوكيات أخلاقيات العمل

سنتناول في هذا الفرع القيم والاتجاهات السلوكية والأخلاقية بالنسبة لأخلاقيات العمل: (الزيناتى، 2014، صفحة 52)

لا يكفي توفر الإمكانيات المادية والتقنية لإحداث التقدم الاجتماعي والاقتصادي في أي مجتمع وإنما يعتمد هذا التقدم على مدى توفر الإمكانيات البشرية الملتزمة بالأخلاقيات والسلوكيات الوظيفية ذلك أن جودة السلع والخدمات التي تقدمها الأجهزة الإدارية والفنية مرهونة بمدى تمسك الموظف بهذه الأخلاقيات.

ولتحقيق ذلك يتفاعل الأفراد مع مجموعة من المتغيرات في البيئة في تكوين اتجاهاتهم السلوكية والتي يستمدون منها قيمهم وأخلاقياتهم في العمل فالاتجاه هنا هو سلوك مكتسب وليس فطري بالضرورة حيث لا يولد الفرد وارثاً اتجاهها محدداً من أبويه وإنما يكتسب الفرد الاتجاه السلوكي من خلال تفاعله مع مجموعة المتغيرات البيئية التي تلازمه طيلة فترات حياته والتي يكون لها دور كبير في التعبير عن قيمه ومعتقداته وفي البيئة الأسرية تتكون الاتجاهات الأسرية للأفراد حيث يكون للقيم والأخلاقيات التي يكتسبها الأفراد عن طريق سلطة الوالدين والأخوة الكبار تأثيراً كبيراً في تكوين نوع من السلوك المفروض وليس الطوعي لذا إن تأثير السلوك الأخلاقي المفروض من سلطة الوالدين يخلق اتجاهها سلوكياً فردياً تجاه الأسرة ولكن هذا السلوك لا يكون له نفس مستوى التأثير في علاقة الفرد بالبيئة الخارجية التي يكتسب فيها الفرد سلوكه طواعية.

ويتكون السلوك الطوعي للفرد من خلال اتصالاته وعلاقاته مع أبناء فئته العمرية مثلاً عضويته في جماعة من الطلبة الذين هم أصدقاؤه وجماعات العمل غير الرسمية حيث يستمد من هذه الجماعات اتجاهات سلوكية ذات قيمة إيجابية أو سلبية بحسب نوع المصالح المشتركة التي تجمع بين أعضاء الفريق الواحد والتي يحددها في الغالب ذلك الشخص الذي يمثل مصالحهم وهو الذي يحدد أهدافهم ويصمم السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي الذي يعتقد أنه يحقق تلك الأهداف.

من هنا نجد اختلافاً في القيم والاتجاهات السلوكية بين فرد وآخر بحسب موقعه وسلطته ومستواه في التنظيم وحجم المسؤولية ومع مدى تفاعله (قبوله أو رفضه) لمجموعة من العوامل المؤثرة في بيئته الخارجية مستخدماً نظامه العرفي وهيكل القيم المرجعية التي يستخدمها في التفكير ثم السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي لتحقيق رغبة أو هدف معين وفي بيئة العمل في منظمات الأعمال هناك أكثر من نمط من أنماط السلوك والمعتقدات الأخلاقية لدى الأفراد والجماعات حيث أن الجانب السلوكي في نظام المعتقدات الأخلاقية والسلوكية له مظهر خارجي يكون للمعتقدات دور متكامل حيث تتسجم فيها الأخلاق في العمل مع تلك المعتقدات والتي

تتبعس مفاهيمها الأخلاقية أو غير الأخلاقية على نوعية وسلامة المنتج أو الخدمة المقدمة للمجتمع وهناك أنظمة للأخلاقيات السائدة في العمل يشكلان مصدراً رئيسياً لتكوين اتجاهات السلوك للعاملين في المنشأة.

### 3- الدراسات السابقة والقيمة المضافة

سيتم التطرق في هذا المبحث الى عرض الدراسات السابقة والتعليق عليها واخيرا عرض القيمة المضافة للمبحث.

#### 3-1- الدراسات السابقة

حتى يكون من الممكن الإلمام بمحتوى ما جاء في الدراسة، استخدمنا تصميماً، حيث يُذكر فيه جميع العناصر الواجب ذكرها في الدراسات السابقة، تم بذكر الدراسات التي تتناول إما المتغير المستقل مباشرة أو المتغير التابع مباشرة أو أحد مكونات المتغير المستقل، أو التابع، أو العناصر التي لها علاقة بهما وبموضوع البحث.

تتمثل اهم الدراسات التي تم الاعتماد عليها في:

دراسة (سعدي عبد الرؤوف وبشيم يونس، 2021)	
عنوان الدراسة	أثر القيادة بالقيم على فاعلية اتخاذ القرار من المنظور الإسلامي
نوع الدراسة	مذكرة تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريرج
مجتمع الدراسة	دراسة نوعية استنباطية وصفي
عينة الدراسة	تحليل ميداني
هدف الدراسة	- تهدف الدراسة إلى التعرف على القيم الأخلاقية للقائد الإداري من المنظور الإسلامي؛ - تسليط الضوء على عملية اتخاذ القرار، ونظرة الفكر الإسلامي.
الادوات	استخدام تحليل واقعي ميداني
أهم النتائج	وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: - القيم هي الإطار العام الحاكم لكافة التصرفات، ومن هنا يكون السلوك المبني على القيم هو ذلك السلوك الذي يتطابق مع المعايير والمبادئ التي تحكم الفرد والمجتمع؛ - علاقة القيم الأخلاقية بالقرارات الإدارية علاقة قوية وهذا في الفكرين الغربي والإسلامي؛ - لا بد لنمط السلوك السائد في المنظمة أن يؤثر على عملية إتخاذ القرارات، فالقرار الذي يقوم على القيم والمبادئ والأخلاق هو القرار البديل الذي يتفق المعايير التي تحكم سلوك الفرد والمجتمع.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي للقيادة وأخلاقيات الأعمال

دراسة (معمر قرية، 2018)	
عنوان الدراسة	القيادة مصدر لترسيخ أخلاقيات الأعمال في المنظمة
نوع الدراسة	مقال في مجلة الواحات للبحوث والدراسات
مجتمع الدراسة	دراسة نظرية
عينة الدراسة	دراسة نظرية بحتا
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى: 1. معرفة أخلاقيات الأعمال؛ 2. معرفة القيادة؛ 3. معرفة القيادة الأخلاقية.
الادوات	دراسة نظرية
أهم النتائج	بيّنت النتائج أن: 1. أخلاقيات الأعمال تتطلب الجهود الكافية لتحقيق الأهداف، وضرورة التعاون مع الآخرين وتشجيع العمل الجماعي. 2. أخلاقيات الإدارة أصبح مرتكز أساسي لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها؛ 3. تحلي القائد بالقيم الأخلاقية والسلوكية مرتكز أساسي لنجاح القيادة ضمن فريق العمل وتحسين بيئة العمل

دراسة (قذيفة محمد، 2014)	
عنوان الدراسة	القيادة وعلاقتها بالتكليف التنظيمي للعامل دراسة ميدانية بلدية جبل مساعد
نوع الدراسة	مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي علم اجتماع تنظيم وعمل
مجتمع الدراسة	عمال بلدية جبل مساعد ولاية المسيلة
عينة الدراسة	35 عامل إداري ببلدية جبل مساعد ولاية المسيلة
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى: 1- محاولة الوقوف على واقع القيادة الجماعية داخل المؤسسة. 2- كشف محددات بناء القيادة الاستشارية داخل الواقع الجزائري. 3- محاولة الوقوف على العراقيل التي تواجه الفئات الفاعلة أثناء التكيف مع جماعات العمل. 4- الوقوف على صحة المنظومة القيادية داخل المؤسسة. 5- معرفة محددات القيادة الديمقراطية

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي للقيادة وأخلاقيات الأعمال

6- الوقوف على أهمية القيادة داخل المؤسسة	
تم استخدام الاستبيان، بالإضافة إلى المقابلة	الادوات
وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: -تحقق الفرضية الأولى التي تنص على أن القيادة الجماعية تضمن تكيف مع الأفراد العاملين -قبول الفرضية الثانية التي كانت على النحو التالي: تعمل القيادة الاستشارية على تقييم التكيف مع مع قيم وأهداف المنظمة. -الفرضية الثالثة تحققت والتي كانت تنص على أن القيادة الديمقراطية تساهم في التكيف مع السياسات التنظيمية.	أهم النتائج

دراسة ( Aferdita Dervish i2020 )	
The Importance of Leadership on Business Ethics at Organizations أهمية القيادة في أخلاقيات العمل في المنظمات	عنوان الدراسة
مقال في مجلت <b>European Journal of Economics and Business Studies</b>	نوع الدراسة
//	مجتمع الدراسة
//	عينة الدراسة
سعت الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية: 1.التعرف على مدى مساهمة أخلاقيات العمل في الرفع من الروح القيادية في المنظمات الاقتصادية. 2.مدى تأثير سلوكيات القائد على البيئة المهنية للعمال داخل المنظمات الاقتصادية . 3.علاقة القيادة بأخلاقيات العمل بواسطة التغذية العكسية. 4.القيادة الجماعية وأخلاقيات العمل ودورهم في الرفع من الشفافية والحكمة المهنية في المنظمات الاقتصادية.	هدف الدراسة
دراسة نظرية	الادوات
وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: - تساهم اخلاقيات العمل داخل المنظمات في رسخ الروح القيادية الجماعية وتشكيل وازع العمل ضمن فريق - هناك علاقة إرتباطية عالية بين كل من القيادة والسلوكيات وأخلاقيات القائد.	أهم النتائج

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي للقيادة وأخلاقيات الأعمال

دراسة (نابي خالد، بتقى موسى ، 2022)	
عنوان الدراسة	أخلاقيات العمل في المصارف الإسلامية
نوع الدراسة	مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
مجتمع الدراسة	خبراء بمصرف السلام وكالة المسيلة
عينة الدراسة	عمال مصرف السلام وكالة المسيلة
هدف الدراسة	تبرز اهداف الدراسة في الأهداف التالية: - تحديد مفهوم أخلاقيات الأعمال. - تحديد ماهية أخلاقيات الأعمال في المصارف الإسلامية
الادوات	دراسة تحليلية، تحليل المقابلة
أهم النتائج	وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: - أخلاقيات العمل هي مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحدد الصواب من الخطأ والجيد من السيئ في بيئة العمل المستمدة من عدة مصادر. - أخلاقيات العمل في المصارف الإسلامية هي مجموعة من القيم والمبادئ التي مصدرها الشريعة الإسلامية التي تحدد الصواب من الخطأ والحلال من الحرام التي تقوم على الأمانة والصدق والتسامح في المعاملة والولاء والإلتزام بالقيم والمثل والأخلاق الفاضلة والسلوك الحسن والطيب والقوانين السائدة. - من أخلاقيات العمل في المصارف الإسلامية تحمل مسؤولياتها الإجتماعية والحرص على تحقيق المنفعة العامة وخدمة المجتمع. - حرص مصرف السلام على تحمل مسؤولياته اتجاه المجتمع وتحقيق المنفعة العامة وخدمة المجتمع داخليا وخارجيا.

