

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: موارد بشرية ماستر مهني



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي
إعداد الطلبة:
تركي نزيهة
خريصي عائشة

تحت عنوان:

أثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية
-دراسة ميدانية ببلدية برهوم -المسيلة -

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ تعليم عالي	حسين بركاتي
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ مساعد ب	بن شهرة محجوبة
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أستاذ تعليم عالي	حريزي فاروق

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الحمد لله ابتداء وانتهاء

الى والدينا العزيزين.

الى عائلتنا الحبيبة.

الى صديقاتنا وزميلاتنا.

الى اساتذتنا الكرام.

إلهم جميعا نهدي هذا الجهد وفاء وخالصا

نزوية

عائشة

شكر و عرفان

يقول الله عز وجل: بسم الله الرحمن الرحيم "إن شكرتم لأزيدنكم"

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله الذي أنعمنا بنعمة العقل سبحانه والشكر على كل نعمه وفضله وكرمه، وإعانتة لنا
ومنحنا الرشد والثبات، فنرجو ان يتقبله منا خالصا لوجهه الكريم.

كما يسعدنا ان نتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان للأستاذة الفاضلة "بن شهرة محجوبة"
المشرفة على هذه المذكرة منذ ان كانت فكرة الى ان أصبحت واقعا، حيث كان لخبرتها وارشاداتها
ولطفها أكبر أثر في إتمام هذه المذكرة بحمد الله فلها منا كل الاحترام والتقدير.

كما نتقدم بعظيم الشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة لمشاركتهم في مناقشة هذه المذكرة
وابدء ملاحظاتهم ومقترحاتهم، التي من شأنها ان تثري هذا البحث.

كذلك كل الشكر والامتنان لكافة موظفي "المجلس البلدي لبلدية برهوم"

كما لا يفوتنا ان نوجه الى اساتذتنا بأسمى عبارات الود والعرفان على كل ما قدموه لنا خلال
مسارنا الدراسي والى كل أعضاء قسم علوم التسيير

نوجه خالص شكرنا الى كل من ساهم معنا لإتمام هذا العمل من بعيد او من قريب، آمليين من
المولى عز وجل ان يجعل هذا في ميزان حسناتهم.



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية في بلدية برهوم، ولتحقيق هذا الغرض تم الاعتماد على أداة دراسة متمثلة في استبانة شملت (35) عبارة، والتي وزعت على 70 موظف من بلدية برهوم كعينة دراسة، وفي ضوء ذلك تم باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) نسخة 22، ولتحقيق اهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أهمية لأبعاد القيادة الأخلاقية في بلدية برهوم، غير انه لا توجد أهمية للثقة التنظيمية، وأيضا تم التوصل بانه يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية في بلدية برهوم محل الدراسة، وفي الأخير اوصت الدراسة بضرورة اهتمام بلدية برهوم بالعناصر التي تعزز الثقة التنظيمية في الموظفين اتجاه البلدية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية؛ الثقة التنظيمية؛ بلدية برهوم.

Abstract

This study aims to reveal the impact of ethical leadership on organizational trust in the municipality of Barhoum. To achieve this purpose, reliance was placed on a study tool represented by a questionnaire that included (35) statements, which was distributed to 70 employees from the municipality of Barhoum as a study sample. In light of this, a program was used. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 22. To achieve the objectives of the study and test its hypotheses, many statistical methods were used.

The study reached several results, the most important of which is the presence of importance for the dimensions of ethical leadership in the municipality of Barhoum, but there is no importance for organizational trust. It was also concluded that there is a statistically significant effect of ethical leadership on organizational trust in the municipality of Barhoum under study. Finally, the study recommended the need to pay attention to Barhoum Municipality provides elements that enhance organizational confidence in employees towards the municipality.

Keywords: Ethical leadership; Organizational trust; Barhoum Municipalit

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
I	ملخص الدراسة
II - III	قائمة المحتويات
IV - V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية
5	تمهيد
06	المبحث الأول: مفاهيم أساسية للقيادة الأخلاقية
06	المطلب الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية (النشأة، تعريف، الخصائص، الأهمية)
11	المطلب الثاني: ابعاد القيادة الأخلاقية
13	المطلب الثالث: السلوكيات الإدارية الأخلاقية
14	المطلب الرابع: مزايا القيادة الأخلاقية
16	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية للثقة التنظيمية
16	المطلب الأول: مفهوم للثقة التنظيمية (النشأة، تعريف، الخصائص، الأهمية)
19	المطلب الثاني: أنواع الثقة التنظيمية
20	المطلب الثالث: ابعاد الثقة التنظيمية
23	المطلب الرابع: اليات نجاح الثقة التنظيمية
24	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة للمتغيرين
24	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية العربية والأجنبية
28	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة الثقة التنظيمية العربية والأجنبية

30	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين معا
31	المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة أوجه الشبه والاختلاف
33	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم -المسيلة-
35	تمهيد
36	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
36	المطلب الأول: تعريف بلدية برهوم
37	المطلب الثاني: مهام وأهداف الأجهزة الإدارية لبلدية برهوم
38	المطلب الثالث: تنظيم هيئات بلدية برهوم
42	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية ووصف عينة الدراسة
42	المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها ومصادر جمع البيانات
42	المطلب الثاني: مجتمع واداة الدراسة
45	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات
48	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية، التحليل، مناقشتها
46	المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان
49	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين
60	المطلب الثالث: اختبار فرضيات وجود أهمية لمتغيرات وأبعاد الدراسة
67	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الأثر بين متغيرات الدراسة
73	خلاصة الفصل
74	الخاتمة
79	قائمة المراجع
84	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	جدول يوضح مساحة بلدية برهوم	01
43	يمثل عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	02
43	الشكل النهائي للاستبيان	03
44	تقسيم درجات الاستبيان.	04
44	درجات الاستبيان	05
46	معامل الارتباط بيرسون لمحاو الاستبيان	07
47	معاملات الارتباط بين كل فقرات القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية لفقراته	08
47	معاملات الارتباط بين كل فقرات القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية لفقراته	09
48	معاملات الارتباط بين كل فقرات محور الثقة التنظيمية والدرجة الكلية للفقرات	10
48	معامل الثبات ألف كرو نباخ لجميع محاور الاستبيان	11
49	إحصائيات أفراد العينة حسب متغير الجنس	12
49	إحصائيات أفراد العينة حسب متغير السن	13
50	إحصائيات انفراد العينة حسب متغير الخبرة	14
50	إحصائيات افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	15
51	إحصائيات أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية	16
52	المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد العدالة	17
53	المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات انفراد العينة حول بعد المشاركة في السلطة	18
53	المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد وضوح الدور	19
54	المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول	20

	بعد الاهتمام بالعاملين	
55	المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد النزاهة	21
56	المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد التوجه الأخلاقي	22
57	المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد الثقة بزملاء العمل	23
58	المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد الثقة بالمشرفين	24
59	المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد الثقة بالإدارة العليا	25
60	معامل التوزيع الطبيعي	26
61	اختبار test يوجد بعد العدالة	26
62	اختبار test يوجد بعد المشاركة في السلطة	27
63	اختبار test يوجد بعد وضوح الدور	28
64	اختبار test يوجد بعد الاهتمام بالعاملين	29
65	اختبار test يوجد بعد النزاهة	30
66	اختبار test يوجد بعد التوجه الأخلاقي	31
67	اختبار test يوجد أهمية لمتغير الثقة التنظيمية	32
68	اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الأولى	33
68	اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الثانية	34
69	اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الثالثة	35
70	اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الرابعة	36
70	اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الخامسة	37
71	اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية السادسة	38
72	اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية السابعة	39

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	أبعاد القيادة الأخلاقية	1-1
14	ركائز وقواعد السلوك الأخلاقي في المنظمة	2-1
39	هيكل البلدية	1-2
44	نموذج الدراسة المقترح	2-2
49	دائرة نسبية لمتغير الجنس	05
49	دائرة نسبية لمتغير السن	06
50	دائرة نسبية لمتغير الخبرة	07
50	دائرة نسبية لمتغير المؤهل العلمي	08
51	دائرة نسبية لمتغير الوظيفة الحالية	01

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
85	قائمة المحكمين	01
86	الاستبانة	02
91	وثيقة الالتزام بمعايير النزاهة	03
93	وثيقة إجراء التريص	04

مقدمة

يرتبط نجاح أي مؤسسة في مجال الإدارة والتسيير بتوفر قيادة فاعلة، ذلك لان كل عمل في الادرة يتطلب عقل يستوعب مختلف إمكانيات المؤسسة، ويستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك الإمكانيات، خاصة ان القائد هو المسؤول عن توفر كافة عناصر التنظيم السليم للإدارة، ومدى ممارستها لكافة مسؤوليتها بشكل سليم، ومدى تحقيقها لأهدافها والأساليب التي تؤدي لذلك.

ومع أهمية القيادة الا ان عدم استخدام الأساليب القيادية الملائمة لإمكانات المؤسسات قد يؤدي الى عدم تحقيق الأهداف المنشودة، ومما يدعم ذلك تزايد الانتقادات الحادة الموجهة للمؤسسة، نتيجة سوء الادرة من جانب وتغشي حالات الفساد بما تتضمنه من مخالفات وتجاوزات مالية وأخلاقية من جانب اخر، مما أدى الى كثرة الدراسات العلمية، التي تنادى بضرورة تطوير الادارات لمعايير عمل اكثر رقياً، لتوفير التوازن بين تميز الأداء والأخلاق، مما زاد الحاجة الى الاهتمام بالسلوكيات الأخلاقية في إدارة المؤسسة، ومع التوجهات الحديثة في الإدارة والتي تنادي الى قيادة أخلاقية للمؤسسات تقوم على تطبيق معايير الشفافية والنزاهة والقيم والأخلاق والمبادئ وهي المعايير العامة التي توجه السلوك الإنساني.

والحقيقة أنه كما تنهض الأمم بالأخلاق، كذلك تنهض المؤسسات وتتطور وتزدهر فإن هذا هو منطق تحقيق التنمية الشاملة للأفراد والمجتمع في كل مجال.

كما نجد ان المؤسسة التي تحظى بثقة موظفيها تنسم بالاستقرار والنجاح في بيئة الاعمال التنافسية، فتلعب الثقة التنظيمية دوراً مهماً في تعزيز العلاقة الخاصة بين القادة والمرؤوسين والتي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والاستقرار بين الإدارة والموظفين.

✚ إشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق تمحورت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

"ما مدى تأثير القيادة الاخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية في بلدية برهوم -المسيلة- من وجهة نظر

موظفيها؟"

من أجل معالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد أهمية لأبعاد القيادة الأخلاقية ببلدية برهوم من وجهة نظر موظفيها؟
2. هل توجد أهمية لمتغير الثقة التنظيمية ببلدية برهوم من وجهة نظر موظفيها؟
3. هل هناك أثر لأبعاد القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم من وجهة نظر موظفيها؟
4. هل هناك أثر لمتغير القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم من وجهة نظر موظفيها؟

✚ فرضيات الدراسة: للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة والإجابة على إشكالية الدراسة تمت

صياغة الفرضيات التالية:

- توجد أهمية لأبعاد القيادة الأخلاقية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ببلدية برهوم من وجهة نظر موظفيها.

- توجد أهمية لمتغير الثقة التنظيمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ببلدية برهوم من وجهة نظر موظفيها.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد للقيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم من وجهة نظر موظفيها.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم من وجهة نظر موظفيها.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الموضوع انطلاقاً من أهمية القيادة الأخلاقية لأية مؤسسة أو منظمة إضافة إلى دور القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية باعتبارها ركيزة أساسية لبقاء المؤسسة أو المنظمة ونجاحها ونشرها داخل المؤسسة بالشكل الذي يجعل القيم الأخلاقية في أعلى سلم كذلك تفتح المجال أمام الباحثين والمهتمين لأجراء أبحاث ودراسات مستقلة تساعد المنظمات في تحقيق الأهداف المنشودة.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

- محاولة إيجاد أثر للقيادة الأخلاقية بأبعادها مجتمعاً على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم.
- محاولة إيجاد أثر لأبعاد للقيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم.
- معرفة أهمية أبعاد القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في بلدية برهوم.
- إضافة للمكتبة المركزية للجامعة مسيلة.

أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو

موضوعي نوجزها فيما يلي:

- الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع القيادة بشكل عام والقيادة الأخلاقية بشكل خاص
- الحاجة إلى تنمية بعض الجوانب والمهارات والقيم الأخلاقية لدى الموظفين.
- الطموح العلمي لدراسة أحد المواضيع الجديدة نسبياً

- الأسباب الموضوعية:

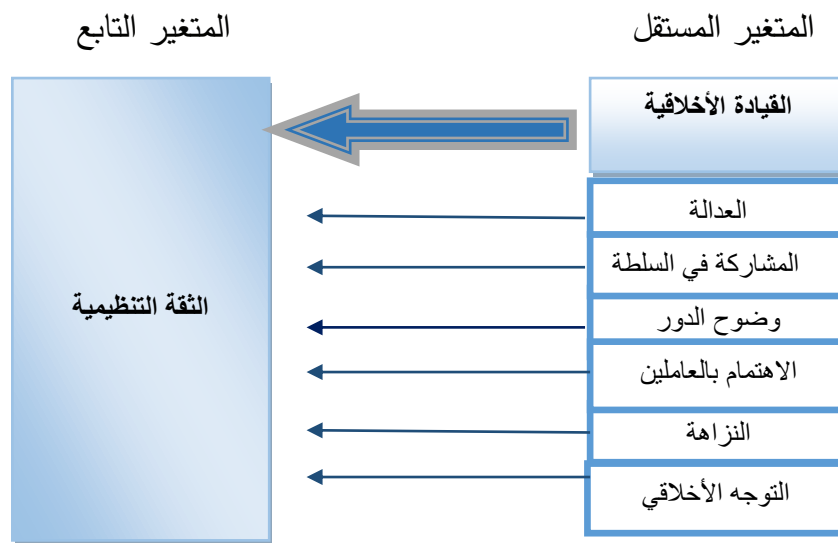
- لفت انتباه الموظفين إلى أهمية القيادة الأخلاقية في تنمية الثقة التنظيمية
- الرغبة في تسليط الضوء على واقع القيادة الأخلاقية في بلدية برهوم.
- محاولة التعرف على انعكاسات القيادة الأخلاقية على الموظفين ببلدية برهوم.

✚ حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة في بلدية برهوم دائرة مقرة ولاية المسيلة
- الحدود الزمانية: من 2023 إلى 2024
- الحدود الموضوعية: الثقة التنظيمية والقيادة الاخلاقية
- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على عينة تمثلت في (70) موظف من بلدية برهوم

✚ نموذج الدراسة:

الشكل رقم 1: النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

✚ صعوبات الدراسة:

- وجدنا صعوبة في توزيع وجمع الاستبيانات، فهناك بعض الموظفين متحفظون عن ملئ الاستمارة؛
- صعوبة التوفيق بين البحث وعمل الطالبتين.

✚ هيكل الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول مفاهيم أساسية للقيادة الاخلاقية، أما المبحث الثاني مفاهيم أساسية للثقة التنظيمية، المبحث الثالث تطرقنا الى الدراسات السابقة.

اما الفصل الثاني تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث؛ المبحث الأول تم فيه تعريف المجلس الشعبي البلدي لبلدية برهوم -المسيلة أما المبحث الثاني الإطار المنهجي للبحث وحدود الدراسة ومصادر جمع البيانات، اما المبحث الأخير تم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة والمناقشة واختبار الفرضيات.

كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من التوصيات المستنتجة وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والثقة
التنظيمية

تمهيد:

غالبا ما ينعكس سلوك القائد على اتباعهم إيجابيا او سلبيا، وطبيعة الافراد تميل الى الاخلاق والقيم السوية مثل العدل والنزاهة الصدق والاحترام وتقدير الجهود المبذولة، وهي سمات وادب توفرها للممارسة القيادة الأخلاقية في مؤسسة اقتصادية او غيرها من المؤسسات للأجل بلوغ الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية وتميز في الأداء، فالقائد يعتبر قدوة لبقية العاملين وتأثيره على سلوكهم مرتبط بمدى التزامه بسلوكيات وقواعد أخلاقية مضبوطة تتجلى في قراراته.

حظي موضوع الثقة مؤخرا بأهمية كبيرة لدى كثير من رجال الإدارة لاستشعارهم الدور الذي تلعبه الثقة داخل المنظمات وتأكيدا منهم بان الثقة تعد مرتكزا مهما لنطاق واسع م العلاقات الاجتماعية داخل منظمة العمل، وكذلك ايمانا منهم بان الثقة المتبادلة داخل المنظمات عنصر حاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

ولفهم موضوعي القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية قسمنا هذا الفصل النظري وفقا لثلاثة مباحث أساسية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للقيادة الأخلاقية

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية للثقة التنظيمية

المبحث الثالث: عرض الدارسات السابقة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية القيادة الأخلاقية

تعتبر القيادة الأخلاقية جزء من الثقافة السائدة في المنظمة حيث يتم التطرق الى الآثار المترتبة ع الأفعال التي يقوم لها القادة والتي يمكن ان تؤثر على أصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة (موظفين عملاء... الخ)

المطلب الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية

أولاً: نشأة القيادة الأخلاقية:

القيادة والأخلاق من المواضيع القديمة، فكليهما تم تناوله من قبل الكثير من الفلاسفة اليونان والكثير منهم تحدث عن الأخلاق في سلوك القائد، وعند العرب وخاصة أيام الدولة الإسلامية نجد أنه الكثير من العلماء اهتموا بموضوع القيادة وضرورة الأخلاق في ممارستها للحكم ومع التابعين.

وقد خلف التاريخ مؤلفات هؤلاء لتكون بمثابة استشهاد عن أهمية الأخلاق بالنسبة لسلوك القائد، ومن بين هذه المؤلفات نجد كتاب شهاب الدين أحمد ابن أبي ربيع المعنون بسلوك المالك في تدبير "الملك" الذي تحدث فيه عن سمات القائد أيام حكم العباسيين، وكتاب أبو نصر الفارابي بعنوان آراء "أهل المدينة الفاضلة" والذي أورد فيه شروطاً للقائد، أما كتاب أبو الحسن المارودي فهو أيضاً أورد في كتابه المعنون بـ "الأحكام السلطانية في إصلاح الراعي والرعية" سمات خاصة يجب أن تتوفر في القائد كما لا يجب نسيان نصائح أبو حامد الغزالي للسلطان محمد ابن ملك شاه والتي كانت منهجاً سلوكياً أخلاقياً لقيام الدولة التي تقوم على الأخلاق الفاضلة، وجاء هذا في كتابه "التبر المسبوك في نصيحة الملوك". (تحسين الطرونة، 2012، الصفحات 153-156) كل هذه الأعمال كان الأساس منها هو الدعوة إلى قيام دولة وخاصة حكم الحاكم على الأخلاق، والتي كلها مستمدة من الدين الإسلامي الذي يحث على مكارم الأخلاق.

وفيما يخص السمات والشروط الواجب توفرها في القائد حسب ما جاء في هذه المؤلفات كالقدوة الحسنة ووحدة الرئاسة والحكمة والعدالة، والشجاعة والإحسان واللين والصدق والوفاء بالوعود، وتلبية حاجات التابعين، وتقدير الآخرين وتجنب المحاباة، والرقابة والمساءلة وإدامة الاتصال.... الخ (تحسين الطرونة، 2012) كل هذه السمات والشروط توجد ضمن الأبعاد الثلاثة للسلوك الأخلاقي للقائد المتمثلة في العدالة والدعم والنقد. وإذا رجعنا إلى بدايات المنادين بالفكر الأخلاقي في الإدارة نجد شستر برنارد (Chester Barnard) الذي أكد على ضرورة إقامة جسر يربط بين متطلبات التنظيم الرسمي واحتياجات النظام البشري الاجتماعي، وقد أوضح في مؤلفه "وظائف الرؤساء" بأن الأفراد في أية منظمة لديهم دوافع خاصة، تحركها نزواتهم وغرائزهم وبالطبع يمكن تعديل وتكييف كل هذه الدوافع من خلال وظيفة الرؤساء للوصول لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد بشكل تعاوني.

قدمت نظرية برنارد العديد من القضايا الأخلاقية للأعمال، وأهمها كانت تلك التي ارتبطت بالطرق التي يستخدمها المدراء لجعل دوافع العاملين تتجه نحو أهداف المنظمة. وبما أن برنارد كان يولي اهتماماً كبيراً بالمستهلك إلا أنه يؤكد على ضرورة التعامل الإيجابي مع رغبات العاملين وأهدافهم.

إن المناقشات الدائرة في الوقت الحاضر حول القيادة الأخلاقية تعود جذورها إلى كتابات برنارد الرائدة كمؤلفاته "وظائف" الرئيس التنفيذي 1938، والتنظيم والإدارة 1948، ومؤلفه "الشروط الجوهرية لأخلاقيات الأعمال 1958. (العززي سعد على حمود، 2013،، الصفحات 69 - 70)

وقد حدد برنارد مصادر أخلاق الفرد ومدونات تصرفاته الخاصة في النقاط التالية:

- ✓ البيئة الاجتماعية التي تشتمل على العوامل السياسية، الدينية والاقتصادية.
- ✓ السمات البيولوجية والتاريخ والعرقى أو النشوء النوعي للأفراد.
- ✓ التطبيقات التكنولوجية والعادات.
- ✓ التعليم أو التدريب.

أما فيما يخص القادة فقد حدد برنارد شروط المسؤولية المرتبطة بأخلاقيات الرؤساء التنفيذيين في النقاط التالية:

- ✓ يجب أن يحمل القادة مجموعة من المبادئ الأخلاقية، ويتمسك بالمسؤولية ويخلص لها.
- ✓ يجب على القادة إظهار قدراتهم على تحمل المسؤولية بالرغم مما يوجهونه من مستويات عالية من التعقيد الأخلاقي، للتصدي للغرائز المتضادة والرغبات أو المصالح المتناقضة. وقد يتضمن الوضع من الرؤساء التنفيذيين الالتزام بالمبادئ الأخلاقية.

يجب على القادة أن يكونوا قادرين على إيجاد وخلق مجموعة من المبادئ الأخلاقية للآخرين. فمثلا ينبغي بالمدراء التنفيذيين أحيانا أن يوجدوا البيئة المناسبة لتكوين الحلول الصحيحة للصراعات الأخلاقية التي تنشأ في العمل كمواجهتهم لبعض حالات الكذب، بإحلال أفعال جديدة تجنب الوقوع في الصراعات. (العززي سعد على حمود، 2013،، الصفحات 71-72)

من خلال ما تم إيجازه عن أهم إسهامات شستر برنارد (chester Barnard) عن القيادة الأخلاقية نجد أنه قام بإرساء مجموعة من القواعد الأخلاقية يستند إليها القادة في المنظمات، فهو بذلك يؤكد ضرورة قيام الإدارة على الأخلاقيات.

وقد تعاطم الاهتمام بموضوع القيادة الأخلاقية وأصبح شغل الأكاديميين والسياسيين والمدراء، خاصة مع زيادة القضايا غير الأخلاقية لكبريات المؤسسات العالمية والتي على رأسها المؤسسات الأمريكية التي لجأت إلى سلوكيات غير أخلاقية كالتهرب الضريبي وتثبيت الأسعار وغيرها من السلوكيات (جواد محسن راضي ، 2011، صفحة 104) بسبب فشل قيادة المنظمات في ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتعزيزها وتأثيرها السلبي على سلوكيات العاملين والتي قد يكون أحد الأمراض التنظيمية أبرزها.

ثانياً: تعريف القيادة الأخلاقية

تعريف القيادة: يمكن القول إن كلمة القيادة ليست بالكلمة الحديثة، فهي معروفة منذ القدم، حيث كان يطلق اسم القائد على من يقود الجيش في المعارك، لذا كان لهذه الكلمة أهمية كبيرة؛ لأنه كان المسؤول الأول عن النصر أو الهزيمة، ولا تحقق أي جماعة أو مؤسسة أهدافها بدون وجود قائد لهذه الجماعة، وربان يسير بها إلى الأمان، وتعد المخرجات لأي نشاط جماعي عشوائية بدون وجود قيادة تنظم تلك النشاطات، وسنتناول هنا أهم التعريفات للقيادة:

لقد عرفها الكبير بأنها: السمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد. (احمد الكبير، 2016، صفحة 41)

وعرفها صدام بأنها: قدرة القائد" على تحديد الأشياء الصحيحة قبل التفكير بكيفية إنجازها، أي يسأل القائد نفسه ما هي الأشياء الصحيحة التي ينبغي إنجازها قبل أن يسأل حول الطريقة الصحيحة لإنجازها. (محمد صدام، 2010، صفحة 541) ويرى الرقب بأنها عملية إحداث التغيير المرغوب من قبل القادة والمرؤوسين، من خلال الارتقاء بحاجات ودوافع ورؤية المرؤوسين، من أجل الارتقاء بمخرجات العمل المراد تحقيقها (احمد الرقب، 2010، صفحة 22) وعرفها المسعود بأنها: إدارة الأفراد والجماعات وموارد العمل نحو الأهداف بأسلوب فاعل متطور يقوم على تنمية الالتزام والولاء للقائد؛ بغرض تحقيق أفضل النتائج. (عينة المسعود، 2010، صفحة 10) وتأسيساً لما سبق وتأكيداً عليه فالقيادة تعد عملية اجتماعية، حيث إن القائد يستمد قوته من تعاون مرؤوسيه معه والمرؤوسون يستمدون قوتهم من قائدهم الذي يتقون به.

