

لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:.....

2020/قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل.م.د)

دفعة:2020

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم تسيير

شعبة: علوم التسيير

خصص: إدارة أعمال

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات-تبسة-

إشراف الدكتورة:

إعداد الطالبين

بخوش مديحة

الحاطم جيهان

بوراس أمينة ذكري

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بطورة فضيلة	أستاذ محاضر قسم - أ -	رئيسا
مديحة بخوش	أستاذ محاضر قسم - أ -	مشرفا ومقررا
عروف راضية	أستاذ محاضر قسم - ب -	عضوا مناقشا

لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:....

2020/قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل.م.د.)

دفعة:2020

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم تسيير

شعبة: علوم التسيير

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات-تبسة-

خصص: إدارة أعمال

إشراف الدكتورة:

مديحة بخوش

إعداد الطالبين

الحاطم جيهان

بوراس امينة ذكري

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بوطورة فضيلة	أستاذ محاضر قسم - أ -	رئيسة
مديحة بخوش	أستاذ محاضر قسم - أ -	مشرفا ومقررا
عروف راضية	أستاذ محاضر قسم - ب -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

سورة التوبة

شُكْرٌ وَعِرفَانٌ

بعد بسم الله الرحمن الرحيم

قوله عزّ وجلّ: " قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

لا يطيب الليل إلا بشكره ُولا النهار إلا بطاعته
ولا تطيب اللحظات إلا بذكره ولا الآخرة إلا بعفوه

ولا الجنة إلا بروية وجهه الكريم

الى من أدى الأمانة وبلغ الرسالة ونصح الأمة الى نبي الرحمة

نور العالمين من حثنا على طلب العلم من المهد إلى اللحد
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الى من أشعلت شمعة في دروب علمنا ووقفت في المنابر

الى من أعطتنا من حصيلة فكرها لتتير دربنا

أستاذتنا الدكتورّة الموقرة "بخوش مديحة"

التي تفضلت بالإشراف على هذا العمل

منذ أن كان مجرد فكرة إلى أن اكتمل في صورته النهائية ...

لكِ جزيل الشكر وعظيم الامتنان على ما قدمته لنا

داعين المولى جلّ وعلا دوام تقدمك وارتقائك

علميًّا، مهنيًّا، وحياتيًّا

ثم الشكر الخالص الى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير



إهداء

#أمانة ذكري بوراس

أهدى هذا العمل المتواضع إلى من وهبني الحياة , رمز الحنان و الإطمئنان

والداي اللذان يستحقان كل الجدارة بالحب الذي يملأني به .

رزقهم الله الصحة والعافية

إلى نور أيامي ، مصدر قوتي ، شعلة قلبي ، حياتي ومنبع سعادتي .

أماي اللواتي اعشقن , بدل القلب رزقني قلبان في حنانهما اغدق .

رجل حياتي ، مثالي الأبدي ، دعمي المعنوي ومصدر فرحتي ،

الشخص الذي ضحى دائماً بنفسه لرؤية نجاحي ،

يحفظك الله في دنياه ويرزقك جنانه الواسعة . اجل انت يا أبي .

دون أن أنسى أبدا بابا "الله يرحمو و ينعمو و الهيمة العزيزة الشقراء الغالية

ابدا لا أنسى كل القلوب الصافية التي تدعمني بكل ما أوتيت من قوة

إلى اخوالي رأس مالي ...

خالاتي عزتي ودلالي

الى القلوب الطاهرة ، الصافية النقية ... الى رياحين حياتي أختي : إكرام

جميع أفراد عائلتي صغيرها وكبيرها

إلى جميع أصدقائي واحبتي

الى من عرفت كيف أجدهم و علموني أن لا أضيعهم : جيهان انيسة مشواري , زينة , مروى ,

وكل الحبيبات

أهدي هذا التميّز

إلى جميع مدرّسيني , اساتذتي و معلّميني

الذين بكل جدارة واستحقاق لهم كل الفضل في بلوغي اعلى وأسمى مراتب العلم

فمن علمني حرفا صرت له عبدا ...

وكذا جميع أولئك الذين ساهموا من قريب او من بعيد لجعل هذا المشروع ممكناً ،

أنا أقول وأقدم لكم جزيل الشكر والعرفان... إلى كل من ساعدني وشجعني دائماً و

جنود الخفاء الذين كانوا ومازالوا مُتَّكِنًا وحصناً منيعاً يَشُدُّني إلى الأمام، من كانوا دائماً بجانبني و من رافقوني

على سلك دربي وشقّ طريقتي بالحياة

إهداء

#لحاطم جيهان

أيام مضت من عمرنا بدأناها بخطوة وها نحن

اليوم نقطف ثمار مسيرة أعوام كان هدفنا فيها واضحا وكنا نسعى في كل يوم لتحقيقه والوصول له مهما كان صعبا وها

نحن اليوم نقف أمامكم وها نحن وصلنا ويدينا شعلة علم وسنحرص كل الحرص عليها حتى لا تنطفئ

ونشكر الله أولا وأخير على أن وفقنا وساعدنا على ذلك وبعدها، ثم أوجه شكري إلى:

إلى قدوتي الأولى، إلى نبراسي الذي ينير دربي..... إلى من علمني أن أصمد أمام المصاعب

إلى من أعطاني بلا حدود ولم يزل يعطيني.....إليك أي، كل الكلمات لا تفيك ولو بحق من حقوقك.

إلى الحزن الدافئ، إلى الملجأ الذي أفر إليه كلما ضاقت بي.....إلى من جعلها الله سببا في وجودي

إلى من سهرت الليالي من أجلي، إلى من ساندتني في بدعائها إلى الغالية على قلبي الكي أمي.

إلى سندي الثاني أخي.

إلى أختي من أم أخرى عزيزتي بهية، إلى أختي البعيدة دارين.

إلى صديقات روحي رندة، صفاء، آسيا، خولة، زينب.

إلى صديقتي التي ساندتني في كل خطوة جھينة.

إلى صديقات دربي زينة، مروى.

إلى أختي، صديقتي وزميلتي في هذا العمل ذكرى.

إلى كل العائلة الكريمة.

شكرا لكم على دعم لي على وقوفكم معي.

إلى كل هؤلاء أهدىكم هذا العمل المتواضع، سائلة الله العلي القدير أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه.

والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.



فائمة المحتويات



قائمة المحتويات

-	شكر وعرافان
-	إهداء
II-I	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-هـ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة	
07	مقدمة الفصل
08	المبحث الأول: أساسيات حول القيادة الأخلاقية.
08	المطلب الأول: ماهية القيادة الأخلاقية.
15	المطلب الثاني: نموذج القيادة الأخلاقية ومكوناتها.
16	المطلب الثالث: أبعاد القيادة الأخلاقية.
18	المبحث الثاني: أساسيات حول سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة الأخلاقية.
18	المطلب الأول: ماهية سلوكيات المواطنة التنظيمية.
21	المطلب الثاني: أبعاد ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية.
26	المطلب الثالث: علاقة القيادة الأخلاقية بسلوكيات المواطنة التنظيمية.
31	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
31	المطلب الأول: الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
35	المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
38	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

40	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: أثر القيادة الأخلاقية على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة مناجم الفوسفات - تبسة-
43	مقدمة الفصل
44	المبحث الأول: واقع القيادة الأخلاقية في شركة مناجم الفوسفات-تبسة-
44	المطلب الأول: ماهية شركة SOMIPHOS-تبسة.
48	المطلب الثاني: القيادة الأخلاقية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.
50	المطلب الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية والانضباط في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.
53	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية
53	المطلب الأول: إجراءات الدراسة.
55	المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله.
58	المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة.
65	المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
65	المطلب الأول: تحليل إجابات المبحوثين نحو متغير القيادة الأخلاقية.
86	المطلب الثاني: تحليل إجابات المبحوثين نحو متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية.
70	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات الدراسية.
75	خلاصة الفصل
77	الخاتمة
82	قائمة المراجع
87	الملاحق

فائمة الجداول



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	01
55	سلم ليكارت الخماسي	02
55	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت	03
56	قيمة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	04
56	تداول الاستبيان	05
57	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس	06
58	توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير العمر	07
59	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	08
61	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	09
62	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	10
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور القيادة الأخلاقية	11
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور سلوكيات المواطننة التنظيمية	12
69	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	13
70	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	14
72	نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية	15

قائمة الأشكال



قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	القيادة الأخلاقية	01
15	مكونات القيادة الأخلاقية	02
17	أبعاد القيادة الأخلاقية	03
23	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	04
24	أبعاد العدالة التنظيمية	05
26	أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية	06
45	الهيكل التنظيمي لشركة SOMIPHOS	07
53	نموذج الدراسة	08
57	تداول الاستبيان	09
58	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس	10
59	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر	11
60	توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر	12
61	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	13
62	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	14

قائمة الملاحق



قائمة الملاحق

الصفحة	البيان	الملاحق
87	النظام الداخلي لشركة مناجم الفسفات -تبسة-	01
101	استمارة الاستبيان	02
105	قائمة الأساتذة المحكمين	03
106	نتائج معامل الثبات ألفا كرومباغ	04
107	نتائج محاول الاستبيان	05
109	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	06
114	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	07
116	اتفاقية التريص	08

المقدمة



المقدمة

تواجه المنظمات الحالية الكثير من التحديات التي تدعو لوجود حاجة ماسة إلى إمكانيات للقدرة على تجاوزها وإتباع طرق ناجعة لذلك وكذا لتطوير ودعم وتنمية المنظمات، وهذا لا يكون إلا بإثراء وتطوير قدرات مواردها البشرية التي تعد ركيزة للتوجه نحو الأمام فهو يعتبر ثروة تميز منظمة عن أخرى، ولتحقيق ذلك يكون التركيز بشكل خاص وكبير على القيادة فالأسلوب الذي يشجع العمل التعاوني والمشاركة في صنع القرارات والاهتمام بالمرؤوسين كل ذلك يندرج تحت إطار أخلاقي يتبعه ويمارسه القائد والذي يعبر عن نمط القيادة الأخلاقية .

كما أصبحت المنظمات المعاصرة تسعى جاهدة إلى تحقيق الأهداف المسطرة وحث مواردها البشرية على ممارسة الوظائف الرسمية بكفاءة وفعالية ولما لا تجاوز ذلك أيضا إلى ممارسة وظائف أخرى غير رسمية زائدة عما هو مطلوب منهم والتي يطلق عليها سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ثانيا: الإشكالية الرئيسية :

من خلال الطرح المتعلق بكل من القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية كمتغيرات حديثة في المجال الإداري تبرز فرصة بحثية تستحق الدراسة والإثراء حيث تتحدد معالم الإشكالية في الصياغة التالية:

إلى أي مدى تؤثر القيادة الأخلاقية في سلوكيات المواطنة التنظيمية؟ وما واقع ذلك في شركة مناجم الفوسفات - تبسة -؟

ثالثا: الأسئلة الفرعية:

وللإجابة على الإشكالية بوضوح تطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- مما تتكون القيادة الأخلاقية؟ وفيما تتمثل خصائصها؟
- 2- إلى ماذا يشير مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية؟ وما هي أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية؟ وكيف يتم تعزيزها؟
- 3- ما هي جوانب التأثير التي يمكن للقيادة الأخلاقية أن تعزز بها سلوكيات المواطنة التنظيمية؟
- 4- ما هي أهم خصائص مجتمع الدراسة الشخصية والوظيفية السائدة في شركة مناجم الفوسفات؟
- 5- ما هي أهم الخصائص القيادية في شركة مناجم الفوسفات؟
- 6- ما نوع التأثير بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة مناجم الفوسفات؟

4- فرضيات الدراسة:

تم بناء الدراسة الحالية على الفرضية الرئيسية التالية:

1- الفرضية الرئيسية (ف): تنص على: أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

تتفرع هذه الفرضية الرئيسة إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

1-1 الفرضية الفرعية الأولى (ف1): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والروح الرياضية.

1-2 الفرضية الفرعية الثانية (ف2): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ووعي الضمير.

1-3 الفرضية الفرعية الثالثة (ف3): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والسلوك الحضاري.

5- أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهمية بالغة من خلال تناولها أحد أبرز المواضيع المهمة ألا وهو موضوع القيادة الأخلاقية وتأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية، فأهمية الموضوع تبرز من خلال ما يلي:

- المساهمة في بناء وتكوين المعرفة العلمية المتعلقة بموضوع القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- التأكد من تأثير القيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات.
- تختبر مجموعة من النتائج التي تبين أثر المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية) وهذه النتائج ستكون دليل عمل لأي منظمة تعتمد على القيادة الأخلاقية في تسييرها على وجه العموم وللشركة مناجم الحديد - تبسة - بشكل خاص في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لموظفيها.
- تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساعد المنظمات في تحقيق الأهداف المنشودة.

6- أهداف الدراسة:

يكمّن الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في البحث عن دور القيادة الأخلاقية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة مناجم الفوسفات - تبسة - والذي يتفرع إلى الأهداف الفرعية التالية:

- تقديم إطار نظري يلم بأهم العناصر التي تدخل في مفهومي القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية كما وردت في الأدبيات والدراسات.
- التعرف على الجوانب المرتبطة بالموضوع بشركة مناجم فوسفات - تبسة- وإبراز مستوى أخلاقيات القائد وسلوكيات المواطنة التنظيمية السائدة فيها.
- تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار تهدف إلى التعرف أكثر على هذا الموضوع، والذي يعتبر أحد أسباب نجاح المنظمات العالمية اليوم.

7- منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الطرق الإحصائية التي تصف المتغيرات وتحدد نوعية العلاقة الموجودة بينهما ومنهج دراسة الحالة، وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم الاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي التحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS)¹، حيث تضمنت المعالجات الإحصائية الموالية:

- **المتوسط الحسابي:** هو قيمة تتجمع حولها مجموعة من القيم، ويعتبر أهم مقاييس النزعة المركزية والأكثر استخداماً في الإحصاء والحياة العملية، ويستخدم عادة في الكثير من المقاربات بين الظواهر المختلفة.
- **الانحراف المعياري:** من أهم وأفضل مقاييس التشتت وأكثرها شيوعاً في التحليل الإحصائي، وهو الجذر التربيعي لتباين البيانات.²
- **معامل الاختلاف:** يعرف على أنه الانحراف المعياري معبراً عنه كنسبة مئوية من الوسط الحسابي، كلما زاد معامل الاختلاف كلما زادت قوة التشتت بين مفردات توزيع الظاهرة، وكلما قل معامل الاختلاف كلما قلت درجة التشتت أو ضعفها بين مفردات توزيع الظاهرة.³
- **الانحدار الخطي البسيط:** هو طريقة إحصائية لتحليل العلاقة بين متغير مستقل واحد ومتغير تابع ويستخدم غالباً إما للوصف أو التقدير والتنبؤ أو التحكم.⁴

¹- محمود عبد الحليم منسى، خالد حسن شريف، **التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS ج1**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 19.

²- مركز الإحصاء، **دليل مبادئ التحليل الإحصائي، دليل رقم 10**، أبو ظبي، 2018، ص 11، 20.

³- سليم نياح السعيد، **علم الإحصاء**، دار الكتاب الجديد، ط1، لبنان 2002، ص 515.

⁴- أحمد حسين بنال وآخرون، **استخدام المحاكاة في تحليل الانحدار الخطي البسيط**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الصرفة، المجلد 02، العدد 03، العراق، 2008، ص 158-159.

8- مصادر ومراجع جمع البيانات والمعلومات:

لبلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري تم الاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية، حيث تمثلت وسائل جمع البيانات والمعلومات في المجالات العربية والأجنبية المحكمة، إضافة إلى رسائل الدكتوراه والماجستير من مواقع الانترنت المعتمدة، أما على صعيد الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الوثائق المقدمة من شركة مناجم الحديد -تبسة-، وقد تم التركيز على أسلوب الاستبانة المصممة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.

9- مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

- 1- **القيادة الأخلاقية:** هي القيادة التي تركز على مجموعة من السلوكيات والأفعال الأخلاقية التي يتصف بها القائد ويقوم بها تجاه موظفيه والتي تجعل منه قدوة لهم، وبتطبيقها وتعزيزها والتأكيد عليها تكون طريق يوصل نحو القيم الأخلاقية للمنظمة ومن فيها.
- 2- **السلوك الأخلاقي:** هو التصرف الذي يعبر عن التقيد بالمعايير الأخلاقية والحرص على تطبيقها.
- 3- **سلوكيات المواطنة التنظيمية:** هي مجموعة من الأفعال والتصرفات التطوعية التي يمكن أن يقوم بها الموظفون في المنظمة دون أوامر رسمية ولا ينتظرون مقابلها مكافآت، والتي تزيد من فعالية ونجاح المنظمة.
- 4- **الروح الرياضية:** هي قدرة الموظفين على تحمل المصاعب المتعلقة بالعمل، عدم التذمر وكثرة الشكاوي، وكذا تقبل الانتقادات الموجهة إليه في المنظمة.
- 5- **وعي الضمير:** هو سلوك الموظف التطوعي الذي يؤدي فيه أكثر من التزاماته في مجال التقيد بالتشريعات والقوانين وبمواعيد العمل كالحضور باكرا، والخروج عند انتهاء الوقت
- 6- **السلوك الحضاري:** هو الاهتمام بمصلحة المنظمة والمشاركة في نشاطاتها، حضور جميع الاجتماعات فيها والدفاع عنها وعن سمعتها والسعي لتطويرها.

10- حدود الدراسة

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة والتوصل إلى نتائج موضوعية تم تحديد مجالها كالاتي:

- 1- **الحدود المكانية:** وتمثلت في مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في شركة مناجم الفوسفات-تبسة-.

- 2- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2020/2019.
- 3- الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة العاملين بشركة مناجم الفوسفات.
- 4- الحدود العلمية: تتعلق بالقيادة الأخلاقية التي ساهمت في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، واختصت هذه الدراسة على السلوكيات التالية: (الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري).

11- صعوبات الدراسة

- تم التعرض لبعض الصعوبات المفاجأة في إعداد هذه الدراسة والمتمثلة في:
- الظروف الصحية السيئة بسبب فيروس كورونا المفاجئ.
 - صعوبة الالتقاء بالأستاذة المؤطرة، حيث كانت النصائح موجهة إلكترونيًا.
 - توقف الشركة محل الدراسة عن استقبال المترشحين.
 - صعوبة توزيع الاستبيان في الشركة.
 - نقص مجتمع الدراسة بنسبة كبيرة حيث أن أغلبية الموظفين متوقفون عن العمل.

12- هيكل الدراسة

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى ما يلي

1- الفصل الأول

سيتطرق هذا الفصل إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية والعلاقة بينهما والدراسات السابقة حول هذين المتغيرين والذي سيقسم إلى ثلاث مباحث، سيتناول المبحث الأول أساسيات حول القيادة الأخلاقية من خلال ثلاثة مطالب، كان المطلب الأول بعنوان ماهية القيادة الأخلاقية وقد تناول المطلب الثاني نموذج القيادة الأخلاقية ومكوناتها والمطلب الثالث كان ملماً لأبعاد القيادة الأخلاقية ، في حين سيتناول المبحث الثاني سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ثلاثة مطالب هو الآخر سيتم في المطلب الأول تحديد ماهية سلوكيات المواطنة التنظيمية بينما تضمن المطلب الثاني أبعاد ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية، ليختص المطلب الثالث بعلاقة القيادة الأخلاقية بسلوكيات المواطنة التنظيمية، وسيناول المبحث الثالث الدراسة السابقة حيث قسم إلى ثلاثة مطالب يتم من خلالها التطرق إلى الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المطلب الأول، والدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين في المطلب الثاني، ليتم تخصيص المطلب الثالث للتعقيب على هذه الدراسات.

الفصل الثاني:

سيتم فيه التطرق إلى الدراسة التطبيقية لتجسيد الواقع النظري المحدد في الفصل السابق وسوف يخصص له ثلاثة مباحث، حيث سيعرض المبحث الأول واقع القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة مناجم الفوسفات-تبسة- من خلال ثلاثة مطالب، فكان المطلب الأول عبارة تقديم عام لماهية شركة مناجم الفوسفات تبسة محل الدراسة، والمطلب الثاني اهتم بدراسة القيادة الأخلاقية في شركة SOMIPHOS-تبسة- ليكون المطلب الثالث مختصا بسلوكيات المواطنة التنظيمية والانضباط في شركة SOMIPHOS-تبسة- . أما المبحث الثاني سيتناول إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية حيث تم تقسيمه لثلاثة مطالب، انفرد المطلب الأول بإجراءات الدراسة والثاني اهتم باعتماد الاستبيان وتداوله، ليكون المطلب الثالث مختصا تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة، أما المبحث الثالث سيتناول تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها من خلال ثلاث مطالب من تحليل إجابات المبحوثين نحو متغير القيادة الأخلاقية في المطلب الأول، وتحليل إجابات المبحوثين نحو متغير سلوكيات المواطنة التنظيمية في المطلب الثاني، وفي الأخير نتائج اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية التي تضمنها المطلب الأخير من هذا المبحث.