دراسة (بن أعر حنان، 2022)	
عنوان الدراسة	أخلاقيات العمل التنظيمي ودوره في تعزيز الدافعية للعمل
نوع الدراسة	مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي علم اجتماع تنظيم وعمل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
مجتمع الدراسة	عمال وموظفي بلدية عين الملح بالمسيلة
عينة الدراسة	140 موظف وعامل ببلدية عين الملح بالمسيلة
هدف الدراسة	- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المتغيرين والكشف على مستوى الإلتزام التنظيمي للعمال اتجاه المؤسسة - دور أخلاقيات العمل التنظيمي في تعزيز دافعية العمل.

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي للقيادة وأخلاقيات الأعمال

	<p>- القيام بدراسة تربط بين المتغيرين النظرية والتطبيقية.</p> <p>- محاولة الكشف على نقاط علمية جديدة تهدف إلى تعزيز البحث العلمي.</p>
الادوات	تم استخدام الاستبيان.
أهم النتائج	<p>وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:</p> <p>1- تساهم أخلاقيات العمل في تعزيز دافعية العمل.</p> <p>2- الانضباط له دور كبير في تعزيز دافعية العمل.</p> <p>3- الرقابة الذاتية لها دور كبير في تعزيز دافعية العمل</p> <p>كذلك فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغيرين المتعلقين بالدراسة.</p>

### 3-2- التعليق على الدراسات السابقة

سنحاول تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الاجنبية حيث سنقوم بتوضيح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، وصولاً إلى عرض لأهم النقاط المتوصل إليها:

❖ الجدول الموالي يلخص الدراسات السابقة:

الجدول رقم (01): ملخص الدراسات السابقة

الرقم	عنوان الدراسة وتصنيفها	أداة الدراسة	متغيرات الدراسة		حدود الدراسة	
			المتغير المستقل	المتغير التابع	حدود مكانية	حدود زمنية
01	أثر القيادة بالقيم على فاعلية اتخاذ القرار من المنظور الإسلامي. مذكرة تخرج ماستر أكاديمي جامعة برج بوعريش محمد البشير الإبراهيمي	دراسة نوعية استنباطية وصفية	القيادة والقيم	القهر اتخاذ القرار من المنظور الإسلامي	بنك البركة	النصف الثاني من العام الجامعي 2021/2020.
02	القيادة مصدر لترسيخ أخلاقيات الأعمال في المنظمة مقال في مجلة	دراسة نظرية بحث	القيادة	أخلاقيات العمل	//	ديسمبر 2018
03	القيادة وعلاقتها بالتكليف التنظيمي للعامل دراسة ميدانية بلدية جبل مساعد مذكرة تخرج ماستر أكاديمي	الإستبانة	القيادة	التكليف التنظيمي للعامل	بلدية جبل مساعدة	من فيفري إلى نهاية ماي 2014/2013

## الفصل الأول الإطار المفاهيمي للقيادة وأخلاقيات الأعمال

ديسمبر 2020	//	أخلاقيات العمل	القيادة	دراسة نظرية بحث	The Importance of Leadership on Business Ethics at Organizations أهمية القيادة في أخلاقيات العمل في المنظمات مقال في مجلة	04
السداسي الثاني من العام الدراسي 2022/2021م	مصرف السلام	المصارف الإسلامية	أخلاقيات العمل	مقابلة	أخلاقيات العمل في المصارف الإسلامية مذكرة تخرج ماستر أكاديمي	05
السداسي الثاني من السنة الدراسية 2022/2021	بلدية عين الملح	الدافعية للعمل	أخلاقيات العمل	استبانة	أخلاقيات العمل التنظيمي ودوره في تعزيز الدافعية للعمل مذكرة تخرج ماستر أكاديمي	06

المصدر: من إعداد الطالبتان

الجدول رقم (02): يوضح الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
انجزت الدراسات في الفترة الممتدة ما بين سنوات 2013- 2022	انجزت دراستنا في الفترة الممتدة ما بين فيفري 2023 الى منتصف شهر ماي من نفس السنة، اما الحدود المكانية فكانت في المركب الصناعي التجاري حضنه بالمسيلة	حدود الدراسة الزمانية والمكانية.
ركزت مختلف الدراسات المنجزة على عينات مختارة عشوائيا وذلك من خلال التركيز على عينة لها صلة بالموضوع، كما كانت هناك بعض الدراسات النظرية بحث متعلقة بأخلاقيات العمل، ودراسات نوعية تمت بالمقابلة	تم التركيز في دراستنا على: - القيادة، أساسياتها، الروح القيادية أنماط القيادة ومدى تأثيرها على ترسيخ أخلاقيات العمل والسلوكيات الجيدة في البيئة المهنية لدى المؤسسات الاقتصادية مما يزيد في شفافية ورشادة العمال والتي سنقوم بدراسة ميدانية لدى عينة من المركب الصناعي التجاري حضنه بالمسيلة	العينة
استخدمت معظم الدراسات على اداة الاستبانة والتحليل الاحصائي بالاعتماد على spss وكذلك المقابلات .	تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي والتحليلي، بالإضافة الى أداة الاستبيان، وكذا تحليل إحصائيات تخصص المؤسسة، باستخدام برنامج SPSS, V22	منهج الدراسة
تنوعت الدراسات السابقة ما بين قطاعين الخاص والعام منها عربية وأجنبية.	استهدفت الدراسة قطاع المركب الصناعي التجاري حضنه باعتباره قطاع اقتصاد عام	نوع القطاع

## الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار المفاهيمي للقيادة وأخلاقيات الأعمال

اعتمدت دراستنا على متغيرين هما: - القيادة - أخلاقيات العمل	المتغيرات	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: (القيادة، أخلاقيات العمل، تعزيز دافعية العمل، التكليف التنظيمي، اتخاذ القرار).
--	-----------	---

من خلال الجدول السابق يمكن أن نستنتج بأن الدراسات السابقة قد ساهمت في تحقيق مجموعة من النقاط وهي على النحو التالي:

- ضبط متغيرات الدراسة؛
- ضبط المصطلحات؛
- التعمق في الموضوع؛
- الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة؛
- الالمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة مما يمكن الانطلاق في الدراسة الحالية؛

### 3-3- القيمة المضافة للبحث

ان الدراسات السابقة المذكورة لم تتطرق لدراسة مفهوم وعليه فيمكن تحديد الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في النقاط التالية:

- ربط الإطار المفاهيمي للبحث بالجانب الميداني من خلال مجموعة من الأسئلة المدروسة لأفراد العينة؛
- محاولة التوصل الى نموذج مقترح؛
- تحليل التباين في مستوى إدراك أفراد العينة؛
- محاولة تقديم توصيات واقتراحات للمؤسسة محل الدراسة وما تماثلها من مؤسسات فيما يخص موضوع الدراسة.

كما تم تقديم القيمة المضافة تطبيقيا من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها وتمثلت فيما يلي:

- القدرة على التحليل في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة؛
- الكفاءة في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة؛
- توزيع المهام في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة؛
- الرقابة على التنفيذ في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة.

### خلاصة

من خلال ما تم تناوله في الفصل النظري تم التوصل إلى أن أخلاقيات الأعمال تتطلب ضرورة بذل جهود كبيرة خاصة لتحقيق الأهداف، وضرورة التعاون مع الآخرين وتشجيع العلاقات الاجتماعية في مباشرة المهام الوظيفية وضرورة تحقيق التوازن بين المصالح المتعارضة وضرورة التحلي بالصدق والأمانة وهذا ما يخلق قائد جيد وفعال يؤثر على العاملين ما يجعله ينشر القيم والعادات الأخلاقية وسط بيئة الأعمال.

# الفصل الثاني

دراسة حالة المركب الصناعي

التجاري حضنه بالمسيلة

### تمهيد

في هذا الفصل سوف نقوم بتعريف المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال التطرق الى نشأتها والهيكل التنظيمي الخاص بها يليها شرح المهام الخاصة بالهيكل التنظيمي لتتوصل في الأخير إلى تحليل نتائج الدراسة التطبيقية التي تحتوي على مناقشة النتائج المتعلقة بالمقابلة والاستبيان الذي استخدمنا فيه سلم ليكارت الخماسي.

### 1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

#### 1-1- لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات، ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن، وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب ومشتقاتها عبر الوطن وتدرج تحت هذه المؤسسات عدة مركبات صناعية وتجارية.

ويكمن النشاط الأساسي للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة (السميد والدقيق وعجائن غذائية والكسكس).

#### 1-2- بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

##### أ - نشأة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة:

يقع المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة التابع للشركة الفرعية حبوب قسنطينة، على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين ولايتي برج بوعرييرج والمسيلة، بدأ بناؤه سنة 1980 حيث تم تشغيله لأول مرة سنة 1982. وقد عرف المركب التجاري الصناعي الحضنة بالمسيلة عدة تغييرات في إسمه التجاري حيث كان يطلق عليه وحدة انتاجية تابعة لرياض سطيف سابقا، ثم مؤسسة مطاحن الحضنة شركة ذات أسهم تابعة لمجمع رياض سطيف، حيث حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755م<sup>2</sup> منها 12555م<sup>2</sup> مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة في 01.10.1997 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 07.09.1997، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 01.10.1997 بمبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 01.10.1997، تم رفعه في 30.04.1998 إلى 479.000.000 دج وفي 2007 بلغ 1.449.460.000 دج.

سنة 2016 أجري تقسيم جديد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم، واصبحت شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة تابعة للشركة الفرعية حبوب قسنطينة.

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه بالمسيلة

### ب- الوحدات الانتاجية للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

يتكون من مطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة التركية من نوع « MOLINO » مولينو وتاريخ بداية استغلالها سنة 2015 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 3000 قنطار يوميا بتكلفة إجمالية قدرها 220.915.480.55 وارتفعت القدرة الإنتاجية ب: 242.202.253.51 دج.

يتكون من مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية من نوع « Golfito » قول فيطو وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج

### ج- قدرات الشركة:

البطاقة الفنية للشركة التابعة:

- قدرة الطحن: 4.000 قنطار/يوميا من القمح الصلب

1.500/يوميا من القمح اللين.

- قدرة الانتاج: 2.560 قنطار/يوميا من السميد (سميد ممتاز ب: 64% نسبة الاستخلاص)

1.110 قنطار/يوميا من الدقيق (دقيق خبز ب: 74% نسبة استخلاص).

- قدرة تخزين: 125.000 قنطار (قمح صلب 62.500 قنطار - قمح لين 62.500 قنطار).

- طاقة الحمولة للمواد الأولية، حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.

- أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب إحصائيات سنة 2009 فهي كالاتي: السميد 199.283 قنطار، الدقيق 209.629 قنطار، بقايا الطحن 189.004 قنطار، العجائن الغذائية 531 قنطار.

رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2017 = 2.938.000.000.58 دج

### د- وظائف الشركة:

\* الوظيفة الإدارية: وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها من الأدوار ما يلي:

- ضمان التسيير الإداري (سير الملفات، الاتصالات التوجيه..... إلخ)

- ضمان التسيير المالي والمحاسبي (المالية، التسجيلات، التقييم..... إلخ)

- ضمان النشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التموين، صيانة التجهيزات، الإنتاج تسيير الملفات التقنية.....إلخ)

\*الوظيفة الإنتاجية: تتمثل في الأدوار التالية:

-تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها.

-بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفريضة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكسي.....إلخ.

### 1-3- الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر ومصالح وفروع الشركة وسنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات وهذا أهم ما جاء فيه:

#### 1 - رئيس المدير العام:

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة وكذلك التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة ولهذا توكل له عدة مهام أهمها:

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة.

- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.

- التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع.

- يقوم بالربط بين جميع الدوائر.

يقوم بإعلام الرئيس المدير العام بمركب الصناعي التجاري الحضنة بالحالة اليومية للمؤسسة.

وتتقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

قسم مهمته التنظيم والتسيير الداخلي " الهيكلية " للوحدة وتتوزع مهامه إلى النواحي التالية:

أولاً: قسم التنظيم والتسيير الداخلي - الهيكلية - للوحدة:

1 - الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة ومكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه بالمسيلة

2 - مصلحة النوعية: مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.

3 - المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

4 - المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو المحامي لدى الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

5 - مكتب مساعد الأمن والوقاية: ومهمته حماية الشركة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

ثانياً: قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات:

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:

1 - مديرية الاستغلال: وتنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

1/1- مصلحة التموين: ومن مهامها ما يلي:

- شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

- تزويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج.

2/1 - مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذهما محددة علمياً وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

أ-مصنع التحويل رقم (1): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

ب-مصنع التحويل رقم (2): يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى دقيق وفريئة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

- كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع:

- فرع محاسبة المواد.

- فرع الطحن والإنتاج.

- فرع الشحن والتوظيف.

- ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج وذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة ولهذا تعتبر من أهم المصالح.

3/1 - مصلحة الصيانة: ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا وتتفرع هذه المصلحة إلى:

فرع الإلكترونيات وميكانيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.

فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن والشاحنات.

4/1 - مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:

- فرع استقبال وتخزين الحبوب.

- فرع تسيير مخزون الأكياس.

- فرع تسيير قطع غيار والتجهيزات.

2 - مديرية التسويق: وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال وتشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة، بوسعادة، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية.

3 - مديرية الإدارة والمالية: وتنقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

1/3 - مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية والصندوق.

- فرع المحاسبة العامة.

- فرع محاسبا المبيعات.

- فرع المحاسبات.

2/3 - مصلحة الموارد البشرية:

لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تنفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين.

- فرع الخدمات الاجتماعية.

3/3 - مصلحة الوسائل العامة: ومن مهامها:

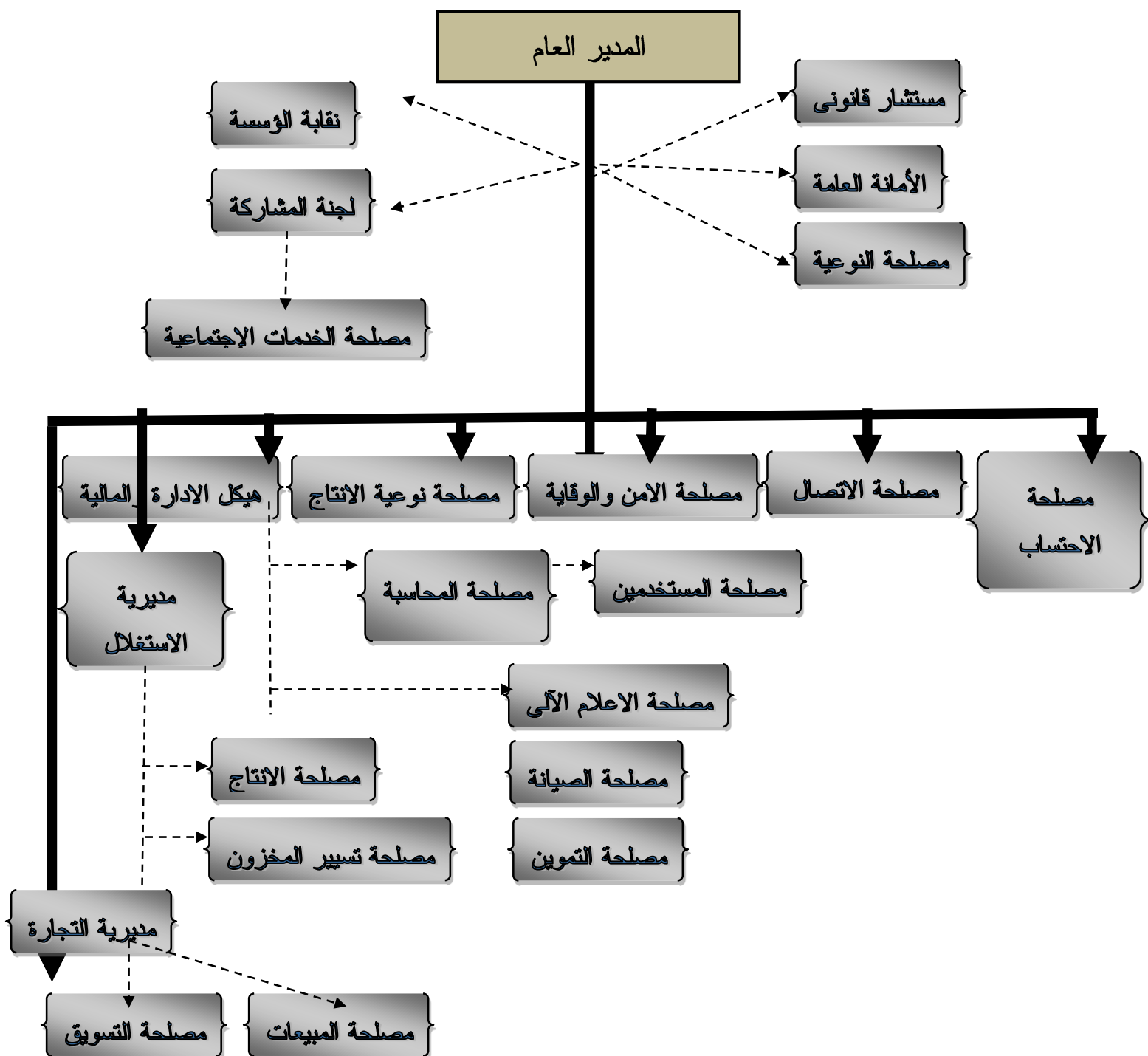
متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للوحدة.

المتابعة الميدانية للاستثمارات.

مكتب الإعلام الآلي: ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.

والشكل التالي يوضح هذه المديریات بمختلف مصالحها.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري الحضنة



### 1-4- أهداف المؤسسة وآفاقها المستقبلية

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية ولهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها:

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته.
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفرينة.
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني.
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه.
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية.
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلاً: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال... الخ.
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

## 2- التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

### 2-1 الصدق والثبات لأداتي جمع البيانات

#### 01- صدق وثبات أداة قياس المتغير الأول (القيادة)

أ-الصدق:

-طريقة الاتساق الداخلي: تم حساب صدق أداة قياس المتغير الأول (القيادة) بطريقتين هما:

الطريقة الأولى: عن حساب الاتساق الداخلي بحساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمحور عن طريق معامل

الارتباط بيرسون وفيما يلي نتائج الصدق:

الجدول رقم (03) يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية أداة قياس المتغير الأول (القيادة) وأبعادها الفرعية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد أداة قياس المتغير الأول (القيادة)
0,000	0,826**	القدرة على التحليل
0,000	0,922**	الكفاءة
0,000	0,908**	توزيع المهام
0,000	0,934**	الرقابة على التنفيذ
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).		

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد أداة قياس المتغير

الأول (القيادة) كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ )، حيث بلغت جميعها على التوالي:

(0.93/0.90/0.92/0.82) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للأداة كمؤشر لصدق التكوين.

-الطريقة الثانية:

حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات كل بعد مع الدرجة الكلية للمحور الأول الذي تنتمي إليه كما هو

موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): يوضح العلاقة الارتباطية لكل عبارة بمجموع درجات البعد الذي تنتمي إليه.

الرقابة على التنفيذ		توزيع المهام		الكفاءة		القدرة على التحليل	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
0,815**	13	0,800**	9	0,842**	5	0,770**	01
0,932**	14	0,944**	10	0,837**	6	0,907**	02
0,895**	15	0,781**	11	0,876**	7	0,897**	03
0,873**	16	0,844**	12	0,818**	8	0,881**	04
** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه بالمسيلة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط فقرات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت دالة عند مستوى دلالة (0,01) حيث تراوحت معاملاتها بين (0,77) في العبارة رقم (01) من بعد (القدرة على التحليل) و(0,94) في العبارة رقم (10) من بعد (توزيع المهام)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي للمقياس كمؤشر لصدق التكوين في قياس القيادة.

### ب-الثبات:

تم التأكد من ثبات أداة قياس المتغير الأول (القيادة). عن طريق حساب معامل ألفا كرو نباخ للتناسق الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ لهذه الأداة فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (05): يوضح معامل ألفا كرونباخ لأداة قياس المتغير الأول (القيادة)

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	أبعاد أداة قياس المتغير الأول (القيادة)
4	0,887	القدرة على التحليل
4	0,861	الكفاءة
4	0,859	توزيع المهام
4	0,899	الرقابة على التنفيذ
16	0,951	الدرجة الكلية لأداة قياس المتغير الأول (القيادة).

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد أداة قياس المتغير الأول (القيادة) جاءت مرتفعة حيث تراوحت على التوالي (0,88 و 0,86 و 0,85 و 0,89) للأداة ككل (0,95) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الأداة، وهذا يعني أن أداة قياس المتغير الأول (القيادة) تمتع بمعامل ثبات قوي.

### 02- صدق وثبات أداة قياس المتغير الثاني (أخلاقيات الاعمال)

#### أ-الصدق:

طريقة الاتساق الداخلي: تم حساب صدق أداة قياس المتغير الثاني (القيادة) بطريقة حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات ((أخلاقيات الاعمال)) والدرجة الكلية للمحور ((أخلاقيات الاعمال)) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (06) يوضح مصفوفة معاملات ارتباط فقرات محور أخلاقيات الاعمال مع الدرجة الكلية للمحور							
العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط	العبرة	معامل الارتباط
01	0,790**	5	0,753**	9	0,878**	13	0,787**
02	0,734**	6	0,745**	10	0,805**	14	0,793**
03	0,785**	7	0,881**	11	0,781**	//////////	
04	0,784**	8	0,815**	12	0,726**		

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

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه بالمسيلة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لفقرات محور قياس المتغير الثاني (أخلاقيات الاعمال) مع الدرجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوى دلالة (0,01) حيث تراوحت معاملاتهما بين (0,72) في العبارة رقم (12) و(0,88) في العبارة رقم (07)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي للاداة كمؤشر لصدق التكوين في قياس أخلاقيات الاعمال.