تعريف القيادة الأخلاقية: لا بد للقائد أن يكون متمتعاً بصفات أخلاقية كي يكون قادراً على خلق أجواء من المحبة والانسجام، والعمل على نسج العلاقات الاجتماعية بين العاملين مما يكون له بالغ الأثر الإيجابي على المنظمة، فيساهم في رفعتها وتطورها، فعلى القائد أن يمتلك البعد الأخلاقي اللازم للنهوض بمستوى مرؤوسيه ورفع كفاءتهم، حيث نجد أنه كلما اتسعت العلاقات داخل المنظمة بالود والمحبة كلما كان مناخ العمل يدفع إلى الإنجاز والابداع. ونجد أن هناك مجموعة من التعاريف للقيادة الأخلاقية من أهمها ما يلي: عرفها عابدين وآخرون بأنها: "إظهار" سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك بين الأتباع والمرؤوسين. (عابدين وآخرون، 2012،، صفحة 337)

وعرفها عثمان بأنها مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المتعلم، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة، والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعا لمجتمعه ووطنه (عثمان زين العابدين، 2008، صفحة 250)

كما وعرفتها نسيم بأنها تتمثل في أولئك الأفراد القادة الذين قاموا بوضع مجموعة من القيم والمعايير الجيدة لتكون دليلاً لنشاط يقومون به مع تقديم العون الدائم وإظهار الالتزام الكلي، والمطالبة به، وخلق جو من الثقة تسوده الحرية في الحوار والاقتراح. (نسيم خدير، 2015، صفحة 147)

وعرفها Ponnu And Tennakoon بأنها: "التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين واتخاذ القرار. ((Tennakoon, Ponnu And, pp. 21–32)).

وعرفها ليمي يور ((LIM LI YUR, 2012, p. 123)) بان القيادة الأخلاقية تنال قدر من الاهتمام في المنظمة والمؤسسات التربوية، ذلك لأنها تهتم بالكثير من العوامل التي تؤثر على نجاح المؤسسة فهي قيادة قادرة على نقل الرؤية والقيم والموظفين وقادرة على تجسيدها في السلوكيات القيادية التي يمارسها القائد نحو الموظفين.

وعرفها الكبير بأنها: التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره، عبر تميز القائد بسمات ومهارات وأنماط قيادية وقدرات موقفية ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف، ومراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية. (احمد الكبير، 2016، صفحة 125))
التعريف الاجرائي:

القيادة الأخلاقية هي التزام القائد وتحليه بالأخلاق المهنية اتجاه المرؤوسين من صدق وتواضع وعدالة ونزاهة واهتمام في توزيع الأعباء الوظيفية، الوفاء بالوعود، وكذلك مرونة التعامل مع المرؤوسين وتوجيههم وتقديم النصائح والارشادات لهم اثناء العمل وكذلك إعطاء الفرصة لهم في المشاركة في اتخاذ القرارات مما يولد الثقة بين القادة والمرؤوسين.

ثالثا: خصائص القيادة الأخلاقية

يمكن القول إن القائد الذي يحكم الأمور داخل المنظمة بطريقة أخلاقية لابد وأن يمتلك عدد من الصفات المهمة، ولا بد وأن يضع لنفسه ميثاقا أخلاقيا ملزما وتكون من أهم صفات هذا القائد الحكم بالمنطق على الأمور؛ أي لا يكون متبعا لهواه في تقدير المواقف، وأيضا لابد وأن يتمتع القائد بالقدرة على تقريب الفرقاء داخل المنظمة، وذلك من باب تخفيف التوتر والصراع بين العاملين والعمل على تنمية الاتجاهات الأخلاقية الإيجابية. ويمكن تلخيص الخصائص التي تميز القائد الأخلاقي عن القادة الآخرين في النقاط التالية (المبيضين، 2010)

- **الرؤية الأخلاقية:** إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية استراتيجية فإن القائد الأخلاقي يمتلك رؤية استراتيجية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الاستراتيجية، فيضيف البعد الأخلاقي والقيمي إلى خياراته الاستراتيجية، وتعتبر مقياسا ومعيارا مميزا لما يريد أن يصل إليه، سواء في الأهداف أم في الوسائل والأساليب. (المبيضين، 2010)
- **امتلاك الحس الأخلاقي:** إذ يمتلك القائد بالقيم الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة المهام اليومية، ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع أفرادها مما يؤثر إيجابا على العملية الإدارية وعلى تحسين الأداء.
- **امتلاك القيم الأخلاقية:** وهي التي تتسم بأنها ذات بعدين أساسيين: الأول يتمثل في كونها قيما أخلاقية تصلح لأن تكون مرشدة للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف، فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف. الثاني يتمثل في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها الشركة في مجال عملها، فالمنافسة العادلة والشريفة قيمة أخلاقية في العلاقة بين المتنافسين.
- **وجود مقاييس أخلاقية واضحة:** فالقائد يبني وينشأ قواعد ومعايير أخلاقية، توضح ما هو الصحيح من الخطأ، وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك، فليس الكفاءة وحدها تحدد من هو الفضل من الأفراد، وإنما القيم والأخلاقيات أيضا، فالمقياس الأخلاقي في تقييم الأداء على المدى الطويل هو الأكثر أهمية في رؤية الشركة ونجاحها المستدام.

كما ذكر (Coklar, A, 2012, pp. 83-101) أن هناك ما لا يقل عن خمسة صفات يتسم بها القائد الأولى صفات فنية، الثانية صفات إنسانية، الثالثة صفات تعليمية الرابعة صفات رمزية والخامسة صفات ثقافية، وتسمى هذه الصفات بقوة القيادة

كما أشار أيضا أن القيادة الأخلاقية صالحة لأي مجال حيث يوجه السلوك عما إذا كان صحيح أو خطأ وفقا للقواعد الأخلاقية، كما حدد صفات القائد الأخلاقي فيما يلي:

- رفع الوعي الأخلاقي: حيث يتم التأكيد على القيم المشتركة ومبادئ العمل الأخلاقية.
- الثبات في تحمل المسؤولية: وتعني تماسك القادة في ضبط أنفسهم ويتحمل الآخرون مسؤولية التصرف مطابقة بالقيم الأخلاقية.
- أن يكون مثالا ونموذجا للآخرين: فالقادة الأخلاقيين يحكم قولهم وعملهم النزاهة والعدالة.
- القدرة على صناعة القرارات طبقا للقيم والأخلاق: يجب الأخذ في الاعتبار الآخرين وترشيد المبادئ في صنع القرارات وإظهار القيم في أعمالهم.
- بذل الجهود للتنسيق بين السياسات والممارسات تؤيد هذه الصفة القواعد والمستويات والقيم والمبادئ الأخلاقية للقادة.
- تقديم التعليم العملي للأخلاقيات عن النظري منها: ويتم ذلك من خلال تخصيص الوقت والموارد لمساعدة الأفراد والسعي لاكتساب الثقة والمهارات المطلوبة.
- أهمية التركيز على الإدراك: ربط القادة الأخلاقيين أهمية الشعور والأداء وردود الأفعال لزملائهم وعمالهم وكل الآخرين الذين سقطوا في دائرة التأثير.
- التركيز على التغيير الثابت والسريع: وتعني قيام القادة الأخلاقيين بعمل أعداد كبيرة من التحسينات الصغيرة في جميع المجالات.
- تفضيل العمل مع ذوي الأخلاق وترقيتهم حيث يقوم القادة الأخلاقيين بصنع القرارات من اختيار وترقية الناس الذين يعملون معهم واستخدموا رسالتهم ورؤيتهم وقيمهم كمعيار.
- دعم وتأييد الأفراد في السلوكيات الأخلاقية يشجع القادة الأخلاقيين التابعين ويعملوا كمرشدين أكثر من صنع الشكاوى وإدانة الآخرين أو انتظار الآخرين لأخذ الإشارة يجب على الأفراد أن يستخدموا القيم الأخلاقية كأولوية في صنع القرار وبحث النتائج عن هذه القرارات من حيث القيم الأخلاقية.

رابعا: أهمية القيادة الأخلاقية

تبرز أهمية القيادة الأخلاقية عندما لا يكون هناك قوانين وأنظمة وتعليمات، ويكون القائد هنا بحاجة إلى الاجتهاد، وتحكيم الضمير في أي قرار قد يصدر عن الإدارة، ومعرفة أن هذا القرار قد يعمل على المساعدة في تقاني العاملين بالعمل والحصول منهم على أفضل إنجاز ممكن، وهذا لن يأتي من فراغ، بل بمعاملة العاملين معاملة حسنة، والعمل على فهم مشاعرهم، وفهم مشاكلهم، والعمل على المساهمة في حلها، والعمل على تحقيق الألفة بين العاملين وبعضهم البعض، وهذا كله يحتاج إلى قيادة أخلاقية.

ويمكن إبراز أهمية القيادة الأخلاقية في النقاط التالية: (نصر الدين قعودة، منيرة سلامي، 2021، الصفحات 139-140)

- تعود على القائد والمؤسسة بالنفع من خلال مساهمتها في تعزيز سمعة المؤسسة كشريك تجاري صادق وأخلاقي، وتجذب أعلى مستويات من الجودة وتحقق بالعاملين لفترة أطول من الشركات النظر إلى الإدارة العليا على أنها أكثر فعالية من طرف العاملين وزيادة التفاؤل بشأن الإمكانيات المستقبلية للمؤسسات.
 - تعزز القيادة الأخلاقية من خلال إظهار وإثبات السلوك الأخلاقي من قبل القائد الرضا الوظيفي للعاملين.
 - تكوين هوية أخلاقية تساهم في تعزيز انتماء العاملين للمؤسسة بفعل توافقهم مع فلسفة المؤسسة الأخلاقية.
 - النظر إلى القائد على أنه قائد أخلاقي في المؤسسة يساهم في خلق رسالة أخلاقية قوية تحظى باهتمام الموظفين وتؤثر في أفكارهم وسلوكهم.
 - أشار الطراونة إلى أنه من الضروري أن يوجد ميثاق أخلاقي يلتزم به الإداريون يعتمد على عدة أسس منها (تحسين الطراونة، 2012، صفحة 109) الحق، المنطق، العدالة العقل. وهذا الميثاق يحكم القرارات الإدارية في جميع المستويات، حيث يعمل الالتزام بهذا الميثاق على الحد من الصراع والتوتر بداخل المنظمة، وينعكس ذلك على تحويل المناخ التنظيمي إلى مناخ يسوده التعاون والرغبة في الإنتاج.
 - ذكرت شراد أهمية القيادة الأخلاقية، ولخصتها في عدة نقاط، وهي كالتالي: (وافية شراد، 2014،، صفحة 27) أنها تقلل من الخسائر التي يمكن أن تتحملها المنظمة، جراء تجاهل الالتزام بالمعايير الأخلاقية.
 - تعمل على تعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي والدولي.
 - تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى ردود فعل الأطراف الأخرى، والتي تكون سلبية بالتأكيد، مما يعود بالضرر على المنظمة.
- وبالتالي فإن أهمية القيادة الأخلاقية تكمن في الحد من الصراع والتصادم داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف بكفاءة مع زيادة ولاء العاملين والألفة بينهم وكسب سمعة حسنة في المجتمع.

المطلب الثاني: أبعاد القيادة الأخلاقية

من أبرز ابعاد الأساسية للقيادة الأخلاقية مقياس (Kalshoven karianne Den Hartog, 2011, pp. 349-366) حيث قام بإعداد مقياس متعدد الأبعاد للقيادة الأخلاقية في العمل، يتضمن سبعة أبعاد تتمثل فيما يلي: (غنيم، صلاح الدين عبد العزيز، 2020، الصفحات 2203-2204)

العدالة: إن بعد الإنصاف ينظر إليه على أنه البعد الأكثر أهمية في سلوك القائد الأخلاقي وهو يعني أن القائد الأخلاقي يتصرف بنزاهة ويعامل الآخرين بطريقة أخلاقية، وبمعنى آخر بأن يقوم القائد بأخذ الخيارات العادلة وأن يكون جديراً بالثقة، وألا يمارس المحسوبية وأن يكون على قدر المسؤولية.

توضيح الدور: البعد الثاني الذي تم التركيز عليه كبعد من أبعاد القيادة الأخلاقية وهو بعد توضيح الدور هو يعني أن يكون القائد واضحا وأن يدخل في عملية اتصال مفتوحة مع الأتباع، بالتركيز على أهمية الشفافية في عملية توضيح أهداف الأداء والنتائج المتوقعة من هذا الأداء ويعتبر عملية توضيح الدور مكونا أساسيا من مكونات القيادة الأخلاقية

مشاركة السلطة: أما بالنسبة لبعد مشاركة السلطة فهو يعني أن يسمح القائد للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات والاستماع لأفكارهم والاهتمام بها، ويعطيهم الفرصة للتحكم في العمل المكلفين به وجعلهم أكثر استقلالية عن قادتهم.

الاهتمام بالعاملين: القائد الأخلاقي يقوم بتوصيل وتوضيح المعايير المتعلقة بالسلوك الأخلاقي المطلوب من الأفراد، كذلك فإن القادة يستخدمون سلطة المكافآت والعقوبات من أجل إبقاء الأتباع يشعرون بالمسئولية عن أفعالهم، وبالتالي فهم يتحملون ما يتبع هذه التصرفات من ثواب وعقاب.

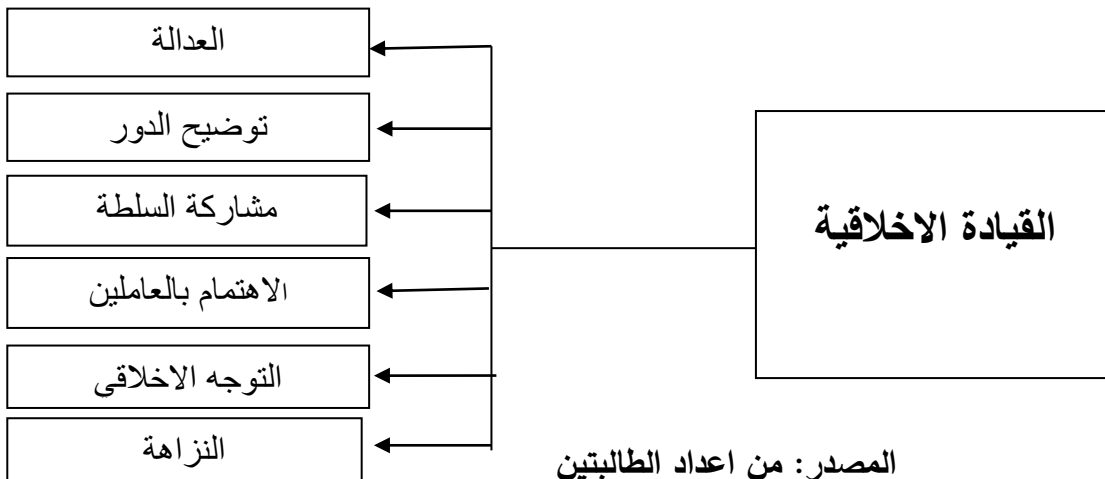
التوجيه الأخلاقي: القادة الأخلاقيين يوجهون أتباعهم ويساعدونهم في عملية تحديد الأولويات، ويقدمون لهم ما يملكونه من خبرات حول الأزمات الأخلاقية التي تواجههم وكيف يتم التعامل معها.

النزاهة: وتم وصفها بأنها الرابط بين القول والفعل والقادة الذين يحافظون على وعودهم وتعهداتهم باستمرار يمكن الوثوق بهم من قبل الأتباع لأن تصرفاتهم وأفعالهم تكون متوقعة وغير مفاجئة للاتباع.

الاهتمام بتحقيق الاستدامة: فالقائد الأخلاقي يتصف بأن لديه اهتماما واسعا وقلق مستمر تجاه القضايا الأخلاقية، والقلق في هذه الحالة يكون بخصوص الآثار المترتبة عن هذه السلوكيات على أصحاب المصالح والمجتمع بشكل عام.

وقد قام نفس الباحثين (Kalshoven karianne Den Hartog Deanne N.. DeHoogh, 2011) بدراسة العلاقة بين السلوكيات القيادية الأخلاقية وعوامل الشخصية الخمسة الرئيسة (العدالة، المشاركة في السلطة، ووضوح الدور النزاهة، التوجه الأخلاقي) واثبتوا وجود علاقة إيجابية.

الشكل (01): ابعاد القيادة الأخلاقية



المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثالث: السلوكيات الإدارية الأخلاقية

إتباع الأخلاق هو ما يجب أن يحرص عليه كل شخص. ولكن إدارة المنظمة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، فعدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلا بد لها من الحرص على تطبيقها. وذلك عن طريق: (المبيضين، 2010، صفحة 175)

1. تبني رؤية واستراتيجية قائمة على الأخلاقيات، حيث أن بعض المنظمات وبعد الفضائح المدوية للشركات أطلقت الدعوات من أجل تبني استقامة المنظمة كمعيار أخلاقي لسلوك المنظمات.
2. تشكيل لجنة الأخلاقيات واستحداث مركز مسؤول الأخلاقيات في المنظمة، مما يجعل الأخلاقيات جزءا من الهياكل وخطط وأنشطة المنظمة الأساسية؛ وتأخذ هذه اللجنة على عاتقها تخطيط أهداف بعيدة الأمد في مجال عملها، وتبني برامج التدريب الأخلاقي.
3. القيادة الأخلاقية تمثل المفهوم الجديد الذي تزايد الحديث عليه تحت تأثير الفضائح الأخلاقية للمنظمات، وتدهور العلاقة بين الإدارة والعاملين وهذا جعل الحاجة للقيادة الأخلاقية لإعادة الاعتبار لكل قيم النزاهة والعدالة والاحترام والكرامة والإنسانية.
4. تنوع مداخل أخلاقيات الأعمال.

5. إصدار المنظمات للمدونات الأخلاقية والتصريحات الخاصة بقيم المنظمة.

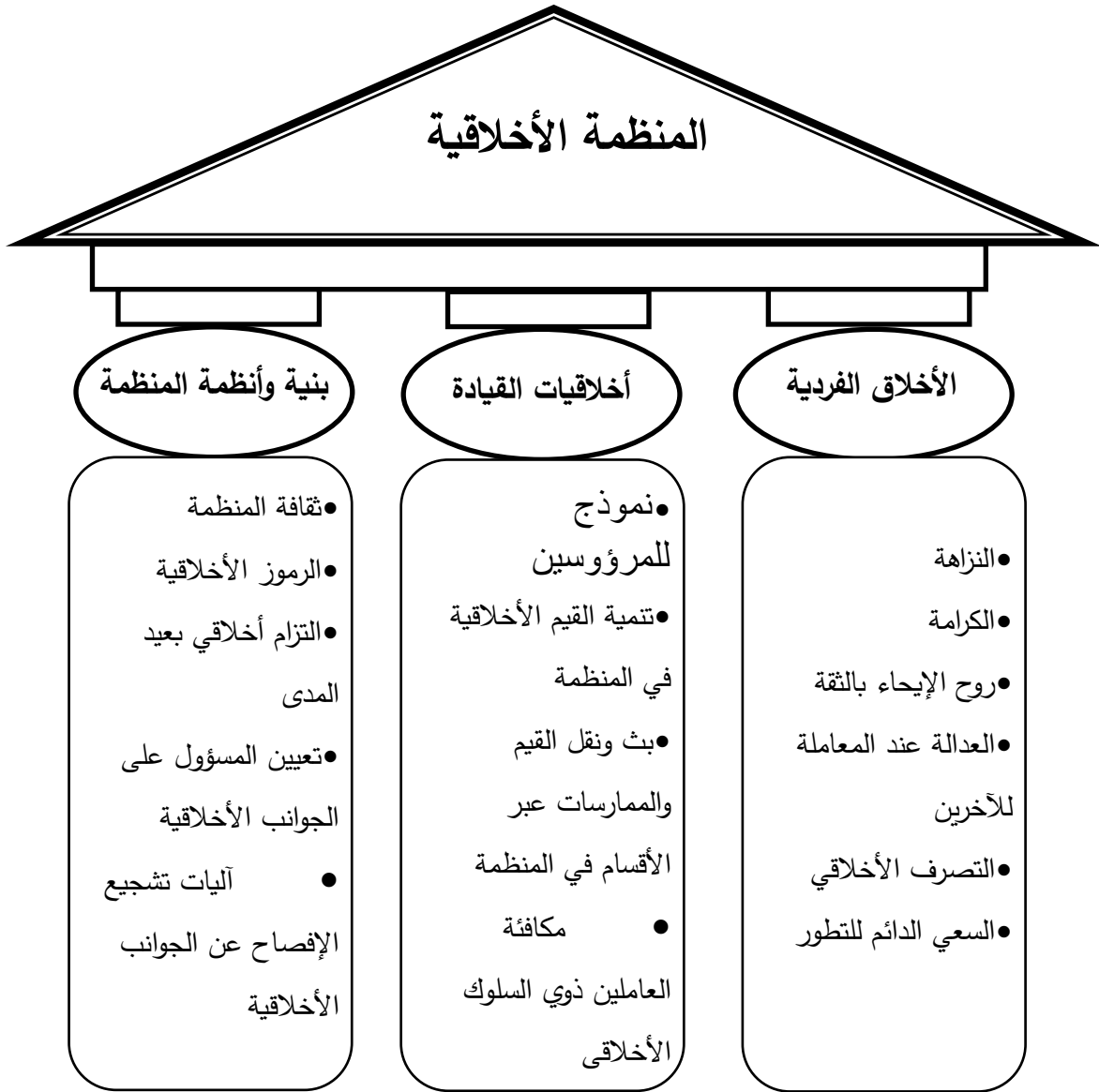
بعد التأكد من إرساء الأخلاقيات تتم مرحلة ترسيخها بين العاملين وذلك من خلال:

1. وضع قانون أو قواعد أخلاقية لسلوكيات العامل في المنظمة، ويلتزم بها العاملون داخل المنظمة، حتى يتسنى للعامل فهم أسس أخلاقيات العمل في المنظمة ويحاول تطبيقها على نفسه.
2. وضع ما يسمى بالاستشارة الأخلاقية وذلك بالاعتماد على مستشار آخر.
3. عقد دورات تدريبية للعاملين لتعليمهم وتوجيههم نحو تطوير أنفسهم أخلاقيا.
4. وضع وسائل أو آليات للضبط الإداري في المنظمة لتجنب السلوكيات الغير أخلاقية.
5. محاولة تنمية الرقابة الذاتية للعاملين في المنظمة من خلال المحاضرات والبرامج المختلفة.
6. اهتمام المنظمة بعمل دراسات مستمرة عن العوامل التي تؤثر إيجابيا وسلبيا على العامل أخلاقيا والخروج بقرارات وتوصيات من شأنها تشجيع السلوكيات الحميدة.
7. الاستماع إلى العاملين من خلال عقد جلسة معهم لأخذ شكاوهم ومشاكلهم التي أدت إلى ظهور السلوكيات الغير أخلاقية.
8. التقييم المستمر للعاملين.
9. وضع حوافز مادية ومعنوية للعاملين الذين يؤدون عملهم بكل أمانة وإخلاص.

إن منظمات الأعمال إذا ما أرادت تعزيز وتقوية السلوك الأخلاقي والممارسة الأخلاقية فإن عليها أن تدعم ركائز السلوك الأخلاقي ويتم بناء وتقوية هذه الركائز المتمثلة بالأفراد القيادة، وبنية المنظمة وأنظمتها المختلفة.

والشكل التالي يعرض هذه الجوانب:

شكل رقم (02): ركائز وقواعد السلوك الأخلاقي في المنظمة



المصدر: ((ظاهر محسن منصور الغالبي، 2009، صفحة 116))

يوضح الشكل أعلاه ان هناك ثلاثة ركائز وسلوكيات لبناء منظمة أخلاقية منها (الاخلاق الفردية واخلاقيات القيادة والأنظمة واللوائح للمنظمة).