وستختتم الدراسة بخاتمة تبرز أهم النتائج والتوصيات المتعلقة بالموضوع، إضافة إلى تقديم مقترحات وعناوين جديدة لبحوث مستقبلية ذات صلة وامتداد للموضوع.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة وللدراسات السابقة



الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

لم تقتصر الأخلاق يوماً كمفهوم ناظم للسلوكيات الفردية والجماعية على مجتمع دون آخر أو منظمة دون أخرى، فعبّر التاريخ طور كل مجتمع مفهومه الخاص للأخلاقيات وللسلوكيات المقبولة والمشروعة وفقاً لمختلف الظروف المحيطة بالمنظمة. وبعد المورد البشري أهم موارد المنظمة وهو مصدر لتلك السلوكيات خاصة إذا كان يمتلك المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعية، وبالتالي تعمل على تدريبه وإيصاله إلى الدرجة اللازمة من الكفاءة وتعديل سلوكياته واتجاهاته بما يخدم مصلحة الفرد والمنظمة ككل. وتعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية أحد العوامل الرئيسية في تكوين اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يؤثر بها أسلوب القيادة بدرجة كبيرة، ويكون القائد أخلاقياً بمزايه الشخصية فهو الذي يحمل الرسالة الأخلاقية المؤثرة في وجهات نظر الآخرين وأنماط سلوكهم المختلفة، والذي يعمل على إيجاد جو من الثقة والاحترام المتبادل والاهتمام بالموظفين، وللتفصيل في موضوع القيادة الأخلاقية وتأثيرها في سلوكيات المواطنة التنظيمية سيتم التطرق لما يلي:

- ❖ **المبحث الأول:** أساسيات حول القيادة الأخلاقية.
- ❖ **المبحث الثاني:** مفاهيم أساسية حول سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة الأخلاقية.
- ❖ **المبحث الثالث:** الدراسات السابقة.

المبحث الأول: أساسيات حول القيادة الأخلاقية

يعد مصطلح القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال، وتعتبر من أهم القيادات لأنها تسهم في نجاح المنظمة وتكسيبها سمات تميزها عن غيرها من المنظمات، فكلما كانت الأخلاق شائعة بين المنظمات والافراد العاملين فيها كلما ساعدتهم ذلك في التواصل فيما بينهم والإسهام في الوصول الى الأهداف الموضوعه، ولإحاطة بهذا المفهوم من الناحية النظرية سيتم تقسيم المبحث إلى ما يلي:

– المطلب الأول: ماهية القيادة الأخلاقية.

– المطلب الثاني: نموذج القيادة الأخلاقية ومكوناتها.

– المطلب الثالث: أبعاد القيادة الأخلاقية.

المطلب الأول: ماهية القيادة الأخلاقية

إن تبني القيادة الأخلاقية بات أمراً ضرورياً في المنظمات، ولقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم للقيادة الأخلاقية، وفيما يلي عرض لماهيتها:

أولاً: نشأة القيادة الأخلاقية:

إن المتخصص للقيادة الأخلاقية في المجتمع العربي والإسلامي يلاحظ محدودية الأبحاث في هذا المجال، وهو ما يفسر نقص التطبيق العملي لها في معظم المنظمات العربية والإسلامية، بالرغم من أننا مجتمع مسلم يقوم على المبادئ والأخلاق الإسلامية التي تمثل التربية الخصبة التي تنبت فيها القيادة الأخلاقية.¹

وبالرجوع لمصطلح القيادة الأخلاقية وتداوله، فقد تم تناولها من قبل الكثير من الفلاسفة اليونان فمنهم من تحدث عن الأخلاق في سلوك القائد وعند العرب، وخاصة أيام الدولة الإسلامية حيث إهتم الكثير من العلماء بمفهوم القيادة وضرورة الأخلاق في ممارستها للحكم. وقد خلف التاريخ مؤلفات هؤلاء لتكون بمثابة إستههاد عند أهمية الأخلاق بالنسبة لسلوك القائد. ومن أول المنادين بالفكر الأخلاقي في الإدارة شستر برنارد الذي أكد على ضرورة إقامة جسر يربط بين متطلبات التنظيم الرسمي واحتياجات النظام البشري الاجتماعي، ومن بين مؤلفاته وظائف الرئيس التنفيذي في 1938م، والتنظيم والإدارة في 1948م، الشروط الجوهرية لأخلاقيات الأعمال في 1958م. وقد حددت مصادر أخلاقيات الفرد في النقاط التالية:²

¹ - بعجي سعاد، خباية عبد الله، درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد 31، الجزائر، 2016، ص 145.

² - شيبلي وسيلة، القيادة الأخلاقية كآلية لعلاج الأمراض التنظيمية في المؤسسات العمومية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، العدد 13، الجزائر، 2017، ص 123-124.

- البيئة الاجتماعية: وتشمل العوامل السياسية والدينية والاقتصادية.

- السمات البيولوجية والتاريخ والعرف أو النشوء النوعي للفرد.

- التطبيق التكنولوجي والعادات.

- التعلم أو التدريب.

وقد تعاضم الإهتمام بالقيادة الأخلاقية وأصبح شغل الأكاديميين والسياسيين والمدراء، خاصة مع زيادة القضايا غير الأخلاقية في المنظمات العامة والتي على رأسها المنظمات الأمريكية التي لجأت للتهرب الضريبي وتثبيت الأسعار وغيرها من السلوكيات.

ومما سبق يمكن القول أن القيادة الأخلاقية من القيادات التي ظهرت حديثا في منظمات الأعمال، ومن الأسباب الرئيسية التي أدت إلى ظهورها هي كثرة الاختلاسات والفساد في بيئة الأعمال الأمر الذي تطلب البحث عن ضوابط أخلاقية تساهم في تقليل تقشي هذا النوع من الظواهر.

ثانيا: مفهوم القيادة الأخلاقية

تعد القيادة الأخلاقية من المصطلحات الحديثة التي ترتبط بالفرد والجماعة، حيث تحتل مكانة هامة نظرا لارتباطها بمركز اتخاذ القرارات. ويمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها:

- "إظهار السلوك المناسب معياريا من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية، وتعزيز مثل هذا السلوك بجعل المعايير الأخلاقية صريحة والعمل بما يتماشى معها".¹

- "بيان السلوك العملي الملائم طبيعيا من خلال التصرفات الفردية، والعلاقات التفاعلية وتحسين سلوك العاملين عن طريق التواصل معهم واتخاذ القرارات".²

- يرى يارموديان أن القيادة الأخلاقية هي: "صورة من صور القيادة التي تمكن القائد من السير في الوجهة السليمة نحو الشراكة في القيم الأخلاقية مع العاملين".³

¹ - YeungQuenson ,theRelatinship between Ethical leadership and individual directe Organizational citizenship Behaviour: THE MODERATING EFFECT OF LEADER-MEMBER-EXCHANGE ,Baptiste University, Hong Kong, china, 2013,p05.

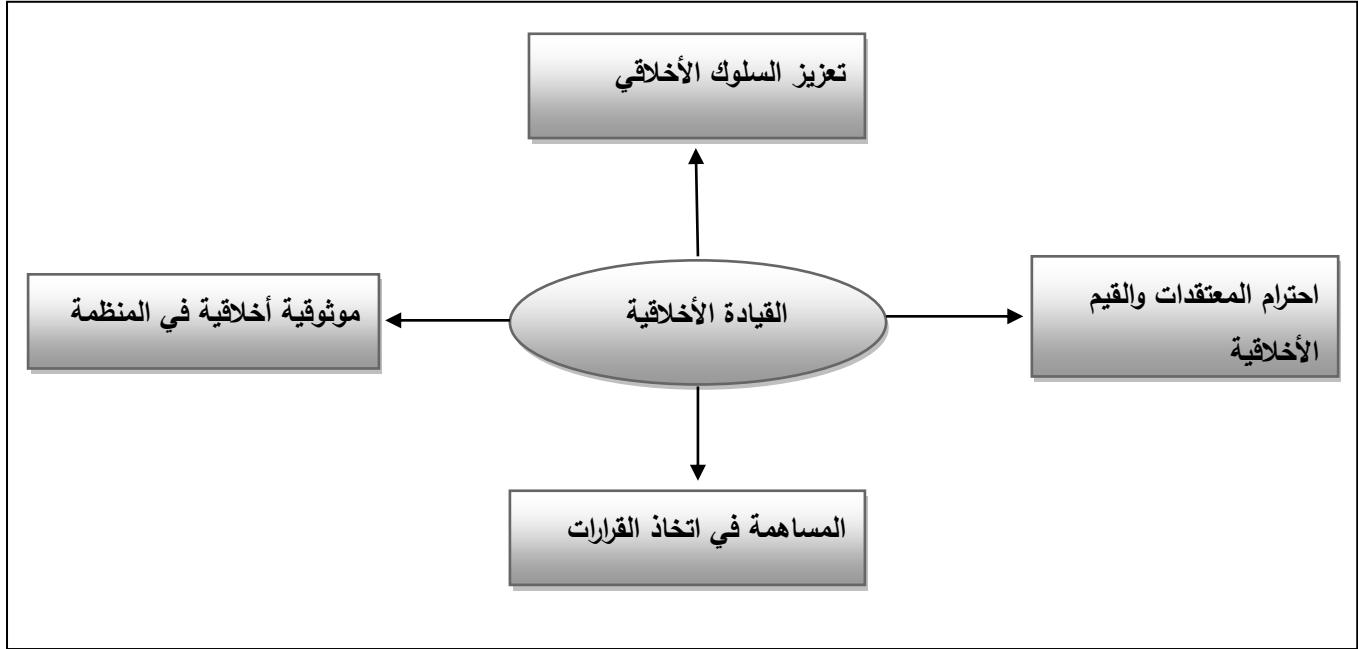
² - القرنى عبد الله العالى، الزابدي احمد بن احمد، القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 170 الجزء الرابع، مصر، 2016، ص657.

³ - عبد القادر دبون، عبد اللطيف صيتي، دور الأنماط الإدارية المعاصرة في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد03، الجزائر، 2018، ص298.

- ويشير ميشال وآخرون أن القيادة الأخلاقية هي: " القيادة التي توجه لإحترام المعتقدات والقيم الأخلاقية وكرامة وحقوق العاملين، ولها علاقة مباشرة بمفاهيم مثل الثقة، والصدق، والعدل والإنصاف، والكاريزما والأمانة".¹

ومما سبق يمكن تلخيص مفهوم القيادة الأخلاقية في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): القيادة الأخلاقية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما تقدم

ومما سبق يمكن القول أن القيادة الأخلاقية هي القيادة الفعالة التي تسعى إلى تعزيز السلوك الأخلاقي للموظفين داخل المنظمة، وتفعيل الجوانب الإيجابية لديهم في أطر قانونية وأخلاقية بغية تحقيق درجة عالية من الكفاءة والفاعلية (الرضا الوظيفي).

ثالثا: أهمية القيادة الأخلاقية

إن الالتزام بالقيادة الأخلاقية يعد عاملا أساسيا لنجاح المنظمة، حيث أنها تقود إلى بذل الجهد وتأدية العمل بأمانة وتحمل المسؤولية، وتظهر أهميتها من خلال الفوائد التي تحققها كما يلي:²

- دعم الرضا والاستقرار لدى العاملين، إذ تسود العدالة مما يجعل العاملين يشعرون بالرضا.
- التقليل من السلوكيات غير المرغوبة كالتغيب، ودوران العمل، والصراع التنظيمي.
- تعزيز السلوكيات الإيجابية كالثقة التنظيمية، والشعور بالانتماء، والولاء، والمواطنة التنظيمية.

¹- بعجي سعاد، خبابة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 149.

²سلوى تيشات، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 13، الجزائر، 2018، ص 114.

- بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات، وإشاعة قيم النزاهة والتواضع في العمل.
 - اعتماد معايير الأخلاقيات في تقييم أداء المنظمة إلى جانب معايير الربحية والكفاءة.
 - يضاف لتلك العناصر ما يلي ذلك:¹
 - توفير بيئة ملائمة لروح الفريق، وزيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع على الجميع.
 - التقليل من حدوث الأخطار، لأن النزاعات والخلافات وعدم الالتزام بالقوانين، قيم لا أخلاقية.
 - وعليه يتبين أن القيادة الأخلاقية هي سلوك أخلاقي يتحلى به القائد في المنظمة يساهم في تنمية والحفاظ على الكفاءات البشرية وتحقيق التوازن والتكامل بينه وبين المنظمة، ما يحقق الالتزام والرضا.
- رابعا: خصائص القيادة الأخلاقية**

- تبرز خصائص القيادة الأخلاقية في المنظمات من خلال ما يلي:²
- توضيح وتجسيد غرض وقيم المنظمة، فمن الضروري أن يعمل القائد على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمنون بها العاملين ويجسدونها في سلوكياتهم وتعاملاتهم معهم.
- إكتشاف أفضل العاملين وتطويرهم، فعملية الإكتشاف تتضمن إضافة الأخلاق والخصائص إلى رصيد الفرد في عملية الإختيار.
- استخدام مصطلحات الأخلاق والقيم في المحادثات مع الأعضاء، فتوضيح المصطلحات والمفاهيم الأخلاقية في عمليات التواصل مع الأعضاء من شأنه تكوين حصانة ضد المشكلات الأخلاقية بشكل كبير.
- معرفة حدود القيم والمبادئ الأخلاقية التي يعاصرونها، فكل القيم لها مجالات معينة وحدود ينبغي عدم تخطيها أو تجاهلها كما ينبغي الدفاع عن القيم التي يؤمنون بها.
- كما أن للقيادة الأخلاقية الخصائص التالية:³
- الرقابة الذاتية: يجب على القائد الأخلاقي أن يكون رقيب على ذاته بدافع من الضمير.
- التأكيد على سياسة الباب المفتوح: تحت على تكوين حواجز أو موانع من عقد لقاءات مستمرة بين القيادات والعاملين.
- التأكيد على قيمة العمل الجماعي: يعتبر العمل الجماعي من أهم الخصائص المميزة للقيادة، فالقيادات يفضلون العمل بروح الفريق.

1- ختام قاسم مصطفى الجعيثي، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه، مقدمة مذكورة لاستكمال نيل شهادة الماجستير تخصص أصول التربية، كلية التربية في الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص29، 28.

2- بالعيش فائزة، بن نذير نصر الدين، القيادة الأخلاقية كمدخل في تفعيل مكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة البليدة 2، العدد 21، الجزائر، 2019، ص 413.

3- هند بنت محمد الفقيه، ممارسة القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الإفادة منها بالمدارس السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 09، السعودية، 2019، ص 10، 11.

- إعطاء عناية خاصة ومتميزة لإحتياجات المستفيدين ورغباتهم: فهي تتميز بقدرة ملموسة في العمل على نيل رضى المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتعمل على دراسة وتحليل إحتياجات المستفيدين والعمل على الوفاء بتلك الإحتياجات.

ومما سبق يتضح أن القيادة الأخلاقية تقوم على جملة من الخصائص تختلف من منظمة إلى أخرى وتعكس السلوك الأخلاقي السائد فيها. فمنها من تقوم على إكتشاف أفضل العاملين وتطويرهم، ومنها من تأكد على العلاقات الإنسانية لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: نموذج القيادة الأخلاقية ومكوناتها

إن تبني القيادة الأخلاقية تبعاً للباحثين يقوم على نموذج محدد ومكونات بعينها، وهذا يمكن أن يختلف من منظمة إلى أخرى في طريقة التعامل معها ولكنه لا يخلو من ذات العناصر وفيما يلي توضيح لذلك:

أولاً: نموذج القيادة الأخلاقية

حظيت القيادة الأخلاقية باهتمام الباحثين منذ زمن طويل الشيء الذي نتج عنه ظهور نماذج كثيرة ومتعددة تتضمن صفات أو أبعاد مختلفة للقيادة ومن بينها نموذج القيادة الأخلاقية الذي يتضمن خمسة أبعاد رئيسية مترابطة ومتداخلة فيما بينها من خلال ما يلي:¹

- الإحترام: ويعني أن يتعامل القائد مع المرؤوسين على أنهم بشر جديرون بالإحترام لديهم أهدافهم الشخصية المستقلة ولديهم أفكارهم وطموحاتهم، فهم ليسوا مجرد وسائل لتأدية مهام معينة أو تحقيق غايات المنظمة، ويتضمن كذلك تقديراً لأفكار الآخرين وإحترامهم باعتبارهم بشراً وربما يتطلب أن يتنازل القائد للآخرين، ويمكن ذكر صفات أخرى ترتبط ببعد الإحترام في النقاط التالية:
- إحترام قيم وخصوصيات المجتمع الذي ينتمي إليه.
- الإنصات للعمال بكل إهتمام والمحافظة على أسرارهم.
- دعم علاقات العمل التي تقوم على الإحترام المتبادل.
- تطبيق القوانين والأنظمة المعمول بها.
- إحترام العقود والمعاهدات المبرمة ولا يتهاون فيها.
- إحترام توقعات ذوي المصلحة.
- إحترام المعايير الصحية والبيئية في المنتجات والخدمات.

¹ قبطان شوقي، قبطان شوقي، الحاجة قيادة الأخلاق في المؤسسات الاقتصادية لأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدي الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة حياة(الجزائر) لصناعة ومواد التنظيف والحفاظات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة المدينة، العدد 09، الجزائر، 2016، ص 343.

- **العدالة:** ويقصد به التعامل مع المرؤوسين بطرق متساوية والإشارة إلى صفة العدالة والمساواة كصفة أساسية للقيادة الأخلاقية، والعدالة تستلزم أن يضع القائد قضايا المساواة محور قراراتهم وكقاعدة لا ينبغي أن ينتقى أي أحد معاملة خاصة أو اعتبارا خاصا إلا إذا كان موقفه الخاص يتطلب ذلك، وهذه المعاملة يجب أن تكون واضحة ومعقولة وقائمة على قيم أخلاقية سليمة. وتبرز بعض السلوكيات التي تصب في هذا البعد في النقاط التالية:

- تجده عادلا في توزيع المهام والواجبات والأعباء بين العمال،
- يتحمل مسؤولية أخطائه،
- عادل في توزيع الامتيازات والمنافع المختلفة بين العمال،
- تقييم الأداء يتم وفق معايير شفافة وموثوق فيها وتجده متسامح مع العمال.
- **خدمة الآخرين:** أي أن يتمتع القادة بخاصية إثارة الغير على أنفسهم، ويلاحظ السلوك الإيجابي في المنظمة من خلال أنشطة التدريب، إتاحة فرص التطور وسلوكيات التمكين والعمل الجماعي، وكذا وضع مصالح الآخرين في صدارة أعمالهم ويتصرفون بطريقة تحقيق المنفعة للجميع، وتبرز بعض السلوكيات التي تصب في هذا البعد في النقاط التالية:
- إتاحة فرصة المشاركة في بعض القرارات.
- دعم العمل بروح الفريق والعمل الجماعي لتنمية الإحساس بالمسؤولية، وتقريب وجهات النظر.
- توضيح المهمات الموكلة للعمل بدقة كبيرة.
- تقديم التسهيلات اللازمة لأداء المهام، ومراعاة احتياجات العمال وإنشغالهم.
- **الصدق:** يحتاج القائد الأخلاقي ليكون صادقا مع نفسه ومع الآخرين، وتبرز أهم السلوكيات التي تنصب في هذا البعد في النقاط التالية:
- ينجز مهامه بإخلاص وتفاني.
- يفي بالوعود التي يقطعها.
- أمين في الحفاظ على حقوق العاملين.
- يرفع التقارير إلى المرؤوسين بكل أمانة وشفافية.
- رادع للسلوكيات غير الأخلاقية كالكذب، وتزوير الحقائق والمبالغة.
- **التواضع:** يعتبر التواضع كصفة ضرورية للقيادة الأخلاقية فهو يعكس فكرة أن إذا كان هناك نجاح فهو من فضل العمال أما إذا كان هناك فشل فهو من القائد، وتبرز أهم السلوكيات التي تصب في هذا البعد فيما يلي:
- يجب على القائد أن يتقبل النقد من الآخرين.
- يجب عليه أن يعترف بأخطائه.
- يجب أن يكون بسيط في تعامله وعلاقاته مع العاملين في المستويات الدنيا.
- يجب أن يكون بشوشا، وغير متكبر يعتني بالعمال ويهتم لأمرهم ويتفقدهم باستمرار.

ومما سبق إتضح أن لنموذج القيادة الأخلاقية خمسة أبعاد مترابطة ومتداخلة فيما بينها تتمثل في الاحترام والعدالة، وخدمة الآخرين والصدق والتواضع، وهذه الأخيرة هي ما يعكس القيادة أو النمط السائدة والمتبعة وتختلف من منظمة إلى أخرى.