ب: الثبات:

الثبات: ألفا كرونباخ:

تم حساب ثبات أداة قياس المتغير الثاني (اخلاقيات الاعمال) عن طريق التناسق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ القائمة على أساس حساب معدل الارتباطات بين عبارات أداة قياس المتغير الثاني (اخلاقيات الاعمال) ككل حيث بلغ (0,95) ومنه نستطيع القول بأن قيمة الثبات بالنسبة لهذا المقياس مقبولة، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح ثبات أداة قياس المتغير الثاني (اخلاقيات الاعمال) عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	ألفا كرونباخ	المحور ككل
14	0,953	عبارات

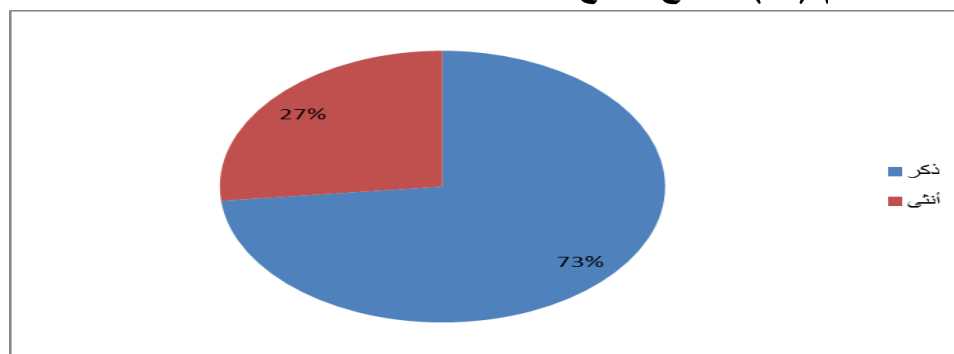
خصائص العينة:

01-الجنس:

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	22	73,3
أنثى	8	26,7
الإجمالي	30	%100

الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

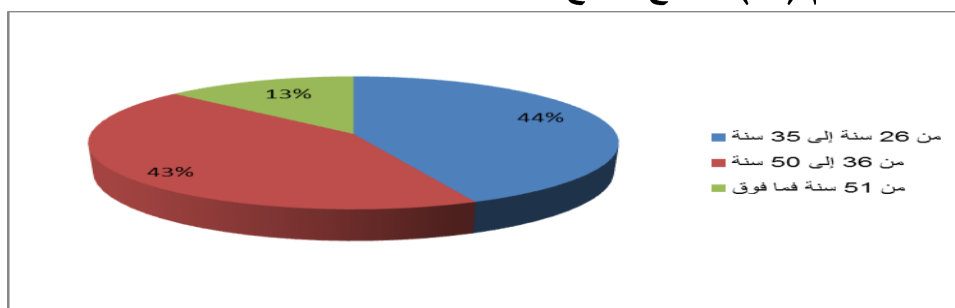


2. السن:

الجدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
43,3	13	من 26 سنة إلى 35 سنة
43,3	13	من 36 إلى 50 سنة
13,3	4	من 51 سنة فما فوق
%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

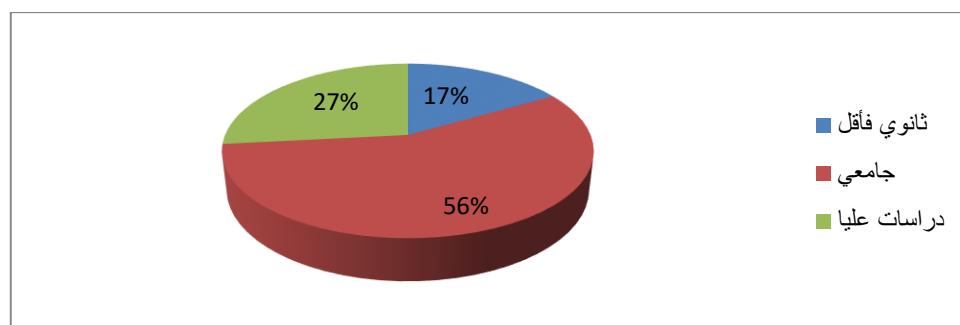


3. المستوى التعليمي:

الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
16,7	5	ثانوي فأقل
56,7	17	جامعي
26,7	8	دراسات عليا
%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



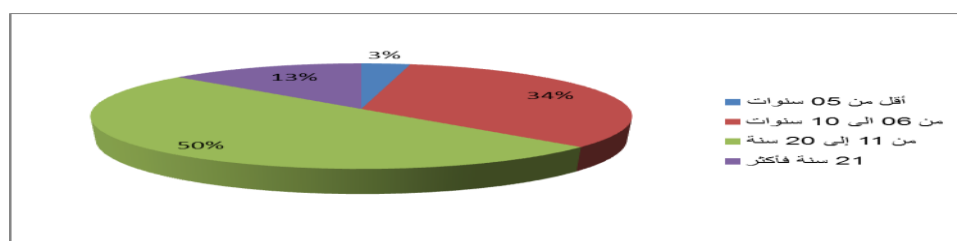
## الفصل الثاني ————— دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه بالمسيلة

### 4. سنوات الخبرة المهنية:

الجدول رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة المهنية
3,3	1	أقل من 05 سنوات
33,3	10	من 06 الى 10 سنوات
50,0	15	من 11 إلى 20 سنة
13,3	4	سنة فأكثر 21
%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

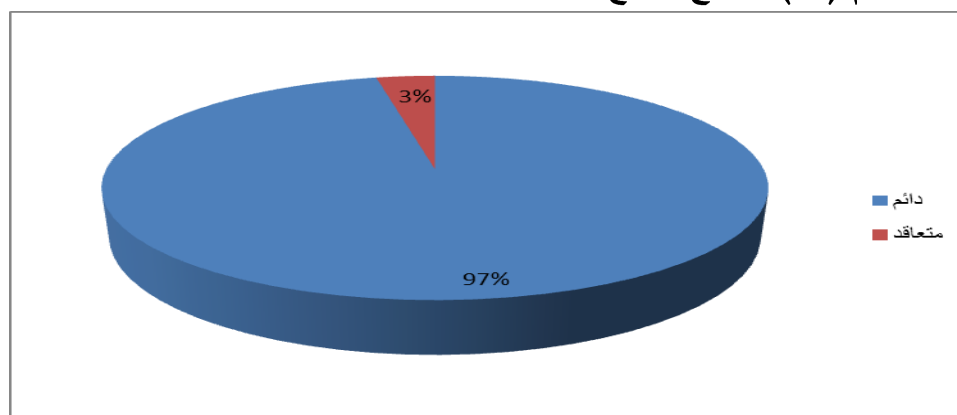


### 5. طبيعة العقد:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العقد

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة العقد
96,7	29	دائم
3,3	1	متعاقد
%100	30	الإجمالي

الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العقد



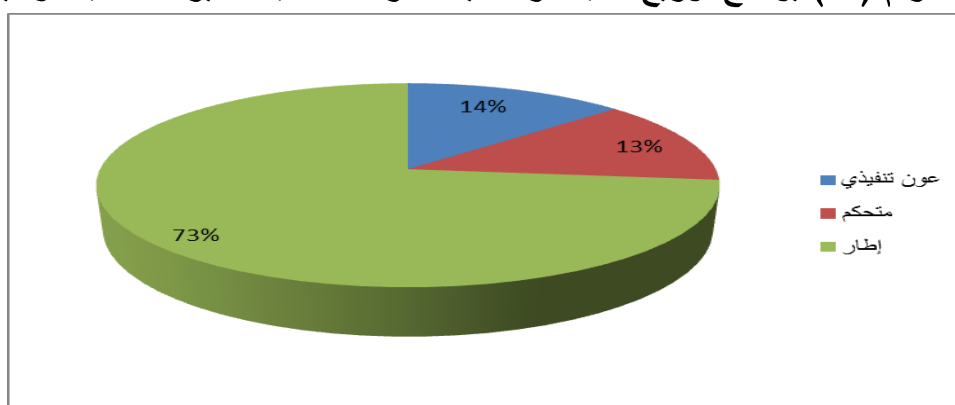
## الفصل الثاني ————— دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه بالمسيلة

### 6. المنصب الوظيفي:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
عون تنفيذي	4	13,3
متحكم	4	13,3
إطار	22	73,3
الإجمالي	30	%100

الشكل رقم (07) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي



### 2-2- عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً: التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة الحالية والمتمثلين في (القيادة- أخلاقيات الأعمال)، والجدول التالي يوضح ذلك:

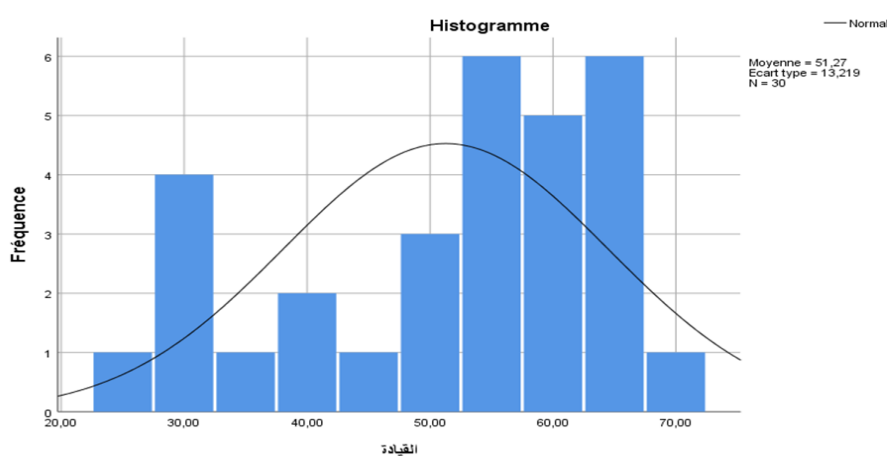
جدول رقم (14) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المتغيرين
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0,008	30	0,898	0,074	30	0,152	القيادة
غير دال	0,039	30	0,926	0,054	30	0,180	أخلاقيات الأعمال

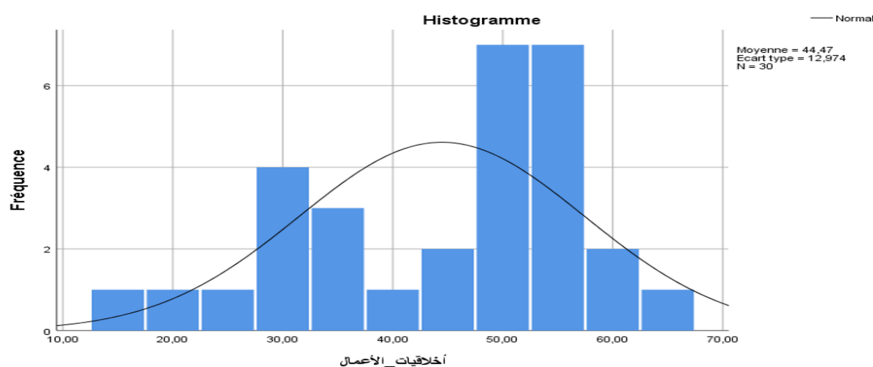
## الفصل الثاني ————— دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه بالمسيلة