المطلب الرابع: مزايا القيادة الأخلاقية

تتميز القيادة الأخلاقية على غيرها من الأنماط القيادية بسمات تتمثل في:

- ✓ تأثيرها في الكثير من المنظمات مما يجعلها تلتزم به من اجل تعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين.
- ✓ تزويد المنظمات بالربح والمساعدة في تحسين عملية صنع القرارات.
- ✓ ايجاد المصداقية بين المنظمة والمجتمع

- ✓ زرع الثقة والاحترام في تفاعلاتهم مع التابعين.
- ✓ المساهمة في بناء مناخ ايجابي في المنظمة وتتيح ظهور مبادئ الصحة التنظيمية.
- ✓ تقلل من الخسائر التي يمكن أن تتحملها المنظمة جراء تجاهل الالتزام بالمعايير الأخلاقية تعمل على تعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي والدولي.
- تجاهل أخلاقيات العمل يؤدي إلى ردة فعل الأطراف الأخرى والتي تكون سلبية مما يؤدي للضرر بالمنظمة. ((مظفر حامد علي أحلام إبراهيم ، 2020 ، صفحة 172))
- ✓ قدرتها على تقليل الاحتكاك بين الإدارة والعاملين.
- ✓ الحد من ظاهرة ترك العمل في المنظمات.
- ✓ التشجيع على زيادة الولاء لدى العاملين.
- ✓ تشجيع العاملين على زيادة الإنتاجية.
- ✓ اشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين.
- ✓ العمل على تنسيق العلاقات ما بين العاملين في المهنة الواحدة.
- ✓ توجيه سلوكيات الأعضاء الجدد الملتحقين بالمهنة.
- ✓ تعيين إطار مهني وفكري وحضاري لأنماط السلوك للملتحقين الجدد.
- ان تمتع القادة بسمات أخلاقية وقيامهم بممارسة سلوكيات أخلاقية معينة يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها وتنفيذ المهام بكل امانة ومسؤولية.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية للثقة التنظيمية

ان الثقة التنظيمية تعتبر تحدي كبيراً للمنظمات في مدى قدرتها بجعلها مستمرة في تكوين ارتباطات موجبة ذات تأثير معنوي وتحقيق مستويات عالية من الأداء، من خلال توفير بيئة تنظيمية سليمة ملائمة لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة، كذل كزيادة أهميتها بالأبداع والتجديد حيث اصبحت موضوع اهتمام الدراسات الإدارية حيث سنطرق في هذا المبحث الى عدة جوانب هامة لثقة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الثقة التنظيمية

أولاً: نشأة وتطور الثقة التنظيمية

تعود نشأة وتطور موضوع الثقة إلى عقود بعيدة ولكن الاهتمام العلمي بها بداية منذ العقد الخامس من القرن الماضي كأحد الفروع المهمة في علم النفس إذ وضح (Erikson) إلى ان الأفراد يختلفون في ميولهم بثقة بالآخرين (الطائي، 2007، صفحة 61) وان هذا الميول نشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة (الشركجي ، 2008 ، صفحة 39)، وجاءت الدراسات الاجتماعية التي قام بها Goffmon، 1963 حول التفاعل الاجتماعي ودوره المباشر للثقة في المحافظة على العمليات الاجتماعية وفي عقد السبعينات زاد الاهتمام بمفهوم الثقة مع تزايد الاهتمام على إشراك العاملين ضمن شعارات الديمقراطية الصناعية ، وجاءت التطورات والتغيرات التي شهدتها المنظمات خلال عقد التسعينات ، لتزيد الحاجة و الاهتمام المتزايد بين علماء الإدارة على تفعيل مفهوم الثقة والابتعاد عن منطلقات المدرسة الكلاسيكية القائمة على التعاون المحبة، احترام الإنسان) ومع بداية القرن الحالي ازداد اهتمام الفكر الإداري بمفهوم الثقة اذ كانت المبادئ الأساسية للنظرية اليابانية (2) تقوم على ثلاث مرتكزات مهمة هي (الثقة ، المهارة ، المودة)، وهذا ما تدعمه أدبيات الإدارة فكرة بأن الثقة تمثل عنصر حيوي للمنظمات الفاعلة إذا كتب منظور المنظمة لعقود كثيرة حول أهمية الثقة التنظيمية في دراستهم أمثال ARGYRISAND, GREGON LIKERT، فالإنسان يكون بحاجة للثقة من الولادة حتى الممات ، فالثقة هي ذلك الشعور الذي يكون مطلوب ضمن العائلة وبيئة المدرسة و حياة العمل و بين الأصدقاء وتعد الثقة موضوع اهتمام العديد من الفروع العلمية الاجتماعية مثل علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع و الاقتصاد و السلوك التنظيمي و الإدارة الاستراتيجية و الأعمال الدولية وتعد البداية الحقيقية لدراسة الثقة التنظيمية منذ عام 1970 رغم أن هناك بعض المحاولات البسيطة التي سبقت التي سبقتها من قبل العلماء معروفين أمثال Gregon and liker في الستينات وقد وصفت الثقة على أنها الصمغ الاجتماعي (social glue) الذي يربط و يلصق الانواع المختلفة للهياكل التنظيمية معاً، وكذلك هي العنصر الأساسي لبناء العلاقات إنسانية انها تخلق التآزر وتعطي الشعور بالأمان .(عامر حسن العطوي ، 2010 ، صفحة 131)

ثانياً: تعريف الثقة التنظيمية

الثقة لغة:

الثقة لغة هي مصدر وثق، و يثق ثقة إذا ائتمنه (الرازي)، أوثق الشيء: جعله وثيق، أوثقه: شدة بالرباط، وكذلك الميثاق والموافقة وهي المعاهدة.

قاموس اكسفورد (Oxford Worked power Dictionary, for learner of English Oxford, 2003, p. 799) هي الشعور الإيجابي الذي يمتلك الفرد تجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيادة الأعمال و الأفعال المتفق عليها، ويمكن القول بأنها حالة عقلية لا يمكن قياسها مباشرة ولا يمكن التحقق منها في الوقت الحالي ولكن من الممكن رؤية النتائج في المستقبل، ويمكن قياسها من خلال التصرف، وهي حركة تتضمن عمل تطوعي بين إثنين يجب على الأول أن يظهر ثقته لكي يثق فيه بالضرورة الآخر وألا لبقى الاثنان فاقدى الثقة في بعضهما البعض.

الثقة التنظيمية اصطلاحاً: سوف نعرض أهم ما جاء من تعاريف:

يعرفها (هو سمر 1959) الثقة التنظيمية بأنها توقعات متقابلة لأحد الأطراف في سلوك الطرف الآخر الذي يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية أداء العمل تحت ظروف التبعية أو الاعتماد، وعرفها البرشت 2003 (بأنها "التوقع" الذي يحمله الفرد أو المجموعة بأن الكلمة أو الوعد الذي يصدر عن الفرد أو الجماعة بالمنظمة يمكن الاعتماد عليه"، وعرفها الطائي (الطائي، 2007) أنها إيمان الفرد بأهداف وقرارات المنظمة والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة.

وتعرف أيضاً: توقعات الأفراد أو الجماعات بأن نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة حتى دون ممارستها بتأثير هذا النظام المطيري. (مجد داربكة هدى المطيري ، 2017، صفحة 228)

تعرف كذلك أيضاً هي مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين، حيث ينظر إلى الإتقان عليها على: أنه عقد نفسي غير مكتوب على الالتزام بينهم سلوكياً وعقائدياً، وينتج عن هذا الإتقان بعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغم كونه غير مكتوب وغير ملزم قانونياً إلا أنه الأساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبقة العلاقة بينها. (زياد يوسف المعشر ، 2010، صفحة 630) فحين عرفها Rousseau et al. 1998: " بأنها تمثل حالة سيكولوجية تتضمن الميل إلى قبول والتأكد من التوقعات المنتظرة في نوايا الآخر.

يعرفها القصيري أنها مفهوم: يرتبط بالعمل المنظمات وتبنى على التوقع أو الاعتقاد وتضمن قدراً من حالة نفسية ناتجة عن استعداد لقبول ضرر بسبب التوقعات الموجبة حول نوايا أو المخاطر، وهي سلوك أو أدوار وخبرات، وعموماً هناك خمس حقائق تعكس مفهوم الثقة هي:

- الإحسان: شعور الطرف ما بأن الطرف الآخر يحسن إليه بالخير ويمده بالعطف.
- الاعتمادية: المدى الذي يعتمد فيه شخص ما أو مجموعة أخرى. - الكفاءة: المدى الذي يعتمد فيه الآخر (المؤتمن) المارة والمعرفة والخبرة.
- الأمانة: شخصية الطرف المؤتمن وسلامة ونزاهة ومصداقيته.
- الانفتاح: المدى الذي يكون ليس فيه هناك أي حجب للمعلومات من الآخرين.

مما سبق يتضح لنا أن الثقة التنظيمية هي:

- مفهوم حديث نسبياً في الأدبيات الإدارية المعاصرة.

- قد تمتد لتشمل المجتمع ككل وليس المنظمة فقط.
 - تحتاج إلى مقومات وعوامل حتى تبنى وتستمر عبر الزمن. (يوسف بن عطاه ، 2019)
- كذلك تعمل في الإدارة على خلق الأساس الضروري لتحقيق الإنتاجية وتهيئة بيئة تنظيمية تشجع على ثقافة مؤدية إلى التعاون والعمل بروح الفريق، وعلى يستمع العاملين إلى إرشادات القادة.
- (, Kouzes &posner barry, 2007)

التعريف الاجرائي: توافق اهداف الموظف مع اهداف المنظمة من خلال الابعاد التالية (الثقة في الإدارة العليا، الثقة في الزملاء، الثقة في المشرفين)

ثالثا: أهمية الثقة التنظيمية

تعد الثقة واحدة من أبرز القيم التنظيمية وأكثرها إلحاحا ، خاصة مع التطورات الهائلة في عالمنا الحاضر ، فقد أصبحت بيئة المنظمات أكثر ديناميكية وتعقدا وذات درجة عالية من التأكد ، لذا أصبحت الموارد البشرية في المنظمات أهم أصول تلك المنظمات لأنه المورد الوحيد القادر على استقطاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعدنا على تعظيم الاستفادة من المميزات التي توفرها الظروف البيئية للقرن 21 و في ذلك يشير أحد المفكرين إلى خاصية (عدم الثقة) التي كانت متلازمة للمنظمات التقليدية المتراجعة، وكان نجاحها يعتمد على المدير ،بينما المنظمات الحديثة التي تعتمد على قدرة المجموعات العمل وانسجامها لتحقيق الأهداف التنظيمية ، تتبنى الثقة وتعتبرها عاملا مؤثرا في كفاءة وفعالية الأداء وأصبح نجاح المنظمات مسؤولية جميع العاملين وبذلك فإن المنظمات دوما بحاجة لتدعيم مستوى الثقة فيما بين أطراف عملياتها، اليوم في القرن العشرين ، حيث العولمة التي بلغت أوجها وباتت البشرية معتمدة على المعلومات والمعرفة ومنها يكون المجتمع الحالي (مجتمع المعرفة (أم يعد الآخر مجهولا بالنسبة لنا كما كان في السابق فنظم المعلومات و المجالات الإلكترونية و عالمية المعرفة ، بالإضافة إلى وجود قوانين تضمن حقوق طرفي العمل المالك والموظفين مما ساعد على تخفيف درجة المخاطرة في العلاقات العمل مع ضمان ملائمة من تثبيت إيدانته أو خيانتة لعقد العمل ، وإجراء المسائلة و المحاكمة العادلة و الشفافة كل ذلك أوجد امكانية كبيرة للثقة بالآخرين.(حمد بن سلمان البدراني ، 2010، صفحة 46)

يشير (Growford 1948) بأن كل المنظمات الرائدة تتشابه بشيء أساسي، بقيامها على أساس الثقة، والثقة التنظيمية هي أيضا مصدر للميزة التنافسية لأن تأصيل الثقة يزيد من التعاون بين أعضاء المنظمة والتي بالحقيقة تخفض من كلف التبادل وكذلك من السلوك الانتهازي ، أكد (wicks) وزملائه على أهمية نظر المنظمات إلى الثقة التنظيمية على أنها مصدر اقتصادي مهم وشجع أيضا المنظمات على تبني استراتيجية للاستثمار بها بالاعتماد على معايير فاعلة تتعكس نتائجها على نجاح هذا الاستثمار.(تجاني منصور الباي بولرياح، 2020، صفحة 204)

إن الثقة في السلطات التنظيمية تؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين الإيجابية فعندما يكون مستوى الثقة عال فإن المرؤوسين يكونون أكثر مساندة للسلطات.

رابعاً: خصائص الثقة التنظيمية

هناك العديد من الخصائص التي تتميز بها الثقة التنظيمية وهي كالآتي:

1. أنها توجد في بيئة المخاطر وعدم التأكد وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة العمل.
2. أنها توجد في ظروف الاعتماد البيئي التبادلية، أي أننا نثق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله أو خبرته المهنية، كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة.
3. أن الثقة تحث وتقوم على مفهوم الشخصية الإيجابية
4. درجة الثقة متغيرة على مستوى الفردي والجماعي، مما يجعل عملية إدارتها حرجة، الأمر الذي يظهر جلياً في إتمام الوظائف المنوطة بهذا العمل المهم
5. أنها ذات مستويات متعددة حسب التسلسل الهرمي للمؤسسة.
6. أنها تعتمد على مبادئ وقيم أخلاقية سليمة مثل الصدق والأمانة النزاهة والعدل.
7. أنها تعتمد على دقة المعلومات وسهولة اكتسابها وتدفعها داخل المنظمة،
8. أنها عملية ديناميكية وليست ثابتة.

تشكل الثقة مصدراً للميزة التنافسية من حيث امتلاك المنظمة القدرة على الاسهام في تحقيق العدالة.

المطلب الثاني: أنواع الثقة التنظيمية

للثقة التنظيمية عدة أنواع من أهمها ما يلي:

1-الثقة التعاقدية:

المقصود بها ان الاتفاق والتفاعل بين اطراف يتضمن التعهد من احد الأطراف ،وتوقع الوفاء من الطرف الاخر، سواء كان ذلك الاتفاق حقيقيا او تطويرا ضمينا ،وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليها المسؤولون الاستعداد لتنفيذ الاتفاق ،ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الافراد والانسجام في السلوك والعلاقات عن طريق عقد السلوك الاجتماعي او العقد النفسي للمعاملات اليومية ،ان المخاطر تكون اقل في هذا النوع من الثقة ،لان التركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة بدلا من التركيز على الاتجاهات او المعتقدات والشعور والقيم .

2-الثقة المكشوفة

والمقصود بها التوقعات التي يحملها الفرد او الجماعات أثناء عملية اظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين بطريقة لا تؤدي الى الاضرار بالفرد او الجماعة بل العكس من ذلك فأنها من الممكن ان تؤدي الى زيادة الاحترام والتقدير ،كما ان هناك درجات للمكاشفة تبدأ من الدرجة الأقل خطرا والتي تتمثل في اظهار الآراء ،الى الأكثر خطورة في المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية ،ان الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية ،قد تكون مناسبة في مجالات التدريب للعلاقات الإنسانية والدراسات النفسية للمجموعات ،ومع ذلك ففي حالات العمل الجماعي حين يمارس القائد سلطته التنظيمية فمن الأفضل بصفة عامة ان يكون أنماط حول مستويين للمخاطرة الأقل في الثقة المكشوفة هما :

-الصدقة: وذلك من خلال المشاركة في المعلومات الشخصية والتي تسمح بتطوير مشاركة شخصية إيجابية في المجموعة وهذا النوع من المشاركة تشكل جزء أساسيا يسهل عملية مواجهة المشاكل الفردية والجماعية وحلها.

-المهام: وذلك من خلال المشاركة في المعلومات والمشاعر المتعلقة بالوظيفة ومهامها (يطلق عليها الأمانة) وهي تعني الميل لمشاركة المعلومات سواء كانت حقائق او مشاعر، والتي ربما تساهم في حل مشاكل المجموعة.

3-الثقة على مستوى الفرد: ان انشاء الثقة في العلاقات الفردية امر ضروري، بين الرئيس ومروؤسيه الامر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري، والاستقرار العاطفي، وزيادة الابداع والابتكار.

4-الثقة على مستوى الجماعة: وهي التي تجعل المجموعات تعمل بكفاءة أكثر.

5-الثقة المستندة على العاطفة: وهي الاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة، اذ تتألف من الاواصر العاطفية بين الافراد والثقة المستندة الى المعرفة عندما يرجع الاختيار الى الاعتماد على المعلومات، والمعرفة من اجل مواكبة التطور في المجتمع، ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة.(بنات، عايدة سعيد ديب، 2016، صفحة 18)

المطلب الثالث: ابعاد الثقة التنظيمية

اتفق معظم الباحثين على تقسيم ابعاد الثقة التنظيمية الى ثلاث وهذا حسب نموذج سكوت 1980:

أولاً: الثقة بالرئيس المباشر (الثقة بالمشرفين)

يتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمروؤسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث يكتسب المشرف ثقة مروؤسيه، اذا ما كانت تتوفر فيه خصائص الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المروؤسين، والاهتمام بمصالح المروؤسين واحتياجاتهم، ودعم المروؤسين والعدالة في التعامل معهم.(محمد جودة، 2014، صفحة 169)حيث يتجزأ هذا المفهوم الى:

1-المبادئ والقيم السائدة التي يتصف بها الرئيس: لما كان المروؤس يتأثر بالقيم الدينية والاجتماعية السائدة فان توافر عنصر شعور المروؤس بان رئيسهم شخص له مبادئ وملتزم بهذا القيم يمثل عنصرا هاما وحاسما في ثقة المروؤس بالمنظمة تعامل جميع المروؤسين فيها باعتدال وتساوي دون تحيز، فالقيم تمثل حقيقة ما يفضله الفرد ويعتقد فيه وتجد في القيم افراد يعطون أهمية عالية لمعاني معينة كالعمل والعلم والأمانة والنجاح والمتعة، ان هذه المعاني التي يقدرها الافراد وتتسم بالثبات النسبي وتكون الاتجاهات لديهم والتي تعد اقل استقرار وثباتا من القيم، ومن هنا تهتم المنظمات المختلفة وتسعى جاهدة لغرس قيم إيجابية في نفوس المروؤسين لديهم بما يساع في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وتعزيز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة وشعورهم بان مروؤسيهم اكفاء من غيرهم لإنجاز الاعمال وسير الخطة علة الوجه الصحيح.

2-الابتكار وتحقيق الذات: حيث يندرج تحت تأثير هذا البعد عناصر تتعلق برغبة المروؤس في الحصول على قدر من الصلاحيات والمهام التي تمكنه من ممارسة دوره في الابتكار والتجديد في العمل، بحيث يشعر فيها بان الإدارة تثق في قدراته الخلاقة المبدعة بل ورغبته ان يكون هناك قدر من التشجيع والثناء على مجهوداته في العمل، ان هذا البعد يؤدي الى زيادة الثقة المروؤس في منظمته حيث أشار ما سلو (MA slow) الى قدرة الفرد

على الابتكار وتحقيق الذات وهذا ما يتطلب توافر الصفات التالية بالمرؤوس وهي الشجاعة ،الثقة بالنفس ،القدرة على حسم الأمور لصالحه ،وهذا بدوره يتطلب القدرة على تحمل المسؤولية وعلى الاقدام على عمل الأشياء والسير بالعمل دون الحاجة الى الاشراف مفصل ،فالمرؤوس هنا يحتاج الى الشعور بالقيمة الذاتية والاعتراف من قبل الرئيس المباشر بفاعليته واعتباره جزء من خطة سير العمل داخل المنظمة وان الإدارة تثق في قدراته وقد تفوض له رؤسائه بعض الصلاحيات نتيجة للثقة به فالمرؤوس لديه القدرة على الابداع والتطور في مجال عمله من خلال ما تعلم من نظريات واكتساب من خبرات ومهارات .

ان ايمان الرؤساء بقدرات المرؤوسين على الابداع والابتكار والتطور في المستقبل سينعكس ذلك على مستوى سلوكياتهم بالتعامل معهم وتقديم كل ما سوف يساعدهم على ذلك الابداع والابتكار مما سوف يزيد من درجة ثقة المرؤوسين برؤسائهم وبالتالي الثقة بالمنظمة التي يعملون فيها تبعا لشعور هؤلاء المرؤوسين ان رؤسائهم أصبح سلوكهم منسجما ومؤيدا للمصالح المشتركة بينهما. (على حسون فندي الطائي وآخرون ، 2012 ، صفحة 71)

3-محددات الثقة بالرئيس المباشر (الثقة بالمشرفين):

ا-النزعة الى الخير: وتعني مدي ايمان المرؤوس ان الرئيس المباشر يملك نوايا حسنة تجاهه ويريد عمل الخير له ليس لدوافع ذاتية او تحقيق مكاسب شخصية.

ب-الاستقامة: وتعني إدراك المرؤوس ان الرئيس المباشر يتمسك بمجموعة من المبادئ الاخلاقية التي تعد مقبولة لدى المرؤوس.

وهناك عدة عوامل التي تؤثر في اعتقاد المرؤوس بان الرئيس المباشر يتصف بهذه الاستقامة، تتمثل في:

- اتساق أفعال الرئيس المباشر في الماضي وصرامته.
- امتلاكه إحساسا قويا بالعدالة.
- مدي التطابق بين أقواله افعاله.
- ج-القدرة على أداء العمل بكفاءة: وتعني القدرة على مجموعة من المهارات والقدرات والخصائص التي يمتلكها الرئيس المباشر في مجال عمله والتي تمكنه من التأثير في المرؤوسين في مجال العمل. (على حسون فندي الطائي وآخرون ، 2012 ، صفحة 70)

ثانيا: الثقة بزملاء العمل

هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الإيجابي بين الافراد والعاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشترك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك فيما بينهم لتحقيق الأهداف والغايات المشتركة ،وتكتسب هذه الثقة في ظل توفر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بثقة الاخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء وغيرها)(صبيحة قاسم هاشم ، 2010 ، صفحة 46) ،وقد أصبحت أساسية ومهمة في منظمات الاعمال في الوقت الحاضر ولاسيما كونها تعتمد بشكل كبير على فرق العمل المداريين ذاتيا والمتكاملين في مهارتهم وتخصصهم

والمسؤولين عن تحقيق هدف مشترك، وهذا يعني انها تمثل إضافة لتلك العلاقات التعاونية المتبادلة والمواقف الإيجابية بين الافراد والمعلومات والاتصالات المفتوحة بينهم. (حاكم جبوري عك، الخفاجي، 2012، صفحة 17)
محددات الثقة بزملاء العمل:

يمكن تحديد مجموعة من العوامل والمتغيرات التي تندرج ضمن نموذج مقترح لمحددات ثقة العاملين تجاه الآخرين من الزملاء والمشرفين والإدارة العليا، انطلاقاً من كون قرارات اختيار العاملين وتوجيههم للانخراط ضمن مجموعات عمل في الأقسام المنظمة المتخصصة مبنية على أسس مهنية واعتبارات أخلاقية وإنسانية، لذا يكون مضطراً الى الاعتماد على زملاء العمل والمشرفين والإدارة العليا للمنظمة، ومن ثمة فإن طبيعة الثقة في حالة ان يكون العامل هو المحور فيها ليست اتخاذ قرار، وإنما هي عبارة عن تقدير العامل لمدى شعوره بالاطمئنان تجاه النتائج المتوقعة لأعمال الزملاء والمشرف على العمل والإدارة العليا. (حمد بن سلمان البدراني، 2010، صفحة 71)

ثالثاً: الثقة في الإدارة العليا

تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال اشباع من خلال حاجتهم ورغبتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق اقوالهم مع افعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع. (صبيحة قاسم هاشم، 2010، صفحة 46)
فهي توقعات إيجابية من قبل العاملين بخصوص تصرف وسلوك الرئيس المباشر او الإدارة العليا، والنية والرغبة بأقوالهم وافعالهم، وتكون هذه الثقة على أساس القواعد السياسات ومخرجات القيادة مثل العدالة وجودة العلاقة والمكافئات وفرص التطوير المهني و الاحترام وغيرها من المواضيع الأخرى، وغالباً ما ينصب التركيز على الثقة في الإدارة العليا في رصد سلوكيات المديرين من قبل العاملين إزاء موضوع العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية، ويعد النمط القيادي المناور الذي يوحى للعاملين بانه معهم، الا أنهم في الحقيقة ليس كذلك من اكثر الأنماط هدماً للثقة في سلوك القيادة الإدارية. (جاسم الشمري، 2012، صفحة 22)
وتتجزأ الى نقطتين:

1- سياسات الافراد: تختص سياسات الافراد في رسم قواعد العمل التي تسترشد بها الإدارة في معاملاتها من الافراد حيث ان هدف السياسات الافراد الرئيسية هي:

- العمل على تكوين قوة عمل مستقرة.
- بذل الجهد في سبيل تنمية الموارد البشرية باستمرار.
- توزيع المكافئات المادية والمعنوية والترقيات بعدالة
- توفير فرص تدريب والتدرج على السلم الوظيفي.
- بناء علاقة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل بين رؤساء والمرؤوسين مبعثها روح المودة والتعاون بين الجميع.
- مد الرؤوس بالمعلومات والأسباب الرئيسية التي تبرر موقف الإدارة في معاملاتها مع المرؤوسين.
- مراعات احتياجات مطالب المرؤوسين المعقولة المعنوية والمادية.