ثانياً: مكونات القيادة الأخلاقية:

يجب أن تكون القيادة الأخلاقية مؤثرة وكافية وغير مضيعة للقوة البشرية الكامنة، فلا يكفي أن تكون أخلاقياً في أفعالك وتصرفاتك لكي تكون قائداً أخلاقياً، وهناك أربعة مكونات للقيادة الأخلاقية والقائمين عليها تتمثل فيما يلي: ¹

- **الهدف:** يجب على القائد أن يكون مقتنعاً بالحجة والمنطق ويمتلك الحسم في التصرف فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية، وكذا يجب عليه مراعاة التوازن بين تحقيق طموحات وإنجازات المنظمة وطموحات العاملين وتشجيعهم على الإيمان بأفكارهم وقيمهم.

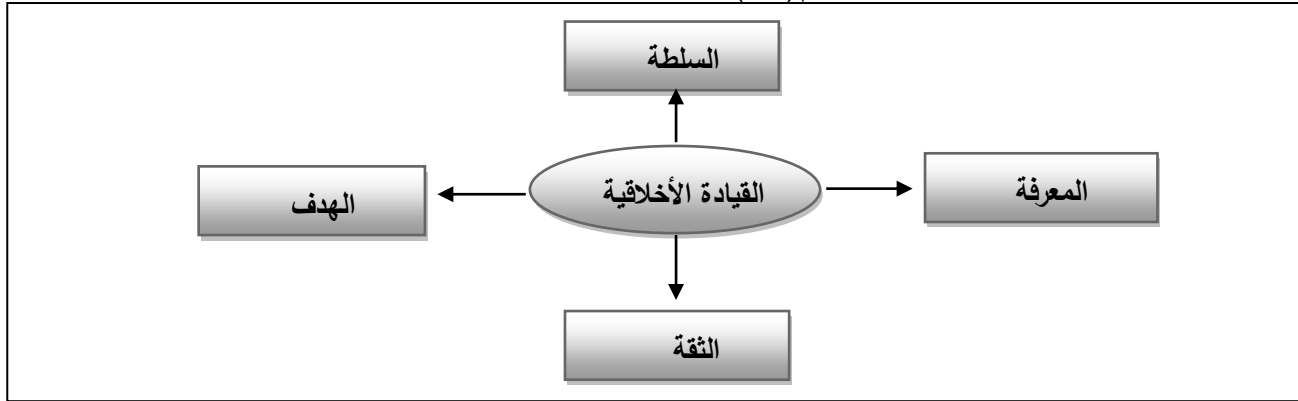
- **المعرفة:** لا بد على القائد الأخلاقي أن يمتلك المعرفة للحكم والتصرف بحكمة، وعليه أن يعمل على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمن بها العاملين، ويقوم بتجسيدها في سلوكه وتعامله معهم، وكذا معرفة أهمية الإنفتاح مع العاملين للتعرف على وجهات النظر المختلفة، لذا لا بد من فتح قنوات ومنافذ اتصال داخل المنظمة والمناخ المحيط بها من أجل تحصيل كم أكبر من المعرفة، وكذا إتاحة فرص التواصل بين أعضاء المنظمة ومن يتعاملون معهم.

- **السلطة:** لا بد من امتلاك القائد السلطة والقوة في إتخاذ القرارات، أي يجب جعل الأعضاء يساهمون بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف التنظيمية بأقل درجة من درجات التدخل وعليه أن يقوم بتوحيد الجهود لعمل الشيء الصحيح بثبات، فالمشاركة تعمل على زيادة قوة المدير القيادية.

- **الثقة:** عند تحفيز العاملين هنا يتحصل القائد على الثقة من خلال المنظمة والبيئة الخاصة بها، فالقائد الأخلاقي يخلق جواً من الثقة، بحيث تشعر المنظمة من خلاله بالحرية في الحوار والإقتراح، وطرح الأسئلة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ - عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، 2017، ص 23، 24.

شكل رقم (02): مكونات القيادة الأخلاقية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما تقدم

ومما سبق يتضح أن القيادة الأخلاقية تقوم على مجموعة من المكونات التي تعكس القيادة السائدة من منظمة إلى أخرى وترتكز على الثقة والهدف، والمعرفة والسلطة وكلها ينصب حول تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثالث: أبعاد القيادة الأخلاقية

تعد القيادة الأخلاقية من الضروريات الأساسية في إدارة المنظمات، إذ تنعكس أثارها الإيجابية على كل المرؤوسين فيها والمنظمة بصفة عامة، وتتضمن مجموعة أبعاد تتمثل فيما يلي:

- 1- **توافر السلوك الأخلاقي:** إذ يعد مكونا رئيسيا للقيادة الأخلاقية، فالسلوك الأخلاقي ضروريا لنجاح القائد في المنظمة، حيث يجب عليه توجيه الإهتمام إلى المبادئ الأساسية، مثل الاحترام، والنزاهة، والعدالة، والأمانة، وتستلزم العدالة أن يضع القائد قضايا العدالة محور إتخاذ قراراته وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات، بالإضافة إلى الإخلاص، والتسامح، والشجاعة، والكفاءة¹. وقد حددت أبعاد السلوك الأخلاقي في:²
 - سلوك المواطنة.³
 - سلوك الإلتزام، وسلوك الولاء.

- 2- **ممارسة السلوك الأخلاقي:** ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز، والشعارات، والخطابات وبراغي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية من أهم مكونات سلوكيات وممارسات القائد الأخلاقي هي تجنيب أذى الآخرين واحترام حقوقهم، والإلتزام بالوعود، ومساعدة الآخرين في احتياجاتهم.

¹ - بالعيش فائزة، بن نذير نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 412.

² - صافية وقاف، العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز السلوك الأخلاقي للعاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ماستر تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم اجتماع، جامعة محمد بو ضياف المسيلة، الجزائر، 2016، ص 28.

³ - في المطلب الثالث من المبحث الثاني سيتم التطرق لهم.

⁴ - بالعيش فائزة، بن نذير نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 412.

3- تعزيز السلوك الأخلاقي: من خلال التصرف أخلاقيا ومراقبة العاملين ومعاينة التصرفات غير الأخلاقية وتطوير مدونات أخلاقية قيمة، وتوفير التدريب الأخلاقي وتوفير نظام المكافآت ويمكن تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال:¹

- التصرف أخلاقيا.
- مراقبة العاملين ومعاينة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.
- تطوير مدونات أخلاقية قيمة.
- توفير التدريب الأخلاقي.
- توفير نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.

وفي دراسة أخرى تم تحديد أبعاد القيادة الأخلاقية كالاتي:²

1- الصفات الشخصية: وهي مجموعة الخصائص والسمات التي يجب أن يتميز بها القائد الأخلاقي وتأهله للتفاعل الإيجابي، فهو يتحرى الصدق في تعاملاته معهم، ويتميز بالنزاهة، والأمانة في سلوكه وتصرفه، ويتحمل المسؤولية تجاه أخطائه ويعترف بها، ويتقبل النقد وبفي بوعوده وكذلك يكون قدوة في سلوكه وتعامله.

2- الصفات الإدارية: وهي مجموعة الصفات التي يتحلى بها القائد الأخلاقي وتتمثل في حرصه الواضح على تحقيق الأهداف، وتشجيع العاملين على الإبداع والتجديد، حيث يشركهم في التخطيط وصناعة القرارات، ويوزع المهام عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم ويوفر لهم كل التسهيلات لأداء أعمالهم، ويعتمد معايير واضحة لتقييم الأداء ويتخذ القرارات العادلة والمتوازنة.

3- العلاقات الإنسانية: من خلال حرصه على بناء علاقات إنسانية مع العاملين، والتعامل معهم بتواضع واحترام وبراغي حاجاتهم ومشاعرهم، ويساعدهم في حل مشاكلهم ويحرص على حفظ أسرارهم وكسب صداقتهم والتسامح مع المخطئين منهم.

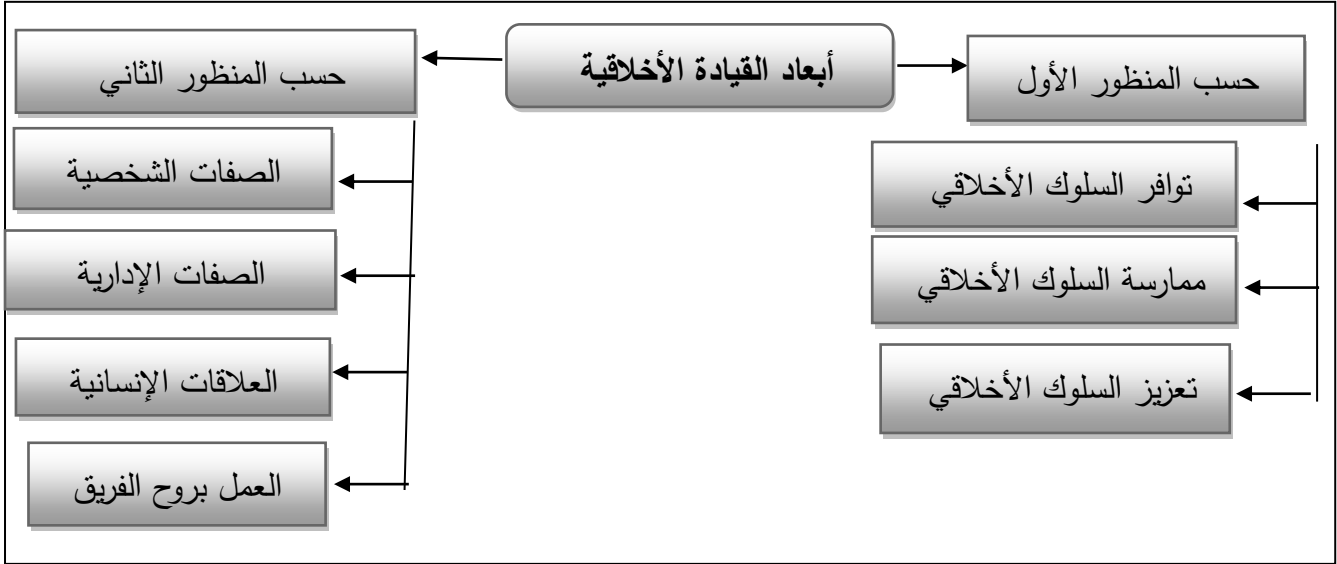
4- العمل بروح الفريق: حيث يحرص على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم، وينمي لديهم روح المسؤولية الجماعية والالتزام، ويعزز لديهم روح التعاون والانسجام ويحرص على توفير البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي، ويعزز لديهم مهارة صناعة القرارات الجماعية مقدرا لآرائهم وأفكارهم، ويستثمر طاقاتهم وينسب النجاحات التي تتحقق إليهم والى تعاونهم واجتهادهم.

ومما سبق يمكن تلخيص أبعاد القيادة الأخلاقية في الشكل التالي:

¹- عبد القادر ديون، عبد اللطيف صيتي، مرجع سبق ذكره ص 299.

²- ختام قاسم مصطفى الجعيتي، مرجع سبق ذكره، ص 32

الشكل رقم(03): أبعاد القيادة الأخلاقية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما تقدم

ومنه تبين أنه للقيادة الأخلاقية مجموعة من الأبعاد، فمنها من يعتمد على السلوك الأخلاقي وممارسته وتعزيزه ومنها من يعتمد على الصفات الشخصية والصفات الإدارية، والعلاقات الإنسانية والعمل بروح الفريق، ويرجع اعتماد هذه الأبعاد إلى القائد الأخلاقي.

وخلاصة لهذا المبحث فإن القيادة الأخلاقية تعبر عن السلوك الأخلاقي للقائد داخل المنظمة فهي تتكون من مجموعة عناصر المخطط لها حيث تتفاعل فيما بينها لتشكل القيادة السائدة في المنظمة، وتكمن أهميتها في أنها تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وكذا تعطي للموظف قيمة داخل المنظمة وتعطيه مكانة داخلها حيث يشعر بالانتماء إليها ويتحقق بذلك الالتزام والولاء.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول سلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالقيادة الأخلاقية

تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية التي أنتجها الفكر الإداري المعاصر، ومن العوامل التي تجعل الفرد سببا رئيسيا في تنمية المنظمة وتطويرها، وللقائد الأخلاقي أثر بليغ في ظهور تلك السلوكيات، وللاحاطة بذلك من الناحية النظرية تم تقسيم هذا المبحث إلى ما يلي:

- المطلب الأول: ماهية سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - المطلب الثاني: أبعاد ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - المطلب الثالث: علاقة القيادة الأخلاقية بسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- المطلب الأول: ماهية سلوكيات المواطنة التنظيمية**

حضي موضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية بالفتاة هامة من طرف الباحثين، وفيما يلي عرض لمفهوم هذه السلوكيات، أهميتها وخصائصها.

أولا: مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية

كان أول ظهور لمصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية سنة 1938 من طرف تشيستير برنارد بمفهوم الرغبة في التعاون، ثم جاء كاتز سنة ليؤكد على أهمية السلوك التعاوني الذي يذهب إلى ما وراء ما يسمى بالدور الرسمي، لتظهر بشكل واضح ومفهوم صريح بسلوكيات المواطنة التنظيمية بداية الثمانينات من القرن الماضي تحديدا سنة 1983 على يد أورغان.

وقدم لسلوكيات المواطنة التنظيمية عدة تعاريف لعل أهمها ما يلي:

_ "سلوك تطوعي اختياري الذي لا يضمنه الوصف الوظيفي الرسمي، ولا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها."¹

_ "سلوك فردي تقديري لا يتم الاعتراف به بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمية، والذي يعزز بشكل عام الأداء الفعال للمنظمة."²

_ "سلوك اختياري لا يوجد في البطاقة الوظيفية ولا يلزم المدير أو الرئيس أو الفرد القيام به."¹

¹ - صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال بكلية الدراسات العليا، منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2017، ص 22.

²Yeungquenso, Referance already mentioned, p 07.

_ " تصرفات إيجابية زائدة عما هو محدد رسمياً في المؤسسة، يتميز بالطبيعة الاختيارية الغير خاضعة للمكافآت مباشرة، وهي ذات أهمية كبيرة لفعالية ونجاح المنظمة."²

- " سلوكيات عفوية توزع الدعم في المنظمة وتتجاوز المهام العادية للموظف."

- " الأداء الذي يدعم البيئة الاجتماعية والنفسية التي يتم فيها أداء المهام."³

مما سبق يمكن القول بأن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي سلوكيات أو أفعال تطوعية تتبع من ذات الفرد وورغبته دون تأثير خارجي من المنظمة التي يعمل بها، والتي لا يكون ملزم على أدائها في نظام العمل الذي يقوم به.

ثانياً: خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية

يمكن إبراز خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية فيما يلي:

- تشمل على السلوكيات المرتبطة بالأدوار الإضافية التي تتعدى حدود واجبات وأعباء الوظيفة الأساسية.
- تطوعية اختيارية غير ملزمة للفرد، بل تعتمد على مبادرة الفرد وورغبته وإرادته، وبالتالي لا يعاقب على امتناعه عن القيام بها.
- تعكس جزءاً من شخصية الموظف وتكشف عن جانب مهم من ميولاته ورغباته.⁴
- يضاف لتلك الخصائص ما يلي:⁵
- قائمة على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفراد أم منظمات.
- الفرد الممارس لها لا يحصل على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة.

¹- فيروز زروخي، عبد القادر قطاف، أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريش، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 01، القسم (أ) العلوم الاقتصادية والقانونية، الجزائر، 2019/12/29، ص 156.

²- رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02، الجزائر، 2015، ص 222.

³- Virginie Sauvageau Francoeur, **Le rôle médiateur de l'énergie entre la surcharge de travail et la performance au travail & le rôle modérateur du soutien social dans cette relation**, HEC MONTREAL, Canada, 2015, p 49-55.

⁴- حبة ودبعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH ناحية يسكرة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2018، ص 119-120.

⁵- عبد القادر دبون، عبد اللطيف صيتي، مرجع سبق ذكره، ص 301.

ومن وجهة نظر أورغان فان جميع خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن جمعها في ثلاثة خصائص كما يلي:

- أداء اجتهادي، بمعنى أنه ليس جانبا مطلوباً بصورة محددة ورسمية للوظيفة؛
 - أداء لا يتم مكافأته بمعنى أنه لا يندرج بصورة رسمية أو مباشرة ضمن نظام المكافآت التنظيمية.
 - سلوكيات المواطنة في مجموعها تؤدي لتحقيق الفعالية التنظيمية.¹
- ومما سبق يتضح بأن خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية مهما تعددت إلا أن جوهرها واحد، وهي أنها تطوعية لا تؤخذ بشكل رسمي في نظام المكافآت.

ثالثاً: أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية

تعد سلوكيات المواطنة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في الفرد، الجماعة والمنظمة ككل ويمكن إبراز أهميتها من خلال ما يلي:²

- أ- على مستوى الفرد:
 - تعمل على تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً.
 - تحسن من قدرة المديرين والموظفين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال وجدولة العمل والتسرب الوظيفي.
- ب- على مستوى المجموعة:
 - تساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.
 - تساهم في التقليل بين الصراعات بين أفراد المجموعة.
 - تعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة وفرق العمل.
- ج- على مستوى المنظمة:
 - تعمل على زيادة معدلات الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة.

¹ - محمود عودة عبد الله سعيد، الإغتراب الوظيفي وعلاقته بسلك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة، منشورة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا الأعمال بكلية الدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2017، ص 57.

² - اسمهان قرزة، نور الدين مزهودة، أثر الأنماط القيادية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 06، الجزائر، 2017، ص 96.

- تمكن المنظمة من جذب أكفئ الموظفين والاحتفاظ بهم.

- تساهم في تحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.

زيادة على ذلك ما يلي:¹

- القيام بالأدوار الإضافية النابعة من سلوك المواطنة التنظيمية تؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها رغم ندرة الموارد المتاحة لديها.

- تساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام والإدارات المختلفة.

وعليه فإن أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية تمس جميع جوانب المنظمة، وتكمن في أنها تساهم في تعزيز رضا الأفراد وعلاقتهم مع بعضهم البعض وفي تحقيق الأهداف الموضوعية بفعالية أكبر.

سلوكيات المواطنة التنظيمية أو ما تعرف بسلوكيات الدور الإضافي ذات الطبيعة التطوعية لها أهمية كبيرة في فعالية واستمرارية المنظمة وفي تحقيق الأهداف الموضوعية التي تمس وتخدم الجميع على كل الأصعدة.

المطلب الثاني: أبعاد ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

لسلوكيات المواطنة التنظيمية مجموعة من الأبعاد والمحددات سيتم عرضها كما يلي:

أولاً: أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

تعتبر الأبعاد أساساً يقوم عليه مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي تم تصنيفها حسب وجهات نظر مختلفة إلا أنها تصب في نفس السياق، فمنهم من تناولها بنموذج ثنائي وآخر بنموذج ثلاثي ومنهم من اقترح النموذج الخماسي.

1- النموذج الذي تناول دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً لبعدين أساسيين :

حسب هذا النموذج تتكون سلوكيات المواطنة التنظيمية من بعدين أساسيين هما البعد التنظيمي والبعد الشخصي، بمعنى أنه يوجد سلوك تطوعي الهدف منه تحقيق فعالية المنظمة والارتقاء بأدائها والعمل على استقرارها

¹ - نجيب عبد المجيد نجم، خولة صدر الين كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 03، عدد 02، العراق، 2018، ص 315.

وبقاءها، وسلوك تطوعي آخر بمساعدة الأفراد العاملين للقيام بأعمالهم والتعاون معهم وفي النهاية يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

2- النموذج الذي تناول دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقا لثلاثة أبعاد:

شمل هذا النموذج على ثلاثة أبعاد هي:

- المبادرة: وهي سلوك يدل على الرغبة في تحمل المسؤولية الإضافية.
 - مساعدة الزملاء: تتعلق بمساعدة الزملاء في المسائل المتعلقة بالعمل.
 - نشاط المجموعة المشتركة: وهي المشاركة في الأنشطة التي تتضمنها المنظمة.
- قام بكتون وآخرون بحصر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في:
- أداء المواطنة الشخصية: وذلك بمساعدة الآخرين عن طريق تقديم الاقتراحات وتعليمهم المهارات المفيدة، وتقديم الدعم العاطفي لحل مشاكلهم ويقابله بعد الإيثار والكياسة.
 - أداء المواطنة التنظيمية: بالدفاع عن المنظمة والترويج لسمعتها، والشروع بالارتياح فيا.
 - أداء المواطنة الوظيفية: تشير لاستمرار الجهد الوظيفي الإضافي رغم الظروف الصعبة.¹
- ## 3- النموذج الذي تناول سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال خمسة أبعاد:

- الإيثار: يقصد به جميع السلوكيات التقديرية التي لها أثر في مساعدة الأشخاص الآخرين في العمل.
- الكياسة: تمثل السلوكيات التي تركز على الوقاية من المشكلات، واتخاذ الخطوات اللازمة للتخفيف من آثار هذه المشكلات في المستقبل، مثل مراعاة مشاعر الآخرين والتعامل باحترام معهم، عدم استغلالهم و إيصال المعلومات الصحيحة فالوقت المناسب.
- الروح الرياضية: هي الاستعداد للتغاضي عن المضايقات التي تشكل جزء لا مفر منه في كل إطار تنظيمي تقريبا، مثل تجنب الشكوى والتذمر، الحفاظ على الايجابية وتحمل المضايقات في ظروف العمل غير المريحة.
- وعي الضمير: يمثل السلوكيات التي تتجاوز الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة، كالالتزام بمواعيد الحضور.