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغروف سميرنوف، أن كل القيم بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة وهما متغير (القيادة- أخلاقيات الأعمال)، حيث نلاحظ ان بيانات المتغير المستقل التفكير الإبداعي جاءت غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي فإن بيانات المتغيرين تتوزعا توزيعا طبيعيا، حيث جاءتا غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبما أن بيانات المتغيرين تتوزع توزيعا طبيعيا فإنه يمكن استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية في معالجة مختلف فرضيات الدراسة الحالية كما هو موضح في الأشكال التالية:

شكل رقم (08) يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير القيادة

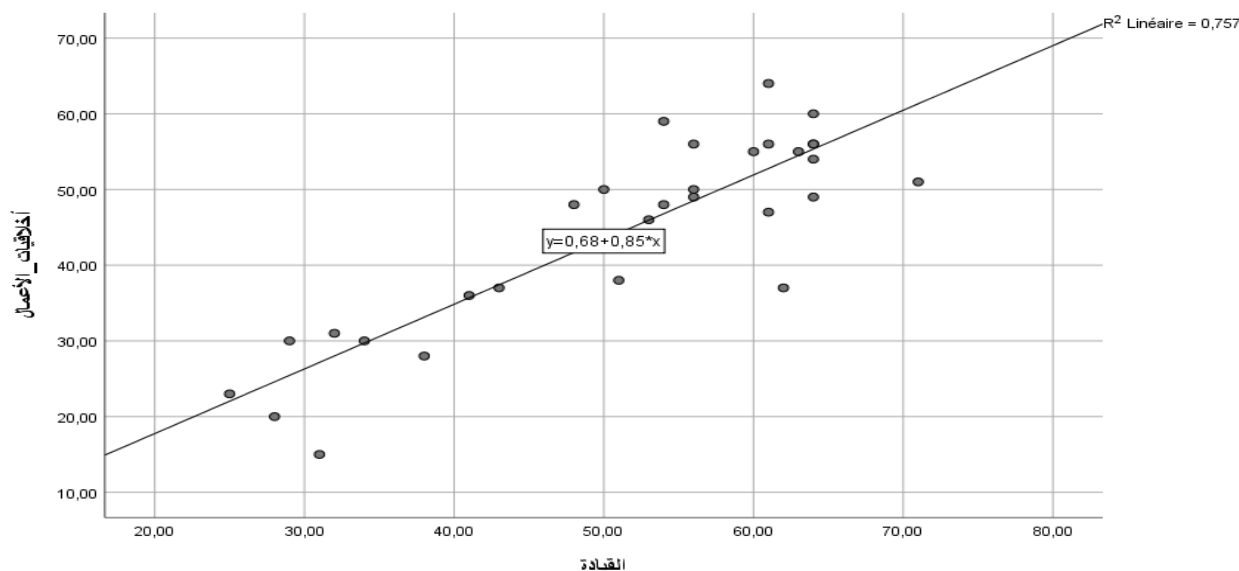


شكل رقم (09) يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير أخلاقيات الأعمال.



ثانيا: التأكد من خطية العلاقة

شكل رقم (10) يوضح لوحة الانتشار لبيانات المتغيرين (القيادة/أخلاقيات الأعمال)



الفرضية العامة:

الصياغة الأولى: للقيادة دور في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة.

الصياغة الثانية: يوجد تأثير دال احصائيا للقيادة في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة. وحيث كانت العلاقة بين المتغيرين خطية فقد استخدم الانحدار البسيط للتعرف على أثر 00000 على دعم أخلاقيات الأعمال، ويمكن استعراض نتائج الفرض من خلال الجدول التالي:

جدول (15): نتائج الانحدار البسيط لأثر القدرة على التحليل على أخلاقيات الأعمال

الانحدار بين القيادة ودعم أخلاقيات الأعمال	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	0,870 <sup>a</sup>	0.00	0,757	دال عند 0.01

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين للقيادة ودعم أخلاقيات الأعمال والتي بلغت (0.870)، هي قيمة قوية جدا وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى القيادة زاد معه مستوى دعم أخلاقيات الأعمال، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (القيادة) على المتغير التابع (دعم أخلاقيات الأعمال) نلاحظ أنه بلغ 0,757 أي 75.7% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة القيادة يلزمها زيادة في نسبة دعم أخلاقيات الأعمال ب 19.9% وبالتالي فإن القيادة تؤثر بنسبة 0.00% في دعم أخلاقيات الأعمال، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا (α=0.01)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي

## الفصل الثاني ————— دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه بالمسيلة

نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة ب: " " يوجد تأثير دال احصائيا للقيادة في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الفرضيات الجزئية:

**01-الصياغة الأولى:** للقدرة على التحليل دور في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة.

**01-الصياغة الثانية:** يوجد تأثير دال احصائيا للقدرة على التحليل في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة. وحيث كانت العلاقة بين المتغيرين خطية فقد استخدم الانحدار البسيط للتعرف على أثر القدرة على التحليل على دعم أخلاقيات الأعمال، ويمكن استعراض نتائج الفرض من خلال الجدول التالي:

جدول (16): نتائج الانحدار البسيط لأثر القدرة على التحليل على أخلاقيات الأعمال

الانحدار بين للقدرة على التحليل ودعم أخلاقيات الأعمال	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	0,740 <sup>a</sup>	0.00	0,548	دال عند 0.01

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين القدرة على التحليل ودعم أخلاقيات الأعمال والتي بلغت (0.074)، هي قيمة قوية وموجبة، أي أن العلاقة طردية موجبة، بمعنى أن كلما زاد مستوى القدرة على التحليل زاد معه مستوى دعم أخلاقيات الأعمال، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (القدرة على التحليل) على المتغير التابع (دعم أخلاقيات الأعمال) نلاحظ أنه بلغ 0.548 أي 54.8% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة القدرة على التحليل يلازمها زيادة في نسبة دعم أخلاقيات الأعمال ب 54.8% وبالتالي فإن القدرة على التحليل تؤثر بنسبة 54.8% في دعم أخلاقيات الأعمال، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة ب: " " يوجد تأثير دال احصائيا للقدرة على التحليل في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

**02-الصياغة الأولى:** للكفاءة دور في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة.

**02-الصياغة الثانية:** يوجد تأثير دال احصائيا للكفاءة في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة. وحيث كانت العلاقة بين المتغيرين خطية فقد استخدم الانحدار البسيط للتعرف على أثر الكفاءة على دعم أخلاقيات الأعمال، ويمكن استعراض نتائج الفرض من خلال الجدول التالي:

جدول (17): نتائج الانحدار البسيط لأثر الكفاءة على أخلاقيات الأعمال

الانحدار بين الكفاءة ودعم أخلاقيات الأعمال	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	0,850 <sup>a</sup>	0.00	0,722	دال عند 0.01

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين الكفاءة ودعم أخلاقيات الأعمال والتي بلغت (0.850)، هي قيمة قوية جدا وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى الكفاءة زاد معه مستوى دعم أخلاقيات الأعمال، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (الكفاءة) على المتغير التابع (دعم أخلاقيات الأعمال) نلاحظ أنه بلغ 0.722 أي 72.2% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة الكفاءة يلزمها زيادة في نسبة دعم أخلاقيات الأعمال ب 72.2% وبالتالي فإن الكفاءة تؤثر بنسبة 72.2% في دعم أخلاقيات الأعمال، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة ب: " يوجد تأثير دال احصائيا للكفاءة في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

03-الصياغة الأولى: لتوزيع المهام دور في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة.

03-الصياغة الثانية: يوجد تأثير دال احصائيا لتوزيع المهام في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة. وحيث كانت العلاقة بين المتغيرين خطية فقد استخدم الانحدار البسيط للتعرف على أثر القدرة على التحليل على دعم أخلاقيات الأعمال، ويمكن استعراض نتائج الفرض من خلال الجدول التالي:

جدول (18): نتائج الانحدار البسيط لأثر توزيع المهام على التحليل على أخلاقيات الأعمال

الانحدار بين توزيع المهام ودعم أخلاقيات الأعمال	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	0,733 <sup>a</sup>	0.00	0,538	دال عند 0.01

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين توزيع المهام ودعم أخلاقيات الأعمال والتي بلغت (0,733)، هي قيمة قوية وموجبة، أي أن العلاقة طردية موجبة، بمعنى أن كلما زاد مستوى توزيع المهام زاد معه مستوى دعم أخلاقيات الأعمال، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (توزيع المهام) على

المتغير التابع (دعم أخلاقيات الأعمال) نلاحظ أنه بلغ  $0.538$  أي  $53.8\%$  هذا يعني أن كل زيادة في نسبة توزيع المهام يلزمها زيادة في نسبة دعم أخلاقيات الأعمال ب  $53.8\%$  وبالتالي فإن توزيع المهام تؤثر بنسبة  $53.8\%$  في دعم أخلاقيات الأعمال، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة ب: " يوجد تأثير دال احصائيا لتوزيع المهام في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة " ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو  $99\%$  مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة  $1\%$ .

**04-الصياغة الأولى: للرقابة على التنفيذ دور في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة.**

**04-الصياغة الثانية:** يوجد تأثير دال احصائيا للرقابة على التنفيذ في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة. وحيث كانت العلاقة بين المتغيرين خطية فقد استخدم الانحدار البسيط للتعرف على أثر القدرة على التحليل على دعم أخلاقيات الأعمال، ويمكن استعراض نتائج الفرض من خلال الجدول التالي:

جدول (19): نتائج الانحدار البسيط لأثر القدرة على التحليل على دعم أخلاقيات الأعمال

الانحدار بين الرقابة على التنفيذ ودعم أخلاقيات الأعمال	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	0,811	0.00	0,657	دال عند 0.01

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين الرقابة على التنفيذ ودعم أخلاقيات الأعمال والتي بلغت ( $0.811$ )، هي قيمة قوية جدا وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى الرقابة على التنفيذ زاد معه مستوى دعم أخلاقيات الأعمال، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (الرقابة على التنفيذ) على المتغير التابع (دعم أخلاقيات الأعمال) نلاحظ أنه بلغ  $0.657$  أي  $65.7\%$  هذا يعني أن كل زيادة في نسبة الرقابة على التنفيذ يلزمها زيادة في نسبة دعم أخلاقيات الأعمال ب  $65.7\%$  وبالتالي فإن الرقابة على التنفيذ تؤثر بنسبة  $65.7\%$  في دعم أخلاقيات الأعمال، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ )، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة ب: " يوجد تأثير دال احصائيا للرقابة على التنفيذ في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو  $99\%$  مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة  $1\%$ .