2-توافر المعلومات : هناك الكثير من الشواهد التي تشير الى ان توافر المعلومات لها علاقة مباشرة بمستوى الثقة في المنظمة وذلك لأنه كلما شعر الافراد بحرية اكثر في تبادل المعلومات والمشاعر كلما ارتفع مستوى الثقة لديهم واصبحوا اقل استعداد لترويج الاشاعات وبالتالي تزداد قدرتهم في تمهيد الطريق نحو الإنتاجية المرتفعة ، وإذا ما حجبت المنظمة التدفق التلقائي للمعلومات الصاعد والنازل والافقة داخل المنظمة خلال كافة اجرائها سيشعر العاملون بان هناك امرا ما يدبر ضد مصالحهم لم تتاح لهم المعلومات كي يطلعون عليه مما ينعكس سلبا على ثقتهم بالمنظمة التي يعملون فيها ،اذن الاتصال المفتوح بكل الاتجاهات الصاعدة والنازلة والافقية عنصر جوهري لبناء الثقة بين العاملين والإدارة لأنه سيقود أي تبادل للمعلومات بكل الاتجاهات أيضا .(على حسون فندي الطائي واخرون ، 2012، الصفحات 70-71)

المطلب الرابع: آليات نجاح الثقة التنظيمية

هناك مجموعة من الأساليب نتمكن بواسطتها تحقيق درجة عالية من الثقة وهذه الأساليب كما ذكرها الخضيرى احمد محسن (2000) كالتالي:

- السعي نحو إنجاز الأعمال بدقة، وإظهار الاهتمام بالمرؤوسين فيما يتصل بالخدمات والمعاملات، ومتابعة ظروفهم ومشكلاتهم الخاصة.
 - استخدام القوة استخداما إيجابيا والابتعاد عن الاستخدام الشخصي لها من قبل القيادات.
 - توفير المنظمة البيئية الآمنة المستقرة للموظفين من خلال سياسات إدارية محددة تتمثل في العدالة في الترقية، وتطبيق النظام على الجميع.
 - الاهتمام بالقيم السائدة كقاعدة للثقة؛ لإشباع حاجات الانتماء لدى الموظف.
 - أن تعتمد المنظمات إلى بناء هياكل تنظيمية وأساليب تشغيلية تعتمد على الوثوق بقدرات الموظفين، واحترام آرائهم وإمكاناتهم، والثناء على مجهوداتهم في العمل.
 - أن يتحمل الأفراد المسؤولية الناتجة عن قراراتهم بدلا من افتعال الأعذار للهرب منها.
- ومن خلال الأساليب السابقة تستطيع المنظمة أن تبني الثقة، وتحافظ عليها رغم صعوبة ذلك كونه يتطلب مجهود كبير لسبب أن عملية بناء الثقة عملية تراكمية تتطلب جهداً كبيراً ووقتا طويلاً.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية وأثرها على تنمية الثقة التنظيمية تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة او كانت لها علاقة بإضافة الى اجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بيها من حيث أوجه الشبه والاختلاف فيما بينها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

في هذا المطلب نستعرض بعض الدراسات السابقة بالقيادة الأخلاقية العربية ثم الأجنبية:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة الحبيسة، (2009) بعنوان: " واقع ممارسات القيادة الأخلاقية في مدارس التعليم الأساسي في الصفوف من (5-10) بسلطنة عمان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية للقيادة الأخلاقية، كأحد الاتجاهات القيادية الحديثة، والكشف عن الواقع الراهن لممارسات القيادة المدرسية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في الصفوف من 5-10 بسلطنة عمان في ضوء تلك الأسس ولتحقيق تلك الأهداف، قامت الباحثة بتحليل الإطار النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة، وبناء استبانة مكونة من (60) مفردة، تمثل مكونات القيادة الأخلاقية، وموزعة على أربعة محاور: الهدف والمعرفة، والسلطة والثقة، وقد تم توزيعها على (447) فرداً. وذلك في جميع محافظات سلطنة عمان ومناطقها تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، إذ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إن واقع ممارسات القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في الصفوف من 5-10 بسلطنة عمان كان عالياً. إذ جاءت الممارسات المرتبطة بمحور المعرفة في أعلى الممارسات. تليها الممارسات المرتبطة بمحور السلطة، وجاء في المرتبة الثالثة الممارسات المرتبطة بالثقة، وكان أدنى هذه الممارسات تلك المرتبطة بمحور الهدف. وقد توصلت الدراسة فيما يتعلق بمحور بأثر متغيرات الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية: المنطقة التعليمية، والنوع، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

2. دراسة بوعباس (2010) بعنوان: درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري

وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تمثل مكونات أخلاقيات العمل الإداري، وموزعة على أربعة محاور: العلاقة مع أعضاء التدريس وطبيعة العمل، وخصائص الشخصية والمسؤولية تجاه العمل وتم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (355) مفردة من مجتمع البحث، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري في كليات الهيئة العامة كما

يراهنا الأعضاء كانت مرتفعة ولجميع المجالات، وكشفت عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية في مجال العلاقة مع أعضاء الهيئة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجال الخصائص الشخصية تبعاً لمتغير الجنس، وكشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات التزام رؤساء الأقسام بأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي لأعضاء هيئة التدريس.

3. دراسة جواد محسن راضي وعبد الله كاظم حسن (2011) بعنوان:

العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد" هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة أو الأثر بين أبعاد سلوك القيادة الأخلاقية الثلاث (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) والالتزام التنظيمي لعينة من تدريس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية، منطلقاً من فرضية مفادها (توجد علاقة وأثر لأبعاد سلوك القيادة الأخلاقي على الالتزام التنظيمي). وقد تم توزيع الاستبانة على (34) تدريسي لتشكل نسبة (50%) من تدريسي الكلية. وبعد تحليل البيانات الإجابات عينة البحث، واختيار الفرضيات بالاستعانة بعدد من الوسائل والأدوات الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط والانحدار ثم التحقق من صحة الفرضية التي انطلق منها البحث، من خلال النتائج العملية للبحث يمكن وضع الاستنتاجات الآتية:

1. تبين من خلال المراجعة النظرية للمفاهيم والمصطلحات والمعرفة النظرية للقيادة الأخلاقية، ان القيادة الأخلاقية لها تأثيراً كبيراً وإيجابياً على مستوى الالتزام المنظم للعاملين.

2. يتمتع عميد الكلية بمستوى متوسط القوة من أخلاقيات العمل، إذ انه يتصرف على نحو أخلاقي، فضلاً عن كونه يعزز من السلوكيات الأخلاقية.

3. ان مستوى الالتزام التنظيمي لدى التدريسيين في الكلية كان بدرجة متوسطة. هنالك علاقة متوسطة القوة بين توافر السلوك الأخلاقي لدى القائد، وممارسات السلوك الأخلاقي من قبل القائد، والالتزام التنظيمي للتدريسيين، وعلاقة ضعيفة بين متغير تعزيز السلوك الأخلاقي من قبل القائد ومستوى الالتزام التدريسيين.

4. دراسة نور محمد أحمد أبو علبة (2015) بعنوان:

"القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين"، مذكرة ماجستير 2015.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديريهم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة. وقد تكونت عينة الدراسة من (336) معلماً ومعلمة خلال العام الدراسي (2014-2015). ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي). وقد استخدمت الباحثة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الأدوات التالية: استبانة القيادة الأخلاقية وهي من إعداد الباحثة تتكون من (51) عبارة موزعة على أربعة مجالات هي: سمات العلاقات الشخصية سمات العمل الإداري والفني العمل الفرقي الجماعي، الحس الإنساني في المعاملات، واستبانة الولاء التنظيمي من

إعداد الباحثة وتتكون من (27) عبارة موزعة على ثلاثة مجالات هي: الإيمان بالعمل الاستعداد للعمل، الاعتراز بالعمل كمعلم).

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مدير المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة كانت

كبيرة عند وزن نسبي (84.7) وترتبت مجالات استبيان القيادة الأخلاقية كما يلي:

- جاء مجال سمات العمل الإداري والفني في أعلى مراتب القيادة الأخلاقية بوزن نسبي (86.9%) يليه مجال الحس الإنساني في المعاملات بوزن نسبي، (84.9%)، وثالثاً يأتي مجال سمات العلاقات الشخصية بوزن نسبي (83.7%)، وأخيراً يأتي مجال العمل الفرقي الجماعي بوزن نسبي (83.1%)، فيما كانت درجة تقدير معلمي وكالة الغوث لمستوى ولأنهم التنظيمي كبيرة عاد وزن نسبي (87.4%)، وترتبت مجالات استبيان الولاء التنظيمي كما يلي:

- حيث جاء مجال الإيمان بالعمل في أعلى مراتب الولاء التنظيمي بوزن نسبي (90.2%)، ثم الاستعداد للعمل بوزن نسبي (87.4%)، وأخيراً جاء الاعتراز بالعمل كمعلم بوزن نسبي (84.9%).

✓ وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى $(0.01 < \alpha)$ بينين جميع مجالات استبيان القيادة

الأخلاقية والدرجة الكلية لاستبيان وجميع مجالات استبيان الولاء التنظيمي والدرجة الكلية.

5. دراسة بعجي سعاد وخبابة عبد الله (2016) بعنوان: درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين "دراسة حالة وحدة خدمات ما بعد البيع (كوندور).

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية (المقومات القيادية، مراعات الابعاد القيادية، التوازن في تحقيق المصالح) من قبل القيادات الإدارية في مؤسسة كوندور (وحدة خدمات ما بعد البيع من وجهة نظر العاملين في المؤسسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة، وزعت على عينة عشوائية قدرها (40) استرجع منها (38) استبانة خضعت للتحليل الاحصائي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها:

- أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات العاملين بحسب المؤهل العلمي والخبرة والسن.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Karakose 2007) بعنوان:

"High School Teachers' Perceptions Regarding Principals' Ethical Leadership in Turkey", volum 8, N 3.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين تجاه القيادة الأخلاقية للمدراء، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث كانت محاور القيادة الأخلاقية)

العدال ، ووضوح الدور ، المشاركة في السلطة ، النزاهة ، التوجه الأخلاقي ، الاهتمام بالعاملين) تكونت عينة الدراسة من (463) معلما ومعلمة تم اختيارهم عشوائيا من مجموعة من المدارس الثانوية في إحدى المقاطعات التركية في أنقرة، واستخدمت الدراسة مقياسا مطورا للقيادة الأخلاقية (ELS) والذي وضعتها بلماز (2006) في جمع البيانات لتحديد آراء المشاركين، وأشارت النتائج إلى أن المعلمين يرون أن مديريهم يظهرون سلوكا أخلاقيا عاليا جدا في مجال الإدارة وفي مجال التواصل بنسبة (86 %) ، كما وأظهرت النتائج أن المعلمين يرون أن مدرءهم يظهرون سلوكا مناسباً في مجال المناخ الإنساني بنسبة (76%).

2. دراسة (2011Feng) بعنوان:

'A study on School Leaders Ethical orientations in Taiwan", volume 21, N4.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف التوجهات الأخلاقية لقيادة المدارس في تايوان، واستخدمت الاستبانة لجمع بيانات العينة التي تكونت من (573) قائد مدرسة في تايوان، وتم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية. وتم استخدام الإطار الأخلاقي متعدد الأبعاد، بما في ذلك النفعية، والعدالة، والرعاية، والنقد، والفضيلة وأظهرت النتائج أن التوجه الأخلاقي الأكثر شيوعاً عند قادة المدارس في تايوان هو العدل. وأظهرت النتائج أن التوجه الأخلاقي لقيادة المدارس في تايوان يتأثر بالأخلاق الكونفوشيوسية إلى حد ما، وخاصة من حيث الفضيلة. واتضح أن التباين في التوجه الأخلاقي لقيادة المدارس يكون كبيراً حسب نوع الجنس والعمر، والموقع الوظيفي، وسنوات الخبرة في مجال التدريس، والتعليم والتدريب وأخلاقيات الإدارة التربوية.

3. دراسة (2011CamalZehir,EbruErdogan) بعنوان:

"The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance, procedia social and behavioral sciences, volume 24.

تهدف هذه الدراسة إلى مسح العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوك القيادة في حالة القيادة الأخلاقية، علاوة على ذلك، قامت الدراسة بفحص أداء الموظف من خلال هذه المتغيرات. يشار إلى أن هذا الفحص يستند إلى مسح ل 912 شخصاً يعملون لدى شركات وطنية ومتعددة الجنسيات في تركيا لمقارنة العلاقة بين تحليل العوامل والموثوقية والارتباطات والانحدارات ونتيجة لذلك، تم دعم جميع الفرضيات وإجاباتها، حيث أشار تحليل الانحدار إلى أن القيادة الأخلاقية كان لها تأثير كبير على صمت الموظف.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقة التنظيمية

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (الكساسبة، 1996م) فلقد أجرى دراسة بعنوان " العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية "، على عينة طبقية تناسبية من الموظفين في مراكز أجهزة الخدمة المدنية الأردنية في عمان، حيث بلغ حجم العينة (560) موظفاً، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في الثقة التنظيمية من خلال تصورات الموظفين في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقة التنظيمية يرتبط بالسياسات الإدارية وفرص الإبداع وتحقيق الذات والقيم السائدة في التنظيم، وتدفق المعلومات وأن هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تصورات الموظفين حول العوامل المؤثرة بالثقة

التنظيمية. تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي العمر المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية، مستوى الراتب الشهري للموظف)، أن الشركات المشاركة في التحالفات العمودية قد عرضت مستويات أعلى للثقة التنظيمية مقارنة مع الشركات المشاركة في التحالفات الأفقية.

2. دراسة (رشيد، 2003م) بعنوان "الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. بعض المحددات والآثار على عينة قوامها (550) موظفاً من الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض، ابعاد الدراسة للثقة (النزعة الى الخير، الرضا عن الرئيس، الاستقامة، القدرة) وقد هدفت الدراسة إلى بحث عدد من العوامل المؤثرة في بناء ثقة المرؤوسين برؤسائهم وبالمنظمات التي يعملون بها، إضافة إلى معرفة آثار ثقة الرؤساء والمرؤوسين بالمنظمة. وأظهرت النتائج أن الثقة بالمنظمة تتأثر بمستوى العدالة التوزيعية والإجرائية وبالدعم التنظيمي المدرك، إلى جانب أنها تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي والنية لترك العمل.

3. دراسة (الرواشدة 2004م) بعنوان "التراجع التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، على عينة مكونة من (556) عامل، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التراجع التنظيمي بأبعاده المختلفة في المؤسسات المبحوثة، ومعرفة مستوى الثقة التنظيمية السائدة. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وسلبية بين التراجع التنظيمي بأبعاده المختلفة من جهة والثقة التنظيمية بأبعاده المختلفة جهة أخرى.

4. دراسة (أجري السعودي، 2005م) دراسة بعنوان "العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية"، على عينة مكونة من (586) عاملاً، تمثلت ابعاد الثقة (الصدق والإخلاص، الايمان بالعدالة الحميمية، الايمان بعدالة السلطة، تدني مستوى الحذر) وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي في الوزارات الأردنية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية مجتمعة والرضا الوظيفي.

5. دراسة (قموه 2008م) بعنوان "الثقة التنظيمية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لدى معلمهم، ابعاد الدراسة (الثقة بالمشرف المباشر، الثقة بالزملاء، الثقة بالإدارة المدرسية) وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتفاع للروح المعنوية في مختلف المجالات باستثناء المجال المتعلق بالرواتب، لذلك أوصت برفع رواتب المعلمين لتفي بحاجاتهم والتوزيع العادل للعبء التدريسي من اجل الزيادة في رفع الروح المعنوية والمكانة الاجتماعية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. الدراسة الأولى: دراسة kursadYilmaz بعنوان:

"The Relationship Between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools".

الهدف من الدراسة تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي عند أساتذة التعليم الابتدائي، وجاءت فرضيات الدراسة كالتالي:

- هناك علاقة بين مستوى الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي عند أساتذة التعليم الابتدائي.
 - هناك علاقة بين مستوى الثقة في المشرف لدى أساتذة التعليم الابتدائي وتصور الالتزام التنظيمي.
 - هناك علاقة بين مستوى الثقة في الزملاء لدى أساتذة التعليم الابتدائي وتصور الالتزام التنظيمي.
- اعتمد الباحث على نموذج المسح الشامل على عينة قدرت بـ 120 أستاذ في ابتدائيات في مركز مدينة كوتاهيا وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، بالإضافة إلى اعتماده على الاستمارة لجمع البيانات كما اعتمد على معامل الارتباط بيرسون في الأساليب الإحصائية، توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:
- توجد علاقة متوسطة المستوى وإيجابية ذات دلالة بين الثقة التنظيمية وأبعادها والالتزام وأبعاده. توجد علاقة متوسطة المستوى وإيجابية ذات دلالة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
 - توجد علاقة متوسطة المستوى وإيجابية ذات دلالة بين الثقة في الإدارة والالتزام التنظيمي.
 - توجد علاقة متوسطة المستوى وإيجابية ذات دلالة بين الثقة في زملاء العمل والالتزام التنظيمي.
- نلاحظ أن الدراسة السابقة تختلف مع الدراسة الحالية في عينة ومكان البحث إضافة إلى المنهج المستخدم إلا أن هذا لا يعني أنها لا تتقاطع مع الدراسة الحالية في بعض النقاط والتي تتمثل أولاً في متغيري الدراسة المحصورين في الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات، ساهمت هذه الدراسة في التعرف أكثر على متغيري البحث بالإضافة إلى معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية وأبعادها والالتزام التنظيمي.

2. الدراسة الثانية: دراسة Alijanpour، بعنوان:

"The Relationship between organizational commitment and organizational trust of staff1"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي بالإضافة إلى الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث وزعت على 84 موظف في قسم الرياضة والشباب في مقاطعة مازاندارن إضافة إلى استخدامهم لبرنامج SPSS في الدراسة واستعمال معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة، وتوصل الباحثون إلى نتيجة مفادها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

تتقاطع الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في متغيري البحث أحد أهداف الدراسة الحالية والمتمثل في البحث عن العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، إضافة إلى المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات وأساليب التفسير والتحليل، إلا أنها تختلف في عينة البحث ومكان إجراء الدراسة، ويمكننا لاستفادة من الدراسة السابقة بتركيزها على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

3. الدراسة الثالثة: دراسة Omer Gider, Mesut Akdere and Mehmet Top بعنوان:

"Organizational trust, employee commitment and job satisfaction in Turkish hospitals: implications for public policy and health"

هدفت الدراسة إلى تحديد تصور الأطباء الأتراك عن الثقة التنظيمية والتزام الموظفين والرضا الوظيفيين وتحديد ما يربط بينهم من علاقات، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي في الدراسة كما تم استعمال الاستمارة

كأداة رئيسة لجمع البيانات حيث وزعت على 1679 طبيباً في أربع مستشفيات بإسطنبول، توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية متبادلة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- تؤثر الثقة التنظيمية في الالتزام التنظيمي.

تختلف الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية في عدد متغيرات البحث ونوع العينة المدروسة إلا أن هذا لا يعني أنها لا تتقاطع في بعض النقاط مع الدراسة الحالية والمتمثلة في منهج البحث وأدوات جمع البيانات إضافة إلى أنها تتشابه في ميدان الدراسة والمتمثل في المؤسسة الاستشفائية لكن باختلاف المكان والزمان استفدنا من الدراسة السابقة كونها توصلت في نتائجها إلى وجود علاقة وأثر بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي. من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن القول أنها ساهمت وبشكل كبير في التعرف على الظاهرة المدروسة بالإضافة إلى المساعدة في معرفة طريقة تناول البحث نظرياً وميدانياً وبناء إطار نظري واسع حول متغيري الدراسة وذلك من خلال معرفة أهم المراجع المتضمنة المعلومات المتعلقة بالبحث، إضافة إلى التعرف على أهم أدوات جمع البيانات والمناهج المتبعة وطريقة تحليل وتفسير مختلف البيانات المتحصل عليها، كما ساهمت بعض الدراسات في مساعدتنا على التعرف أكثر على مجتمع البحث ومكان إجراء الدراسة الميدانية في الأخير نجد أن الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتشابه في بعض الجوانب إلا أن هناك بعض أوجه الاختلاف التي تميز كل دراسة عن دراسة أخرى وأهمها اختلاف زمان ومكان إجراء الدراسة.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معاً:

1. دراسة أمجد دراركة هدى المطيري (2017): دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية بمدينة

الطائف من وجهة نظر المعلمات المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13 عدد 2، 2017.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مستوى ممارسة مديريات الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، كما هدفت إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف المتغيرات التخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمكتب الإشرافي (تكونت عينة الدراسة من (432) معلمة، تم اختيارهن بطريقة عشوائية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

جاء تجميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديريات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات عالية جداً (وفقاً لمقاييس الدراسة) وفقاً لمقاييس الدراسة.

جاء تجميع أبعاد محور الثقة التنظيمية التي تمارسها مديريات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات عالية جداً وفق لمقاييس الدراسة.

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية مجالاتها وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاتها.

2. دراسة (سلوى تيشات): "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء (كريف) " تقررة "، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

• هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في مؤسسة كريف، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (58) عبارة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss نسخة (20) وتمثلت ابعاد الدراسة (الاخلاقيات الشخصية، الاخلاقيات العقلانية، الاخلاقيات الإدارية) حيث تكونت عينة الدراسة من (80) عامل بمؤسسة كريف، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم الاستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ يوجد مستوى متوسط من القيادة الأخلاقية في مؤسسة كريف.
- ✓ الثقة في الزملاء هو البعد السائد في مؤسسة كريف
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في مؤسسة كريف.

المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين أن هناك تنوع في طريقة تناولها لمتغيرات الدراسة، وقد اختلفت هذه الدراسة في الهدف وطريقة التطبيق ومكان وزمان دراستها، حيث قمنا بدراستنا الحالية في الفترة الممتدة من سنة 2023-2024 وكذلك مجتمع البحث حيث أن مجتمع بحثنا هو عمال بلدية برهوم، وفيما يأتي نوضح ذلك:

تنوعت الدراسات في عرضها للقيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية، حيث أن هنالك دراسات تناولت القيادة الأخلاقية وربطتها بمتغيرات مختلفة كدراسة جواد محسن راضي وعبد الله كاظم حسن (2011) التي تناولت القيادة الأخلاقية وربطتها بمتغير الالتزام التنظيمي. أما بالنسبة لمتغير الثقة التنظيمية فقد تم ربطه مع متغيرات أخرى مختلفة، فدراسة (أجرى السعودي، 2005م) ربطت الثقة التنظيمية بالرضا الوظيفي، ووجدنا ندرة الدراسة التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية، لذلك جاء تميز دراستنا الحالية في تناولها العلاقة بين هذين المتغيرين.

تباينت العينة في الدراسات السابقة فمنها من تناول المعلمين ومنها من تناول الموظفين وكلها في بيئات مختلفة كالأردن والسعودية وعمان وغيرها أما عن الدراسة الحالية فقد تناولت العاملين ببلدية برهوم ولاية المسيلة. تباينت أدوات الدراسات السابقة المستخدمة لتحقيق النتائج وتنوعت حسب أهداف تلك الدراسات أما عن الدراسة الحالية فقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع وتحليل البيانات، فتعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية.

كذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة توقفنا على العديد من النقاط التي شكلت لنا مجال للاستفادة حيث تمثلت تلك النقاط فيما يلي:

- 1- ساهمت الدراسات السابقة في ضبط واختيار المتغيرات الدراسة التي تعد المنطلق والمدخل الأولى لدراسة.
- 2- التعمق في الموضوع الدراسة من خلال الاطلاع عليه من عدة جوانب واتجاهات مختلفة.
- 3- اخذ توقعات أولية لنتائج الدراسة الحالية الذي ساعد في بناء الفرضيات.
- 4- الاستعانة بالدراسات السابقة كمراجع لأثراء الجانب النظري لدراستنا.
- 5- الاعتماد على الأسئلة الاستبيان الواردة لدراسات السابقة لأعداد استبيان الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما سبق للجانب النظري لدراسة تطرقنا الى المفاهيم الأساسية لكل من القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية حيث يعتبران الركائز الأساسية التي يعتمد عليها في المؤسسات الحديثة لتحقيق الأهداف وتحقيق الميزة التنافسية تقوي مكانتها بين جميع المؤسسات كذلك تطرقنا مجموعة من الدراسات السابقة بتنوع زمانها ومكانها التي قمنا بتحليلها ومناقشتها لمعرفة من اجل الاستفادة لدراسة الحالية.

دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على

تنمية الثقة التنظيمية بلدية برهوم

—المسيلة—

تمهيد:

بهدف توضيح الطرق التي تم اعتمادها في تصنيف وترتيب وقياس وتحليل المعلومات التي تم جمعها في الجانب النظري، تناولنا في هذا الفصل الأداة المستخدمة في الدراسة حيث تطرقنا إلى الشروط العلمية التي يجب أن تتوفر في أداة البحث من صدق وثبات وموضوعية، كما قمنا بضبط متغيرات الدراسة وحصر مجتمع البحث والعينة التي قمنا باختيارها.

تناول هذا الفصل المنهج العلمي المستخدم في الدراسة وبين كيفية تطبيق الإجراءات الميدانية وتطرقنا إلى الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل المعطيات التي جمعناها عن طريق الاستبيان. وسوف نتطرق في هذا الفصل المباحث الثلاثة التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية ووصف عينة الدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية، التحليل، مناقشتها

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر بلدية برهوم إحدى الجماعات المحلية التابعة إقليميا إلى دائرة مقررة ولاية المسيلة، وقد تم تنظيم بلدية برهوم في مجموعة من المصالح، التي تسهر على تنفيذ المهام الموكلة للبلدية، وسنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على بلدية برهوم، وكذلك الهيكل التنظيمي ومختلف المكاتب المتعلقة بها.

المطلب الأول: تعريف بلدية برهوم

لقد مرت بلدية برهوم منذ نشأتها العديد من التطورات

أولا: التطور التاريخي لبلدية برهوم:

أخذت البلدية قديما تسمية برهوم وهذا نسبة للوادي الذي يشق البلدية إلى نصفين وينحدر من أعالي جبال منطقة التل إلى غاية شط الحضنة جنوبا ويسمى واد بو نصرور.

عرفت في البداية باسم "سوق بلقندوز" (وهو ابن سيدي غانم أحد المرابطين الذي جاء من الغرب في حوالي منتصف القرن السابع عشر واستقر في عين الكلبة- عين الخضراء حاليا- أولا، ثم اتجه شمالا حيث استقر قرب وادي المنايفة، وبما أن المجتمع كان ذا طبيعة قبلية، كان هذا الشيخ منتقلا في سكناه وكان الناس يتبعونه ويقومون سوقهم الأسبوعي قربه، فأشار عليهم أن يستقروا في مكان واحد، فاختر لهم مركز برهوم حاليا أو ما يسمى ب"الرحبة" وهو المكان الذي كانت تقام فيه السوق لعدة قرون، وقد غير مكانه في السنوات الأخيرة)، وكان هذا السوق يقام يوم الإثنين من كل أسبوع لذلك سمي أيضا ب"سوق الإثنين" وهو الاسم الموجود في بعض المصادر الفرنسية القديمة، كما يوجد في الوثائق الإدارية الفرنسية باسم "برهوم" وكان تابعا إداريا لبلدية "بريكة"، وأثناء الثورة بقي باسم "قسمة برهوم" التابعة للمنطقة الأولى للولاية الأولى "الأوراس"، وبقيت في الاستقلال تابعة لدائرة بريكة ولاية باتنة، إلى التعديل الإداري في السبعينات حيث أصبحت تابعة لولاية المسيلة.

ثانيا: الموقع الجغرافي لبلدية برهوم

مدينة وبلدية تابعة إقليميا إلى دائرة مقررة المسيلة.

- الموقع:

تقع بلدية برهوم في الجهة الشرقية الشمالية لولاية المسيلة على بعد 50 كلم من مقر الولاية، يحدها من الشمال بلدية الداهانة ومن الجنوب بلدية عين الخضراء، ومن الشرق بلدية مقررة ومن الغرب بلدية أولاد أعدي لقبالة، وتعتبر البلدية بوابة من الجهة الشرقية للولاية من خلال الطريق الوطني رقم 40.

- المساحة:

تتربع بلدية برهوم على مساحة قدرها 11961 هكتار مصنفة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (1): يوضح مساحة بلدية برهوم

الأراضي	فلاحيه واسعة	فلاحيه رعوية	غير مستصلحة	بساتين	تجمعات حضرية	المجموع
المساحة بالهكتار	4673,3	1381	5521,2	29,9	355,6	11961

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

- الخصائص الطبيعية:

1- المناخ:

يسود بلدية برهوم مناخ شبه جاف يمتاز بالبرودة شتاء والجفاف صيفا

- الفترة الرطبة: خلال السنة الفلاحية نجدها تبدأ من شهر سبتمبر وتنتهي خلال شهر أفريل، حيث نسجل أكبر كمية من التساقط في شهر أكتوبر جانفي ومارس أما باقي الأشهر الأخرى فنسبة التساقط تكون قليلة.

- الفترة الجافة: تبدأ من بداية شهر ماي وتنتهي مع بداية شهر سبتمبر، بحيث نسجل أعلى درجة حرارة في شهر أوت.

2- الرياح:

في غالب الأحيان تتأثر المنطقة بالرياح الجنوبية والشمالية الغربية، ويصل المعدل السنوي العام لسرعة الرياح 38كم/سا.

المطلب الثاني: مهام وأهداف الأجهزة الإدارية لبلدية برهوم

أولاً: مهام الأجهزة الإدارية لبلدية برهوم

تطلع بلدية برهوم من خلال هيئاتها الإدارية للقيام بمجموعة من المهام، والتي تم تحديدها في المواد من المادة 103 إلى المادة 104 من قانون الجماعات الإقليمية ومنها:

➤ في مجال التهيئة والتنمية

تقوم البلدية بما يلي:

- حماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء لاسيما عند إقامة مشاريع تنموية على أرضها.
- تساهم البلدية في حماية التربة والموارد المائية وتصهر على الاستغلال الأفضل لها.
- القيام بتشجيع الاستثمارات وترقيتها.

➤ في مجال التعمير والهيكل القاعدية والتجهيز

تقوم في هذا المجال بما يلي:

- القيام بتزويد البلدية بمختلف أدوات التعمير.
- عدم إنشاء أي مشروع ينتج عنه ضرر في البيئة أو الصحة العمومية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم-المسيلة-

- القيام بالسهر على المراقبة الدائمة لعملية البناء التي لها علاقة بتجهيز السكن.
- السهر على احترام أحكام مجال البناء.
- المحافظة على التراث الثقافي والحفاظ على الانسجام الهندسي لتجمعات السكاني.
- في المجال التربية والحماية الاجتماعية والرياضية والشباب والثقافة والتسليّة والسياحة تقوم البلدية بالمهام التالية
- القيام بإنشاء مؤسسات التعليم الابتدائي حيث تكون وفق الخريطة المدرسية الوطنية.
- تسهر على توفير النقل المدرسي وتسيير المطاعم المدرسية.
- تقديم المساعدات لمختلف الهياكل المكلفة بالشباب والثقافة والرياضة والتسليّة؛ القيام بمختلف التدابير التي من خلالها توسع قدرتها السياحة وتشجيع المعنيين باستغلالها.
- المساهمة في صيانة مختلف المساجد والمدارس القرآنية التي هي على ارض البلدية.
- مجال النظافة وحفظ الصحة والطرق البلدية:
- تقوم في هذا المجال بما يلي:
- تقوم على توزيع المياه الصالحة للشرب.
- صرف المياه المستعملة ومعالجتها.
- القيام بجمع النفايات ونقلها في مختلف القصور.
- المحافظة على مختلف الأماكن والمؤسسات المستقبلية.
- القيام بصيانة طرقات البلدية.

ثانيا: أهداف الأجهزة الإدارية لبلدية برهوم

تصبو بلدية برهوم إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهي:

- تلبية احتياجات المواطنين الضرورية وتوفير مناصب الشغل.
- العمل على تطوير التنمية المحلية وفق المخطط التنموي المسيطر على مستوى إقليم البلدية.
- الاهتمام بالعلم ومؤسساته وتكريم المتميزين والمبدعين على مستوى البلدية.
- المساهمة في تدعيم الجمعيات الخيرية النشطة بالعمل على تطوير النظام الإداري والفني وتطبيق الإدارة الرقمية لرفع أدائه وتحقيق الأهداف.

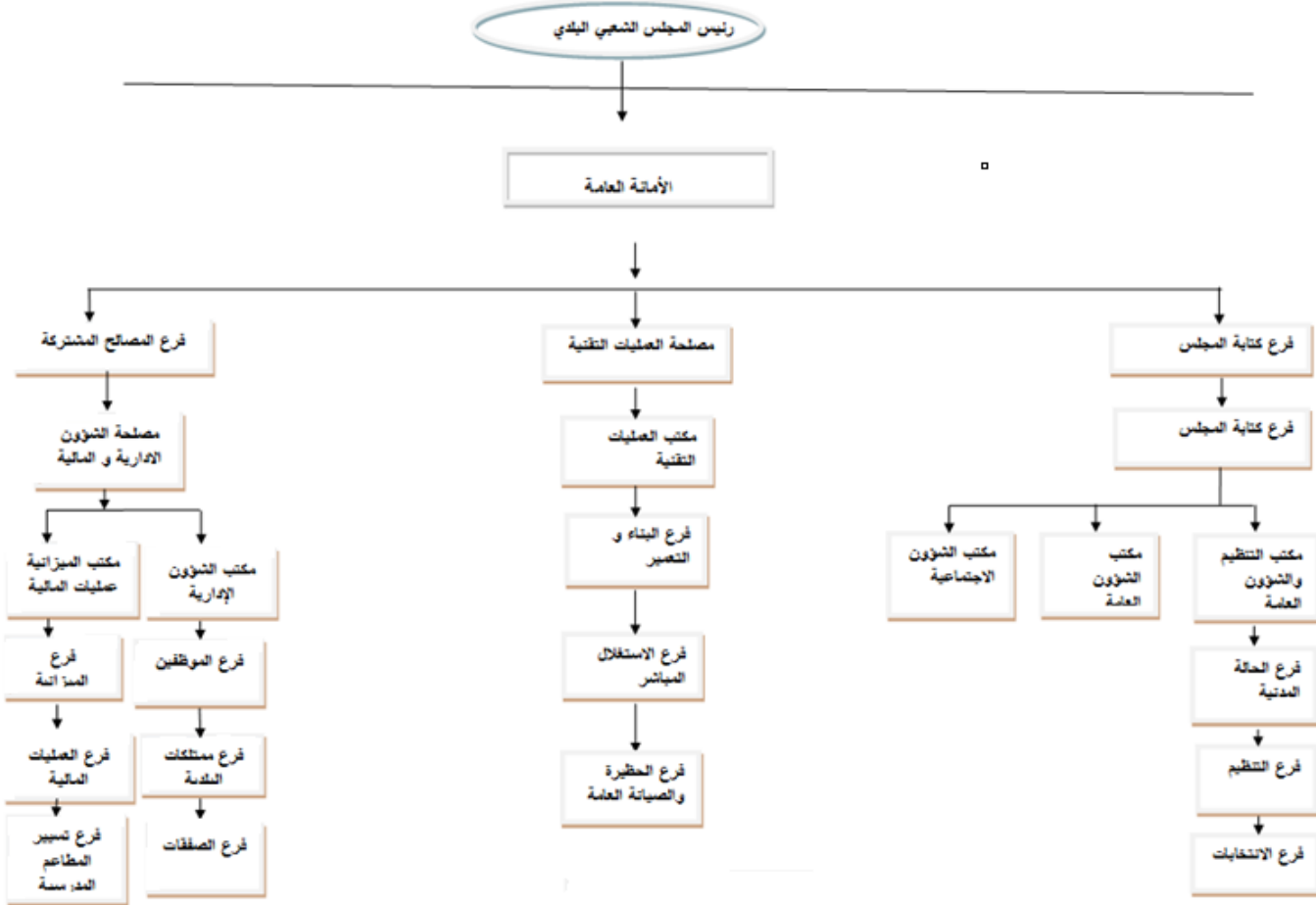
المطلب الثالث: تنظيم هيئات بلدية برهوم

إن سير الإدارة المتعلقة بالبلدية عرف تطورات من بينها تنصيب المجلس الشعبي البلدي بغض النظر عن المشاكل إلا أن مصالح البلدية تؤدي خدمات جليلة للمواطنين ولو بوسائل مختلفة لتسيير جل المصالح حيث يستدعي المتابعة المستمرة لدراسة المشاكل وذلك لتقريب الإدارة من المواطن أكثر ومحو كل أساليب البيروقراطية.

أولاً: عرض الهيكل التنظيمي لبلدية برهوم

لقد تم تنظيم بلدية برهوم في مجموعة من المصالح الرئيسية والتي قسمت إلى مجموعة من المكاتب بهدف تسهيل وتقسيم عمل المصالح والسهر على تنفيذ مهام البلدية وهو ما يوضحه الشكل رقم (1) الموالي:

الشكل رقم (1): يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية برهوم



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ثانياً: شرح الهيكل التنظيمي لبلدية برهوم

من الشكل رقم (2) السابق يتضح أن تنظيم بلدية برهوم ضم ما يلي:

➤ رئيس المجلس الشعبي البلدي:

يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بدور مزدوج باعتباره ممثلاً للدولة تارة، وباعتباره ممثلاً للبلدية تارة أخرى، ومن حيث الرقابة يخضع رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى رقابة وصائية من طرف الوالي حينما يمثل البلدية، أمّا حينما يُمارس صلاحياته باعتباره ممثلاً للدولة فإنه يخضع إلى السلطة الرئاسية للوالي بكل ما يترتب عنها من نتائج للتمييز بين السلطة الرئاسية والوصائية، وهذه الازدواجية التي يتمتع بها رئيس المجلس الشعبي البلدي كونه تارة يرتدي قبعة الدولة وتارة أخرى يرتدي قبعة البلدية فهذه الازدواجية لا تنفي عنه الاستقلالية كونه أولاً وأخيراً يُنتخب من طرف الشعب،

➤ الأمانة العامة:

تعتبر الأمانة العامة الركيزة الأساسية في البلدية إذ تلعب دور المنسق والمنشط لجميع مصالح البلدية ويسيرها الأمين العام وتضم ثلاثة مصالح.

➤ فرع المصالح المشتركة: هو مكتب مكلف بالبريد سواء الداخل أو الخارج وتبليغه إلى المديرية المعنية أو المصلحة المعنية ويضم:

مصلحة الشؤون الإدارية والمالية: تمارس هذه المصلحة اختصاصات تدبير الشأن الإداري بالجماعة من شواهد وقرارات وتوثيق وتدبير المنازعات واختصاصات الشرطة الإدارية، كما تختص بمتابعة الإصدارات القانونية المتعلقة بالجماعة.

➤ مكتب الشؤون الإدارية: يوفر خدمات عالية الجودة للمركز من خلال قيادة الممارسات المهنية وإدارة البنية التحتية وجميع الأصول بما في ذلك الموارد الإدارية والمالية مثل توفير الدعم الإداري للبلدية في عملياته اليومية والإشراف على الميزانية والمحاسبة وتطوير وإنتاج التحليلات التنظيمية للمساعدة في التخطيط الاستراتيجي كما يختص بإعداد قوائم الرواتب والأجور من خلال فروع:

- فرع الموظفين: تقوم هذه المصلحة بتسيير الموظفين ومتابعة مساهم المهني.

- فرع ممتلكات البلدية: وتقوم بجرد وإحصاء ممتلكات البلدية من خلال مسك سجل ممتلكات البلدية ومتابعة لإيرادات البلدية.

- فرع الصفقات: تتولى إعداد دفاتر الشروط للمشاريع ومختلف الإعلانات والإجراءات المتعلقة بالصفقات وذلك بالتنسيق مع اللجنة البلدية للصفقات.

3. مكتب الميزانية والعمليات المالية: ويضم ثلاثة فروع:

- فرع الميزانية: يتولى هذا المكتب إعداد الميزانية الأولية والميزانية الإضافية والحساب الإداري.

- فرع العمليات المالية: هو مكلف بالعمليات المالية في إطار تنفيذ الميزانية.

- فرع تسيير المطاعم المدرسية: يقوم بتسيير المطاعم في المدارس من خلال ضمان صيانة المطاعم المدرسية ونظافة الأماكن، وحسن سير المطاعم المدرسية أيضا توفير أعوان مؤهلين يكلفون بتسيير، حراسة وتصليح وصيانة محلات المطاعم المدرسية وكذا تحضير الوجبات.

➤ مصلحة العمليات التقنية: تضم مصلحة العمليات التقنية أربعة فروع:

1.2 مكتب العمليات التقنية: يتولى متابعة المشاريع في إطار التنمية.

2.1 فرع البناء والتعمير: يتولى الفرع مهمة تنفيذ السياسة المتعلقة بالتعمير والهندسة المعمارية والبناء على المستوى المحلي.

3.2 فرع الاستغلال المباشر: ويقوم بإنجاز البطاقات التقنية لكل المشاريع.

2.2 فرع الحظيرة والصيانة العامة: تقوم بتسيير ومتابعة عتاد الحظيرة البلدية ووضع جداول تصنيف للعتاد من حيث النوع والعلامة والمهام الخ، ومتابعة العتاد من حيث الصيانة الدورية للمحرك الزيت الفلترات الشمعات... الخ

➤ فرع كتابة المجلس: ويضم ثلاثة مكاتب:

1- مكتب التنظيم والشؤون العامة: مكلف بضمان السير الحسن لحركة دخول وخروج السيارات والمصادقة على وثائق الخاصة بالسيارات بعد التحقق من جميع الوثائق والمعطيات المقدمة من قبل المواطنين.

- فرع الحالة المدنية وهو مقسم إلى 03 فروع بالنسبة لبلدية برهوم فالأول مخصص لتسجيل عقود الزواج وكذا عقود الطلاق والثاني مخصص لتسجيل المواليد والوفيات بالإضافة إلى الشبابيك التي تتولى الخدمات العامة من استخراج مختلف وثائق الحالة المدنية.
- فرع التنظيم: يهتم بعقود السيارات واستمارات الترخيم المحررة (4700 عقد) واستخراج الشهادات مثل شهادة وبطاقة السكن، تحويل الإقامة، المصادقة على الوثائق.
- فرع الانتخابات: يقوم بعملية التسجيل والشطب من القوائم الانتخابية في إطار المراجعة الانتخابية العادية والاستثنائية والتحضير لعملية الانتخابات وكذا إحصاء الشباب للخدمة الوطنية.

2- مكتب الشؤون العامة: يهتم بمتابعة قضايا المسنين والمعاقين والفئات المحرومة.

3- مكتب الشؤون الاجتماعية: يتكفل بدراسة والتنسيق بين الضمان الاجتماعي بفئة المعوزين والمعاقين وعقود الشباب وكذا تسجيل المواطنين في قفة رمضان ودراسة الملفات الخاصة بالجمعيات.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية ووصف عينة الدراسة

لكل دراسة ميدانية إجراءات تمهيدية قبل التطرق لنتائج الدراسة فالبحوث العلمية عموماً تهدف إلى الكشف عن الحقائق، حيث تكمن قيمة هذه البحوث في التحكم في المنهجية المتبعة فيها، ومصطلح المنهجية يعني "مجموعة المناهج والطرق التي توجه الباحث في بحثه.

المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها ومصادر جمع البيانات

أولاً: منهج الدراسة

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداماً وشيوعاً في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم الاعتماد على الأداة البحثية المتمثلة في الاستبيان وتحليلها ببرنامج **spss**، حيث تم توزيع استبيان على عينة الدراسة والمتمثلة في عمال بلدية برهوم ومن ثم تحليل البيانات واختبار الفرضيات وإظهار النتائج، أما الفصل النظري فقد اعتمدنا على مجموعة من المقالات والرسائل الجامعية والمجلات والاطروحات.

ثانياً: حدود الدراسة:

اشتمل بحثنا على الأبعاد أو الحدود التالية:

- الحدود البشرية: شملت دراستنا عينة من موظفي بلدية برهوم
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي ابتداء من 2023 إلى غاية 2024
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على مستوى: مقر بلدية برهوم /المسيلة

ثالثاً: مصادر جمع البيانات:

تم جمع البيانات باعتماد على المصادر الأولية والمصادر الثانوية وهي:

1-المصادر الأولية:

تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان وتم توزيعه يدوياً، بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة ببرنامج **spss**

2-المصادر الثانوية:

تمثلت المصادر الثانوية للدراسة بصيغتها الورقية والالكترونية: في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثنا.

المطلب الثاني: مجتمع وأداة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة بأنه: جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث وتتشترك في صفة معينة أو أكثر (بعارسية صباح، 2020/2019).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم-المسيلة-

الجدول رقم 02: يمثل عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

مجتمع الدراسة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المفقودة	عدد الاستثمارات المسترجعة	نسبة عينة الدراسة إلى مجتمع الدراسة
200	70	/	70	%35

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

ثانيا: أداة الدراسة وإجراءات بناءها

بالاعتماد على نوع المعلومات والبيانات التي نحن بصدد جمعها وعلى الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها، وجدنا أن الأداة الأكثر ملاءمة لإجراء هذه الدراسة هي الاستبيان حيث يعرفه (البلداوي) "الاستبيان عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو فني أو اجتماعي أو ثقافي، ومن مجمل الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها" (عبد الحميد البلداوي ، 2007) ولهذا قمنا بقراءة ومراجعة لمختلف الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة المتوفرة لدينا، وكذا اقتباس بعض العبارات من الدراسات السابقة عن : أثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم -المسيلة -، وبتوجيه من المشرف قامت الباحثتين بحصر الأسئلة و بإعادة صياغتها بشكل يخدم دراستنا، وقد تكون الاستبيان في النهاية من ثلاث أقسام:

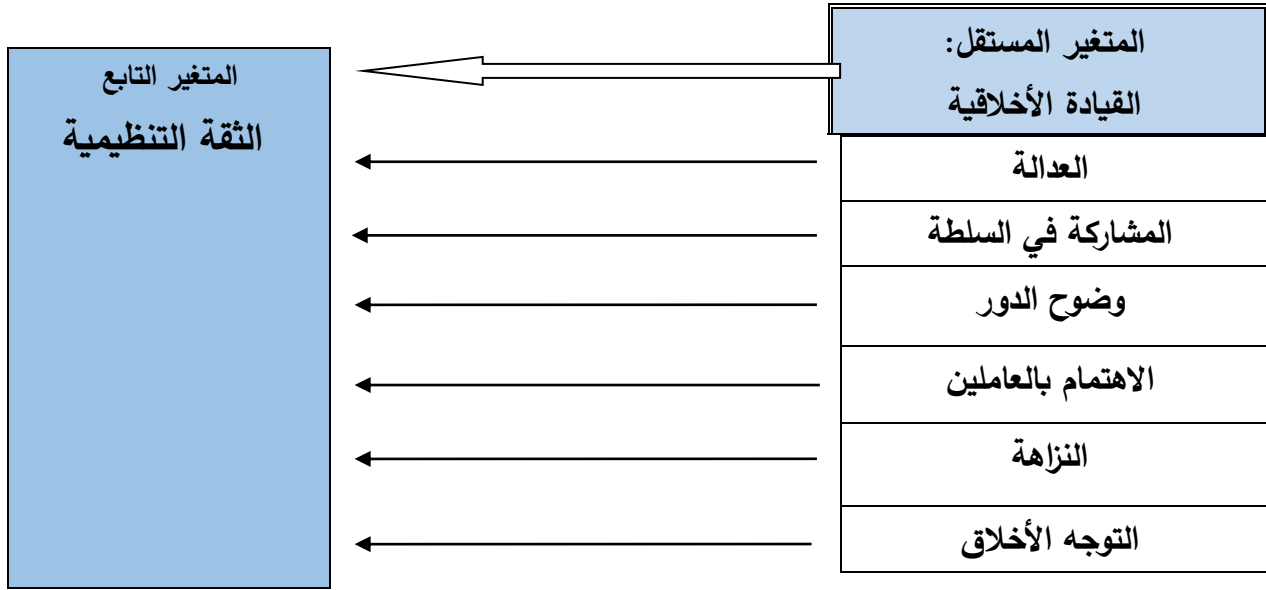
- القسم الأول: ويعبر عن بعض المعلومات الشخصية والوظيفية التي تخص عينة البحث والتي اشتملت على: (05) عناصر تمثلت في بلدية برهوم -الجنس- السن - الوظيفة الحالية -المؤهل العلمي -الخبرة المهنية.
 - القسم الثاني: القيادة الأخلاقية: ويتكون من (23) عبارة موزعة على 6 أبعاد هي:
 - القسم الثالث: الثقة التنظيمية: ويتكون من (12) عبارة موزعة على 3 أبعاد هي:
- وفي الأخير حصلنا على الاستبيان في شكله الأخير:

الجدول رقم 03: الشكل النهائي للاستبيان

أقسام الاستبيان	المحاور	الأبعاد	عدد العبارات
القسم الأول	الخصائص الشخصية لأفراد عينة البحث		/
القسم الثاني	القيادة الأخلاقية	البعد 1: العدالة	4
		البعد 2: المشاركة في السلطة	3
		البعد 3: وضوح الدور	4
		البعد 4: الاهتمام بالعاملين	4
		البعد 5: النزاهة	4
		البعد 6: التوجه الأخلاقي	4
القسم الثالث	الثقة التنظيمية	البعد 1: الثقة بزملاء العمل	4
		البعد 2: الثقة بالمشرفين	4
		البعد 3: الثقة بالإدارة العليا	4
مجموع عبارات الاستبيان			35

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

الشكل رقم (02): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

حيث تم تقسيم الدرجات لكل عبارة من عبارات الاستبيان كانت كما يلي:

الجدول رقم 04: تقسيم درجات الاستبيان.