¹ - شلاني وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس والتنظيم، منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 69-70.

-**السلوك الحضاري:** يقصد به مستوى عال من الاهتمام بالمنظمة، والدعم والمشاركة بمسؤولية في الأمور المتعلقة بالمنظمة، والحرص على نجاحها وتطورها.¹

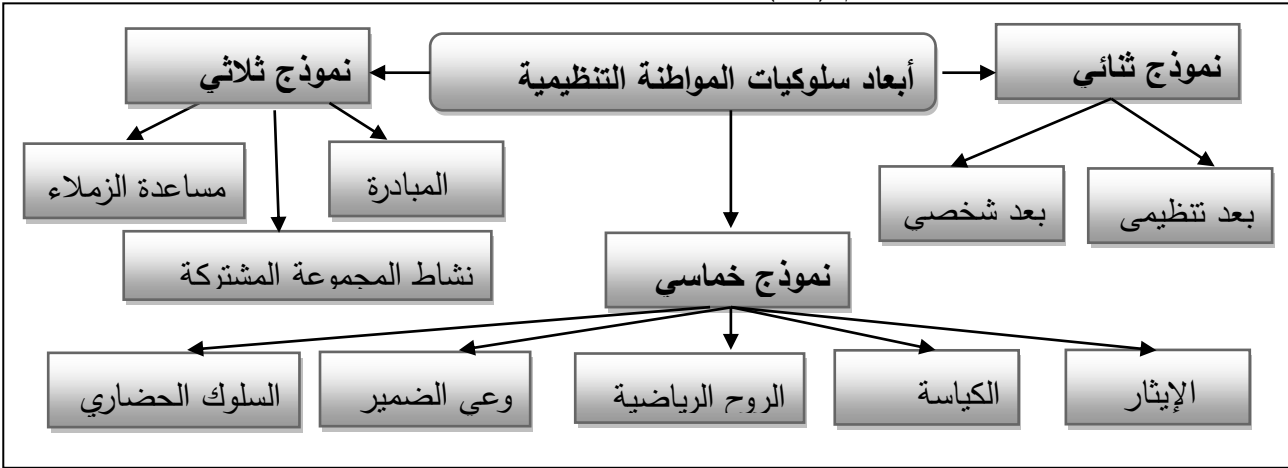
هناك وجهة نظر ثانية تم فيها فصل أبعاد هذا النموذج لتنتج سبعة أبعاد لا خمسة، إضافة لبعد الإيثار، وعي الضمير، السلوك الحضاري والروح الرياضية يوجد الأبعاد التالية:²

-**المجاملة:** والتي يقصد بها هنا التحدث مع الزملاء الممثلين وإخبارهم بالقرارات التي سيتم اتخاذها ودراسة أثرها، استشارتهم وأخذ آرائهم فيها.

- **حفظ السلام:** وهو حل النزاعات القائمة في العمل أو تخفيفها.

- **التقدير والتشجيع:** والمقصود بهما إظهار الاحترام والتقدير للزملاء، تشجيعهم، الاستماع إليهم، دعمهم في المواقف الصعبة وتهنئتهم عند تفوقهم. والتي مثل في مجملها بعد الكياسة.

الشكل رقم (04): أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما تقدم.

ومنه يتبين أن أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية قد تعددت إلا أنها متشابهة في مضمونها وجوهرها وأن الفرد هو أساسها.

ثالثاً: محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية

تعتبر المحددات أهم العوامل التي تعزز ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية أو اختفاءها، وقد أجمع الباحثون فيها على وضع مجموعة محددات يمكن توضيحها في الآتي:

¹- سعاد خمخام، التغيير التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المرأة الاطار بجامعة العربي بن مهيدي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم تنمية وتسيير الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ص152.

²-Virginie SauvageauFrancoeur, Référence déjà mentionnée, p 56.

1- الرضا الوظيفي: هو اتجاه الموظف الايجابي أو السلبي نحو العمل الذي ينتمي إليه نتيجة تأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية المتواجدة في محيط عمله، وقد أجمع الباحثون على أنه يمثل درجة إشباع حاجات الفرد الذي يتحقق من عوامل متعددة، ويكون الموظفون أكثر ممارسة لسلوكيات المواطنة التنظيمية عند شعورهم بالرضا والارتياح في وظائفهم، وأيضاً عندما يكونون راضين عن الدعم والفائدة من المنظمة أو الزملاء فيكون ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية كنوع من المبادلة بالمثل.¹

2- الولاء التنظيمي: هو استعداد الفرد لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء وقبول القيم والأهداف الرئيسية له، والولاء التنظيمي يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما أنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساساً على المكافآت والعقاب، وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاءه للمنظمة التي يعمل بها.

3- العدالة التنظيمية: يقصد بها إدراك العدالة في مكان العمل من خلال علاقة الموظفين بالمنظمة أو بقائدهم المباشر، وتتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية كما يلي:

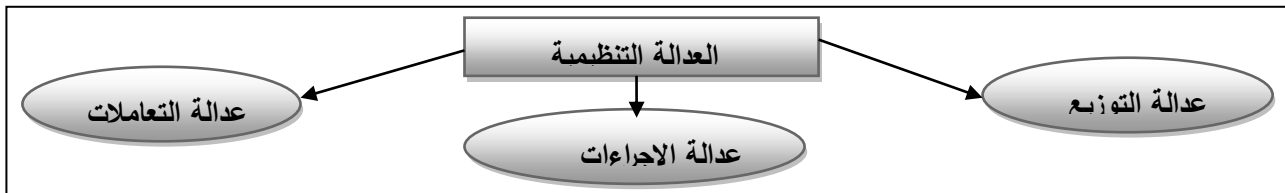
- **عدالة التوزيع:** تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة.

- **عدالة الإجراءات:** يقصد بها مدى إحساس الأفراد لعدالة الإجراءات والعمليات المتبعة في تحديد المكافآت.

- **عدالة التعاملات:** وهي تشير إلى طريقة تصرف الإدارة تجاه الأفراد.

وبلخص الشكل رقم (05) أبعاد العدالة التنظيمية.

الشكل رقم (05): أبعاد العدالة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بنا على ما تقدم

وتؤثر العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها إيجاباً في سلوكيات المواطنة التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف يولد لديهم الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة وبالتالي الانخراط في العديد من الممارسات التطوعية.²

¹ - سعاد خمخام، مرجع سبق ذكره، ص 154-157.

² - سند بن نهار القحطاني، الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط لكلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 46-47.

4- القيادة الإدارية: تعد القيادة من أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية وفي بناء دعائم ثقافية تسمح بتجسيد سلوكيات إدارية تطوعية، ومما لا شك فيه أن سلوك المواطنة التنظيمية للقادة الإداريين ينعكس على ممارسات المرؤوسين الذين يستلهمون الإرشاد والتوجيه من رؤسائهم.¹

5- عمر الموظف: لعمر الموظف دور كبير في تحديد سلوك المواطنة التنظيمية، فالموظفون صغار السن تقريباً يظهرون سلوك تطوعي أكثر من كبار السن الذين هم بحاجة أقل للإنجاز وتحقيق الذات، فعمر الموظف يحدد نظرتهم للعمل والعوامل الشخصية المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية تختلف باختلاف الأعمار.²

6- مدة خدمة الموظف: حسب الدراسات فإن العلاقة بين مدة خدمة الموظف وسلوكيات المواطنة التنظيمية هي علاقة سلبية، فالموظفون الجدد يظهرون هذا النوع من السلوكيات أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة لأن الموظف الجديد غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوبة منه إنجازها وبالتالي يحددها بشكل واسع، وما إن تقل درجة عدم التأكد ويكون تأقلمهم بشكل أكبر في المنظمة يمكنهم تحديد أدوارهم بدقة مما يترتب عليه قلة النشاطات الإضافية التطوعية.

7- الدوافع الذاتية: وهي حاجة الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات التي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وترتبط هاته الأخيرة بسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف بالانخراط في ممارسات تطوعية خارج ما هو مطلوب منه رسمياً في المنظمة دون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك. والموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون أكثر ميلاً من غيره ممن يفتقر إليها إلى ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

8- الثقافة التنظيمية: تمثل مجموعة من الأمور والممارسات المتفق عليها والتي تميز منظمة على أخرى، وتؤثر الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوكيات. فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماط من السلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بها فإن الجميع سيتأثرون بذلك، أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط وأي دور آخر ينظر له بعين الشك فسيكون حجم الممارسات التطوعية محدوداً للغاية. بمعنى أن تأثير ثقافة المنظمة على سلوكيات المواطنة التنظيمية يكون إما بالإيجاب أو بالسلب.³

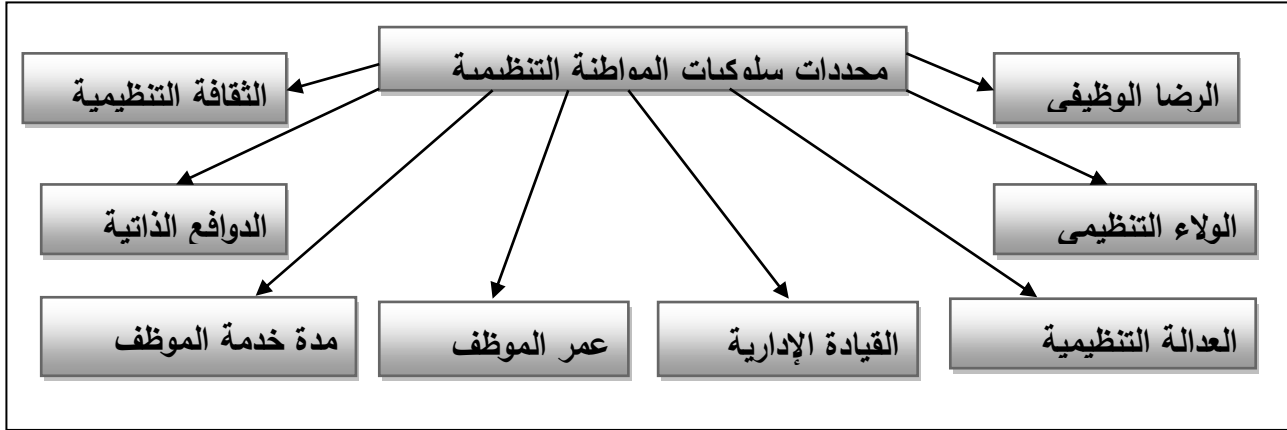
ويمكن توضيح المحددات السابقة في الشكل الموالي:

¹ - في المطلب الثالث من هذا المبحث سيتم التفصيل في علاقة القيادة الأخلاقية كموضوع للدراسة بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

² - شلابي وليد، مرجع سبق ذكره، ص 75-76.

³ - سند بن نهار القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 48-49.

الشكل رقم(06): أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بنا على ما تقدم عرضه

ومما سبق فإن المحددات التي تم ذكرها يمكن القول عنها أنها عناصر تعزز أو تحد مدى إتباع سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة، فكلما كان توفر بعضها بشكل كبير كلما زادت ممارسات تلك السلوكيات وكلما زاد بعضها الآخر كلما أصبحت محدودة.

المطلب الثالث: علاقة القيادة الأخلاقية بسلوكيات المواطنة التنظيمية

يتوجب على القائد الإداري أن يكون ملماً بجميع السلوكيات والأفعال الإيجابية بهدف تنظيمها وتوجيهها لما يتناسب وأهداف المنظمة ككل، وبما أن القيادة الإدارية من محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية فإن أسلوب القيادة الأخلاقية يعتبر من العوامل المهمة لنجاح المنظمة واستمرارها بما له من تأثير على سلوكيات واتجاهات العاملين سواء في أدوارهم الرسمية أو في أدوار الدور الإضافي، وسيتم توضيح هذا التأثير على كل من أبعاد ومحددات سلوكيات المواطنة التنظيمية.

أولاً: دور القيادة الأخلاقية في تعزيز أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية

تعد القيادة الأخلاقية جوهر العملية الإدارية لما لها من تأثير في أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ويمكن توضيح ذلك من خلال:

- الإيثار: إن أسلوب القائد الأخلاقي وممارسته لسلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل ظاهري يؤثر على موظفيه بطريقة مباشرة ما يجعل منه قدوة لهم، وبالتالي يهتدون به في ممارسة مثل تلك السلوكيات التطوعية ومساعدة بعضهم البعض.

- الروح الرياضية: يكون القائد الأخلاقي أكثر مسؤولية في غرس هذه الروح الرياضية لموظفيه عن طريق توعيتهم بشؤون المنظمة وأهدافها.

- السلوك الحضاري: عند إشراك الموظفين في خصوصيات المنظمة يتولد لديهم حس بالمسؤولية تجاهها ومحافظة على هويتها.

- وعي الضمير: إن السلوك الأخلاقي الذي يمارسه القائد على موظفيه يجعلهم أكثر استعدادا للتطوع بالأعمال الإضافية واحترام الوقت وقوانين المنظمة حتى في تلك الأعمال التطوعية الغير ملزمين بها.

- الكياسة: تعزز القيادة الأخلاقية الممارسة على الموظفين سلوكهم في إتباع بعد الكياسة، ما يجعلهم أكثر تحمل لمسؤولية وظيفته وكل ما يخصها من جميع الجوانب التنظيمية وغيرها.

وعليه فان ممارسة القيادة الأخلاقية تجعل الأفراد أكثر وعيا لأهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية عن طريق تأثيرها الايجابي في مختلف أبعادها، فكلما كانت تصرفات وسلوكيات القائد أخلاقية كلما كان قدوة لموظفيه.

ثانيا: تأثير القيادة الأخلاقية في تحديد سلوكيات المواطنة التنظيمية

القيادة الأخلاقية كغيرها من العوامل التنظيمية الأخرى ذات تأثير كبير في تحديد سلوكيات المواطنة التنظيمية، ويظهر ذلك في معظم المحددات التنظيمية لسلوكيات الدور الإضافي ويتضح ذلك في الآتي:

- الرضا الوظيفي: يظهر تأثير القيادة الأخلاقية في سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاولة القادة تحقيق أعلى مستوى للرضا الوظيفي بالمنظمة.¹

ويعزز القادة الأخلاقيون سلوكيات المواطنة التنظيمية عند رفع درجات الرضا الوظيفي من خلال نمذجة الدور الجيد والمناخ الأخلاقي المناسب كالتعامل معهم بأسلوب الصداقة.²

¹ - مسعودة فلوس، دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، كلية العلوم الاقتصادية، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الوادي، العدد 01، الجزائر، 2018، ص 84، 87.

² - Amna Ali and others, Ethical Leadership and organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Organizational justice: A case Study of Education Sector, Abasyn Journal of Social Sciences, vol (11) Issue (2), Yemen, 2018, p02.

³ - Arif Mashi Kho Khar, Muhammad Zia-er-Rahman, Li King Ethival Leadership to Emploevss 'Performnce: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behaviour, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences , Vol. 11 (1), 321-350, Pakistan, 2017, p07.

- **العدالة التنظيمية:** عندما يشعر الموظف بأن هناك عدالة تنظيمية بمختلف أنواعها من القائد الذي يتصرف بأخلاقية سيزيد رضاهم وولائهم وشعورهم بالانتماء أكثر للمنظمة، وبالتالي تطوير مستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية فيها.³

- **الولاء التنظيمي:** تخلق القيادة الأخلاقية الاستعداد للأداء الجيد وهذا لا يكون إلا نتيجة لولاء الموظفين تجاه منظماتهم، حيث أن شعورهم بالانتماء للمنظمة يجعلهم يكونون أكثر التزاما ويشعرون بالارتباط والتكامل معها.

- **الثقافة التنظيمية:** تنظم الثقافة التنظيمية سلوكيات الموظفين بحيث تدفعهم وتشجعهم على ممارسة السلوكيات التطوعية، وبما أن هاته الأخيرة غير إلزامية تحتاج لجو مناسب يكون القائد الأخلاقي سببا رئيسيا في خلقه بأساليب ايجابية كالتحفيز بنوعيه.¹

إن إتباع القيادة الأخلاقية يؤثر بدرجة عالية في أغلبية محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية ويجعلها تظهر بشكل واضح وبدرجة أكبر .

ثالثا: كيفية تأثير القيادة الأخلاقية في سلوكيات المواطنة التنظيمية

أشار بعض الباحثين إلى أن القادة ذوي السمات الأخلاقية يكسبون ثقة وولاء مرؤوسيه، وتم الإشارة سابقا إلى العلاقة الايجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية لأولئك المرؤوسين، حيث أن الموظفين يبذلون المزيد من الجهود في وظائفهم ويشاركون أكثر في تلك السلوكيات التطوعية عند ممارسة قائدهم للسلوكيات الأخلاقية، ويمكن تفسير هذا التأثير بمدخلين أساسيين هما مدخل التعلم الاجتماعي ومدخل التبادل الاجتماعي.

1-مدخل التعلم الاجتماعي: وفقا لهذه النظرية فإنه يتعلم الناس سلوكيات محددة من خلال ملاحظة شخص يعتبر شرعيا في أفعاله، هنا يراقب المرؤوسون القادة ويأخذون سلوكهم كمرجع.²

تقوم نظرية التعلم الاجتماعي على أن الفرد يتعلم بالانتباه للآخرين وعن طريق تقليد التوجهات، القيم والسلوكيات التي يمتلكها أفراد يعدون نماذج جذابة وأصحاب مصداقية فهو لا يتعلم الأفعال المناسبة أو الغير مناسبة فحسب بل يدرك أيضا النتائج المرتبطة بمثل هذه السلوكيات، هذا يوضح ارتباط الخصائص الفردية للقائد بالتأثيرات

¹ - مسعودة فلوس، مرجع سبق ذكره، ص 85، 83.

² - Jeroen Stouten, and others, Can a Leader be Seen as Too Ethical? The Curvilinear Effects of Ethical Leadership, The leadership quarterly : an international journal of political, Vol 24, Is 05, Amsterdam, Holland, 2013, p06.

الظرفية على تصورات أتباعه بوصفه قائدا أخلاقيا ومن ثم تفترض هذه النظرية أن القيادة الأخلاقية تؤثر في السلوك الأخلاقي للموظفين في العمل لأنه نموذج شرعي ملهم يجذب انتباه مرؤوسيه.

يمكن لنظرية التعلم الاجتماعي أن تفسر مفهوم القيادة الأخلاقية، حيث أن الموظفين سيتصرفون بطريقة مماثلة لقائدهم من خلال التقليد والمحاكاة فيعتبرون القائد قدوة وجديرا بالثقة ويحصلون منه على توجيهات أخلاقية ليس فقط فيما يخص انجاز هذه الأعمال بل انه يسعى للتأثير في طريقتهم لإنجازها، كونه تارة قدوة لتابعه ونموذجا يحتذى به في الإيثار والعناية بالآخرين، وتارة أخرى من خلال إدارته وتأثيره في موظفيه من خلال تشجيع الممارسات الأخلاقية في المنظمة كالنقاش في القضايا الأخلاقية وتحفيز ممارسيها.

ويؤثر القائد في مرؤوسيه من خلال جانبين اثنين هما نموذج الدور الكاريزمي والتعزيز الإيجابي للسلوك، إذ أن دوره يكون دوره جذابا وكاريزميا يتمتع بحافز النزاهة والإيثار ويكون أيضا مصدر مصداقية وثقة ومن ثم يتبعون أوامره ويكون قادرا هنا على اتخاذ إجراءات وأفعال تعزز السلوك التطوعي الإيجابي لمرؤوسيه.¹

2-مدخل التبادل الاجتماعي: حسب هذه النظرية فانه عند تصرف القادة بطريقة أخلاقية وإيجابية تجاه الموظفين واهتموا باحتياجاتهم وقدروا مساهماتهم، يشعر الموظفون بذلك وبالتالي سوف يستوعبون التزامهم بالمنظمة ويؤدون المزيد من الجهود.²

وبالتالي ينظر هذا النموذج إلى العملية القيادية على أنها تشمل الحث والإقناع وقليل من القوة، إذ يؤدي تبادل المنفعة لوقوع الجذب بين الطرفين إذا تكرر خلال فترة زمنية، وذلك عندما يمنح القائد العدالة وفرص التقدم في العمل لموظفيه وتقديره لهم.

ويمكن أن يفسر التبادل الاجتماعي تأثير القيادة الأخلاقية على الموظفين، بحيث أن الموظف قد يشعر بنوع من الالتزام أو الدين للقائد عندما يتعامل معه بثقة ونزاهة، عدالة واهتمام حيث تكون المعاملة بالمثل، ومن هنا فإذا قام القائد الذي يعد وكيلا على المنظمة بإيجاد بيئة من الثقة والأخلاق من خلال الأخلاقيات الإيجابية والنزاهة الشخصية فان الفريق ككل سيتبنى أخلاقيات القائد.