### خلاصة

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على واقع ومدى إدراك المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة لأخلاقيات الأعمال ومدى الدور الذي تلعبه في تعزيز أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الخدمائية بالجزائر، ولقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن أخلاقيات الأعمال في المؤسسات الخدمائية تعرف نوعا من الغموض وهذا ما تم استنتاجه من خلال أجوبة عينة الدراسة، فقد التمسنا من دراستنا أن مفهوم أخلاقيات الأعمال جديد بالنسبة للعاملين بالرغم من توفر مدونات أخلاقية تنص على كل ما يتعلق بهذا الموضوع وفي كل الجوانب، وهذا نتيجة لعدم وجود قنوات حقيقية بجدواها.

ولم تحظى أخلاقيات الأعمال بعد بالمكانة التي يجب أن تعطى لها كنشاط يمثل جوهر العمل الإداري، بما لها من أدوار تدعم تحقيق الأهداف الوظيفية التحفيزية تحسين الكفاءات الفنية من الانحرافات السلوكية، وكذا تحسين أداء العاملين، وتم التوصل إلى أن هناك علاقة طردية بين الالتزام بأخلاقيات الأعمال وعنصر القيادة، كما يتسع مفهوم أخلاقيات الأعمال ليشمل معاني مختلفة لمختلف الأفراد، لكنه بشكل عام يشير إلى معرفة ما هو الصحيح وما هو الخاطئ في بيئة أو موقف العمل، ومن ثم أداء الشيء الصحيح.

خاتمة

### خاتمة

لقد ناقشنا في هذه الدراسة دور القيادة في دعم اخلاقيات العمل، وقمنا بتحديد الإشكالية في المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة والتي كانت محل دراستنا الميدانية، وكان ذلك من خلال إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، بهدف الإجابة عن الإشكالية المطروحة في دراستنا، والتي كانت تتمحور حول معرفة هل هناك ممارسات لأبعاد القيادة الأخلاقية بهذا القطاع والكشف عن دور القيادة على أخلاقيات العمل. حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج في الجانب النظري والتطبيقي وكانت على النحو التالي:

### أولاً: نتائج الدراسة النظرية

- القيادة كظاهرة وسلوك إنساني ضرورية في كل التنظيمات التي تسعى إلى الاستقرار والاستمرار والنمو.
- أن البحث والدراسة في مجال القيادة لا يتوقف؛ فالبيئة الحالية سواء الداخلية أو الخارجية التي تميز المنظمات والتي توصف بالمتغيرة والمتجددة والمعقدة، تدفع دائماً نحو البحث والتعلم واكتشاف القادة الأكفاء الذين بإمكانهم تجاوز مختلف التحديات والأزمات، لذا تبين أن منظمات اليوم في حاجة إلى أن تقاد بدل أن تدار فقط.
- أخلاقيات العمل هي مجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية التي تحدد الصواب من الخطأ والجيد من السيئ في بيئة العمل.

### ثانياً: نتائج الدراسة التطبيقية

- بينت نتائج التحليل الاحصائي ثبوت صحة الفرضية الرئيسية للدراسة؛ وهي يوجد تأثير دال احصائياً للقيادة في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة
- بينت نتائج التحليل الاحصائي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة؛ وهي يوجد تأثير دال احصائياً للقدرة على التحليل في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة
- بينت نتائج التحليل الاحصائي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة؛ وهي يوجد تأثير دال احصائياً للكفاءة في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة
- بينت نتائج التحليل الاحصائي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة؛ وهي يوجد تأثير دال احصائياً لتوزيع المهام في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة

## خاتمة

- بينت نتائج التحليل الاحصائي ثبوت صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة؛ وهي يوجد تأثير دال احصائيا للرقابة على التنفيذ في دعم أخلاقيات الأعمال من وجهة نظر عمال المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة

### ثالثا: الاقتراحات

- على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم تقديم مجموعة من الاقتراحات:
- يجب على المركب أن يزيد تركيزه على تشجيع المعنوي للمرؤوسين لأنه عامل أساسي الذي يزيدهم الثقة والاعتزاز بأنفسهم وبإنجازاتهم كل ذلك يدفعهم للعمل أكثر.
- ضرورة زيادة اهتمام المركب بأخلاقيات العمل، لاسيما في ظل تنامي متطلبات وحاجات المجتمع المحلي من جهة، والمسؤوليات الأخرى التي أصبحت تشكل التزاما أخلاقيا وقانونيا يقع على عاتق منظمات الأعمال من جهة، ومن خلال التنوع في طرق وأساليب أعمالها بهذا الخصوص.
- تطوير ميثاق أخلاقي يلزم الإداريين النقيذ به أثناء ممارستهم لواجباتهم على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
- وضع حوافز مادية ومعنوية للموظفين الذين يؤدون عملهم بكل أمانة وإخلاص حتى لا يميل الموظفون إلى استخدام أساليب غير شرعية.

### رابعا: آفاق الدراسة

- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية بقطاع الأعمال.
- مدى فعالية القيادة في دعم أخلاقيات الأعمال.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### الكتب

1. أسامة خيرى، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
2. بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
3. عايش أحمد جميل، تطبيقات الإشراف التربوي، ط 02، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
4. العتوم عدنان يوسف، علم النفس الجماعة نماذج نظرية وتطبيقية عملية، ط 01، 2008، مكتبة الجامعية إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
5. عماد الحداد، فن القيادة: كويك نوتس، الطبعة الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2004.

#### المذكرات والطرولات

6. أسامة محمد خليل الزيناتي، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2014.
7. بن أعر حنان، أخلاقيات العمل التنظيمي ودوره في تعزيز الدافعية للعمل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2021-2022.
8. سعاد بعجي، دور القيم في بناء القيادة الناجحة والفعالة بين الفكر الوضعي والفكر الإسلامي حالة المنظمة في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة المسيل، 2017.
9. لمياء بطاط: القيادة وفعاليتها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم السياسية، جامعة لمسيلة، 2013/2014.
10. نابي خالد، أخلاقيات العمل في المصارف الإسلامية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة استراتيجية، جامعة المسيلة، 2021-2022.

#### المجلات والملتقيات

11. ماينو جيلالي، عروس كوثر، أخلاقيات المهنة كأداة للوقاية من الفساد ومكافحته، مجلة القانون والتنمية جامعة طاهري محمد، بشار، 2019، 2020.

## قائمة المراجع

---

12. يعقوب سالم، أخلاقيات العمل وإشكالية الممارسة في المؤسسة الجزائرية، العدد 23، مجلة الدراسات والبحوث الجامعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، سبتمبر 2017.

الملاحق

الملحق رقم (01): ملحق الاستبانة



جامعة محمد بوضياف لمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة



استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته؛

الأخ الكريم، الأخت الكريمة، تحية طيبة وبعد:

تقوم الطالبة بإعداد مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان:

" دور القيادة في دعم أخلاقيات الأعمال دراسة حالة المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة"، تخصص: إدارة استراتيجية وفي إطار استكمال الدراسة الميدانية فإن رأيكم يهمنا كثيرا في الإجابة على أسئلة الاستبيان، لذا يرجى التفضل بقراءة فقراته الاستبيان بتمعن والإجابة عليها بوضع علامة (X) في الخيار الذي يعبر عن آرائك.

ولكم منا جزيل الشكر نشكركم مقدما على حسن تعاونكم

الطالبة:

الأستاذ المشرف: لعشاش عبد الحليم

✓ سعادة كريمة

✓ خميسة سعديّة

السنة الجامعية: 2023/2022

01.المعلومات الشخصية:

الجنس:

ذكر

أنثى

2. السن:

أقل من 25 سنة

من 26 سنة إلى 35 سنة

من 36 إلى 50 سنة

من 51 سنة فما فوق

3. المستوى التعليمي:

ثانوي فأقل

جامعي

دراسات عليا

## الملاحق

### 4. سنوات الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات   
 من 06 الى 10 سنوات   
 من 11 إلى 20 سنة   
 21 سنة فأكثر

5. طبيعة العقد:

دائم   
 متعاقد

### 6. المنصب الوظيفي:

عون تنفيذي   
 متحكم   
 إطار

### 02. القيادة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>القدرة على التحليل</b>						
1	تحدد المؤسسة المشكلة وتعمل على إيجاد حل لها					
2	تعمل المؤسسة بمساعدة المرؤوسين ومناقشة أهدافها					
3	القدرة على المساعدة في اتخاذ القرار					
4	القدرة على تحمل مسؤوليات العمل					
<b>الكفاءة</b>						
5	لنا القدرة على التكيف مع النشاطات الجديدة					
6	تتوفر المهارات المعرفية اللازمة للقائد لتسيير المؤسسة					
7	يمتلك قائدك مهارات فنية وإدارة عالية					
8	يكافئ قائدك على السلوك الأخلاقي					
<b>توزيع المهام</b>						
9	وضع الرجل المناسب في المكان المناسب					
10	تراعي المؤسسة تخصيص المهام على حسب خبر تام					
11	رغبات الزبائن تسمح بالتحسين الجيد للمهام					
12	يتسم قائدك بالعدل والمساواة					
<b>الرقابة على التنفيذ</b>						
13	يتم متابعة تنفيذ المهام بشكل دوري					
14	تهدف الرقابة الى تشجيع الاستعمال الفعال والعقلاني للأموال العمومية					
15	يتم متابعة تنفيذ الخطط التي أعدت بغية الوصول إلى المستويات المطلوبة					
16	الحرص على تفعيل الرقابة الداخلية اثناء أداء العمل					

03. أخلاقيات الأعمال

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تتعامل مؤسستكم مع الموظفين بشكل حيادي					
2	تراعي مؤسستكم القدرة المعيشية لموظفيها بالاعتماد على نظام أجور يتوافق مع مستواهم المعيشي					
3	تلتزم المؤسسة بممارسة الاعمال التي تتوافق مع القوانين المحلية السارية في المجتمع					
4	تقوم المؤسسة بالترويج لأعمالها بشكل أخلاقي					
5	تضع مؤسستكم دليلا بسيط واضحا يحميكم من كل التجاوزات					
6	تعمل المؤسسة على تحديد اولويات العمل بشكل واضح					
7	تقدر المؤسسة ظروف الموظفين وتراعي حاجاتهم ومشاعرهم					
8	تحرص المؤسسة على صداقة جميع الموظفين					
9	تتميز المؤسسة بالوضوح التام في ممارسة سلوكها					
10	توفر المؤسسة البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل بين موظفيها					
11	تنافس المؤسسة بقية منافسيها بعمل اخلاقي					
12	تحتزم المؤسسة عادات وتقاليد واخلاق المجتمع الذي يعمل فيه					
13	تضع المؤسسة قوانين مرنة تتكيف مع المحيط الداخلي والخارجي					
14	تؤدي المؤسسة عملها في الظروف الصعبة					

## الملاحق

### الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS

#### البيانات الشخصية:

الجنس		Fréquence	Pourcentage
Valide	ذكر	22	73,3
	أنثى	8	26,7
	Total	30	100,0

السن		Fréquence	Pourcentage
Valide	من 26 سنة إلى 35 سنة	13	43,3
	من 36 إلى 50 سنة	13	43,3
	من 51 سنة فما فوق	4	13,3
	Total	30	100,0

المستوى		Fréquence	Pourcentage
Valide	ثانوي فأقل	5	16,7
	جامعي	17	56,7
	دراسات عليا	8	26,7
	Total	30	100,0