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان النهائي

- المدى: لتحديد طول الفئة = أعلى درجة (موافق تماماً) - (أدنى درجة) (غير موافق تماماً) / عدد الدرجات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة أي بتعبير آخر هل هم موافقون بدرجة كبير، أو مرتفعة، موافق نوعاً ما، أو منخفضة، أو منخفضة جداً.

طول الفئة = $0.8 = 5 / (1-5)$ وبالتالي نحصل على المجالات التالية:

وقد اعتمدت في إنجاز هذا الاستبيان على الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، أي على مقياس ليكرت الخماسي نسبة لعالم النفس "رينيسليكرت"، وقد طلب من المبحوثين تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات.

درجات الاستبيان: يشمل الاستبيان على 05 درجات:

جدول رقم 05: درجات الاستبيان

مجال المتوسط الحسابي	مقياس لكرت	درجة الموافقة	مجال الوزن النسبي
من 1 إلى 1.80 درجة	غير موافق تماماً	درجة منخفضة جداً	أقل من 36%
من 1.81 إلى 2.60 درجة	غير موافق	درجة منخفضة	من 36% إلى 52%
من 2.61 إلى 3.40 درجة	محايد	درجة متوسطة	من 52.1% إلى 68%

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم-المسيلة-

من 3.41 إلى 4.20 درجة	موافق	درجة مرتفعة	من 68.1% إلى 84%
من 4.21 إلى 5 درجة	موافق تماماً	درجة مرتفعة جداً	من 84.1% إلى 100%

المصدر: من إعداد الطالبتين

ملاحظة: ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين أو أكثر فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهم.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.

1- البرامج المستخدمة:

بغية تسهيل عملية التحليل، قمنا بتجميع البيانات المحصلة من الاستبيان وتفرغها في برنامج الحزمة الإحصائية spss v22.

2- الأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

فيما يخص جمع وتبويب المعلومات التي تخص الدراسة الميدانية، قمنا بإعداد مجموعة من الجداول تم استخلاصها من البرنامج الإحصائي spss v22 الذي أتاح لنا مجموعة من الطرق التي ساعدتنا على التحليل الجيد والموضوعي ومن بين هذه الأدوات ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك للتعرف على متوسط إجابات الباحثين حول الاستبيان ومقارنتها بالوسط الافتراضي المقدر ب (3) لأن التقطيط يتراوح من (1) إلى (5) مما يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.

- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته لصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وذات جودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

- معامل بيرسون ومعامل ألفا كرو نباخ: وذلك من أجل معرفة مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان ومدى صدقها وتناسقها أي قياس الصدق والاتساق الداخلي والبنائي لأداة الدراسة.

- اختبار one sampel T test (للعينة الواحدة): ويستخدم هذا الاختبار بغرض التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات المستقضي منهم لاختبار فرضيات الدراسة، حيث يقارن الأوساط الحسابية لعينة الدراسة بقيمة الوسط الحسابي الفرضي وهو (3)، مع حساب قيمة (T) واستخراج مستوى دلالتها.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية، التحليل، مناقشتها

من خلال هذا المبحث سنتطرق في المطلب الأول إلى صدق وثبات الاستبيان أما في المطلب الثاني

سنناقش التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين

المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول

إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. (احمد الرقب، 2010، صفحة 108).

أولاً: الصدق الظاهري:

تم اقتباس عبارات الاستبيان للقيادة الأخلاقية من دراسة الأستاذ صلاح الدين عبد العزيز غنيم، القيادة

الأخلاقية في الإدارات التعليمية، كلية التربية، المجلة التربوية، العدد 77، سبتمبر 2020، وعبارات استبانة الثقة التنظيمية من دراسة سكوت (Scott1980)

ثانياً: صدق الاتساق البنائي

يؤدي هذا الاختبار إلى الوصول إلى صدق التكوين الفرضي للاختبار والفحص المنطقي لمكوناته والدقة

في قياس تلك الصفة، ومدى ارتباطها مع غيرها من العناصر، مما يساعد على الوصول إلى تنبؤات معينة في مجال الارتباط.

يتم هذا الأسلوب باستخدام معامل الارتباط بين العبارة ومجموع المحور والمجموع الكلي للاستبيان (عبد الحميد البداوي ، 2007 ، صفحة 135).

الجدول رقم 07: معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان

		معامل الارتباط	
		القيادة الأخلاقية	الثقة التنظيمية
القيادة الأخلاقية	معامل بيرسون	1	,722
	مستوى الدلالة		,658
	عدد الفقرات	34	34
الثقة التنظيمية	معامل بيرسون	,722	1
	مستوى الدلالة	,658	
	عدد الفقرات	34	34

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بيرسون بين محوري الاستبيان والمعدل الكلي لعبارات الاستبيان دالة إحصائية، حيث أن قيمة r المحسوبة قيمة (0.722) وهي أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم-المسيلة-

دلالة 0.05 ودرجة حرية 69 ومنه تعتبر محاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

الجدول التالية توضح الاتساق الداخلي لجميع عبارات الاستبيان:

الاتساق الداخلي بين عبارات محور القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور:

جدول رقم 08: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية لفقراته

البعد الأول: العدالة			البعد الثاني: المشاركة في السلطة			البعد الثالث: ووضوح الدور		
العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية sig	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية sig	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية sig
1	0.589	0.410	5	0.214	0.137	8	0.264	0.254
2	0.475	0.320	6	0.521	0.100	9	0.279	0.050
3	0.501	0.210	7	0.281	0.148	10	0.256	0.624
4	0.603	0.203				11	0.319	0.550

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم 09: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية لفقراته

البعد الرابع: الاهتمام بالعاملين			البعد الخامس: النزاهة			البعد السادس: التوجه الاخلاقي		
العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية sig	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية sig	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية sig
12	0.280	0.649	16	0.127	0.786	20	0.811	0.200
13	0.204	0.155	17	0.523	0.123	21	0.612	0.413
14	0.335	0.657	18	0.366	0.425	22	0.583	0.435
15	0.303	0.704	19	0.457	0.228	23	0.666	0.117

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (08) و (09) الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " القيادة

الأخلاقية " والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.127-0.811) حيث تعتبر

دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الاتساق الداخلي بين عبارات محور الثقة التنظيمية والدرجة الكلية المتحصل عليها في هذا المحور:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم-المسيلة-

جدول رقم 10: معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الثقة التنظيمية والدرجة الكلية لفقراته

البعد الأول: الثقة بزملاء العمل			البعد الثاني: الثقة في المشرفين			البعد الثالث: الثقة في الإدارة العليا		
العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية sig	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية sig	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية sig
24	0.674	0.110	28	0.759	0.000	32	0.675	0.423
25	0.807	0.222	29	0.577	0.286	33	0.827	0.212
26	0.782	0.413	30	0.750	0.231	34	0.747	0.511
27	0.782	0.413	31	0.798	0.205	35	0.802	0.296

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "الثقة التنظيمية" والدرجة الكلية لفقراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.577-0.827) حيث تعتبر دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا: حساب ثبات الاستبيان:

معامل الثبات كرونباخ : الجدول التالي يوضح النتائج المتواصل إليها لمحاور الاستبيان باستعمال معامل الثبات كرونباخ ، من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان، فقد تم استخدام معامل ألفا كرو نباخ لتحقيق الغرض المطلوب، حيث تجدر الإشارة إلى أن معامل الثبات ألفا كرو نباخ، تتراوح قيمته بين (0-1) وكلما اقترب من الواحد دل على وجود ثبات عال، وكلما اقترب من الصفر دل على عدم وجود ثبات وان الحد الأدنى المتفق عليه لمعامل ألفا كرو نباخ هو 0.7، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 11: معامل الثبات ألفا كرو نباخ لجميع محاور الاستبيان

الإحصائيات		المحور الثاني: القيادة الأخلاقية
عدد الأسئلة	Cronbach's Alpha معامل	يوجد ارتباط معنوي (دال)
23	0.912	
الإحصائيات		المحور الثالث: الثقة التنظيمية
عدد الأسئلة	Cronbach's Alpha معامل	يوجد ارتباط معنوي (دال)
12	0.887	
الإحصائيات		جميع عبارات الاستبيان
عدد الأسئلة	Cronbach's Alpha معامل	يوجد ارتباط معنوي (دال)
35	0.936	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم-المسيلة-

توضح الجداول السابق أن جميع معاملات الثبات عالية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وأن قيمة هذه المعاملات اختلفت من محور لآخر، حيث بلغ حددا الأعلى في المحور الثاني القيادة الأخلاقية بـ 0.912 وحددا الأدنى في المحور الثالث الثقة التنظيمية بـ 0.887" كما أن معامل الثبات الكلي لاستبيان الدراسة بلغ 0.936، وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) مما يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيتم التحصيل عليها باستخدام الاستبيان.

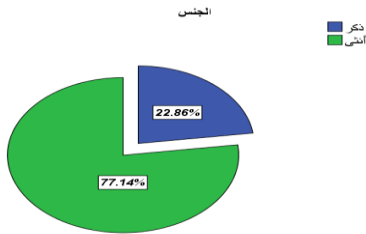
▪ نظرا للنتائج المتحصل عليها باستعمال معامل الثبات ألفا كرونباخ وبالرجوع إلى الجداول السابقة رقم (08) و (09) يمكن اعتبار الاستبيان بأنه يتميز بثبات عالي وبالتالي يمكن استعماله في دراستنا.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبيانات المستجوبين

اولا: عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

01- بالنسبة لمتغير الجنس

الشكل رقم 04: دائرة نسبية لمتغير الجنس



الجدول رقم 12: إحصائيات أفراد العينة حسب متغير الجنس

		التكرارات	النسبة المئوية
Valid	ذكر	16	22.9
	أنثى	54	77.1
	Total	70	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات

برنامج SPSS

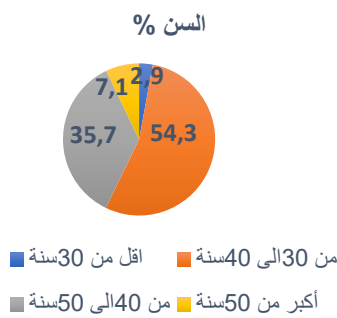
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على

البرنامج excel

من خلال الجدول رقم 12 والشكل رقم 04 تبين أن نسبة الذكور بلغت 22.86% ونسبة الإناث بلغت 77.14% ويدل هذا على أن العنصر الأنثوي هو الغالب ومنه نستنتج أن بلدية برهوم تعتمد بشكل كبير على الإناث.

02- بالنسبة لمتغير السن:

الشكل رقم 05: دائرة نسبية لمتغير السن



الجدول رقم 13: إحصائيات أفراد العينة حسب متغير السن

		التكرارات	النسبة المئوية
	أقل من 30 سنة	2	2.9
	من 30 إلى 40 سنة	38	54.3
	من 40 إلى 50 سنة	25	35.7
	أكبر من 50 سنة	5	7.1
	Total	70	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج

SPSS

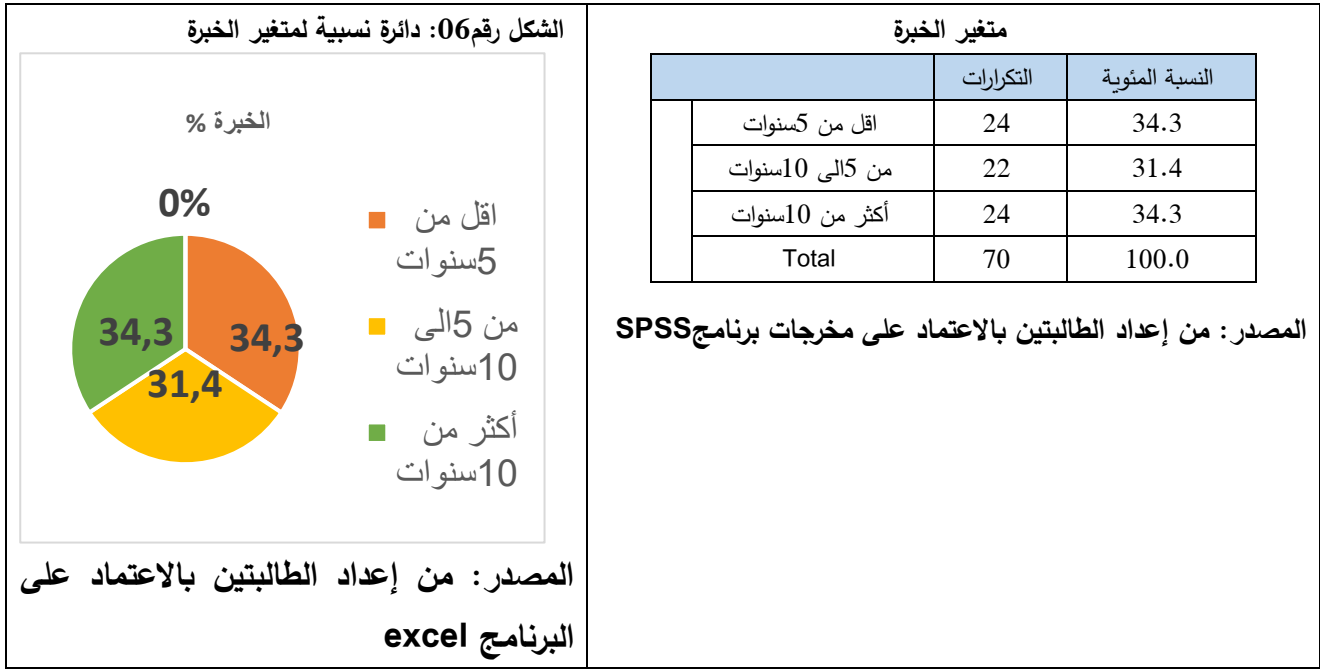
المصدر: من إعداد الطالبتين

بالاعتماد على البرنامج excel

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم-المسيلة-

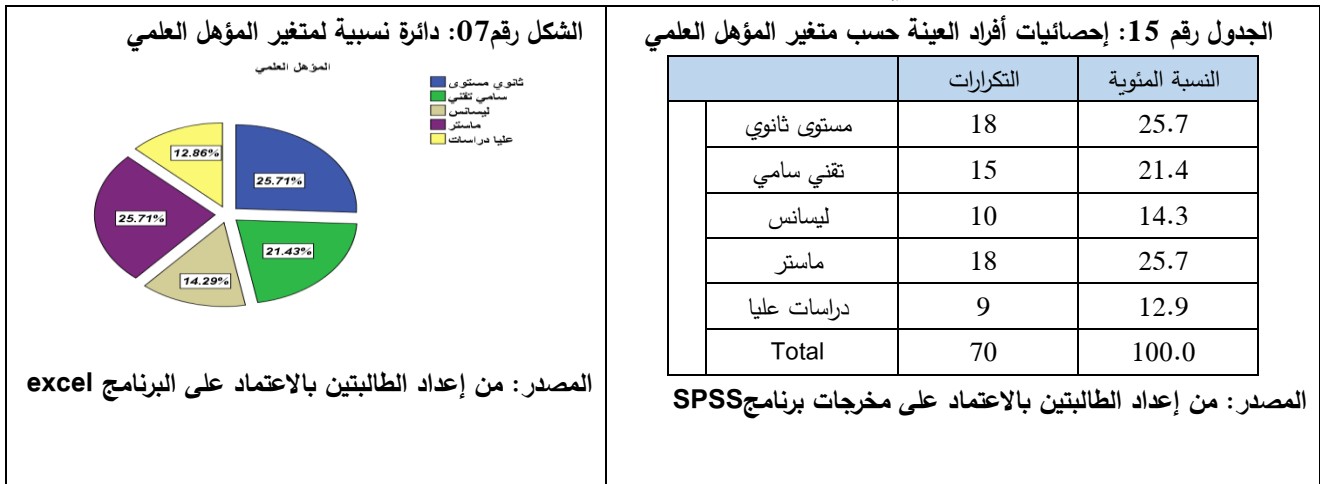
من خلال الجدول رقم 13 والشكل رقم (05) نلاحظ أن نسبة الأفراد التي أعمارهم أقل من 30 سنة بلغت 2.9% وهي أقل نسبة، وبلغت نسبة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة بلغت 54.3% وهي النسبة الأكبر، كما بلغت فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 40-50 سنة 35.7% وهي نسبة أكبر من نسبة الأفراد التي تقل أعمارهم عن 30 سنة أما نسبة الافراد الذين يتجاوزون سن 50 سنة فبلغ 7.1%. وهو ما يدل على ان المؤسسة تعتمد بشكل كبير على فئة الشباب.

03- بالنسبة لمتغير الخبرة:



من خلال الجدول رقم 14 والشكل رقم (06) نلاحظ أن نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة من 05-10 سنة تحصلوا على نسبة 31.4%، كما بلغت فئة الأفراد الذين لديهم خبرة أكبر من 10 سنوات 34.3% وهي نسبة متساوية مع نسبة الأفراد الذين لا تتجاوز خبرتهم 5 سنوات والتي بلغت أيضاً 34.3%. وهو ما يدل على ان المؤسسة تعتمد على الأفراد أصحاب الخبرة وضعيفي الخبرة في آن واحد.

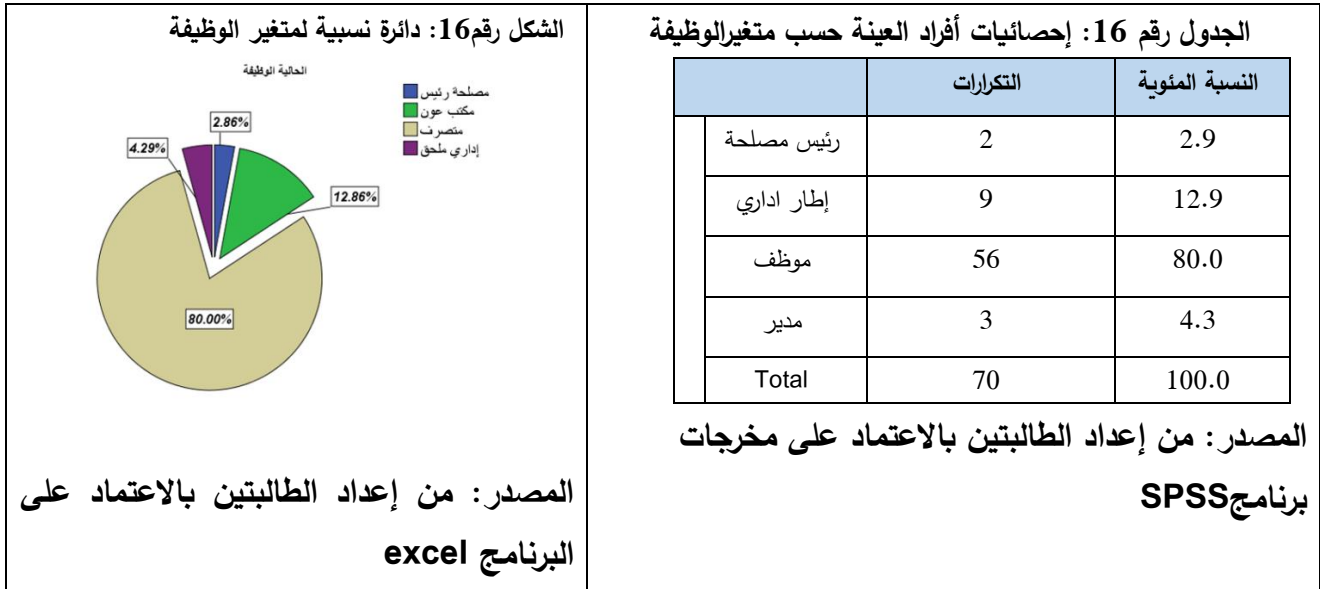
04- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:



الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم-المسيلة-

من خلال الجدول رقم 15 والشكل رقم (07) نلاحظ هنا أن نسبة حاملي الشهادات الثانوية فأقل تتصدر الترتيب بنسبة 25.71% وهي نسبة متساوية مع نسبة حاملي شهادة الماستر ، أما نسبة حاملي الشهادات الجامعية فأقل بلغت 12.86%، فيما بلغت نسبة حاملي الشهادات ليسانس وشهادات تقني سامي على التوالي 14.29% و21.43%، مما يدل على اعتماد المؤسسة محل الدراسة على عاملين متحصلين على شهادة دراسات جامعية ودراسات عليا في المناصب الإدارية وشهادات الثانوية في المناصب المهنية ، ونفسر النسبة الكبيرة للأفراد المتحصلين على شهادة الثانوية والماستر نظراً لطبيعة العمل في البلدية واحتياجات البلدية للعاملين ذو مستوى تعليمي أعلى لتوظيفهم في مناصب عمل إدارية.

05- بالنسبة لمتغير الوظيفة الحالية:



من خلال الجدول رقم 16 والشكل رقم 08 تصدرت نسبة المتصرفين المرتبة الأولى ب 80%، واحتلت المرتبة الثانية منصب عون مكتب 12.86%، أما منصب ملحق اداري ورئيس المصلحة فكان على التوالي بنسبة 4.29% و 2.86%.

ثانيا: التحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة

ويتناول هذا الفرع تحليل النتائج المتعلقة بالتساؤلات الفرعية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية.