وتم الإشارة إلى أنه كلما كان المناخ الأخلاقي فعالا بشكل جيد فان الموظفين يتجهون إلى الانتماء والالتزام للمنظمة أكثر من نظائرهم في منظمات أخرى ذات مناخ أخلاقي سيء، بمعنى أن التأثير هنا يكون أيضا عن

¹ - نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، ط1، مكتبة القانون والأخلاق، الرياض، السعودية، 1439-2018، ص 163-165.
² - SiuYuenTing and Law Wai Man, **Cultivating OBC through Ethical Leadership : studyingthe influence of Collectivism**, Hong Kong, china, 2012, p 23.

طريق المناخ الأخلاقي فهو يرتبط إيجابا بالقيادة الأخلاقية ويعد أحد السبل لتقليل معدل إساءة السلوك في المنظمة.¹

إن ممارسة القائد للسلوك الأخلاقي ينعكس على قيم وأفعال المرؤوسين، وخصائصه كالإنصاف والتوجيه الأخلاقي تسهم في إرضاء الموظفين في مكان العمل والتي تؤثر فيهم ليس لأداء أفضل فقط ولكن لممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تساعد أن تكون المنظمة أكثر فعالية من سابقها ومن غيرها.²

وعليه فإن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية هي علاقة ايجابية، فخصائص القائد وسلوكياته الأخلاقية تشعر الموظفين بالثقة والأمان وبالتالي يردون بالمثل عن طريق العمل التطوعي وانخراطهم أكثر في السلوكيات خارج الدور، ومنه تزداد ممارستهم لسلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل فعال يفيد الجميع ويزيد من كفاءة المنظمة وفرص تحقيق الأهداف الموضوعية بفعالية أكبر.

ومن المنطلق السابق يمكن القول أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هي تصرفات يتم تأديتها دون أوامر بجانب اختياري من الموظف وبأهميتها و خصائصها المتعددة تتأثر بمختلف العوامل التنظيمية، من بينهم القيادة الأخلاقية التي لها علاقة ايجابية مع مختلف أبعادها ومحدداتها حيث تعزز تطبيق هذه السلوكيات عن طريق الأثر التبادلي بين الموظفين وقائدهم والذي يكثفه المناخ والثقافة التنظيمية، ويكون القائد مصدرا لانتشار ثقافة السلوك الايجابي وتوفير المناخ المناسب المدعم له عن طريق سلوكياته الأخلاقية التي تعتبر نموذج لموظفيه يتبعونه اختيارا لا إجبارا و إكراها ، وعندما تكون النزاهة الأخلاقية للقائد ومصادقته مشكوك فيهما من المرجح أن يفشل في التأثير على موظفيه وبالتالي يفقد ثقتهم وولاءهم ما ينعكس سلبا على كفاءة تحقيق أهداف المنظمة و فعاليتها.

¹ - نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 165-168.

² - Hassan Khan and others, **The Relationship Between Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behaviour : Evidence From Pakistan**, City University Research JournalSpecialIssueMalaysia, 2017, p 57.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

إن الدراسات السابقة بمثابة خطوة أساسية لبدائية أي دراسة، حيث تساعد الباحث وتعطيه فكرة عامة حول الموضوع وكذا تساعد في إغناء البحث العلمي، لذا فمن الأساسي استعراض أهم الدراسات السابقة حول القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بما فيها الدراسات العربية والأجنبية وللإحاطة بها تم تقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب كآلاتي:

– المطلب الأول: الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

– المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

– المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية

أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية:

1- دراسة عماد سعيد محمد الشاعر (2017): ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري¹:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ مجتمع الدراسة (2145) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (327) موظفاً وكانت العينة عشوائية طبقية. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة، وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى لمتغير (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة). ومن أهم التوصيات المقدمة في هذه الدراسة:

– الإهتمام بتعزيز الممارسات الأخلاقية لدى القائد والمسؤولين من خلال التأكيد على إعتبارها جزءاً أساسياً من عملية تقييم المسؤولين وترقيتهم.

2- دراسة بعجي سعاد، خبابة عبد الله (2016): ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الاعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين²:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الإدارية في منظمة كندور (وحدة خدمات ما بعد البيع) من وجهة نظر العاملين، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم

¹ عماد سعيد محمد الشاعر ، ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، 2017.

² بعجي سعاد، خبابة عبد الله، درجة ممارسة ابعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الاعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد31، الجزائر، 2016.

إستبانة، وزعت على عينة عشوائية قدرها (40) إسترجع منها (38) إستبانة خضعت للتحليل الإحصائي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين. ومن أهم التوصيات المقدمة في هذه الدراسة:
 - تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة بما يدعم القيادة الأخلاقية، لأن الثقافة التنظيمية تشكل إطار مرجعياً للسلوك وصناعة القرارات داخل المؤسسة.
 - تعزيز الوازع الديني الأخلاقي في المؤسسات لأنه أساس المكون الأخلاقي في القيادة وكذا تدريب وتطوير الكفاءات القيادية في المؤسسة في مجال القيادة الأخلاقية.
- 3- دراسة القرني عبد الله عالي، الزايد أحمد بن أحمد (2016): القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي¹:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك ومستوى سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الإرتباطي. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك البالغ عدده (761) عضو، وبلغ حجم عينة الدراسة (111) عضو تم إختيارهم بإستخدام العينة الطبقية العشوائية من مجمل المجتمع. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإعداد إستبانتين لجمع المعلومات الأولى: لقياس القيادة الأخلاقية، والثانية لقياس سلوك الصمت التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- هناك أثر للقيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك على سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بنسبة 83 %.
- ومن أهم التوصيات المقدمة في هذه الدراسة:

- ضرورة الإهتمام بممارسة رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية في جامعة تبوك للقيادة الأخلاقية على مختلف مجالاتها، نظراً لأهميتها في إعطاء الحرية الديمقراطية في العمل وبالتالي خفض درجة ممارسة الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

- ضرورة عقد دورات تدريبية وندوات وورش عمل من أجل توعية رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية ودورها في تعزيز اللامركزية الإدارية وخفض مستوى الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

¹- القرني عبد الله عالي، الزايد أحمد بن أحمد، القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمة التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 170 الجزء الرابع، مصر، 2016.

ثانيا: الدراسات التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية

1- دراسة فيروز زورخي، عبد القادر قطاف(2019): أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي¹:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها ممثلة في الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري على الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي، وتم اختيار أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببرج بوعرييج كنموذج لذلك، طبقت الدراسة على عينة ضمنت 50 فردا، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب المسح الميداني والاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

- وجود علاقة تأثير ايجابية ومعنوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء الأستاذ الجامعي، حيث تساهم سلوكيات المواطنة التنظيمية في تحسي الأداء التدريسي للأساتذة المستجوبين بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ببرج بوعرييج.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها اقترح الباحثان في هذه الدراسة مجموعة توصيات كان أهمها ما يلي:

- تشجيع ثقافة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بكل أبعادها وروح العمل الجماعي بين أساتذة الجامعات.
- تنظيم دورات تكوينية قبل الالتحاق بالعمل وفي أثناء الخدمة بهدف تحسين مستوى الممارسة مع ربطها بحاجاتهم التكوينية.

2-دراسة حبة وديعة (2018): العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية²

هدفت لتحديد المفاهيم الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية كمفهوم حديث النشأة والاستفادة منه لبحث سبل تطبيقها على أرض الواقع تماشيا مع البيئات التنظيمية المختلفة، وللتعرف على محركات سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية انطلاقا من المؤسسة محل الدراسة، وقد تم اختيار مديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH ناحية بسكرة كنموذج لذلك وطبقت الدراسة على جميع عمال المديرية البالغ

¹ - فيروز زورخي، عبد القادر قطاف، أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 01، القسم (أ) العلوم الاقتصادية والقانونية، الجزائر، 2019/12/29.

² - حبة وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH ناحية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2018.

عدهم 200 عامل دون اللجوء إلى العينة، حيث استخدمت المنهج الوصفي وتم الاعتماد على المسح الشامل والمسح الاجتماعي، وكانت الاستبانة أداة لهذه الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

- أن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية تتأثر بعدد العوامل التي تتحكم في حجم الممارسة ونوعيتها ومداه، إضافة لتحديد الأطراف المتمسكة بها من الأطراف الممتعة عنها.

طرحت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها ما يلي:

- ضرورة الاهتمام بفهم سلوكيات المواطنة التنظيمية وفصلها عن باقي المفاهيم في مختلف الميادين الأخرى التي تحمل معاني تختلف في طريقة التعاطي معها عن سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل التنظيم.

- يتطلب البحث عن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية اهتماما كبيرا ببيئة العمل وتوفير الجو المناسب لذلك في إطار قيادة وتسيير واعي لهذه السلوكيات وإدراكا لأهميتها في المؤسسة.

3- دراسة محمودة عودة عبد الله سعيد(2017): الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية¹:

هدفت للتعرف على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في محافظة غزة البالغ عددهم (1308)، وأيضاً على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، تحديد طبيعة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية. طبقت الدراسة على عينة شملت (297) عاملاً، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وتم اللجوء إلى الاستبانة لدراسة متغيرات البحث، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أهمها:

- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاغتراب الوظيفي وبين سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية في محافظات غزة.

ومن أهم التوصيات المقترحة ما يلي:

- السعي لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين، وذلك من خلال مكافأتهم على الأعمال التطوعية التي يؤدونها وبالتالي تحفيز الآخرين على الاقتداء بهم.

¹ - محمود عودة عبد الله، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة، منشورة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا الأعمال بكلية الدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2017.

- إتباع أسلوب المشاركة وإبداء الآراء التي تتعكس بدورها على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية وتؤدي إلى المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أعمال الوزارة.

ومما سبق يمكن القول أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية من جوانب مختلفة حيث أن جل هذه الدراسات هي دراسات حديثة وكذلك هناك شح كبير في الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية وهذا راجع إبتعاد المؤسسات على الجوانب الأخلاقية في تعاملاتها وإهمالها للجانب الأخلاقي.

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية

1- دراسة عبد القادر دبون، عبد اللطيف صيتي(2018): دور الأنماط الإدارية المعاصرة في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن¹:

تهدف إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية المعاصرة (نمط القيادة التحويلي، نمط القيادة التبادلية، نمط القيادة الأخلاقية، نمط القيادة بالذكاء العاطفي) ومدى دعمها لسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بقرطاج، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة مكون من الإداريين والتقنيين لديوان الترقية والتسيير العقاري بقرطاج البالغ عددهم (132) موظف، وشملت عينة الدراسة (66) موظف. ومن أهم النتائج التي أثبتتها هذه الدراسة:

- وجود تأثير كبير لنمط القيادة الأخلاقية، والقيادة التحويلية، والقيادة بالذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية.
ومن أهم التوصيات المقدمة في الدراسة:

- تعزيز ممارسة نمط القيادة التحويلية والقيادة الأخلاقية والقيادة بالذكاء العاطفي بكل جوانبها لدى مسؤولي ديوان الترقية والتسيير العقاري من قِبل الإدارة العليا، لاسيما تعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرارات، لأن هذه المشاركة تتيح للموظفين إمكانية التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم.

- بذل المزيد من الجهود والعناية البالغة عند ترشيح واختيار القيادات الإدارية المناسبة وفق تبني سلم من القواعد والمعايير العادلة والموضوعية، لتحقيق أهداف ديوان الترقية والتسيير العقاري وأهداف الموظفين فيها في آن واحد.

2- دراسة ختام مصطفى الجعيثي(2018): درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم¹:

¹-عبد القادر دبون، عبد اللطيف صيتي، دور الأنماط الإدارية المعاصرة في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد03، الجزائر، 2018.

هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (450) معلماً ومعلمة من المدرسة التابعة للوكالة من مجتمع الدراسة المكون من (3853) معلماً ومعلمة، باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة. واستخدم الباحث إثنين لجمع البيانات من عينة الدراسة وهما: استبيان القيادة الأخلاقية وتكونت من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق)، واستبانة سلوك المواطنة التنظيمية وتكونت من (40) فقرة موزعة على خمسة مجالات (الإيثار، وعي الضمير، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، الكياسة). وأثبتت الدراسة جملة من النتائج أهمها:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، بينما لم توجد فروق ذات دلالة وفق متغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة. ومن أهم التوصيات المقدمة في الدراسة:

- يقوم برنامج التعليم بوكالة الغوث بإعداد دستور أخلاقي (مدونة السلوك أخلاقي) للمديرين تحدد فيه المفاهيم والقيم الأخلاقية، وتصاغ بلغة واضحة ومحددة استناداً إلى الواقع العملي.

- على مديري المدارس الحرص على توفير بيئة تعليمية ملائمة تشعر العاملين بالعدالة التنظيمية ما لها من دور مهم في استقرار العمل وتحفيز المعلمين للبدل والعطاء حتى خارج إطار المهام الرسمية والوصف الوظيفي.

3- دراسة Arif MashiKhokhar و Muhammad Zia-er-Rahman (2017): تأثير القيادة الأخلاقية في أداء الموظف: سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك المضاد²:

وهدفنا إلى ربط القيادة الأخلاقية أداء الموظفين واعتبرت سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك المضاد بمثابة وسيط لتحقيق الأداء الجيد، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على (120) مؤسسة تابعة لقطاع التعليم، وبلغ حجم العينة (300) موظف، وتم الاعتماد على المنهج الكمي وعلى الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات حيث استخدمت (237) عينة واسترجع الباحثين (220) عينة.

وأثبتت الدراسة جملة من النتائج أهمها:

- تأثر القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي على أداء الموظفين من خلال سلوك المواطنة التنظيمية.

ومن أهم التوصيات المقدمة في الدراسة:

- استخدام آليات أخرى للترابط بين القيادة والأداء.

¹- ختام قاسم مصطفى الجعيثي، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، مقدمة مذكرة لاستكمال نيل شهادة الماجستير تخصص أصول التربية، كلية التربية في الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.

²- Arif MashiKhoKhar, Muhammad Zia-er-Rahman, **LiKingEthival Leadership to Emploevss' Performnce: Mediating Role of OrganizationalCitizenship Behavior and Counterproductive Work Behaviour**, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences , Vol. 11 (1), 321-350, Pakistan, 2017.

- اقتراح إجراء أبحاث وجها لوجه مع القائد في المنظمة للفهم الأفضل للقيادة الأخلاقية والجوانب التي تساهم أكثر من حيث القيادة.

4- دراسة Hassan Khan وآخرون (2017): العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية¹:

هدفت هذه الدراسة للبحث في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة القطاع العام بالباكستان، طبقت الدراسة على عينة عشوائية شملت 204 موظف من أصل 431 موظف من هيئة التدريس، حيث اعتمد على البحث الكمي وكانت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وعلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليلها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

- وجود علاقة ارتباط ايجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية على أساس معيار المعاملة بالمثل وهي داعمة لنظرية التبادل الاجتماعي.

ومن أهم التوصيات ما يلي:

- ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بين الأكاديميين والموظفين، ومع ذلك فإنه يمكن أن يكون هناك عوامل أخرى ذات صلة تساهم في انخراط الموظفين في سلوكيات المواطنة التنظيمية يجب دراستها.

- يجب البحث في المتغيرات المتداخلة مثل الثقافة التنظيمية، العدالة، الثقة، التي قد تؤثر على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

5- دراسة YeungQuenson (2013): العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتوجيه الفردي لسلوك المواطنة التنظيمية التأثير المعدل للتبادل بين الأعضاء والقادة²:

تهدف إلى دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء المرؤوسين لسلوك المواطنة التنظيمية، فاشتمل مجتمع الدراسة على مختلف المنظمات المتواجدة في هونغ كونغ واعتمدت على الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات حيث استخدم (118) بيان صالح لتحليل وتفسير النتائج. وأثبتت الدراسة جملة من النتائج منها:

- وجود دلالة إحصائية عالية للقيادة الأخلاقية مقارنة بسلوك المواطنة التنظيمية.

6- دراسة SiuYuenTing و Law Wai Man (2012): زراعة سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال القيادة الأخلاقية، دراسة تأثير الجماعة¹:

¹ - Hassan Khan and others, **The Relationship Between Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behaviour : Evidence From Pakistan**, City University Research Journal Special Issue Malaysia, 2017.

² -YeungQuenson, **the Relationship between Ethical leadership and individual directe Organizational citizenship Behaviour: THE MODERATING EFFECT OF LEADER-MEMBER-EXCHANGE**, Baptiste University, Hong Kong, china, 2013.

هدفت هذه الدراسة لتقييم العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية وتقييم الأثر المعتدل للجماعة على الاثنين، تم إجراؤها على عينة شملت (256) موظف من سلسلة مطاعم صينية مكونة من (8) فروع مقرها هونغ كونغ، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وعلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليلها، وقد توصل الباحثان لمجموعة نتائج لعل أهمها ما يلي:

- وجود علاقة ايجابية بين القيادة الأخلاقية والموظف الذي يمارس السلوك المساعد وكذا الجهد الذي يبذله.

قدم الباحثان مجموعة توصيات للمنظمات بشكل عام منها:

- على المنظمات تشجيع القيادة الأخلاقية من خلال وسائل مختلفة فسلوك القائد الأخلاقي يعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتطوير مدونات أخلاقية مكتوبة لتعزيزها والتأكد من أن الجميع يفهم موقف المنظمة في حالة أي ممارسات مشكوك فيها.

- ينبغي توفير برنامج تدريب للقيادة الأخلاقية للمديرين في المنظمات.

ومما سبق اتضح أن جل الدراسات التي تناولت أثر القيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية هي دراسات أجنبية أكثر منها عربية وهذا راجع إلى أن أغلبية المنظمات في الوطن العربي قليلة الاهتمام بالجانب الأخلاقي وسلوك العاملين داخل المنظمة واهتمامها بجانب الربح أكثر من أي شيء على عكس المنظمات الأجنبية

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

أن أهمية الدراسات السابقة تكمن في تكوين خلفية نظرية عن الموضوع محل البحث، حيث تم استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية في مجال القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية وكذا في المتعلقة بدراسة العلاقة بينهما، والتي تتوافق مع الدراسة الحالية في نقاط وتختلف معها في نقاط أخرى وذلك من خلال ما يلي:

أولاً: أوجه التشابه

يمكن حصر أهم أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في:

- تطرقت كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلى الإلمام بالجانب النظري لكل من القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- البحث في أثر القيادة الأخلاقية في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات

¹- SiuYuenTing and Law Wai Man, **Cultivating OBC through Ethical Leadership : studyingthe influence of Collectivism**, Hong Kong, china, 2012.

- توصلت الدراسة السابقة والحالية لنفس النتائج والتي أثبتت وجود تأثير للقيادة الأخلاقية في سلوكيات المواطنين التنظيمية.

ثانياً: أوجه الاختلاف:

يمكن حصر أهم أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فيما يلي:

- المجال الزمني والمكاني (اختلاف الثقافات والسلوكيات، والقوانين وظروف بيئة العمل، وأساليب التسيير،..... إلخ).

- هدفت الدراسات السابقة إلى ربط القيادة الأخلاقية بمتغيرات مثل سلوك الصمت التنظيمي، وتحقيق الإبداع الإداري، بينما الدراسة الحالية هدفت إلى ربط القيادة الأخلاقية بسلوكيات المواطنين التنظيمية.

- الدراسة الحالية تضمنت دراسة وصفية تحليلية لمتغيرات الدراسة في بيئة الأعمال الجزائرية وفي إحدى أهم الشركات الناشطة على مستوى السوق الدولية.

- الدراسات السابقة ركزت على عدة أبعاد أخلاقية لكن الدراسة الحالية ركزت على (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي).

- الدراسات السابقة ركزت على الأبعاد الخمس المعروفة لسلوكيات المواطنين التنظيمية في ربطها بالقيادة الأخلاقية وبمختلف العوامل التنظيمية الأخرى التي يكون لها تأثير فيها، بينما ركزت الدراسة الحالية على ثلاثة أبعاد منها هي بعد الروح الرياضية، بعد وعي الضمير، بعد السلوك الحضاري.

ومما سبق يمكن القول أنه برغم من وجود دراسات عديدة أجنبية منها أو عربية تطرقت لموضوع القيادة الأخلاقية وتأثيرها على سلوكيات المواطنين التنظيمية إلا أن هذه الدراسات لا تتشابه في فحواها فكل منها يسعى وراء هدف معين وكل منها درس على مستوى بلد معين ودرس في مؤسسة معينة، وتم التوصل فيها إلى جملة من النتائج تتشابه والدراسة الحالية أخرى تختلف عنها.