الخبرة		Fréquence	Pourcentage
Valide	أقل من 05 سنوات	1	3,3
	من 06 إلى 10 سنوات	10	33,3
	من 11 إلى 20 سنة	15	50,0
	سنة فأكثر 21	4	13,3
	Total	30	100,0

العقد		Fréquence	Pourcentage
Valide	دائم	29	96,7
	متعاقد	1	3,3
	Total	30	100,0

المنصب		Fréquence	Pourcentage
Valide	عون تنفيذي	4	13,3
	متحكم	4	13,3
	إطار	22	73,3
	Total	30	100,0

## الملاحق

الصدق والثبات:

الصدق محور القيادة: (الاتساق الداخلي الطريقة الأولى):

		Q01	Q02	Q03	Q04	القدرة على التحليل
Q01	Corrélation de Pearson	1	,668**	,508**	,561**	,770**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,004	0,001	0,000
	N	30	30	30	30	30
Q02	Corrélation de Pearson	,668**	1	,761**	,689**	,907**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30
Q03	Corrélation de Pearson	,508**	,761**	1	,789**	,897**
	Sig. (bilatérale)	0,004	0,000		0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30
Q04	Corrélation de Pearson	,561**	,689**	,789**	1	,881**
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,000	0,000		0,000
	N	30	30	30	30	30
القدرة على التحليل	Corrélation de Pearson	,770**	,907**	,897**	,881**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30

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

Corrélations						
		Q05	Q06	Q07	Q08	الكفاءة
Q05	Corrélation de Pearson	1	,776**	,600**	,516**	,842**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,004	0,000
	N	30	30	30	30	30
Q06	Corrélation de Pearson	,776**	1	,570**	,497**	,837**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,001	0,005	0,000
	N	30	30	30	30	30
Q07	Corrélation de Pearson	,600**	,570**	1	,736**	,876**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,001		0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30
Q08	Corrélation de Pearson	,516**	,497**	,736**	1	,818**
	Sig. (bilatérale)	0,004	0,005	0,000		0,000
	N	30	30	30	30	30
الكفاءة	Corrélation de Pearson	,842**	,837**	,876**	,818**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30

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

## الملاحق

Corrélations						
		Q09	Q10	Q11	Q12	توزيع المهام
Q09	Corrélation de Pearson	1	,701**	,406*	,552**	,800**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,026	0,002	0,000
	N	30	30	30	30	30
Q10	Corrélation de Pearson	,701**	1	,737**	,755**	,944**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30
Q11	Corrélation de Pearson	,406*	,737**	1	,525**	,781**
	Sig. (bilatérale)	0,026	0,000		0,003	0,000
	N	30	30	30	30	30
Q12	Corrélation de Pearson	,552**	,755**	,525**	1	,844**
	Sig. (bilatérale)	0,002	0,000	0,003		0,000
	N	30	30	30	30	30
توزيع المهام	Corrélation de Pearson	,800**	,944**	,781**	,844**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30

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

Corrélations						
		Q13	Q14	Q15	Q16	الرقابة على التنفيذ
Q13	Corrélation de Pearson	1	,670**	,635**	,541**	,815**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,002	0,000
	N	30	30	30	30	30
Q14	Corrélation de Pearson	,670**	1	,802**	,816**	,932**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30
Q15	Corrélation de Pearson	,635**	,802**	1	,713**	,895**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30
Q16	Corrélation de Pearson	,541**	,816**	,713**	1	,873**
	Sig. (bilatérale)	0,002	0,000	0,000		0,000
	N	30	30	30	30	30
الرقابة على التنفيذ	Corrélation de Pearson	,815**	,932**	,895**	,873**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30

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

الطريقة الثانية للاتساق الداخلي :

## الملاحق

Corrélations						
		القدرة على التحليل	الكفاءة	توزيع المهام	الرقابة على التنفيذ	القيادة
القدرة على التحليل	Corrélation de Pearson	1	,699**	,620**	,729**	,826**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30
الكفاءة	Corrélation de Pearson	,699**	1	,778**	,821**	,922**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30
توزيع المهام	Corrélation de Pearson	,620**	,778**	1	,807**	,908**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30
الرقابة على التنفيذ	Corrélation de Pearson	,729**	,821**	,807**	1	,934**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	30	30	30	30	30
القيادة	Corrélation de Pearson	,826**	,922**	,908**	,934**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						

الثبات:

Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Cronbach	Nombre d'éléments	Cronbach	Nombre d'éléments
0,887	4	0,951	16

Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Cronbach	Nombre d'éléments	Cronbach	Nombre d'éléments
0,859	4	0,861	4

Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Cronbach	Nombre d'éléments	Cronbach	Nombre d'éléments
0,951	16	0,899	4

الصدق محور اخلاقيات الاعمال

## الملاحق

Corrélations																
		Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	أخلاقيات الأعمال معدل
Q17	Corrélation de Pearson	1	,766**	,624**	,524**	,449**	,403**	,625**	,637**	,705**	,646**	,513**	,584**	,629**	,635**	,790**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,003	0,013	0,027	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	0,001	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q18	Corrélation de Pearson	,766**	1	,752**	,452**	0,357**	,363**	,612**	,660**	,716**	,606**	,509**	,444**	,391**	,428**	,734**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,012	0,053	0,049	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	0,014	0,033	0,018	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q19	Corrélation de Pearson	,624**	,752**	1	,652**	,511**	,466**	,599**	,732**	,737**	,673**	,502**	0,351**	,485**	,568**	,785**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,000	0,004	0,009	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,057	0,007	0,001	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q20	Corrélation de Pearson	,524**	,452**	,652**	1	,776**	,726**	,636**	,510**	,587**	,658**	,605**	,508**	,542**	,547**	,784**
	Sig. (bilatérale)	0,003	0,012	0,000		0,000	0,000	0,000	0,004	0,001	0,000	0,000	0,004	0,002	0,002	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q21	Corrélation de Pearson	,449**	0,357**	,511**	,776**	1	,848**	,752**	,465**	,516**	,484**	,540**	,507**	,576**	,576**	,753**
	Sig. (bilatérale)	0,013	0,053	0,004	0,000		0,000	0,000	0,010	0,003	0,007	0,002	0,004	0,001	0,001	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q22	Corrélation de Pearson	,403**	,363**	,466**	,726**	,848**	1	,753**	,475**	,576**	,494**	,619**	,470**	,475**	,589**	,745**
	Sig. (bilatérale)	0,027	0,049	0,009	0,000	0,000		0,000	0,008	0,001	0,006	0,000	0,009	0,008	0,001	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q23	Corrélation de Pearson	,625**	,612**	,599**	,636**	,752**	,753**	1	,776**	,783**	,579**	,638**	,613**	,666**	,664**	,881**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q24	Corrélation de Pearson	,637**	,660**	,732**	,510**	,465**	,475**	,776**	1	,846**	,627**	,526**	,432**	,595**	,630**	,815**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,004	0,010	0,008	0,000		0,000	0,000	0,003	0,017	0,001	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q25	Corrélation de Pearson	,705**	,716**	,737**	,587**	,516**	,576**	,783**	,846**	1	,791**	,648**	,508**	,574**	,621**	,878**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,001	0,003	0,001	0,000	0,000		0,000	0,000	0,004	0,001	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q26	Corrélation de Pearson	,646**	,606**	,673**	,658**	,484**	,494**	,579**	,627**	,791**	1	,683**	,577**	,545**	,492**	,805**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,007	0,006	0,001	0,000	0,000		0,000	0,001	0,002	0,006	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q27	Corrélation de Pearson	,513**	,509**	,502**	,605**	,540**	,619**	,638**	,526**	,648**	,683**	1	,643**	,646**	,577**	,781**
	Sig. (bilatérale)	0,004	0,004	0,005	0,000	0,002	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000		0,000	0,000	0,001	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q28	Corrélation de Pearson	,584**	,444**	0,351**	,508**	,507**	,470**	,613**	,432**	,508**	,577**	,643**	1	,821**	,689**	,726**
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,014	0,057	0,004	0,004	0,009	0,000	0,017	0,004	0,001	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q29	Corrélation de Pearson	,629**	,391**	,485**	,542**	,576**	,475**	,666**	,595**	,574**	,545**	,646**	,821**	1	,857**	,787**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,033	0,007	0,002	0,001	0,008	0,000	0,001	0,001	0,002	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q30	Corrélation de Pearson	,635**	,428**	,568**	,547**	,576**	,589**	,664**	,630**	,621**	,492**	,577**	,689**	,857**	1	,793**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,018	0,001	0,002	0,001	0,001	0,000	0,000	0,000	0,006	0,001	0,000	0,000		0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
أخلاقيات الأعمال	Corrélation de Pearson	,790**	,734**	,785**	,784**	,753**	,745**	,881**	,815**	,878**	,805**	,781**	,726**	,787**	,793**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

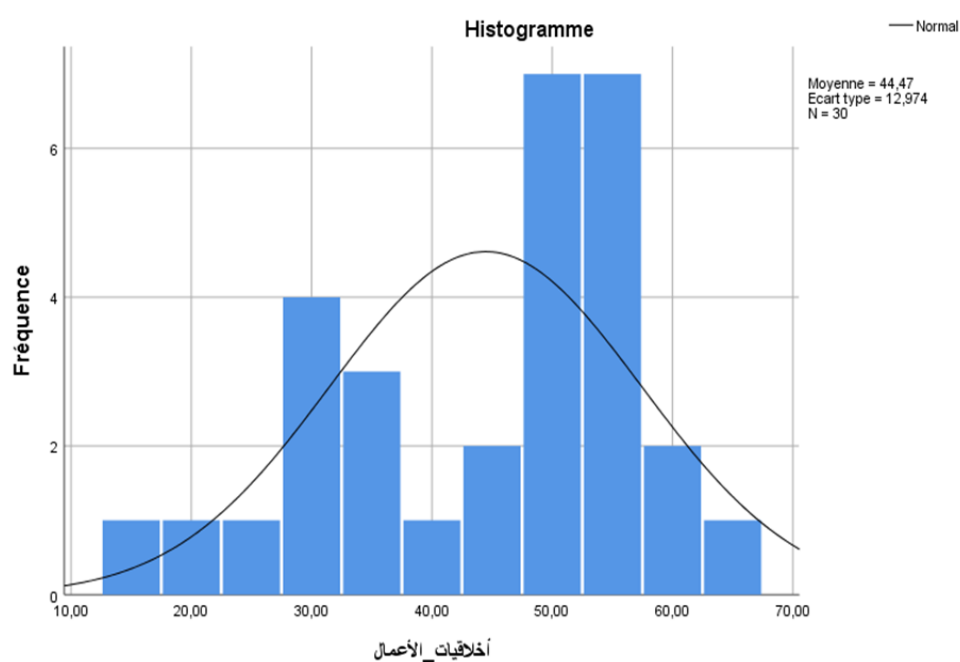
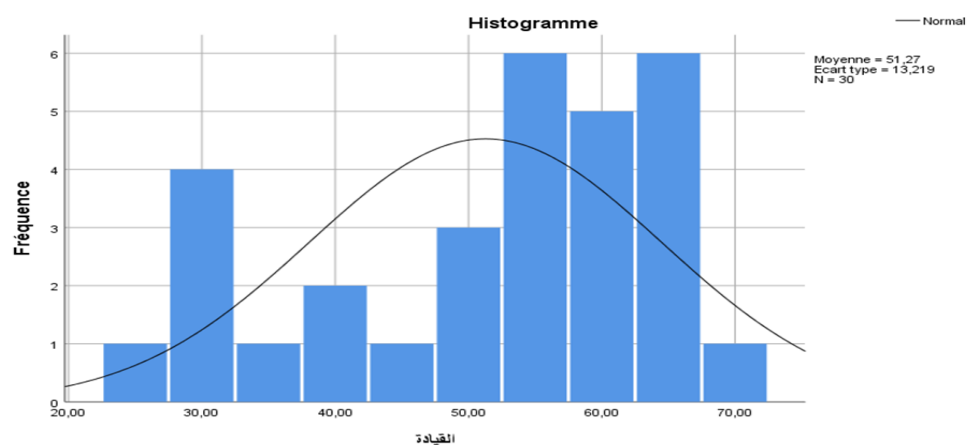
الثبات:

Statistiques de fiabilité	
Cronbach	Nombre d'éléments
0,953	14

الدراسة الأساسية:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk	ddl	Sig.
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques		
القيادة	0,152	30	0,074	0,898	30	0,008
أخلاقيات الأعمال	0,180	30	0,054	0,926	30	0,039

a. Correction de signification de Lilliefors



## الملاحق

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الجزئية الأولى:

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القدرة على التحليل <sup>b</sup>		Introduire
a. Variable dépendante : أخلاقيات_الأعمال			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>							
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	Variation de F	ddl1
1	,740 <sup>a</sup>	0,548	0,532	8,87489	0,548	33,976	1
a. Prédicteurs : (Constante), القدرة على التحليل							
b. Variable dépendante : أخلاقيات_الأعمال							

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2676,085	1	2676,085	33,976	,000 <sup>b</sup>
	de Student	2205,381	28	78,764		
	Total	4881,467	29			
a. Variable dépendante : أخلاقيات_الأعمال						
b. Prédicteurs : (Constante), القدرة على التحليل						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés	Erreurs standard	Coefficients standardisés	t	Sig.
1	(Constante)	1,074	7,619	Bêta	0,141	0,889
	القدرة على التحليل	3,238	0,556	0,740	5,829	0,000
a. Variable dépendante : أخلاقيات_الأعمال						

Statistiques des résidus <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	17,2654	52,8861	44,4667	9,60619	30
de Student	-24,93312	22,30512	0,00000	8,72053	30
Valeur prévue standard	-2,832	0,876	0,000	1,000	30
Résidu standard	-2,809	2,513	0,000	0,983	30
a. Variable dépendante : أخلاقيات_الأعمال					

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الكفاءة <sup>b</sup>		Introduire
a. Variable dépendante : أخلاقيات_الأعمال			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>								
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1
1	,850 <sup>a</sup>	0,722	0,712	6,95801		0,722	72,828	1
a. Prédicteurs : (Constante), الكفاءة								
b. Variable dépendante : أخلاقيات_الأعمال								

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression de Student	3525,879	1	3525,879	72,828	,000 <sup>b</sup>
		1355,588	28	48,414		
	Total	4881,467	29			
a. Variable dépendante : أخلاقيات_الأعمال						
b. Prédicteurs : (Constante), الكفاءة						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	7,967	4,462		1,786	0,085
	الكفاءة	2,859	0,335	0,850	8,534	0,000
a. Variable dépendante : أخلاقيات_الأعمال						

Statistiques des résidus <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite de Student	22,2620	59,4286	44,4667	11,02642	30
Valeur prévue standard Résidu standard	-13,85171	11,44316	0,00000	6,83699	30
	-2,014	1,357	0,000	1,000	30
	-1,991	1,645	0,000	0,983	30
a. Variable dépendante : أخلاقيات_الأعمال					

## الملاحق

الفرضية الجزئية الثالثة:

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	توزيع_المهام <sup>b</sup>		Introduire
a. Variable dépendante : أخلاقيات_الأعمال			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>								
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1
1	,733 <sup>a</sup>	0,538	0,522	8,97447		0,538	32,608	1
a. Prédicteurs : (Constante), توزيع_المهام								
b. Variable dépendante : أخلاقيات_الأعمال								

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression de Student	2626,318	1	2626,318	32,608	,000 <sup>b</sup>
		2255,149	28	80,541		
	Total	4881,467	29			
a. Variable dépendante : أخلاقيات_الأعمال						
b. Prédicteurs : (Constante), توزيع_المهام						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	t	Sig.
		B		Bêta		
1	(Constante)	19,460	4,676		4,162	0,000
	توزيع_المهام	2,213	0,388	0,733	5,710	0,000
a. Variable dépendante : أخلاقيات_الأعمال						

Statistiques des résidus <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	28,3122	61,5063	44,4667	9,51644	30
Valeur prédite de Student	-15,65455	15,77133	0,00000	8,81838	30
Valeur prévue standard	-1,698	1,791	0,000	1,000	30
Résidu standard	-1,744	1,757	0,000	0,983	30
a. Variable dépendante : أخلاقيات_الأعمال					

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	الرقابة_على_التنفيذ <sup>b</sup>		Introduire
a. Variable dépendante : أخلاقيات_الأعمال			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>								
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1
1	,811 <sup>a</sup>	0,657	0,645	7,73081	0,657	53,677		1
a. Prédicteurs : (Constante), الرقابة_على_التنفيذ								
b. Variable dépendante : أخلاقيات_الأعمال								

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3208,035	1	3208,035	53,677	,000 <sup>b</sup>
	de Student	1673,431	28	59,765		
	Total	4881,467	29			
a. Variable dépendante : أخلاقيات_الأعمال						
b. Prédicteurs : (Constante), الرقابة_على_التنفيذ						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	t	Sig.
		B		Bêta		
1	(Constante)	3,543	5,761		0,615	0,544
	الرقابة_على_التنفيذ	2,965	0,405	0,811	7,326	0,000
a. Variable dépendante : أخلاقيات_الأعمال						

Statistiques des résidus <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite de Student	24,3015	62,8525	44,4667	10,51769	30
Valeur prévue standard	-13,99068	13,00932	0,00000	7,59635	30
Résidu standard	-1,917	1,748	0,000	1,000	30
Résidu standard	-1,810	1,683	0,000	0,983	30
a. Variable dépendante : أخلاقيات_الأعمال					

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة <sup>b</sup>		Introduire
a. Variable dépendante : أخلاقيات_الأعمال			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>								
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1
1	,870 <sup>a</sup>	0,757	0,749	6,50512	0,757	87,356		1
a. Prédicteurs : (Constante), القيادة								
b. Variable dépendante : أخلاقيات_الأعمال								

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3696,603	1	3696,603	87,356	,000 <sup>b</sup>
	de Student	1184,863	28	42,317		
	Total	4881,467	29			
a. Variable dépendante : أخلاقيات_الأعمال						
b. Prédicteurs : (Constante), القيادة						

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	0,682	4,833		0,141	0,889
	القيادة	0,854	0,091	0,870	9,346	0,000
a. Variable dépendante : أخلاقيات_الأعمال						

Statistiques des résidus <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite de Student	22,0333	61,3201	44,4667	11,29022	30
Valeur prévue standard	-1,987	1,493	0,000	1,000	30
Résidu standard	-2,557	1,875	0,000	0,983	30
a. Variable dépendante : أخلاقيات_الأعمال					

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion

Département: .....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: ..... التسيير

### تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) : ..... خديجة السعيدة ..... المولود(ة) بتاريخ: 28.04.1996 ب: ..... المسيلة .....  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 200339823 الصادرة بتاريخ: 2016.04.24 عن: ..... المسيلة .....  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: ..... التسيير ..... تخصص: إدارة الإستراتيجية خلال السنة الجامعية: 2022/2023  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: " دور القيادة في دعم أخلاقيات الأعمال  
دراسة حالة الشركة التجارية حلتة اكلية

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة و النزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: ..... 2022.04.24 .....  
2022

التوقيع و البصمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département: .....

قسم: .....  
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): .....  
المولود(ة) بتاريخ: .....  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: .....  
المسجلة عن: .....  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: .....  
التخصص: .....  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "....."  
دور القيادة في دعم أخلاقيات الأعمال

زارمة حاله افرجه الهادي الهادي لله افرجه

أصح بشرقي أي إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/05/02

التوقيع و البصمة

.....



## الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: .....



المسيلة في: .....

رقم: ...../.....

إلى السيد: .....  
ACADE DIV

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة التسيير... فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريضهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س.	الإمضاء
01	سعادة كريمة	1818335676170	209 156991	
02	فهيبة نسورية	1717335681019	200 33 8525	

عنوان المذكرة: .....

دور القيادة في دعم أخلاقيات الأعمال

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة التريض (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
عبد المولى لعمارة لائحة	شنيخ عبدالكريم رئيس قسم مراقبة التسيير	أ.د. توفيق تمار جامعة المسيلة

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الذي القيادة في دعم أخلاقيات الأعمال ولتوضيح ذلك تم إجراء هذه الدراسة على المركب الصناعي التجاري حضنه المسيلة، وذلك من خلال التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بأخلاقيات العمل في المركب ومدى تطبيقها لها.

توصلت الدراسة إلى أن القيادة كظاهرة وسلوك إنساني ضرورية في كل التنظيمات التي تسعى إلى الاستقرار والاستمرار والنمو، وأن البحث والدراسة في مجال القيادة لا يتوقف؛ فالبيئة الحالية سواء الداخلية أو الخارجية التي تميز المنظمات والتي توصف بالمتغيرة والمتجددة والمعقدة، تدفع دائماً نحو البحث والتعلم واكتشاف القادة الأكفاء الذين بإمكانهم تجاوز مختلف التحديات والأزمات، لذا تبين أن منظمات اليوم في حاجة إلى أن تقاد بدل أن تدار فقط، كما وتعتبر أخلاقيات العمل هي مجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية التي تحدد الصواب من الخطأ والجيد من السيء في بيئة العمل.

**الكلمات المفتاحية:** أخلاقيات الأعمال، القيادة، القدرة على التحليل، للكفاءة، توزيع المهام.

## Summary:

This study aimed to know the role of leadership in supporting business ethics and to clarify this, this study was conducted on the commercial industrial compound with the Messila bosom, by addressing the most important concepts related to business ethics in the compound and the extent of its application.

The study found that leadership as a phenomenon and human behavior is necessary in all organizations that seek stability, continuity and growth, and that research and study in the field of leadership does not stop; the current environment, whether internal or external, that characterizes organizations, which is described as variable, renewable and complex, always pushes towards research, learning and discovering competent leaders who can overcome various challenges and crises, so it turns out that today's organizations need to be led instead of being managed only, and work ethics is a set of Ethical values and principles that determine right from wrong and good from bad in the work environment.

**Key words:** business ethics, leadership, analytical ability, efficiency, task distribution.