1- تحليل فقرات محور القيادة الأخلاقية:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة مستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور أبعاد القيادة الأخلاقية قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور، فكانت النتائج في الجداول التالية:

جدول رقم 17: المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد العدالة

N			المتوسط	انحراف معياري	البعد 01: العدالة
الرتبة	عدد الاستمارات	استمارات مفقودة			
1	70	0	4.04	0.856	(1) تتحمل الإدارة مسؤولية أخطاء العاملين التي لم يفعلوها
4	70	0	3.70	0.863	(2) تسعى الإدارة لتحقيق نجاح شخصي على حساب الآخرين
2	70	0	3.92	0.695	(3) تتخذ الإدارة القرارات الوظيفية بأسلوب متحيز
3	70	0	3.74	0.944	(4) تكلف الإدارة العاملين بمشكلات ليس لهم سيطرة عليها

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 1: " تتحمل الإدارة مسؤولية أخطاء العاملين التي لم يفعلوها."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.04 وانحراف معياري 0.856، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 1 أي أن الإدارة تتحمل مسؤولية أخطاء العاملين التي لم يفعلوها. بدرجة مرتفعة جداً حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 3: " تتخذ الإدارة القرارات الوظيفية بأسلوب متحيز"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.92 وانحراف معياري بلغ 0.695، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 3 أي أن الإدارة تتخذ القرارات الوظيفية بأسلوب متحيز بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 4: " تكلف الإدارة العاملين بمشكلات ليس لهم سيطرة عليها"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.74 وانحراف معياري بلغ 0.944، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 4 أي أن تكلف الإدارة العاملين بمشكلات ليس لهم سيطرة عليها. بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 2: " تسعى الإدارة لتحقيق نجاح شخصي على حساب الآخرين"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.70 وانحراف معياري بلغ 0.863، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 2 تسعى الإدارة لتحقيق نجاح شخصي على حساب الآخرين بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم-المسيلة-

جدول رقم 18: المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد المشاركة في السلطة

N			المتوسط	انحراف معياري	البعد 02: المشاركة في السلطة
الرتبة	عدد استمارات	استمارات مفقودة			
3	70	0	4.04	0.807	(5) تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات
2	70	0	4.04	0.781	(6) توفر الإدارة البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل
1	70	0	4.12	0.820	(7) تفوض الإدارة بعض صلاحياتها للعاملين لتنمية الإبداع والابتكار لديهم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 07: " تفوض الإدارة بعض صلاحياتها للعاملين لتنمية الإبداع والابتكار لديهم"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.12 وانحراف معياري بلغ 0.820، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 07 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أنه تفوض الإدارة بعض صلاحياتها للعاملين لتنمية الإبداع والابتكار لديهم حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 06: " توفر الإدارة البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.04 وانحراف معياري بلغ 0.781، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 06 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أنه توفر الإدارة البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 05: " تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.04 وانحراف معياري بلغ 0.807، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 05 أي تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

جدول رقم 19: المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد وضوح الدور

N			المتوسط	انحراف معياري	البعد 03: وضوح الدور
الرتبة	عدد استمارات	استمارات مفقودة			
04	70	0	0.613	3.98	(8) تشير الإدارة الى الأداء المتوقع من فريق العمل
02	70	0	0.512	4.09	(9) تحدد الإدارة الأولويات التي يجب ان يلتزم بيها العاملين
01	70	0	0.625	4.22	(10) توفر الإدارة تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة للعاملين
03	70	0	0.601	3.99	(11) توضح الإدارة مسؤوليات كل فرد تجاه العمل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم-المسيلة-

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 08: " توفر الإدارة تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة للعاملين"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.22 وانحراف معياري بلغ 0.625، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 08 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أنه توفر الإدارة تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة للعاملين حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 09: تحدد الإدارة الأولويات التي يجب ان يلتزم بيها العاملون"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.09 وانحراف معياري بلغ 0.512، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 09 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أنه تحدد الإدارة الأولويات التي يجب ان يلتزم بيها العاملون حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 11: " توضح الإدارة مسؤوليات كل فرد تجاه العمل"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.99 وانحراف معياري بلغ 0.601، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 11 أي توضح الإدارة مسؤوليات كل فرد تجاه العمل بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 08: " تشير الإدارة الى الأداء المتوقع من فريق العمل"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.98 وانحراف معياري بلغ 0.613، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 08 أي تشير الإدارة الى الأداء المتوقع من فريق العمل بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

جدول رقم 20: المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد الاهتمام بالعاملين

الرتبة	N		انحراف معياري	المتوسط	البعد 04: الاهتمام بالعاملين
	عدد استمارات	استمارات مفقودة			
02	70	0	0.636	3.82	12) تهتم الإدارة بمشاعر ومشاكل العاملين
01	70	0	0.722	3.98	13) تعطي الإدارة اهتمام ملحوظ لسلوكيات العاملين
03	70	0	0.746	3.67	14) تطلب الإدارة من العاملين التصرف بنزاهة
04	70	0	0.689	3.61	15) تخصص الإدارة وقتا للحديث عن الجوانب الشعورية المرتبطة بالعمل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم-المسيلة-

تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 13: " تعطي الإدارة اهتمام ملحوظ لسلوكيات العاملين"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.82 وانحراف معياري بلغ 0.636، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 13 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على تعطي الإدارة اهتمام ملحوظ لسلوكيات العاملين حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 12: " تهتم الإدارة بمشاعر ومشاكل العاملين"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.04 وانحراف معياري بلغ 0.781، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 12 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أنه تهتم الإدارة بمشاعر ومشاكل العاملين حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 14: " تطلب الإدارة من العاملين التصرف بنزاهة"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.67 وانحراف معياري بلغ 0.746، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة رقم 14 أي تطلب الإدارة من العاملين التصرف بنزاهة. بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 15: تخصص الإدارة وقتا للحديث عن الجوانب الشعورية المرتبطة بالعمل"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.61 وانحراف معياري بلغ 0.689، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة رقم 15 أي تخصص الإدارة وقتا للحديث عن الجوانب الشعورية المرتبطة بالعمل. بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

جدول رقم 21: المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد النزاهة

N		استمارات مفقودة	المتوسط	انحراف معياري	البعد 05: النزاهة
الرتبة	عدد استمارات				
01	70	0	4.17	0.661	16) تحافظ الإدارة على وعودها للعاملين
02	70	0	4.03	0.589	17) تتميز الإدارة بالشفافية مع العاملين
03	70	0	3.75	0.687	18) تتطابق اقوال الإدارة مع افعالها لذلك جديرة بالثقة
04	70	0	3.71	0.701	19) تراعي الإدارة الوضوح في معاملاتها مع العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 16: " تحافظ الإدارة على وعودها للعاملين"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.17 وانحراف

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم-المسيلة-

معيارى بلغ 0.661، حيث أن قيمة المتوسط الحسابى تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة فى إجابتهم على العبارة رقم 16 أى أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أنه تحافظ الإدارة على وعودها للعاملين حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأى أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 17: تتميز الإدارة بالشفافية مع العاملين "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابى بلغ 4.03 وانحراف معيارى بلغ 0.589، حيث أن قيمة المتوسط الحسابى تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة فى إجابتهم على العبارة رقم 17 أى أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أنه تتميز الإدارة بالشفافية مع العاملين حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأى أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 18: " تتطابق أقوال الإدارة مع أفعالها لذلك جديرة بالثقة."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابى بلغ 3.75 وانحراف معيارى بلغ 0.687، حيث أن قيمة المتوسط الحسابى تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة فى إجابتهم على العبارة رقم 18 تتطابق أقوال الإدارة مع أفعالها لذلك جديرة بالثقة بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأى أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 19: تراعى الإدارة الوضوح فى معاملاتها مع العاملين "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابى بلغ 3.71 وانحراف معيارى بلغ 0.701، حيث أن قيمة المتوسط الحسابى تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة فى إجابتهم على العبارة رقم 19 تراعى الإدارة الوضوح فى معاملاتها مع العاملين. بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

جدول رقم 22: المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد التوجه الأخلاقي

N			انحراف معيارى	البعد 06: التوجه الأخلاقي
الرتبة	عدد استمارات	استمارات مفقودة		
04	70	0	3.68	0.649
02	70	0	3.89	0.519
03	70	0	3.78	0.622
01	70	0	3.99	0.738

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

➤ تحليل رأى أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 23: " تتبنى الإدارة على العاملين الذين يتصرفون وفق للقواعد والمعايير الاخلاقية "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابى بلغ 3.99 وانحراف معيارى بلغ 0.738، حيث أن قيمة المتوسط الحسابى تشير إلى أن

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم-المسيلة-

- تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 23 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على أنه تنثي الإدارة على العاملين الذين يتصرفون وفق للقواعد والمعايير الاخلاقية حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 21: " تتأكد الادارة من التزام العاملين بقواعد السلوك الأخلاقي "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.89 وانحراف معياري بلغ 0.519، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 21 أي أنهم موافقون بدرجة مرتفعة على تتأكد الادارة من التزام العاملين بقواعد السلوك الأخلاقي حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 22: تشجع الإدارة على مناقشة القضايا الأخلاقية بين العاملين."، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.78 وانحراف معياري بلغ 0.622، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 22 أي تشجع الإدارة على مناقشة القضايا الأخلاقية بين العاملين بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.
- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 20: توضح الإدارة المبادئ والمعايير الأخلاقية وغير الأخلاقية للسلوك، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.68 وانحراف معياري بلغ 0.649، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 20 توضح الإدارة المبادئ والمعايير الأخلاقية وغير الأخلاقية للسلوك بدرجة مرتفعة وهذا حسب وجهة نظرهم.

2-تحليل فقرات محور الثقة التنظيمية

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وقيمة مستوى الدلالة (sig) لجميع عبارات محور الثقة التنظيمية قصد معرفة مدى موافقة أفراد العينة على هذا المحور فكانت النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم 23 المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد الثقة بزملاء العمل

N			الانحراف معياري	الثقة بزملاء العمل
الرتبة	عدد استمارات	استمارات مفقودة		
1	70	0	0.742	24) توجد ثقة متبادلة بيني وبين الزملاء في العمل
4	70	0	1.015	25) يقدم لي زملائي في العمل الدعم بعيدا عن دافع المصلحة الشخصية
2	70	0	0.793	26) يمكنني الاعتماد على زملائي في العمل على إتمام مهامي
3	70	0	0.837	27) لدي ثقة كاملة ان زملائي في العمل سيعاملونني بإنصاف

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 24: " توجد ثقة متبادلة بيني وبين الزملاء في العمل " نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.98

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم-المسيلة-

وانحراف معياري بلغ 0.742، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 24 أي يشعر الموظفون بأهمية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من المؤسسة بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 26: " يمكنني الاعتماد على زملائي في العمل على إتمام مهامي"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.94 وانحراف معياري بلغ 0.793، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 26 أي أن يمكنني الاعتماد على زملائي في العمل على إتمام مهامي بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 27: " لدي ثقة كاملة ان زملائي في العمل سيعاملونني بإنصاف"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.56 وانحراف معياري بلغ 0.837، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 27 أي لدي ثقة كاملة ان زملائي في العمل سيعاملونني بإنصاف بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 25: " يقدم لي زملائي في العمل الدعم بعيدا عن دافع المصلحة الشخصية"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.50 وانحراف معياري بلغ 1.015، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 18 أي يقدم لي زملائي في العمل الدعم بعيدا عن دافع المصلحة الشخصية بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

جدول رقم 24: المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد الثقة بالمشرفين

N			انحراف معياري	البعد 02: الثقة بالمشرفين
الرتبة	عدد استمارات	استمارات مفقودة		
2	70	0	0.652	28) مشرفي جدير بالثقة
3	70	0	0.617	29) اتلقى كل التشجيع والمساندة من رئيسي في العمل
4	70	0	0.711	30) اتق بنزاهة رئيسي في حل النزاعات بين الموظفين
1	70	0	0.582	31) يعتمد مشرفي على خبراتي ومؤهلتي في مواجهة بعض المشاكل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 31: " يعتمد مشرفي على خبراتي ومؤهلتي في مواجهة بعض المشاكل". نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.90 وانحراف معياري بلغ 0.582، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية بروهوم-المسيلة-

تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 31 أي يعتمد مشرفي على خبراتي ومؤهلتي في مواجهة بعض المشاكل بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 28: مشرفي جدير بالثقة "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.94 وانحراف معياري بلغ 0.793، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 28 أي أن مشرفي جدير بالثقة بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 29: " اتلقى كل التشجيع والمساندة من رئيسي في العمل "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.71 وانحراف معياري بلغ 0.617، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 29 أي اتلقى كل التشجيع والمساندة من رئيسي في العمل بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 30: " اتق بنزاهة رئيسي في حل النزعات بين الموظفين "، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.56 وانحراف معياري بلغ 0.711، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجاباتهم على العبارة رقم 30 أي اتق بنزاهة رئيسي في حل النزعات بين الموظفين بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

جدول رقم 25: المتوسطات الحسابية وقيمة الانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة حول بعد الثقة بالإدارة العليا

N		انحراف معياري	المتوسط	البعد 03: الثقة بالإدارة العليا
الرتبة	عدد استمارات			
4	70	0	3.77	32) تتعامل إدارة المؤسسة بعدالة مع كافة الموظفين في مختلف الأقسام والوحدات
2	70	0	3.85	33) تؤدي ثقتي بالإدارة الى نتائج إيجابية تنعكس على ادائي
1	70	0	4.01	34) تسعى الإدارة الى كسب ثقة العاملين في قراراتها بشكل مستمر
3	70	0	3.81	35) يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا لأنها تفعل الأفضل في العمل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 34: " تسعى الإدارة الى كسب ثقة العاملين في قراراتها بشكل مستمر ". نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.01 وانحراف معياري بلغ 1.020، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجاباتهم على العبارة رقم 34 أي تسعى الإدارة الى كسب ثقة العاملين في قراراتها بشكل مستمر بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم-المسيلة-

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 33: " تؤدي ثقتي بالإدارة الى نتائج إيجابية تنعكس على ادائي"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.85 وانحراف معياري بلغ 0.811، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 33 أي أن تؤدي ثقتي بالإدارة الى نتائج إيجابية تنعكس على ادائي بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 35: " يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا لأنها تفعل الأفضل في العمل"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.81 وانحراف معياري بلغ 0.863، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في إجابتهم على العبارة رقم 35 أي يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا لأنها تفعل الأفضل في العمل بدرجة مرتفعة حسب وجهة نظرهم.

➤ تحليل رأي أفراد العينة حول إجابتهم على العبارة رقم 32: " تتعامل إدارة المؤسسة بعدالة مع كافة الموظفين في مختلف الأقسام والوحدات"، نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.77 وانحراف معياري بلغ 0.755، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير إلى أن تقييم أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة في إجابتهم على العبارة رقم 32 أي تتعامل إدارة المؤسسة بعدالة مع كافة الموظفين في مختلف الأقسام والوحدات بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات وجود أهمية لمتغيرات وابعاد الدراسة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار فرضيات الدراسة يجب على عينة الدراسة ان تكون تتبع توزيعاً طبيعياً لذلك تم التأكد من ذلك بواسطة معامل معام $Kolmogorov-Smirnov^a$ ومعامل Shapiro-Wilk لإثبات التوزيع الطبيعي

الجدول رقم 26: معامل التوزيع الطبيعي

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			معامل Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
القيادة الأخلاقية	,168	69	,463	,980	69	,544
الثقة التنظيمية	,190	69	,253	,960	69	,311

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilli fors

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم-المسيلة-

بعد تطبيق المتغيرات على اختبار Kolmogorov-Smirnov ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية Sig أكبر من (0.05) لكل من متغيرات الدراسة، مما يدل على إتباع البيانات لإجابات أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، لذلك سوف نتبع الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات

سيتم تحليل نتائج اختبار الفرضيات من خلال تطبيق اختبار one sampel T test للعينة الواحدة وإظهار الفرضية الصفرية H0 والفرضية البديلة H1 لفرضيات الدراسة:

1- البعد الأول (العدالة)

- H1 يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد العدالة للقيادة الأخلاقية في بلدية برهوم من وجهة نظر موظفين.
- H0 لا يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد العدالة للقيادة الأخلاقية في بلدية برهوم من وجهة نظر موظفين.

الجدول رقم 26: اختبار t-test لوجود بعد العدالة

البعد 1: العدالة						
	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	خطأ انحراف معياري		
القيمة	70	3.88	0.604	0.75		
	قيمة المتوسط الفرضي = 3					
	t	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig	فرق المتوسط	95% درجة الثقة	
					مستوى انخفاض	مستوى ارتفاع
القيمة	12.320	69	0.000	0.850	0.70	1.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد الأول المتعلق بـ: العدالة بلغ (3.88) بانحراف معياري بلغ (0.604) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (u=3) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود عدالة واعتمادها من طرف البلدية من أجل تنمية الثقة التنظيمية. ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (12.320) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 69 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم-المسيلة-

■ ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية لبعده العدالة في القيادة الأخلاقية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ في بلدية برهوم بالتالي هناك عدل وانصاف في توزيع الأعباء بين الموظفين وتقييمهم.

2- البعد الثاني المشاركة في السلطة

- H1 يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعده المشاركة في السلطة للقيادة الأخلاقية في بلدية برهوم من وجهة نظر موظفين.
- H0 لا يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعده المشاركة في السلطة للقيادة الأخلاقية في بلدية برهوم من وجهة نظر موظفين.

الجدول رقم 27: اختبار t-لوجود بعد المشاركة في السلطة

البعد 2: المشاركة في السلطة						
	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	خطأ انحراف معياري		
القيمة	70	3.61	0.726	0.62		
	قيمة المتوسط الفرضي = 3					
	t	درجة الحرية	مستوى المعنوية sig	فرق المتوسط	95% درجة الثقة	
					مستوى ارتفاع	مستوى انخفاض
القيمة	11.045	69	0.000	0.955	0.83	1.08

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد الثاني المتعلق بـ : المشاركة في السلطة بلغ (3.61) بانحراف معياري بلغ (0.726) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ($u=3$) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود المشاركة في السلطة واعتماده من طرف البلدية من أجل تنمية الثقة التنظيمية. ، ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (11.045) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 69 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

■ ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعده المشاركة في السلطة للقيادة الأخلاقية في بلدية برهوم من وجهة نظر موظفين بالتالي رئيس البلدية يسمح للموظفين بالمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة و توفير البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز العمل..

3- البعد الثالث بعد وضوح الدور

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم-المسيلة-

- H1 يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد وضوح الدور للقيادة الأخلاقية في بلدية برهوم من وجهة نظر موظفين .
- H0 لا يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد وضوح الدور للقيادة الأخلاقية في بلدية برهوم من وجهة نظر موظفين.

الجدول رقم 28: اختبار t-لوجود بعد وضوح الدور

البعد 3: وضوح الدور						
خطأ انحراف معياري	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	القيمة		
0.74	0.681	3.88	70	القيمة		
قيمة المتوسط الفرضي = 3						
95% درجة الثقة		فرق المتوسط	مستوى المعنوية sig	درجة الحرية	t	القيمة
مستوى ارتفاع	مستوى انخفاض					
1.22	0.90	0.753	0.000	69	10.670	القيمة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد الثاني المتعلق ب: وضوح الدور بلغ (3.88) بانحراف معياري بلغ (0.681) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (u=3) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود وضوح الدور واعتماده من طرف البلدية من أجل تنمية الثقة التنظيمية. ، ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (10.670) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 69 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

▪ ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد وضوح الدور للقيادة الأخلاقية في بلدية برهوم من وجهة نظر موظفين مما يعني ان رئيس البلدية يحدد الأولويات التي يجب ان يلتزم بها العاملين وتحديد مسؤوليات كل فرد تجاه العمل.

4- البعد الرابع الاهتمام بالعاملين

- H1 يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد الاهتمام بالعاملين للقيادة الأخلاقية في بلدية برهوم من وجهة نظر موظفين.
- H0 لا يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد الاهتمام بالعاملين للقيادة الأخلاقية في بلدية برهوم من وجهة نظر موظفين.

الجدول رقم 29: اختبار t-لوجود بعد الاهتمام بالعاملين

البعد 4: الاهتمام بالعاملين						
	خطأ انحراف معياري	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	القيمة	
	0.72	0.666	3.51	70	القيمة	
	قيمة المتوسط الفرضي = 3					
	95% درجة الثقة		فرق المتوسط	مستوى	درجة	t
	مستوى ارتفاع	مستوى انخفاض	المعنوية sig	الحرية		
القيمة	1.28	0.66	0.811	0.000	69	12.328

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد الثاني المتعلق ب: الاهتمام بالعاملين يبلغ (3.51) بانحراف معياري بلغ (0.666) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ($u=3$) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود الاهتمام بالعاملين واعتماده من طرف البلدية من أجل تنمية الثقة التنظيمية. ، ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (12.328) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 69 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

■ ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد الاهتمام بالعاملين للقيادة الأخلاقية في بلدية برهوم من وجهة نظر موظفين بالتالي الرئيس يعمل على مراعات مقدرات الموظفين عند توزيع الأعباء وتشجيعهم وعلى التعاون وبناء علاقات إنسانية جيدة مع الموظفين.

5- البعد الخامس بعد النزاهة

■ $H1$ يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد النزاهة للقيادة الأخلاقية في بلدية برهوم من وجهة نظر موظفين.

■ $H0$ لا يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد النزاهة للقيادة الأخلاقية في بلدية برهوم من وجهة نظر موظفين.

الجدول رقم 30: اختبار t-لوجود بعد النزاهة

البعد 5: النزاهة						
خطأ انحراف معياري	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	القيمة		
0.85	0.912	4.02	70	القيمة		
قيمة المتوسط الفرضي = 3						
مستوى ارتفاع	مستوى انخفاض	فرق المتوسط	مستوى المعنوية sig	درجة الحرية	t	95% درجة الثقة
						مستوى ارتفاع
1.33	0.93	0.977	0.000	69	13.100	القيمة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد الثاني المتعلق ب: النزاهة بلغ (4.02) بانحراف معياري بلغ (0.912) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (u=3) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود النزاهة واعتمادها من طرف البلدية من أجل تنمية الثقة التنظيمية. ، ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (13.100) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 69 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ لبعد النزاهة للقيادة الأخلاقية في بلدية برهوم من وجهة نظر موظفين مما يعني ان رئيس البلدية يحافظ على الوعود تجاه العاملين والشفافية.

6- البعد السادس بعد التوجه الأخلاقي

- H1 يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ لبعد التوجه الأخلاقي للقيادة الأخلاقية في بلدية برهوم من وجهة نظر موظفين
- H0 لا يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ لبعد التوجه الأخلاقي للقيادة الأخلاقية في بلدية برهوم من وجهة نظر موظفين.

الجدول رقم 31: اختبار t-test لوجود بعد التوجه الأخلاقي

البعد 6: التوجه الأخلاقي						
	خطأ انحراف معياري	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	القيمة	
	0.85	0.541	3.05	70	القيمة	
	قيمة المتوسط الفرضي = 3					
	95% درجة الثقة		فرق المتوسط	مستوى	درجة	t
	مستوى ارتفاع	مستوى انخفاض	المعنوية sig	الحرية		
القيمة	1.11	0.69	0.632	0.000	69	10.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد الثاني المتعلق ب: التوجه الأخلاقي بلغ (3.05) بانحراف معياري بلغ (0.541) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي ($u=3$) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية التوجه الأخلاقي واعتماده من طرف البلدية من أجل تنمية الثقة التنظيمية. ، ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (10.001) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 69 كما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد التوجه الأخلاقي للقيادة الأخلاقية في بلدية برهوم من وجهة نظر الموظفين مما يدل على ان رئيس البلدية يحرس على ممارسات والمعايير الأخلاقية ومناقشة القضايا الأخلاقية بين العاملين داخل المؤسسة.

7- اختبار وجود أهمية متغير الثقة التنظيمية لدى بلدية برهوم:

- H1 يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمتغير الثقة التنظيمية في بلدية برهوم من وجهة نظر موظفين .
- H0 لا يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمتغير الثقة التنظيمية في بلدية برهوم من وجهة نظر موظفين.

الجدول رقم 32: اختبار t-test لوجود الثقة التنظيمية

ثقة التنظيمية						
	خطأ انحراف معياري	الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	القيمة	
	0.187	1.225	3.96	70		
	3 = قيمة المتوسط الفرضي					
	درجة الثقة 95%		فرق المتوسط	مستوى	درجة	t
	مستوى ارتفاع	مستوى انخفاض	الحرية	الحرية	الحرية	الحرية
	0.35	0.40	0.023	0.901	33	10.125
	القيمة					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا: أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد الثاني المتعلق بـ الثقة بالمشرفين بلغ (3.96) بانحراف معياري بلغ (1.225) وهو أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (u=3) والفرق بينهما موجب أي أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لوجود ثقة التنظيمية لدى المؤسسة محل الدراسة. ونتائج إجابات العينة دال إحصائياً، حيث أن قيمة t المحسوبة (10.125) أكبر من t الجدولية عند درجة حرية 33، وبالتالي ترقى إلى المستوى المطلوب.

- ومنه نقبل الفرضية الصفرية أي لا يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمتغير الثقة التنظيمية في بلدية برهوم من وجهة نظر موظفين.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الأثر بين متغيرات الدراسة

بعد اختبار وجود أبعاد الدراسة لدى بلدية برهوم بولاية المسيلة، اذ تبين لنا وجود وتحقيق أبعاد القيادة الأخلاقية لدى بلدية برهوم، ولاختبار الفرضيات اعتمدنا على معامل الانحدار البسيط عن طريق برنامج spss حيث سنستخدم معامل الانحدار البسيط في إثبات أو نفي الفرضيات.

أولاً: الفرضية الأولى

- H1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمتغير القيادة الأخلاقية في تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم.
- H0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمتغير القيادة الأخلاقية في تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم.

الجدول رقم 33: اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الأولى

المتغيرات		قيم المعالم		المعنوية الجزئية		المعنوية الكلية		القدرة التفسيرية	
				قيمة t	مستوى	قيمة اختبار	مستوى	معامل ارتباط	معامل التحديد
				المحسوبة	معنوية	F	معنوية	ارتباط	التحديد
							sig		
القيادة الأخلاقية		1.006		2.001	0.00	0.00	0.000	0.470	0.011
الثقة التنظيمية		0.423		7.557	0.00	6			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

▪ من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.470 وهو جيد، وأن قيمة معامل التحديد تقدر ب 0.011، كما بلغت قيمة الانحدار البسيط 0.006 وهي قيمة موجبة أما نسبة الدلالة المعنوية فهي أقل من 0.05 وهذا يعني انه نرفض الفرض الصفري H0 ونقبل الفرض البديل H1 مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل وهذا يعني انه نرفض الفرض الصفري H0 ونقبل الفرض البديل H1 مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل بمعنى آخر يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ لمتغير القيادة الأخلاقية في تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم.

ثانيا: الفرضية الثانية

- H1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ لبعد العدالة على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم.
- H0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha < 0.05$ لبعد العدالة على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم.

الجدول رقم 34: اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الثانية

المتغيرات		قيم المعالم		المعنوية الجزئية		المعنوية الكلية		القدرة التفسيرية	
				قيمة t	مستوى	قيمة اختبار	مستوى	معامل ارتباط	معامل التحديد
				المحسوبة	معنوية	F	معنوية	ارتباط	التحديد
							sig		
العدالة		1.101		4.589	0.003	0.04	0.836	0.418	0.030
الثقة التنظيمية		0.563		7.061	0.00	3			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم-المسيلة-

- من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.418 وهو جيد، وأن قيمة معامل التحديد تقدر ب 0.030، كما بلغت قيمة الانحدار البسيط 0.043 وهي قيمة موجبة أما نسبة الدلالة المعنوية فهي أكبر من 0.05 وهذا يعني انه نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل وهذا يعني انه نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل بمعنى آخر يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد العدالة على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم.

ثالثا: الفرضية الثالثة

- H_1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد المشاركة في السلطة على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم.
- H_0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد المشاركة في السلطة على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم.