خلاصة الفصل

إن مفهوم القيادة الأخلاقية من المفاهيم التي نالت اهتمام معظم المنظمات المعاصرة لأن الاهتمام بالجانب الأخلاقي أصبح المرتكز الأساسي لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، فالقيادة الأخلاقية تشمل الأمانة والصدق والعدل والمساواة وأداء الواجب وإتقان العمل وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة فلم يعد بوسع أي منظمة أن تهمل الجانب الأخلاقي في برامجها وخططها، وإن تصرفات الموظف الايجابية والمرادفة لسلوكيات المواطنة التنظيمية ما هي إلا جهد إضافي يقوم به الموظف ساعياً من خلاله لتحسين أداء وفعالية المنظمة نتيجة العلاقة ذات الطابع الأخلاقي بين الموظفين فيما بينهم ومع قائدهم، وتفعيل مثل تلك السلوكيات في المنظمة يمكن من حل العديد من المشاكل وفسح المجال لتطورات ايجابية جديدة وفي هذه الحالة تبرز القيادة الأخلاقية التي لها دور فعال يؤثر في تفعيلها، ويكون ذلك بواسطة طريقتين تم حصرهما في مدخلين المدخل الأول هو مدخل التعلم الاجتماعي الذي يقوم على أن الموظف يتعلم من قائده من خلال مراقبته فتقليده فتعلم مختلف السلوكيات الأخلاقية التي يمارسها ويتعامل بها معه، أما المدخل الثاني فهو مدخل التبادل الاجتماعي الذي أساسه أن الموظف يشعر بنوع من الامتنان تجاه قائده نتيجة ممارساته الأخلاقية معه وبالتالي يقوم الموظف بالسلوكيات الإضافية كرد للجميل.

وقد أولت العديد من الدراسات أهمية للقيادة الأخلاقية ولسلوكيات المواطنة التنظيمية وأخرى للعلاقة بينهما، وقد تم حصر مجموعة منها عربية وأجنبية أكدت على وجود علاقة تأثير ايجابية بين المتغيرين السابقين.

الفصل الثاني:

أثر القيادة الأخلاقية على تعزيز سلوكيات المواطنة
التنظيمية في شركة مناجم الفسفات -تبسة-



الفصل الثاني: أثر القيادة الأخلاقية على تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة مناجم الفوسفات-تبسة-

يأتي هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية حول موضوع البحث وإسقاطها في الواقع الاقتصادي المعاش فبعد أن تم التطرق في الفصل النظري إلى المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث وأثر القيادة الأخلاقية على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وجب اختبار هذه العلاقة ميدانيا لإثراء البحث العلمي وإعطاء صورة صحيحة وواضحة عن هذا الموضوع، إذ وقع الاختيار على شركة مناجم الفوسفات تبسة لتكون ميدانا لتطبيق الدراسة النظرية من خلال تقسيم الفصل إلى ما يلي:

- ❖ **المبحث الأول:** واقع القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة مناجم الفوسفات-تبسة-.
- ❖ **المبحث الثاني:** إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية.
- ❖ **المبحث الثالث:** تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الأول: واقع القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

تعتبر شركة الفوسفات SOMIPHOS من المجموعة الوطنية لمناجم الحديد والفوسفات الوحيدة على المستوى الوطني المسؤولة عن عمليات إنتاج الفوسفات الخام وتسويقه، ذات أهمية في الاقتصاد الوطني، وفيما يلي إبراز للقيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة محل الدراسة بناء على نظامها الداخلي ومنه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموالية:

- **المطلب الأول:** ماهية شركة SOMIPHOS -تبسة-.
- **المطلب الثاني:** القيادة الأخلاقية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.
- **المطلب الثالث:** سلوكيات المواطنة التنظيمية والانضباط في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

المطلب الأول: ماهية شركة SOMIPHOS -تبسة

شركة مناجم الفوسفات هي نتيجة إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS، وهذه الأخيرة نتجت إثر عملية إعادة هيكلة الشركة الأم SONAREM، الشركة الوطنية للأبحاث والاستغلاليات المنجمية وذلك بمقتضى المرسوم رقم 441 \ 83 المؤرخ في 16 جويلية 1983، وبتاريخ 22 ماي 1990 تحولت إلى شركة ذات أسهم أي عمومية اقتصادية بمقتضى قانون توجيه الشركة العمومية الاقتصادية.

أولاً: تعريف بشركة SOMIPHOS -تبسة:1

تقسمت الشركة الوطنية للحديد والفوسفات سنة 2004 إلى عدة فروع ومارست نشاطها بشكل مستقل عن شركة المناجم والحديد بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عملية استخراج معالجة وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا، وقدرت مساهمتها برأس مال اجتماعي قدره مليار دج يشرف عليها مجلس الإدارة والجمعية العامة للمساهمة وتتكون أساسا من أربعة وحدات رئيسية هي كالتالي:

1- مركب جبل العنق (CDO): يعد العمود الفقري للمجموعة ككل والوحدة الإنتاجية الوحيدة لسوميفوس، يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر ولاية تبسة.

2- المنشأة المينائية بعنابة (IPA): الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعدة للتصدير من ميناء عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة تفريغ وحمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر، وتتوفر على طاقة تخزين تقدر ب 120 ألف طن، كما يبلغ عدد عمالها 250 عامل.

¹ تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من مديرية الموارد البشرية.

3- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية (CERAD): هو مركز يهتم بمتابعة وحدات الإنتاج والعمل على فهم وتدعيم الأداء الداخلي للشركة، نشأ سنة 1991، ومن أهم مهامه تنفيذ وتحضير دراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة بصفة عامة والشركة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل أدائهم الداخلي.

4-المقر: مقر الإدارة العامة موجود بتبسة المدنية تحتوي على الإدارة والهيكل المركزية التي تسعى إلى تحقيق التنمية، تتوفر على عدة عمال يقدر ب 1400 عامل.

ثانيا: أهداف شركة SOMIPHOS -تبسة:

تسعى شركة مناجم فوسفات SOMIPHOS من خلال نشاطها إلى مجموع أهداف مسطرة تتماشى وتتوافق مع إمكانية وقدرات، وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:¹

1-الأهداف الاقتصادية: تتمثل في:

- تحقيق الربح لتوسيع نشاطها وبالتالي الصمود أمام الشركات الأخرى ومن ثم الاستمرار.
- وصولها إلى الحصول على شهادات عالمية في الجودة أهمها شهادة الإيزو ISO للجودة.
- المساهمة في ترفيه وتحسين الموارد والإنتاج الوطني وتوسيع الإمكانيات الصناعية.
- تقديم التسهيلات فيما يتعلق بعمليات التصدير.
- كسب العملاء الجدد وذلك عن طريق التعريف بالشركة والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية.
- العمل على خدمات التمويل اللازم الذي يسمح بتحقيق برامج الإنتاج من استيراد المنتجات المكملة واللازمة.

2-الأهداف الإجتماعية: تتمثل في:

- رفع مستوى العاملين المهني والإجتماعي.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجاته، والحفاظ على بقائه وتحسين مستوى معيشته للعامل وترقية الجانب التأهيلي.

3-الأهداف الثقافية: وتتمثل في:

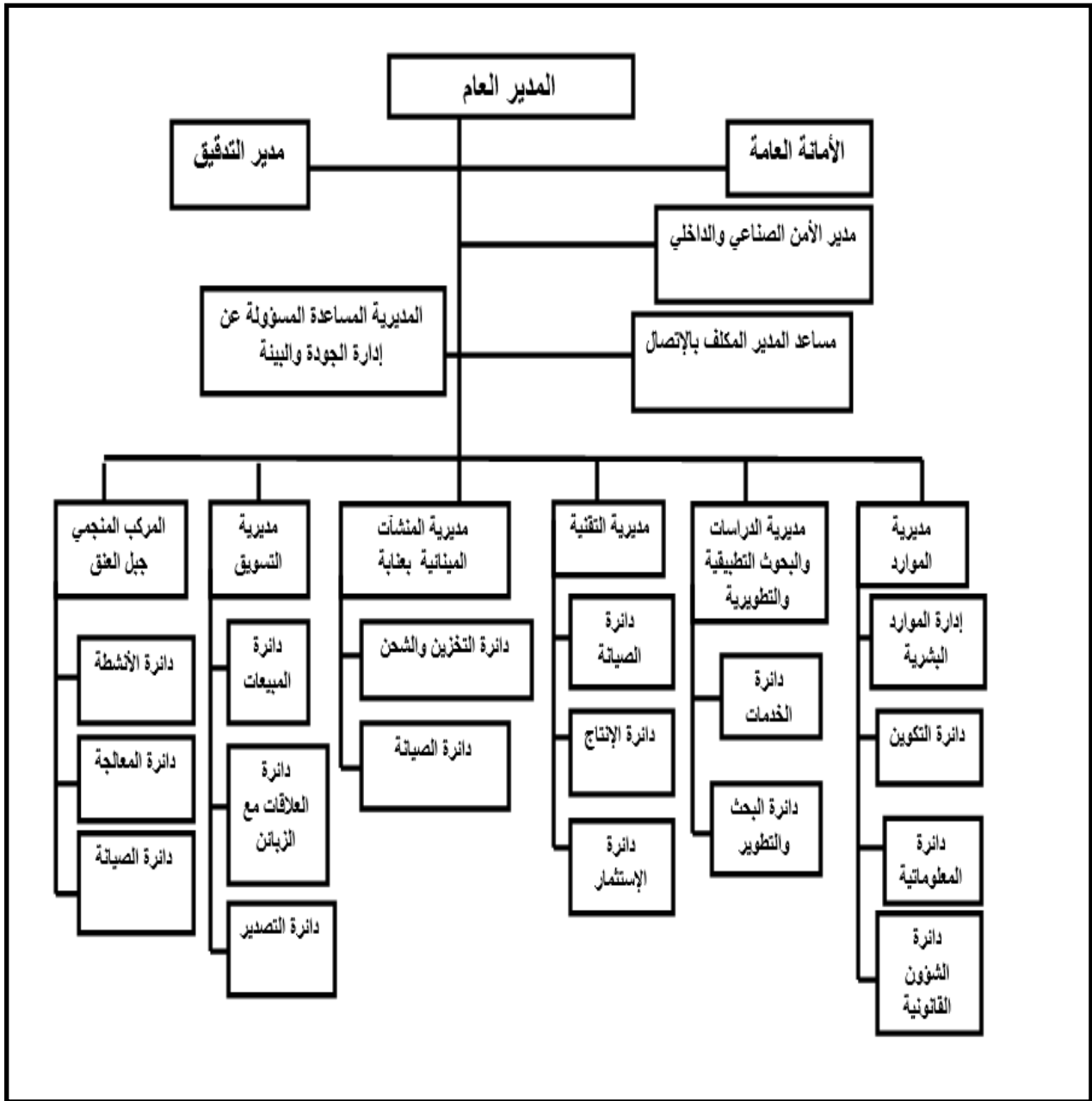
- توفير وسائل الترقية والثقافة.
- الحفاظ على محيط وزرع ثقافة الشركة.
- عقلنة التنظيم وتأهيل الأشخاص للفهم والاندماج في مكونات التحسين والجودة.

ثالثا: التقسيم الوظيفي في شركة SOMIPHOS-تبسة:

إن دراسة الهيكل الحالية لشركة مناجم الفوسفات تبسة وتوزيع الوظائف فيها يكتسي أهمية بالغة، باعتبار أن التنظيم الجيد لهيكل الشركة سيساعد على تأدية المهام الموكلة لكل مديرية أو دائرة فيها، والشكل رقم (06) يوضح الهيكل التنظيمي للشركة محل الدراسة:

¹- تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من مديرية الموارد البشرية.

الشكل رقم(07): الهيكل التنظيمي لشركة SOMIPHOS



المصدر: إدارة الموارد البشرية

ومن خلال الشكل السابق يمكن القول أن الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات يتكون من مجموعة مديريات ودوائر والتوزيع الوظيفي فيها يكون كالتالي:¹

¹ - تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من مديرية الموارد البشرية.

- الرئيس (المدير العام): هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء وهذا المجلس يسهر على القيام بإجتماعات معنية تتم في الحالات العادية أو الطارئة، وذلك كل ثلاثة أو ستة أشهر، كما يمثل هرم المسؤولية حيث يقوم بالإشراف الكلي على تسيير وإدارة دواليب الشركة.

- المساعدون: يحتوي مكتب المدير العام على أمانة ومساعد تقني ومساعد تسيير الجودة ومساعد التدقيق والاستشارة، مدير مركز الدراسات، مساعد الاتصال والتلخيص.

- مديرية الموارد البشرية: تنفرع هذه المديرية إلى خمس دوائر هي:

- دائرة الموارد البشرية.
- دائرة التكوين.
- دائرة الشؤون القانونية.
- دائرة المعلوماتية.
- دائرة الأمانة العامة.

- مديرية التسويق: وهي بعد المديرية العامة في كثافة نشاطها وتأثيرها الكبير في النشاط الكلي للشركة، وتشرف على أربع دوائر هي:

- دائرة التصدير.
- دائرة العلاقات مع الزبائن.
- دائرة المشتريات.

- مديرية المحاسبة والمالية: تضم هذه المديرية دائرتين رئيسيتين هما:

- دائرة المحاسبة.
- دائرة المالية.

- مديرية المركب المنجمي: يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري باعتباره يشكل نسبة 70% من رقم أعمال مجموعة فرفوس، فهو يملك احتياطي فوسفات يقدر بـ 2 مليار طن إضافة إلى مصنع معالجة ينتج ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج، يبلغ إنتاجها السنوي 1,5 مليون طن سنويا، وعدد عماله 1200 عامل، تمثل نسبة التأطير فيهم 11% من المؤطرين مقسمون على 5 أقسام:

- قسم الاستغلال.
- قسم المعالجة.
- قسم صيانة المصنع.
- قسم الصيانة المتحركة

• قسم الإدارة والتطوير.

المطلب الثاني: القيادة الأخلاقية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

شركة مناجم الفوسفات كغيرها من الشركات لديها نظامها الداخلي يعتمده ويلتزم به جميع الموظفين والمتعاملين فيها، والذي حددت فيه مجموعة من البنود التي تحدد نمط القيادة وتضبط علاقة القائد والإداريين بصورة عامة بالموظفين، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

أولاً: اهتمام شركة مناجم الفوسفات بالتنظيم التقني للعمل

من أجل السير الجيد لنشاط شركة مناجم الفوسفات تم وضع قوانين تطبق على جميع الموظفين والمتربصين دون تمييز بينهم باستثناء الإطارات المسيرة بحيث تطبق عليهم أحكام خاصة،¹ ويمكن توضيح البنود الخاصة بتنظيم العمل في الآتي:

1- الالتزام بمواعيد العمل:

تم تحديد وقت العمل للموظف حسب قدرته وذلك طبقاً للمادة الخامسة من النظام الداخلي لمدة أربعين ساعة أسبوعياً ومئة وثلاثة وسبعون ساعة وثلاثة وثلاثون دقيقة شهرياً مقسمة على فترة لا تقل عن خمسة أيام في الأسبوع، وللموظف الحق في تعديل مواعيد العمل بعد استشارة لجنة المشاركة، ويمكن لكل موظف الاطلاع على تلك المواعيد ومعرفة الإجراءات الجديدة المخصصة لذلك بمساعدة الإعلانات التي تنشرها المنظمة. يمكن للموظفين توزيع ساعات عملهم الأسبوعية وفق التنظيم الخاص بكل مكان عمل بعد أخذ الاستشارة من لجنة المشاركة ما يجعلهم يعملون بأريحية أكبر، وللمحافظة على التزامهم وتنظيمهم لا يغادر أي موظف مكان عمله إلا برخصة خروج بإذن المسؤول، كما لا يمكن لأي موظف الدخول أو الخروج من أماكن غير مخصصة فلكل واحد منهم مكان عمل ملتزم به ومخالفتهم لذلك تعرضهم لعقوبة تأديبية.²

2- الساعات الإضافية، التعويضات والعمل التناوبي:

نظمت شركة مناجم الفوسفات توزيع الساعات الإضافية، فتم تحديد فترة عمل إضافية لا تتجاوز 20% من الفترة العادية، مع ضمان حق التعويض، وكذا بالنسبة للموظف الذي اشتغل يوم عطلته فيحق له التمتع بعطلة تعويضية مماثلة له وهذا ما قد نصت عليه المادة من 12 إلى 14 في الفصل الثاني من الباب الأول.

كما نسق نظام الشركة العمل التناوبي إذا دعت الضرورة لذلك وأيضا في العطلة الأسبوعية، ولا يمكن لأي موظف مغادرة مكان إناوبته إلا عندما يتم تعيين مناوبه، ويتمتع أيضا بتعويض لذلك، وتم توزيع العمل التناوبي

¹ - المادة 1 من الملحق رقم (01)، ص 1.

² - المواد 5-11 من الملحق رقم (01)، ص 4-5.

على أساس العدالة بين جميع موظفي المصلحة وقد تم التطرق سابقا إلى أن العدالة التنظيمية من بين المحددات المهمة لسلوكيات المواطنة التنظيمية فكما كانت هناك عدالة أكبر كلما عززت تطبيق تلك السلوكيات.¹

ثانيا: العطل والغيابات في شركة مناجم الفوسفات

تم تخصيص الفصل الرابع التابع للباب الأول من النظام الداخلي للشركة للعطل والغيابات بأنواعها، بحيث أنه يحق لكل موظف بعطلة سنوية مدفوعة الأجر ويمكن له طلب تمديد عطلة إضافية لا تقل عن عشرة أيام خاصة للمناطق الجنوبية، كما يحق له تقسيم عطلته لفترات وكذا في عطلة مرضية مدفوعة الأجر شرط ألا تتجاوز شهرا واحدا سنويا.

أما بالنسبة للعطل الخاصة فلكل موظف الحق في عطلة خاصة مدفوعة الأجر لا تتجاوز ثلاثة أيام تمنح في مجموعة ظروف استثنائية منها:

- زواج الموظف.

- ازدياد أو وفاة أحد أولاد الموظف.

- وفاة أحد أقارب الموظف.

كما تمنح عطلة خاصة واحدة في المسار المهني مدفوعة الأجر للموظف الذي لديه موعد مع البقاع المقدسة لمدة خمسة وثلاثون يوما.

أما بالنسبة لقسم الغيابات فشركة مناجم الفوسفات تتخذ الإجراءات التي لا تكون ضد الموظف فخلال الأربعة والعشرون ساعة الأولى تسعى مصلحة المستخدمين للحصول على استفسار سبب الغياب مع التبوير، وفي حال عدم الرد المبرر ترسل المصلحة إنذارين الأول بعد يومين من الغياب والثاني بعد ثمانية وأربعين ساعة من الإنذار الأول فإذا لم يعد الموظف خلال ثمانية أيام ولم يرسل أي مبرر يتم إحالته من منصبه حفاظا على تطبيق النظام واستمرارية العمل.²

¹ - لمزيد من المعلومات حول العمل التناوبي يمكن الرجوع إلى المواد 15-18 من الملحق رقم (01)، ص 6-7.

² - المواد 19-32 من الملحق رقم (01)، ص 7-11.

ثالثا: الأمن والوقاية وطب العمل في شركة مناجم الفوسفات

باعتبار أن الثروة البشرية أهم ما يجعل المنظمة تحافظ على وجودها وتطورها وكذا نجاحها لابد من الاهتمام بها، فبعد أن تم تحديد كل واجبات الموظفين وضمان كل حقوقهم تسعى الشركة للمحافظة على أمنهم ووقايتهم وكذا صحتهم بحيث وفرت لهم ما يحتاجونه في هذا الجانب، والذي يلخصه الباب الثاني من هذا النظام فقد تم منع دخول الأجانب إلى أماكن العمل إلا بترخيص، وتوفير محيط دائم النظافة تتوفر فيه جميع شروط الوقاية لعمل الموظفين، كما وفرت الشركة أيضا وسائل الوقاية والأمن مع تجديدها ومراقبتها باستمرار والتي لا يسمح باستعمالها إلا للعمال المؤهلين، وللموظفين الذين يشتغلون في أماكن عالية نصيب من العتاد الملائم لتلك الأماكن ومن وسائل الحماية اللازمة.

أما فيما يخص طب العمل فالموظفون في شركة مناجم الفوسفات يخضعون لفحص طبي مستمر كل سنة، وبالنسبة للموظفين الجدد فتوجد لديهم فحوصات خاصة بالتوظيف، ولم تهمل الشركة سائقي الشاحنات للأماكن البعيدة والمعرضين أكثر للأمراض فهم يمرون بفحص دوري ثاني إذا اقتضت الضرورة ويمكن لأي موظف كان أي يطلب خضوعه لفحوصات طبية بناء على رغبته، وعلى كل من في الشركة التقيد بالبنود الخاصة بهذا الجانب وأي مخالفة تعرضهم لعقوبة تأديبية.¹

ومما سبق فإن النظام الداخلي للشركة اهتم في مضمونه بكل الضروريات التي يحتاجها الموظفون من أمن وسلامة ووقاية وعدالة في تقسيم المهام والوظائف وتحديد مواعيد العمل العادية والاستثنائية، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على السلوك الأخلاقي الذي يطبقه المسؤول ويسهر على تعميمه تبعا لأنظمة الدولة وقوانينها التي تراعي الأبعاد الأخلاقية في معاملة الموظف، مقابل ذلك تم توضيح المسؤوليات والواجبات المفروضة على كل موظف حفاظا على السير الجيد والمنظم للشركة.

المطلب الثالث: سلوكيات المواطنة التنظيمية والانضباط في شركة مناجم الفوسفات

تم التطرق في الفصل النظري إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تم التعرف إليها على أنها سلوكيات تتبع من ذات الفرد لا ينتظر مقابلها مكافآت، وشركة مناجم الفوسفات سنت بعض القوانين التي يلتزم الموظفون بتطبيقها يمكن نسبها إلى سلوكيات الدور الإضافي، كما حددت عقوبات ضد الأخطاء التي يرتكبونها وذلك حفاظا على الانضباط العام.

¹ - المواد 40-46 من الملحق رقم (01)، ص 11-14.

أولاً: سلوكيات المواطنة التنظيمية

- من خلال النظام الداخلي لشركة مناجم الفوسفات يمكن استخراج بعض البنود التي تتشابه وبعض أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تم التعرض إليها سابقاً وهي كالتالي:¹
- احترام الموظف لمواقيت العمل رغم أنه من واجباته إلا أن التزامه بذلك من ذاته دون رقابة عليه يعتبر سلوك من سلوكيات المواطنة التنظيمية، والذي يقابل في أبعادها بعد وعي الضمير .
 - التزام الموظف بالحضور وابتعاده عن الغيابات الغير قانونية يمثل سلوك من سلوكيات المواطنة التنظيمية ويمكن إدراجه أيضاً تحت بعد وعي الضمير .
 - عدم التعسف في استخدام الحق للموظف يجعله يدخل في سلوكيات المواطنة التنظيمية، فعدم تقديم الشكاوي باستمرار واللجوء للنقابات رغم أنه من حقه يدخل تحت بعد الروح الرياضية .
 - جاء في المادة 55 من النظام الداخلي أنه تم منع المناورات الخبيثة التي تمس الشركة والتي تعارض صاحبها لعقوبة تأديبية، أي أنه من واجب الموظف الحفاظ على الشركة وسمعتها والدفاع عنها وهذا يمثل بعد السلوك الحضاري.²

ثانياً: الانضباط

- تتخذ الشركة ضد كل فعل أو حدث ينافي النظام والانضباط العام في أماكن العمل مجموعة من العقوبات والتدابير التأديبية حسب درجة الخطأ، وقد تم تصنيف الأخطاء إلى:
- **أخطاء من الدرجة الأولى:** كالسلوكيات الغير أخلاقية تجاه من في الشركة، رفض ارتداء الرداء المتعلق بالأمن والوقاية ورفض الالتزام بالهدام اللائق داخل الشركة، والتي تتعرض للعقوبات التالية: إما تنبيه شفوي أو كتابي، أو توبيخ مع إدراجه في الملف الإداري، أو التوقيف عن العمل من يوم إلى سبعة أيام مفتوحة.³
 - **أخطاء من الدرجة الثانية:** كالمساس بسلامة الغير والممتلكات بسبب السهو والتهاون، التصرف اللامسؤولي وسبب الزملاء في الشركة، والتصرف بوقاحة تجاه المسؤولين، الأفعال التي تزرع الفتنة والتي يترتب عليها عقوبات مثل التوقيف عن العمل من ثمانية أيام إلى خمسة عشر يوماً مفتوحة.⁴

¹ - تم إعداده بناء على معلومات مستقاة من النظام الداخلي للشركة.

² - المواد 54-55 من الملحق رقم (01)، ص 16-17.

³ لمعلومات أكثر حول الأخطاء من الدرجة الثانية والعقوبات المخصصة لها يمكن الرجوع إلى المادة 54، 57 من الملحق رقم (01)، ص 17، 20.

⁴ المادة 55، 58 من الملحق رقم (01)، ص 17، 20.

- أخطاء من الدرجة الثالثة: والتي تشتمل على أخطاء مهنية تأديبية كالضرب والجرح العمدي، السب والشتم والوقاحة، وأخطاء مهنية ذات طابع جزائي كالتهديد بنوعيه كتابي كان أم شفهي، المساس بالأخلاقيات والآداب العامة، الرشاوي والتزوير والتصريحات الكاذبة.¹

وقد خصصت لمثل هذه الأخطاء مجموعة من العقوبات التأديبية منها التنزيل في الرتبة والتسريح من العمل دون إشعار أو تعويض.²

ومنه رغم أن البنود سألقة الذكر وضعتها الشركة لتكون من التزامات الموظفين إلا أن من تلك السلوكيات المطلوب التقيد بها ما يمكن ممارسته طواعية دون أوامر، وهذا يوصل في نهاية الأمر إلى مجموعة من سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تساعد في الابتعاد عن الأخطاء التي تتوجب تطبيق عقوبات عليها فيحافظ الموظف على مكانته ولا يحدث أي خلل يعطل سير العمل.

ومما سبق يمكن القول أن شركة مناجم الفوسفات تبسة تعتبر من الشركات الرائدة في السوق من خلال التنقيب عن الفوسفات واستخراجه وتصديره، ومن خلال ما تم ذكره فان الشركة لديها جانب تسيير أخلاقي أو قيادة أخلاقية وضحت كل البنود المذكورة في نظامها الداخلي، منها ما يهتم بإنجاز الأعمال ومنها ما يهتم بالموظف وسلامته وراحته وأخرى للتأكد من انضباط الموظفين والسير الطبيعي للنشاط، وتقيد الموظفين بتلك القوانين الأخلاقية جعل من شركة مناجم الفوسفات تخلو من المشاكل والشكاوي، كما جعلها من بين تلك الشركات التي اكتسح اسمها المجال الاقتصادي للوطن. ويمكن اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية إحصائيا من خلال ما سيرد في هذا الفصل، ويمكن اختبار هذه العلاقة إحصائيا من خلال ما سيرد في بقية هذا الفصل.

¹ - لمعلومات أكثر حول عقوبات أخطاء الدرجة الثالثة يمكن الرجوع إلى المادة 56 من الملحق رقم (01)، ص 18-19.

² - المادة 85 من الملحق رقم (01)، ص 20.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

لا بد لكل دراسة أن يكون لها منهجاً تتبعه حتى تكون سليمة من حيث بنائها وتسلسل الأفكار الواردة فيها، كما أنها تتطلب اعتماد مجموعة من الأدوات للتمكن من بلوغ الأهداف المرجوة، ويتضمن هذا المبحث عرض لأدوات جمع البيانات المستخدمة وتحليلها.

- **المطلب الأول: إجراءات الدراسة.**

- **المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله**

- **المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة.**

المطلب الأول: إجراءات الدراسة

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضاً لإجابته عن الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته أو البحث عما تحتويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أن الأساليب والإجراءات تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشمل ما يلي

أولاً: نموذج الدراسة

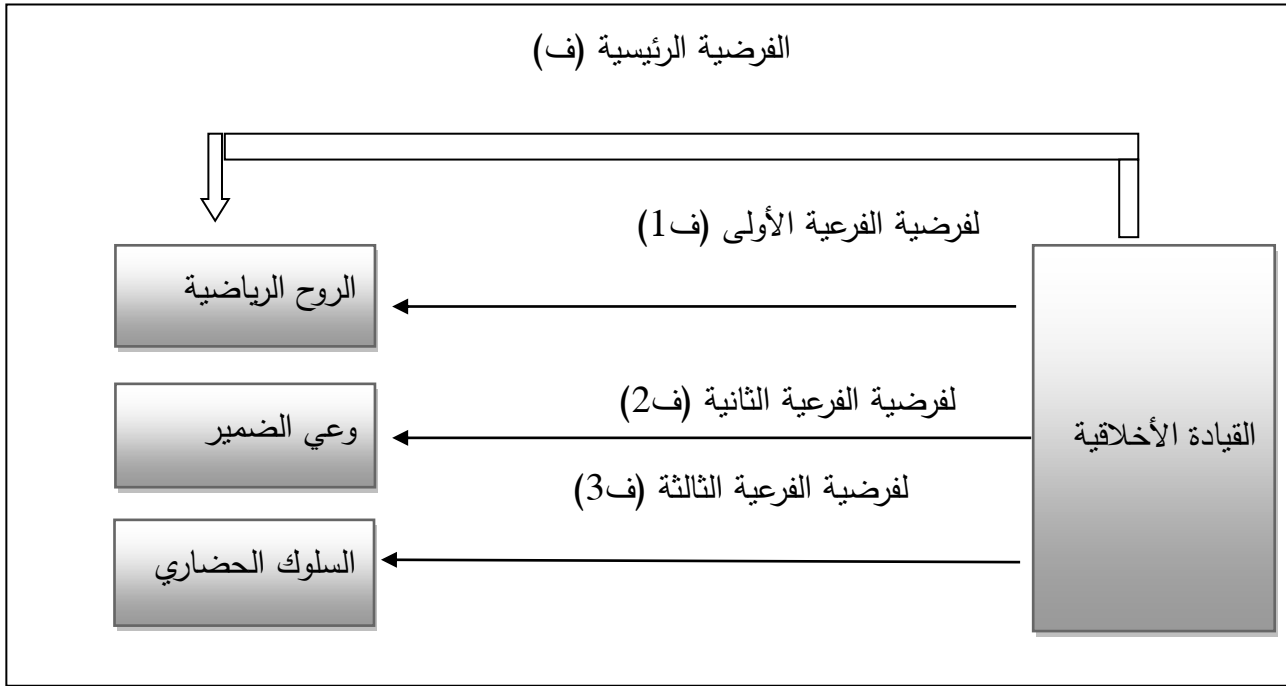
تتناول الدراسة البحث في دور القيادة الأخلاقية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية.

- المتغير التابع: سلوكيات المواطنة التنظيمية تم قياسها من خلال (الروح الرياضية، ووعي الضمير، السلوك

الحضاري)، ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانياً من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08): نموذج الدراسة



وبالتالي يشتمل نموذج الدراسة على متغير مستقل (القيادة الأخلاقية) ومتغير تابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية) ومنه تم اعتماد جملة من الإجراءات بغية الوصول إلى نتائج دقيقة

ثانياً: أدوات الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في كل من المقابلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل شركة مناجم الفوسفات تبسة، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات منها ما وضع في الجانب التاريخي والتنظيمي للشركة.

1- الوثائق والسجلات:

تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بشركة مناجم الفوسفات من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها، بالإضافة للهيكل التنظيمي للشركة وذلك من خلال إجراء بعض المقابلات.

2- استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان أهم أداة تم استخدامها للحصول على البيانات الخاصة بالدراسة فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة ويتم توزيعها إما إلكترونياً أو بصفة مباشرة من خلال التنقل بصفة مباشرة إلى المؤسسة محل الدراسة وتهدف الاستبانة بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته.

وقد اشتملت على جزئيين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:¹

- الجزء الأول:

ويشمل على متغيرات الدراسة الديموغرافية والمتمثلة في كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، الخبرة المهنية.

- الجزء الثاني:

ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها ب 28 سؤال تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (01) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (01): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (الفقرات)	الأبعاد	محاور الدراسة
13	-	القيادة الأخلاقية
05	الروح الرياضية	سلوكيات المواطنة التنظيمية
05	وعي الضمير	
05	السلوك الحضاري	
28	-	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان.

المطلب الثاني: اعتماد الاستبيان وتداوله

من أجل اعتماد الاستبيان وتداوله وجب تحديد مجتمع الدراسة المكون من القائمين على تسيير شركة مناجم الفوسفات -تبسة- من رؤساء أقسام ومصالح وإطارات مكلفة، ونظرا للظروف الراهنة فإنه قد تعذر إجراء المسح الشامل وعلى هذا الأساس تم اللجوء إلى التوزيع الطبيعي، وقد بلغ عدد الموظفين حينها (40) موظفا ليشكلوا مجتمع الدراسة وعينة لذلك.

أولا: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

لا اعتماد الاستبيان أداة للدراسة استلزم اختبار صدقه وثباته ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

¹- الملحق رقم(02).

1- اختبار صدق الدراسة

يقصد بصدق الدراسة إلى أي درجة تقيس استمارة الاستبيان المتغيرات المصممة من أجلها، وللتحقق من ذلك تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية للتأكد من صدقها ومن أنها خادمة لأهداف الموضوع.¹

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في التعرف على وجهة نظر مجتمع الدراسة حول موضوع الدراسة. والجدول الموالي يوضح سلم مقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم (02): سلم ليكرت الخماسي

الإجابات	غير بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5	

المصدر: من إعداد الطالبتين.

بعد أن تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس ويهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر مقياس (5-1=4)، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على درجات المقياس (4/5=0.8)، نحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس وهي (0.8) يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس (تساوي 1)، لتحصل بعدها على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (03): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت

المتوسط المرجح] 1,79-1]	2,59-1,80]]3,39-2,60]]4,19-3,40]]5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: تم إعداده بناء على آراء المختصين.

¹ - الملحق رقم (03) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين للأداة.

2- ثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات إلى مدى يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل سؤال أو فقرة من فقرات الاستبيان والذي يقاس بعد طرق أشهرها معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والمستخدم في هذه الدراسة لجميع عبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان دون اللجوء إلى العينة الاختيارية، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (04): قيمة معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

رقم الفقرة في الاستبيان	المتغير	معامل الثبات (ألفا كرونباخ) (%)
الفقرات من (01-13)	القيادة الأخلاقية	90,5
الفقرات من (14-28)	سلوكيات المواطنة التنظيمية	88,8
الفقرات من (01-28)	الاستبيان الكلي	92,5

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفع، حيث بلغ معامل ثبات الاستبيان الكلي أو جميع فقرات الاستبيان 92,5%، وهي نسبة ثبات عالية ومناسبة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

ثانياً: تداول استمارة الاستبيان

بعد تحديد مجتمع الدراسة واختيار التوزيع الطبيعي، تم توزيع استمارة الاستبيان على المجتمع المعني، والجدول الموالي يوضح تداول هذا الاستبيان:

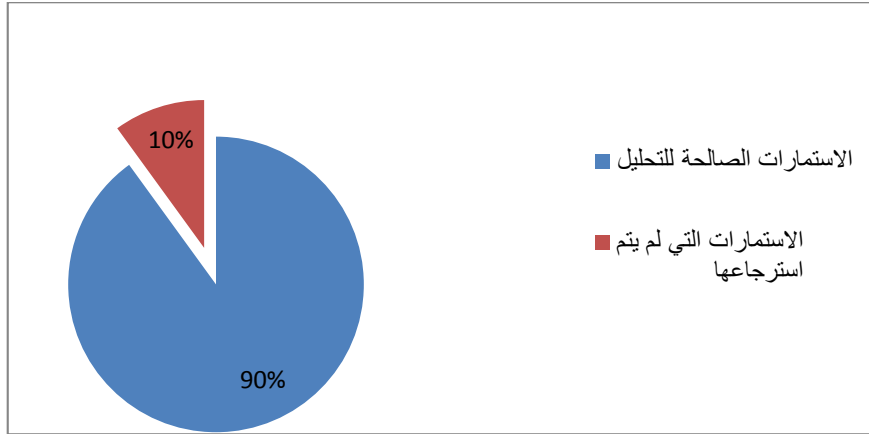
جدول رقم (05): تداول الاستبيان

الاستبيان	العدد	النسبة (%)
الاستمارات الموزعة	40	100
الاستمارات التي لم يتم ارجاعها	04	10
الاستمارات الصالحة للتحليل	36	90

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يلاحظ من الجدول السابق أنه تم توزيع (40) استبيان بما يوافق حجم مجتمع الدراسة، بحيث لم يتم استرجاع (04) استبيانات بنسبة 10% بينما تم استرجاع (36) استبيانا صالحا لتحليل بنسبة تقابل 90% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

الشكل رقم (09): تداول الاستبيان



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم(05).

من خلال ما سبق يمكن القول بان استمارات الاستبيان تتوافق وأهداف الدراسة والتي تم توزيعها على أفراد العينة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

بعد توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة تم التعرف على البيانات الشخصية والوظيفية له وفيما يلي عرض وتحليل لذلك.

أولاً: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس:

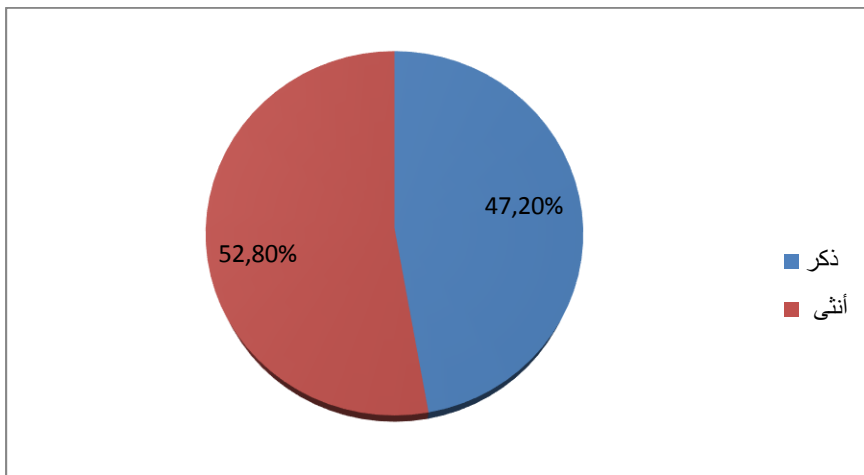
جدول رقم (06): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة التراكمية (%)	النسبة (%)	التكرار	البيان
52,8	52,8	19	أنثى
100	47,2	17	ذكر
-	100	36	المجموع

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الذكور مساوية ل 47,2% حيث بلغ عددهم 17 موظف، يقابلها نسبة 52,8% من الإناث والبالغ عددهم 19 موظفة، والملاحظ أنه ليس هنالك اختلاف كبير بين النسبتين فالوظائف موزعة على كلا الجنسين دون تمييز أو اعتبارها حكرا على أحدهما. والشكل الموالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

الشكل رقم (10): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الجنس



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (06).

ثانيا: متغير العمر

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير العمر.

جدول رقم (07): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير العمر

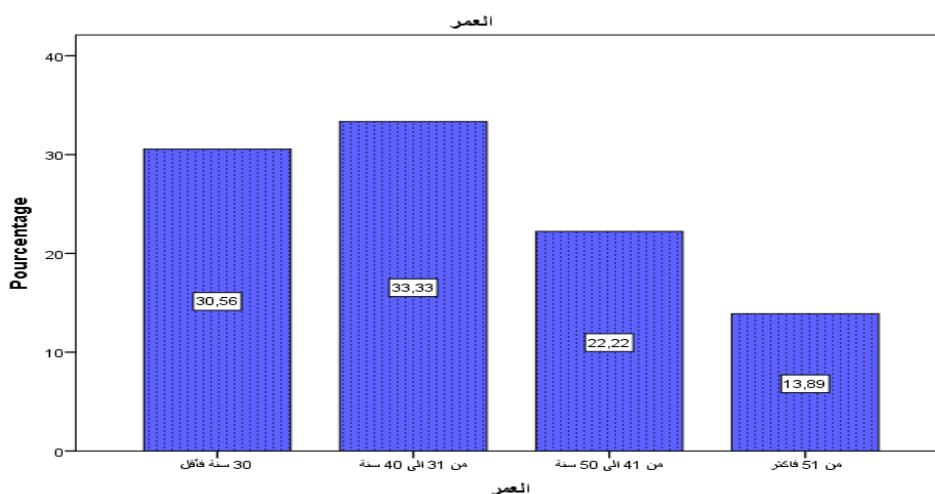
البيان	التكرار	النسبة (%)	النسبة التراكمية (%)
30 سنة فأقل	11	30,6	30,6
من 31 إلى 40 سنة	12	33,3	63,9
من 41 إلى 50 سنة	8	22,2	86,1
أكثر من 50 سنة	5	13,9	100,0
المجموع	36	100	-

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن الفئة الغالبة في المجتمع هي الفئة من 31 إلى 40 سنة البالغ نسبتهم 33,3%، تليها فئة الأفراد من 30 سنة فأقل بنسبة 30,6%، بنما قدر عدد أفراد الفئة من 41 إلى 50 سنة بـ 8 أفراد والتي تقابل نسبة 22,2%، لتكون المرتبة الأخيرة لأفراد الفئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 13,9%. وبالتالي سيطرة كل من الفئة المتوسطة العمر والفئة الشابة على وظائف الشركة.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (07).