الجدول رقم 35: اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الثالثة

المتغيرات		قيم المعالم		المعنوية الجزئية		المعنوية الكلية		القدرة التفسيرية	
				قيمة t	مستوى	قيمة	مستوى	معامل	معامل
				المحسوبة	معنوية	اختبار	معنوية	ارتباط	التحديد
						F			
المشاركة في السلطة		1.323		4.589	0.001	0.06	0.780	0.522	0.080
الثقة التنظيمية		0.425		7.222	0.00	5			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.522 وهو جيد، وأن قيمة معامل التحديد تقدر ب 0.080، كما بلغت قيمة الانحدار البسيط 0.065 وهي قيمة موجبة أما نسبة الدلالة المعنوية فهي أكبر من 0.05 وهذا يعني انه نرفض الفرض الصفري H_0 ونقبل الفرض البديل H_1 مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل بمعنى آخر يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد المشاركة في السلطة على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم.

رابعا: الفرضية الرابعة

- H_1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد وضوح الدور على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم.
- H_0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد وضوح الدور على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم.

الجدول رقم 36: اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الرابعة

المتغيرات		قيم المعالم		المعنوية الجزئية		المعنوية الكلية		القدرة التفسيرية	
				قيمة t	مستوى	قيمة اختبار	مستوى	معامل ارتباط	معامل التحديد
				المحسوبة	معنوية	F	معنوية		
وضوح الدور		1.634		3.448	0.002	0.23	0.414	0.686	0.012
الثقة التنظيمية		0.505		6.171	0.00	5			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.686 وهو جيد، وأن قيمة معامل التحديد تقدر ب 0.012، كما بلغت قيمة الانحدار البسيط 0.235 وهي قيمة موجبة أما نسبة الدلالة المعنوية فهي أكبر من 0.05 وهذا يعني انه نرفض الفرض الصفري H0 ونقبل الفرض البديل H1 مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل بمعنى آخر يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد وضوح الدور على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم.

خامسا: الفرضية الخامسة

- H1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد الاهتمام بالعاملين على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم.
- H0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد الاهتمام بالعاملين على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم.

الجدول رقم 37: اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الخامسة

المتغيرات		قيم المعالم		المعنوية الجزئية		المعنوية الكلية		القدرة التفسيرية	
				قيمة t	مستوى	قيمة اختبار	مستوى	معامل ارتباط	معامل التحديد
				المحسوبة	معنوية	F	معنوية		
الاهتمام بالعاملين		1.228		4.440	0.001	0.01	0.750	0.688	0.098
الثقة التنظيمية		0.400		7.321	0.00	5			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.688 وهو جيد، وأن قيمة معامل التحديد تقدر ب 0.098، كما بلغت قيمة الانحدار البسيط 0.015 وهي قيمة موجبة أما نسبة الدلالة المعنوية فهي أكبر من 0.05 وهذا يعني انه نرفض الفرض الصفري H0 ونقبل الفرض البديل H1 مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم-المسيلة-

والمتغير المستقل بمعنى آخر يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعدها الاهتمام بالعاملين على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم.

سادسا: الفرضية السادسة

- H1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعدها النزاهة على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم.
- H0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعدها النزاهة على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم.

الجدول رقم 38: اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الثانية

المتغيرات		قيم المعالم		المعنوية الجزئية		المعنوية الكلية		القدرة التفسيرية	
				قيمة t	مستوى معنوية	قيمة اختبار F	مستوى معنوية	معامل ارتباط	معامل التحديد
النزاهة		1.898		3.100	0.002	0.03		0.563	0.046
الثقة التنظيمية		0.477		5.235	0.00	3			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.563 وهو جيد، وأن قيمة معامل التحديد تقدر ب 0.046، كما بلغت قيمة الانحدار البسيط 0.033 وهي قيمة موجبة أما نسبة الدلالة المعنوية فهي أكبر من 0.05 وهذا يعني انه نرفض الفرض الصفري H0 ونقبل الفرض البديل H1 مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل بمعنى آخر يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعدها النزاهة على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم.

سابعاً: الفرضية السابعة

- H1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعدها التوجه الأخلاقي على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم
- H0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعدها التوجه الأخلاقي على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم

الجدول رقم 39: اختبار معامل الانحدار البسيط للفرضية الثانية

المتغيرات		قيم المعالم		المعنوية الجزئية		المعنوية الكلية		القدرة التفسيرية	
				قيمة t	مستوى معنوية	قيمة اختبار F	مستوى معنوية	معامل ارتباط	معامل التحديد
التوجه الأخلاقي		1.106		4.001	0.003	0.08	0.777	0.558	0.050
الثقة التنظيمية		0.603		7.030	0.00	1			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.558 وهو جيد، وأن قيمة معامل التحديد تقدر ب 0.050، كما بلغت قيمة الانحدار البسيط 0.081 وهي قيمة موجبة أما نسبة الدلالة المعنوية فهي أكبر من 0.05 وهذا يعني انه نرفض الفرض الصفري H0 ونقبل الفرض البديل H1 مما يدل على وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل أي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد التوجه الأخلاقي على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم.

خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا في هذا الفصل الإجابة على الإشكالية محل الدراسة: " ما مدى تأثير القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية في بلدية برهوم -المسيلة " اذا تناولنا في هذا الفصل ثلاثة مباحث المبحث الأول كان التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمبحث الثاني عرضنا الإجراءات الدراسة الميدانية ووصف عينة الدراسة اما المبحث الثالث فقد عرضنا نتائج الدراسة الميدانية التحليل والمناقشة واختبار الفرضيات ، اذا تم اظهار مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الى اثبات صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان ،الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة ،باستخدام معامل الثبات الفا كرو نباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها .

بالإضافة الى معرفة اراء وتصورات المستجوبين من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الافراد عينة الدراسة، كما انه توصلنا الى اثبات الفرضيات، وهذا بالاعتماد على النتائج تحليل الاستبيان، بواسطة برنامج الاحصائي spss للعلوم الاجتماعية، إذا تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لتحقيق من جودة العلاقة، إضافة الى تحليل الانحدار البسيط بغرض مدى صحة الفرضيات، ثم واستخدام اختبار العينات test-t والذي يوضح الأهمية اختبار الفرضيات.

الخاتمة

تعد القيادة الأخلاقية جوهر العملية الإدارية وعنصر أساسيا لنجاح جميع المنظمات، باختلاف نوعها وهذا ما يجعلها تحضي بأهمية بالغة من قبل العديد من الباحثين فالقيادة لا تقتصر على اصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين بل تتعدى ذلك في تحفيزهم ورفع روح المعنوية وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من اجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وتعد مبادئ الأخلاقية: العدالة، المشاركة في السلطة، ووضوح الدور، النزاهة، التوجه الأخلاقي أدوات للقائد في عمله لتكون سلوك يسترشد به في ممارسته الإدارية، حيث مؤخرا زاد الاهتمام بعنصر القيادة نتيجة ظهور العديد من الازمات في القيادة جميع القطاعات الخاص والعام فالأخلاق هي عنصر الأول للقيادة ومحور كبير على نياتها ونتائجها، ومن اهم نتائج القيادة هي خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين والتي تعتبر أساسيا ومكملا يجب توفره في أي منظمة ترغب في تحقيق مستويات عالية من الأداء حيث هدفت دراستنا الى معرفة أثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية للموظفين في المجلس الشعبي البلدي برهوم -المسيلة فهو المناخ الملائم الذي يؤثر إيجابا على أداء المؤسسة، وتحقيق الانتماء والرضى للموظفين فمن ضروري الاهتمام بعنصر القيادة الأخلاقية لما لها تأثير كبير في جميع مستويات الثقة لدى المجلس البلدي برهوم -المسيلة.

نتائج الدراسة:

النتائج النظرية

- من خلال تراكم المعرفي الذي تم الوصول اليه حول متغيري الدراسة نستنتج ما يلي:
- تعتبر القيادة من اهم ركائز ومحددات نجاح او فشل الإدارات، وذلك من خلال قدرتها على التأثير على السلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح مجال إليهم.
 - الأسلوب القيادي الأخلاقي يؤثر إيجابيا على نمو الثقة التنظيمية لدى الافراد في تنظيم، فكلما وفرت المنظمة أسلوب القيادة الأخلاقية فعال كلما زادت نمو الثقة لديهم، والعكس صحيح.
 - الثقة عنصر أساسيا في فعالية المنظمة ونجاحها.
 - تطبيق ابعاد القيادة الأخلاقية بشكل فعال يؤثر على الثقة التنظيمية في المنظمة بشكل إيجابي
 - لتطبيق القيادة الأخلاقية وجب وجود ابعادها وسماتها لتعزيز الثقة التنظيمية في المنظمة.
 - وجود مناخ من القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية يؤثر على السلوكيات ويعدها اثناء العمل في المنظمة.

النتائج الميدانية

من خلال اختبارنا لفرضيات الدراسة توصلنا إلى ما يلي:

- يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعء العدالة للقيادة الأخلاقية في بلدية برهوم من وجهة نظر موظفين.
 - يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعء المشاركة في السلطة للقيادة الأخلاقية في بلدية برهوم من وجهة نظر موظفين.
 - يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعء وضوح الدور للقيادة الأخلاقية في بلدية برهوم من وجهة نظر موظفين.
 - يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعء النزاهة للقيادة الأخلاقية في بلدية برهوم من وجهة نظر موظفين.
 - يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعء التوجه الأخلاقي للقيادة الأخلاقية في بلدية برهوم من وجهة نظر موظفين.
 - لا يوجد أهمية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمتغير الثقة التنظيمية في بلدية برهوم من وجهة نظر موظفين.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعء العدالة على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعء المشاركة في السلطة على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعء وضوح الدور على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعء النزاهة على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعء التوجه الأخلاقي على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي بلدية برهوم.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لمتغير القيادة الأخلاقية بأبعادها مجتمعتها على تنمية الثقة التنظيمية من وجهة نظر موظفي البلدية برهوم -المسيلة
- الاقتراحات والتوصيات:**

هناك بعض الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن نقدمها في مجال:

- ✓ تبني الثقة التنظيمية في وجود عدالة بحد ذاتها في التسيير وفي التعامل مع الافراد.
- ✓ على المؤسسة دعم التشارك المعرفي لا احتكار المعلومات يؤدي الى انعدام الثقة التنظيمية وبالتالي يؤثر بالسلب على القيادة الأخلاقية.

- ✓ تعزيز أسس ومبادئ وممارسات القيادة الأخلاقية تلائم وتتناسب مع معطيات الدين والتراث والمجتمع الجزائري.
 - ✓ الاستمرار بعقد الدورات تدريبية متكررة وتنظيم البرامج المهنية والإدارية لكيفية تطبيق القيادة الأخلاقية لزيادة الثقة التنظيمية داخل المنظمة.
 - ✓ تعزيز مفهوم الثقة التنظيمية ونشر ثقافتها داخل البلدية وهذا لا يتحقق الا بقرار شخصي اداري.
 - ✓ -ضرورة تعزيز العلاقات بين الرئيس والموظفين بالبلدية وتطويرها وتحسينها، من خلال تكثيف اللقاءات والاجتماعات الدورية التوجيهية لفتح المجال امام الموظفين وابداء آرائهم، ووجهات نظرهم وافكارهم ومناقشتها بموضوعية وشفافية.
 - ✓ اجراء المزيد من الدراسات المتعرف على العوامل التي تساعد على تعزيز الثقة لدى موظفين بالمؤسسة.
- آفاق الدراسة:** لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:
- أثر القيادة الأخلاقية على التميز التنظيمي.
 - أثر الثقة التنظيمية على النجاح التنظيمي.
 - أثر القيادة الأخلاقية على تحسين جودة الخدمة العمومية.

قائمة المرجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

- 1- احمد الكبير. (2016). القيادة الاخلاقية من منظور اسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة (المجلد الاولي). الرياض، السعودية: دار الملك فهد لطباعة.
- 2-العنزي سعد على حمود. (2013). الفكر التنظيمي في إدارة الاعمال. الاردن: الوراق للنشر والتوزيع.
- 3-تحسين الطرونة. (2012). الاخلاق والقيادة. الرياض، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- 4-طاهر محسن منصور الغالبي. (2009). الإدارة الاستراتيجية من منظور منهجي متكامل (المجلد 2). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 5- عبد الحميد البلداوي. (2007). اساليب البحث العلمي والتحليل الاحصائي التخطيطي البحث وجمع وتحليل. دار الشروق. spss/البيانات يدويا وباستخدام برنامج

البحوث العلمية

- 1-يوسف بن عطا الله. (2019). دور المسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية في بناء الثقة التنظيمية في المؤسسة مذكرة ماستر تخصص علوم الاجتماعية. الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 2-احمد الرقب. (2010). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية مذكرة ماجستير. كلية علوم الاقتصادية والعلوم الادارية تخصص ادارة الاعمال، جامعة الازهر.
- 3-الشركجي اسماء طه نوري. (2008). أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الاحترق النفسي للعاملين: دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي اطروحة دكتورا في ادارة الاعمال. جامعة بغداد.
- 4-الطائي. (2007). الانماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تشخيصية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. جامعة بغداد كلية الادارة والاقتصاد.
- 5-بنات، عايدة سعيد ديب. (2016). الثقة التنظيمية لدى مدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم مذكرة ماجستير غزة فلسطين. ص 18. غزة: الجامعة الاسلامية فلسطين تخصص ادارة تربوية.
- 6-حمد بن سلمان البدراني. (2010). أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الامنية دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات رسالة دكتورا. السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية السعودية.
- 7-وافية شراد. (2014). مساهمات اخلاقيات الادارة في مكافحة الفساد الاداري: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك وسونلغاز رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

- 8- نسيمه خدير. (2015). مساهمة اخلاقيات القيادة الادارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية دكتورا. جامعة امحمد بوقرة تخصص تسير المنظمات.
- 9- بعارسية صباح بن فرج سارة. (2020/2019). دور راس المال الفكري في بناء المنظمة دراسة حالة بجامعة المسيلة اطروحة ماستر الأكاديمي في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال. جامعة المسيلة كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- المجلات العلمية**
- 1-، نجم الدين عبود باسم المبيضين. (2010). اخلاقيات الادارة دراسة ميدانية في مجموعة من المنظمات الاردنية. *مجلة العلمية* (1).
- 2- تجاني منصور الباي بن بولرياح. (2 جوان، 2020). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لعمال المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية لعمال الصحة العمومية. *حقول المعرفة*
- 3- جاسم الشمري اخرون. (2012). علاقة الثقة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بحث استطلاعي. *مجلة المؤسسة* (1).
- 4- حاكم جبوري علك، الخفاجي. (31 12، 2012). التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل: دراسة تحليله لآراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة. *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية* (14)، صفحة 28.
- 5- جواد محسن راضي عبد الله كاظم حسن. (2011). العلاقة بين السلوك الاخلاقي للقيادة والسلوك التنظيمي. *الغري للعلوم الاقتصادية والادارية القادسية*.
- 6- زياد يوسف المعشر مجولين عصري الطراونة. (2010). أثر موضوعية تقييم الاداء في الثقة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك. *مجلة الاردنية في ادارة الاعمال الاردن*.
- 7- صبيحة قاسم هاشم على رزاق جواد العبايدي. (2010). أثر الثقة التنظيمية في الاداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية. *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*
- 8- عابدين واخرون. (2012). درجة ممارسة المديرين للقيادة الاخلاقية كما يقدروها معلمو المدارس الحكومية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدارسات*.
- 9- عامر حسن العطوى الهام ناظم الشيباني. (2010). دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة استطلاعية للآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية. *مجلة جامعة كربلاء*، 3.
- 10- على حسون فندي الطائي واخرون. (2012). تأثير ابعاد تقويم الاداء في الثقة التنظيمية دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في وزارة النفط العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية* مجلد 18 العدد 67.

- 11-غنيم، صلاح الدين عبد العزيز. (سبتمبر، 2020). القيادة الاخلاقية في الادارات التعليمية دراسة حالة. *المجلة التربوية كلية التربية العدد77*.
- 12-عينة المسعود. (2010). القيادة الادارية ودورها في عملية الرقابة الادارية في الإدارة الجزائرية مذكرة ماجستير. كلية علوم السياسية والاعلام تخصص صنع السياسات العامة: جامعة الجزائر.
- 13-امجدداردكة هدى المطيري. (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. "، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 2.
- 14-محمد جودة محمد فارس. (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الازهر. *مجلة الجامعة الاسلامية لدارسات الاقتصادية والادارية مج 22*.
- 15-مظفر حامد علي أحلام إبراهيم. (2020). دور القيادة الاخلاقية في الحد من التهمك التنظيمي دراسة تحليلية للأراء اعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين. *مجلة زانست العلمية*، 5(3).
- 16-نصر الدين قعودة، منيرة سلامي. (2021). أثر ممارسة نمط القيادة الاخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة ميدانية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بباتنة. *مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة العدد1*، 4.

مؤتمرات

- 1-عثمان زين العابدين. (2008). المتطلبات الاخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة (دراسة تحليلية). ورقة مقدمة الى المؤتمر العلمي العربي الثالث التعليم وقضايا المجتمع المعاصر. جامعة سوهاج.
- 2-محمد صدام. (2010). ثقافة القيادة للجميع مدخل معاصر لتمكين وتنمية الموارد البشرية. تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني. مسقط.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- , Kalshoven karianne Den Hartog Deanne N.. DeHoogh. (2011). Echical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality. *Journal of Business Echics* (100).
- ,Kouzes&posner barry .(2007) .*the leadership challenge*.san Francisco: wayli.
- Coklar, A. (2012).),"Ict ethical leadership scale (ICTELS): A study of reliability and validity on Turkish pre-service teachers. *International Journal of Human Sciences, Vol. 9, No.1,*.
- LIM LI YUR. (2012). The impact of perceived Leadership and ethical Leadership behaviour . on job satisfaction and organisational commitment of business administration .

Oxford Worked power Dictionary .(2003) .forlearner of English Oxford .
Universuty press New York.

Oxford Worked power Dictionary .(2000) .for Ler.

Tennakoon, Ponnu And. (s.d.). the Association Between Ethical Leaderchip
and Employee outcomes: the Malaysian Electronic. *journal of Business
Ethics and organization studies*, 21-32.

الملاحق



الملحق رقم 01

الجامعة	الرتبة	الاستاذ
المسيلة	أستاذ تعليم عالي	عسلي نور الدين
المسيلة	أستاذ محاضر أ	بتغصونية
المسيلة	أستاذ مساعد أ	بن سالم أمال

الملحق رقم 02:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: موارد بشرية مهني

قسم: علوم التسيير

استبيان

الأخ الكريم /الأخت الكريمة -العامل بالبلدية برهوم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص: موارد بشرية تحت عنوان: أثر القيادة الأخلاقية على تنمية الثقة التنظيمية ببلدية برهوم -المسيلة - نتمنى مساهمتكم المحترمة بالإجابة على عبارات هذا الاستبيان، وذلك بوضع علام (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات، علما بان المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أشراف الأستاذة:

اعداد الطالبتين

تركي نزيهة

د. بن شهرة محجوبة

خريصي عائشة

قائمة الملاحق

1-البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر انثى
- السن: اقل من 30 سنة من 30 سنة الى 40 سنة 50 سنة من 50 سنة وأكثر
- المؤهل العلمي: مستوى ثانوي ليسانس ماستر دراسات عليا
- الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 10-15 سنوات من 15 سنة فأكثر
- الوظيفة الحالية: رئيس مصلحة عون مكتب متصرف ملحق اداري

2-متغيرات الدراسة

المحور الأول: القيادة الأخلاقية

العبرة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق بشدة
العدالة				
1 تتحمل الإدارة مسؤولية أخطاء العاملين التي لم يفعلوها				
2 تسعى الإدارة لتحقيق نجاح شخصي على حساب الآخرين				
3 تتخذ الإدارة القرارات الوظيفية بأسلوب متحيز				
4 تكلف الإدارة العاملين بمشكلات ليس لهم سيطرة عليها				
المشاركة في السلطة				
5 تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات				
6 توفر الإدارة البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل				
7 تفوض الإدارة بعض صلاحياتها للعاملين لتنمية الابداع				

قائمة الملاحق

					والابتكار لديهم
					وضوح الدور
					8 تشير الإدارة الى الأداء المتوقع من فريق العمل
					9 تحدد الإدارة الأولويات التي يجب ان يلتزم بيها العاملين
					10 توفر الإدارة تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة للعاملين
					11 توضح الإدارة مسؤوليات كل فرد تجاه العمل
					الاهتمام بالعاملين
					12 تهتم الإدارة بمشاعر ومشاكل العاملين
					13 تعطي الإدارة اهتمام ملحوظ لسلوكيات العاملين
					14 تطلب الإدارة من العاملين التصرف بنزاهة
					15 تخصص الإدارة وقتا للحديث عن الجوانب الشعورية المرتبطة بالعمل
					النزاهة
					16 تحافظ الإدارة على وعودها للعاملين
					17 تتميز الإدارة بالشفافية مع العاملين
					18 تتطابق اقوال الإدارة مع افعالها لذلك جديرة بالثقة
					19 تراعي الإدارة الوضوح في معاملاتها مع العاملين
					التوجه الأخلاقي
					20 توضح الإدارة المبادئ والمعايير الأخلاقية وغير الأخلاقية للسلوك

قائمة الملاحق

					تتأكد الإدارة من التزام العاملين بقواعد السلوك الأخلاقي	21
					تشجع الإدارة على مناقشة القضايا الأخلاقية بين العاملين	22
					تتشي الإدارة على العاملين الذين يتصرفون وفق للقواعد والمعايير الاخلاقية	23

المحور الثاني: الثقة التنظيمية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشده	العبرة	
					الثقة بزلاء العمل	
					توجد ثقة متبادلة بيني وبين الزملاء في العمل	24
					يقدم لي زملائي في العمل الدعم بعيدا عن دافع المصلحة الشخصية	25
					يمكنني الاعتماد على زملائي في العمل على إتمام مهامي	26
					لدي ثقة كاملة ان زملائي في العمل سيعاملونني بإنصاف	27
					الثقة بالرئيس المباشر (المشرفين)	
					مشرفي جدير بالثقة	28
					اتلقى كل التشجيع والمساندة من رئيسي في العمل	29
					اثق بنزاهة رئيسي في حل النزعات بين الموظفين	30
					يعتمد مشرفي على خبراتي ومؤهلاتي في مواجهة بعض	31

قائمة الملاحق

					المشاكل	
					الثقة بالإدارة العليا	
					تتعامل إدارة المؤسسة بعدالة مع كافة الموظفين في مختلف الأقسام والوحدات	32
					تؤدي ثقتي بالإدارة الى نتائج إيجابية تنعكس على ادائي	33
					تسعى الإدارة الى كسب ثقة العاملين في قراراتها بشكل مستمر	34
					يمكنني الاعتماد على الإدارة العليا لأنها تفعل الأفضل في العمل	35

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

الملحق رقم 03:



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



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): حريص عابنة المولود بتاريخ: 1983/04/22 عن عبد الحظراء

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 208341183

الصادرة بتاريخ 2022/09/28 عن عبد الحظراء

المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: موارد ميسرة
خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة (ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: التحليل الإحصائي

على تنمية وتنظيم
دراسة ميدانية بتبعية برهوم

أصرح بشرقي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه 29 ماي 2024
حرر بتاريخ: 2024 ماي 29

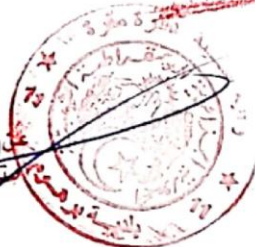
المصادقة

التوقيع والبطاقة
المعتمد

التوقيع والبطاقة

حريص

على رئيس المجلس التوجيهي للبلدين
مطايي الباهي





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



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

الطالب(ة): **كريمة كزينة** المولود بتاريخ: **1983/11/18** - قسّمته
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: **20398897A**
الصادرة بتاريخ **22 / 08 / 2018** عن **برهوم**
المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: **موارد ميسّوبة**
خلال السنة الجامعية: **2024/2023**
والمعد(ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **التأثيرات الاقتصادية لـ COVID-19 على**
استثمار القطاع التكنولوجي
دراسة ميدانية على مستوى

أصرح بشرقي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالاعتماد على العنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: **2024** حاي **29**



المصادقة

29 حاي **2024**

التوقيع والبصمة



الملحق رقم 04:

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

المسيلة في: رقم:/.....

إلى السيد:

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...
 في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: تخصص:
 فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم.
 تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.ن	الإمضاء
01	تركيب نزيهة		2039 8497 1	Tou
02	خريصي عائشة		2083 4118 3	خريصي

عنوان المذكرة:

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
ليد شمعة محبوبة

p://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsegc

ps://www.facebook.com/Vice-Doyen-CEQLE-SEGC-Msila-47521049530765

لية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ب: 166 المسيلة 28000 الجزائر. ☎ : 035 -35-33-33

تَعْمَدُ بِحَمْدِ اللَّهِ