ثالثاً: متغير المؤهل العلمي

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

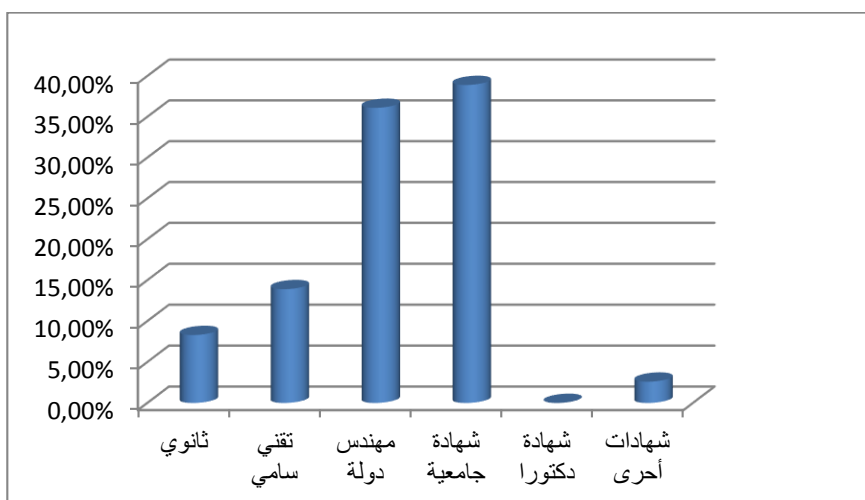
جدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

البيان	التكرار	النسبة (%)	النسبة التراكمية (%)
ثانوي	3	8,3	8,3
تقني سامي	5	13,9	22,2
مهندس دولة	13	36,1	58,3
شهادة جامعية (ليسانس، ماجستير)	14	38,9	97,2
شهادة دكتوراه	-	-	-
شهادات أخرى	1	2,6	100
المجموع	36	100	-

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين ذوي شهادات جامعية حيث بلغ عددهم 14 موظف بنسبة (38,9%)، يليها مهندسي الدولة البالغ عددهم 13 مهندس دولة بنسبة (36,1%)، كما أن للتقنيين السامين تموقع في الشركة بنسبة (13,9%) وقد كان عددهم 5 أفراد، ثم يأتي ذوي المستوى الثانوي حيث كان عددهم 3 موظفين أيشكلوا ما نسبته (8,3%) من المجتمع، أما فيما يخص أصحاب الشهادات الأخرى فكان المعني بها موظف واحد بنسبة مساوية ل(2,6%)، لتكون نسبة شهادة الدكتوراه مساوية للصفر حيث انعدم وجود أصحاب شهادة الدكتوراه في تلك الفترة، وهذا يدل على أن الشركة تتجه كثيرا لاعتماد أصحاب الشهادات الجامعية هذا لما يحملونه من مؤهلات فكرية وتطبيقية تساعد الشركة على التطور والنمو.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (08).

رابعاً: متغير المركز الوظيفي

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المركز الوظيفي.

جدول رقم (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

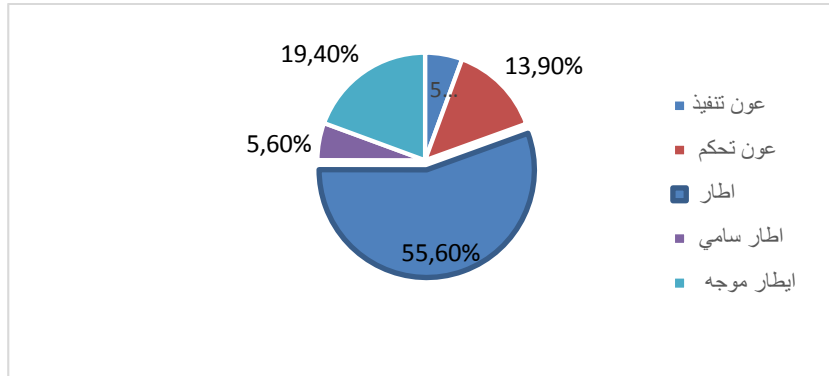
المركز الوظيفي	التكرار	النسبة (%)	النسبة التراكمية (%)
عون تنفيذ	02	5,6	5,6
عون تحكم	05	13,9	19,4
إطار	20	55,6	75,0
إطار سامي	02	5,6	80,6
إطار موجه	07	19,4	100
المجموع	36	100	-

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم إطارات وبلغت نسبتهم 55,6%، فيما تليها نسبة معتبرة من الإطارات الموجهة قدرت ب 19,4%، وكذا اشتملت عينة على ما نسبته 13,9% من عون التحكم،

بينما بلغت نسبة عون تنفيذ والإطارات السامية 5,6%، وبالتالي يمكننا القول ان توزيع أفراد المجتمع كان متنوعا حسب متغير المركز الوظيفي، مما يعطس تنوعا في الإجابات المقدمة والآراء حول محاور الاستبيان. والشكل الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي:

الشكل رقم (13): توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي



المصدر: تم إعداده بناء على ما ورد في الجدول رقم (09).

وعليه تبين أن الوظائف الإدارية بشركة مناجم الفوسفات تبسة يشغلها نسبة كبيرة من الإطارات.

خامسا: متغير سنوات الخبرة المهنية

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية.

جدول رقم(10): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية

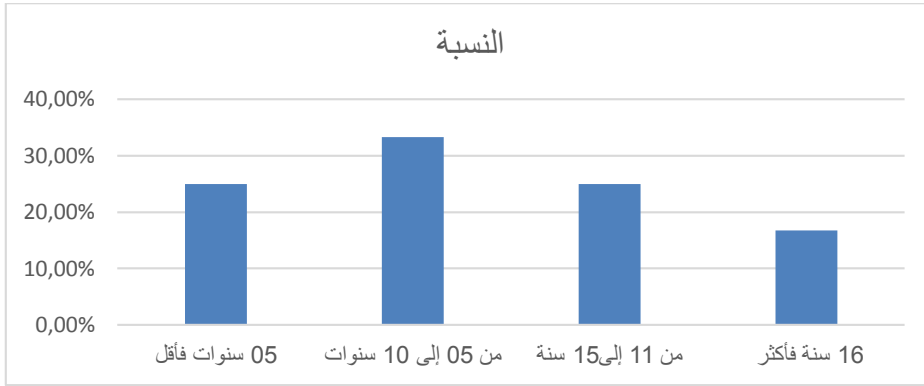
سنوات الخبرة المهنية	التكرار	النسبة (%)	النسبة التراكمية (%)
05 سنوات فأقل	09	25,0	25,0
من 05 إلى 10 سنوات	12	33,3	58,3
من 11 إلى 15 سنة	09	25,0	83,3
16 سنة فأكثر	06	16,7	100
المجموع	36	100	-

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss).

من خلال الجدول أعلاه يتح أن أكبر نسبة من العينة المبحوثة كانت من ذوي الخبرة المهنية المتراوحة بين خمس و 10 سنوات، إذ سجلت هذه النسبة ما قيمته 33,3%، تليها نسبة 25% من ذوي الخبرة الأقل من خمس

سنوات والفئة المتراوحة بين 11 و 15 سنة، وفي آخر الترتيب فئة الموظفين الذين يتمتعون بخبرة أكثر من 16 سنة حيث بلغت نسبتهم 16,7%. والشكل الموالي يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الشكل رقم(14): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: تم إعداده بناء على مت تقدم في الجدول رقم (10).

وعليه تبين أن الوظائف الإدارية بشركة مناجم الفوسفات بتبسة في تلك الفترة يشغلها عدد كبير من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة أي أغلبهم من فئة الشباب ومتوسطي العمر الذين يمتلكون مؤهلات علمية عالية ويتمتعون بخبرة في العمل.

وبالتالي ومن خلال ما سبق يتضح أن مجتمع الدراسة في شركة مناجم الفوسفات تبسة تتكون من مجموعة من الاطارات، حيث تم اعتماد جملة من الإجراءات والأدوات اللازمة والمناسبة، كما أن الوظائف الإدارية فيها يشغلها نسبة كبيرة من الإناث وأن أكثر الفئات فيها تتراوح أعمارهم بين 31 سنة إلى 40 سنة، ونسبة كبيرة من لديهم مستوى ليسانس ثم يليها الشهادات الأخرى.

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة واختبار فرضياتها

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

- المطلب الأول: تحليل إجابات المبحوثين نحو متغير القيادة الأخلاقية.
- المطلب الثاني: تحليل استجابات المبحوثين نحو محور سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد المجتمع نحو متغير القيادة الأخلاقية

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استنتاجات أفراد المجتمع نحو متغير القيادة الأخلاقية، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (SPSS)، ويوضح الجدول الموالي توزيع إجابات الأفراد نحو محور القيادة الأخلاقية، وكذلك التوزيع النسبي لاستجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وذلك من خلال الجدول الموالي:¹

¹ - الملحق رقم (05) يوضح نتائج مخرجات SPSS.

الجدول رقم(11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور القيادة الأخلاقية

رقم العبارة	المضمون	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب العام
01	يسعى المسؤول لتنمية مهارة صناعة القرارات لدى جميع الموظفين في المنظمة.	05	-	08	14	09	3,75	0,996	01
		13,9	-	22,2	38,9	25			
02	ينسب مسؤولكم النجاحات التي تحققتها المنظمة لجميع الموظفين دون استثناء.	01	07	06	16	06	3,53	1,082	03
		2,8	19,4	16,7	44,4	16,7			
03	يتحرى مسؤولكم النزاهة في تصرفاته مع جميع الموظفين.	03	07	07	15	04	3,28	1,162	11
		8,3	19,4	19,4	41,7	11,1			
04	يراعي المسؤول شعور موظفيه عند التعامل معهم.	05	05	07	08	11	3,42	1,422	09
		13,9	13,9	19,4	22,2	30,6			
-	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوافر السلوك الأخلاقي								
05	ينصت مسؤولكم إليكم ويحترم آرائكم واقتراحاتكم.	03	04	10	16	03	3,33	1,069	10
		8,3	11,1	27,8	44,4	8,3			
06	ينمي المسؤول المسؤولية الجماعية، وتكامل الأدوار لدى المرؤوسين.	02	04	09	16	05	3,50	1,056	06
		5,6	11,1	25	44,4	13,9			
07	يقوم مسؤولكم بتكليف المهام بطريقة صحيحة من الناحية الأخلاقية.	03	05	05	19	04	3,44	1,132	07
		8,3	13,9	13,9	52,8	11,1			
	يقوم مسؤولكم باقتناء	02	05	06	15	08			

الفصل الثاني _____ أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

02	1,153	3,61	22,2	41,7	16,7	13,9	5,6	ن%	الأففاظ الحسنة في حديثه مع الموظفين.	08
04	1,253	3,53	07	17	04	04	04	ت	يقوم مسؤولكم بتوجيه الموظفين الجدد وتشجيعهم في أداء مهامهم.	09
			19,4	47,2	11,1	11,1	11,1	ن%		
-	1,107	3,44	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لممارسة السلوك الأخلاقي							
08	1,182	3,44	06	15	07	05	03	ت	يقوم مسؤولكم بمعاينة الموظفين الذين يبتعدون عن المعايير الأخلاقية.	10
			16,7	41,7	19,4	13,9	8,3	ن%		
05	0,971	3,53	05	15	11	04	01	ت	يقوم مسؤولكم بتطوير مدونات أخلاقية قيمة في المنظمة.	11
			13,9	41,7	30,6	11,1	2,8	ن%		
13	1,120	2,94	02	11	10	09	04	ت	يقوم مسؤولكم بتوفير التدريب الأخلاقي.	12
			5,6	30,6	27,8	25	11,1	ن%		
12	1,286	3,06	04	13	05	09	05	ت	يحرص مسؤولكم على تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال المكافآت.	13
			11,1	36,1	13,9	25	13,9	ن%		
-	0,967	3,42	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتعزيز السلوك الأخلاقي							

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss).

تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري معامل الاختلاف لفقرات محور القيادة الأخلاقية:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لفقرات محور القيادة الأخلاقية (3,53) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس

ليكارتر الخماسي، وانحراف معياري كلي قدر بـ(1,028) في فقرات المحور الأول المتمثل في القيادة الأخلاقية

أي عدم وجود اختلاف في آراء الباحثين حول هذا المحور.

حسب معطيات الجدول فإن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي (3,75) عند الفقرة رقم (01) وبانحراف معياري قدره

(0,996)، ما يدل على أن المسؤول داخل المنظمة يسعى لتنمية مهارة صناعة القرارات لدى جميع الموظفين

في المنظمة، في حين بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,61) عند الفقرة رقم (08)، وقد كانت قيمة الانحراف المعياري فيها (1,153)، ومنه فإن المسؤول يقوم باقتناء الالفاظ الحسنة في حديثه مع الموظفين داخل المنظمة، بينما بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,53) بترتيب عند الفقرات (02) ورقم (09) و (11) وقد بلغت نسبة الانحراف المعياري لكل منهم (1,082) مما يدل على أن المسؤول ينسب النجاحات التي تحقها المنظمة لجميع الموظفين دون استثناء، ويقوم بتوجيه الموظفين الجدد وتشجيعهم في أداء مهامهم كما انه يقوم بتطوير مدونات أخلاقية قيمة في المنظمة، ووصلت قيمة المتوسط الحسابي (3,50) وانحراف المعياري (1,056) عند الفقرة (06)، مما يدل أن المسؤول داخل المنظمة ينمي المسؤولية الجماعية وتكامل الأدوار لدي لمرؤوسين، كما بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,44) عند الفقرات رقم (07) ورقم (10) وكان الانحراف المعياري حينها (1,132) و(1,182) على التوالي ويشير هذا إلى أن المسؤول يقوم بتكليف المهام بطريقة صحيحة من الناحية الأخلاقية وكذا يقوم بمعاينة الموظفين الذين يبتعدون عن المعايير الأخلاقية، وسجلة الفقرة رقم (04) متوسط حسابي (3,42) وانحراف معياري بلغ(1,422) ويوضح ذلك أن المسؤول يراعي شعور موظفيه عند التعامل معهم ، في حين بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (05) نسبة (3,33) وانحراف معياري فقد كان (1,069) فالمسؤول ينصت إلى الموظفين ويحترم آرائهم واقتراحاتهم، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3,28) عند الفقرة رقم (03) وكان الانحراف المعياري حينها (1,162) مما يدل على أن المسؤول يتحرى بالنزاهة في تصرفاته مع الموظفين في المنظمة ، ووصلت قيمة المتوسط الحسابي للفقرة رقم (13) (3,06) وبلغ الانحراف المعياري (1,286) ، مما يدل أن المسؤول يحرص على تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال المكافآت، في حين بلغ المتوسط الحسابي (2,94) والانحراف المعياري (1,120) عند الفقرة رقم (12) وهذا يوضح قيام المسؤول بتوفير التدريب الأخلاقي داخل المنظمة.

وعليه يتضح من خلال تحليل إجابات المبحوثين أن الآراء متجهة نحو الموافقة حول عبارات القيادة الأخلاقية، مع عدم وجود اختلاف كبير حولها.

وتوضح مما تقدم أن هناك قيادة أخلاقية فمن خلال إجابات الموظفين اتضح أن القائد يحرص على توافر السلوك الأخلاقي وممارسته وتعزيزه وهذا ما جعل الموظفين يتحلون بالأخلاق ويمارسونها بشكل كبير في المنظمة لأن هذا الجانب يلامس إنسانيتهم وقدرتهم على التفاعل مع معطيات العمل بشكل إيجابي.

المطلب الثاني: تحليل استجابات أفراد المجتمع نحور محور سلوكيات المواطنة التنظيمية

تناول المحور الثاني لأداة الدراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية، وسيتم تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وذلك من خلال الجدول الموالي:¹

جدول رقم(12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لسلوكيات المواطنة

التنظيمية

عدد الأبعاد	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
01	الروح الرياضية	3,44	0,939	0,944	1
02	وعي الضمير	3,44	0,998	0,944	2
03	السلوك الحضاري	3,83	0,811	1,333	3
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور سلوكيات المواطنة التنظيمية	3,64	0,798	-	

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي (spss).

تحليل جدول المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لفقرات محور سلوكيات المواطنة التنظيمية:

يتضح من خلال الجدول السابق والملحق رقم (05) أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات محور سلوكيات المواطنة التنظيمية بلغ (3,64) أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي، وانحراف معياري كلي قدر بـ (0,798) لفقرات المحور، وكان المتوسط الحسابي لبعدي الروح الرياضية ووعي الضمير (0,939) و(0,998) بالترتيب وبمعامل اختلاف متساوي والذي كان عند أدنى قيمة قدرت بـ (0,944) ما يفسر أن موظفي الشركة يتجهون لممارسة كلاهما بدرجة أكبر من البعد الثالث ألا وهو السلوك الحضاري فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي (3,83) ومعامل الاختلاف (1,333).

¹ - الملحق رقم (05) يوضح نتائج مخرجات SPSS.

حسب معطيات الملحق رقم (05) فإن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي (3,92) بترتيب 01 عند الفقرة رقم (25) وبانحراف معياري قدره (0,770)، ما يدل على أن الأغلبية من الموظفين يدافعون عن سمعة منظماتهم ويظهرون الاعتزاز بذلك بحيث كانت نسبة الموافقين على ذلك %52,8 من إجمالي المبحوثين، في حين بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,83) بترتيب 02 عند الفقرة رقم (16) و 03 عند الفقرة رقم (27) و (3,81) بترتيب 4 عند الفقرة (23)، وقد كانت قيمة الانحراف المعياري لكل منهم (0,878)، (0,971) و (1,009) على التوالي، ومنه فإن الفئة الغالبة للموظفين يركزون اهتمامهم على الجوانب الايجابية للوظيفة ويسعون لتنمية وتطوير المنظمة كما أنهم يحافظون ممتلكاتها ولا يستغلونها في إطار خارج عملهم ، أما فيما يخص المتوسط الحسابي للفقرة (26)، (24) و (28) بترتيب (5)، (6) و (7) فقد بلغ لكل منها (3,78)، (3,69) و (3,61) على التوالي، والانحراف المعياري قدرته ب (0,832)، (0,890) و (1,202) لكل منها، أي أن موظفي الشركة يبادرون بتقديم اقتراحات تطور طرق عملهم كما يلتزمون بحضور جميع الاجتماعات حتى التي يمكن أن تظهر أنها ليست بتلك الأهمية، وأنهم أيضا يتمتعون بالمرونة اللازمة التي تجعلهم يتجاوزون مع مختلف التغيرات في الشركة وهذا ما تؤكد نسبة الموافقة التي تساوي (%44,4)، في حين أن المتوسط الحسابي للفقرة رقم (14) قدر ب (3,53) بترتيب (08) و للفقرة (17) (3,50) بترتيب (9) وكانت قيمة الانحراف المعياري (1,183) و (0,878) بالترتيب، ما يفسر أن الموظفين يتقبلون ملاحظات بعضهم ونقدتهم بطريقة بناءة تجعلهم يتداركون أخطائهم ويعالجون نقاط ضعفهم، وأنهم أيضا يتعاضون عن المضايقات البسيطة التي لا تؤذيهم، أما بالنسبة للفقرة (20)، (22)، (19)، (21) فكانت بمتوسط حسابي قدر لكل فقرة ب (3,47)، (3,36)، (3,33) و (1,265) على التوالي وبترتيب (10)، (11)، (12)، (13)، وكان الانحراف المعياري (1)، (1,199)، (1,014) و (1,265) على التوالي، حيث أن الموظفين يأخذون المهام الموكلة إليهم بجدية ويمارسونها بإتقان دون الحاجة لرقابة عليهم ولا على التزامهم بالنظام الداخلي السائد في الشركة فهم يلتزمون به طواعية، كما أنهم حريصين على عدم التغيب إلا عند الضروريات ومحافظين على مواقيت حضورهم وساعات عملهم، وكان المتوسط الحسابي لكل من العبارة (3,31) بترتيب (14) عند الفقرة (15) وبانحراف معياري قدره (1,069) وللعبارة (18) (3,25) بترتيب (15) عند الفقرة رقم (18) وبانحراف معياري مساوي لـ (1,204) ما يؤكد على أن الموظفين يتقبلون قيامهم بالأعمال الإضافية دون تدمرات أو شكاوي وأنهم يهتمون بإظهار نتائج عملهم كفريق واحد أكثر من بحثهم عن إظهار أنفسهم بنتائج عملهم الفردية.

ومنه فإن موظفي شركة مناجم الفوسفات يسعون جاهدين للقيام بوظائفهم إضافة إلى إبدائهم مجموعة من سلوكيات المواطنة التنظيمية فقد تم التوصل إلى أن جميع أبعاد هذا المحور خاصة تلك المرتبطة ببعدي الروح الرياضية ووعي الضمير تمارس بدرجة عالية من طرفهم.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سيتم في هذا الجزء الوقوف على مرحلة مهمة من مراحل استكمال هذه الدراسة ألا وهي مرحلة اختبار الفرضيات، والتي تقوم على أربعة فرضيات تم فيها استخدام متغير الدراسة المستقل إجمالاً وتأثيره على المتغير التابع تفصيلاً وفيما يلي عرض لتحليل وتفسير نتائج هذا الاختبار، والتي سيكون سابقها اختبار التوزيع الطبيعي.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

تم الاعتماد في هذا على معامل الاختبار كلموجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط التوزيع الطبيعي للبيانات، وكانت نتائج الاختبارات كما يوضحها الجدول الموالي:¹

جدول رقم(13): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محتوى المحور	قيمة الاختبار Z	مستوى الدلالة (sig)	محاور الاستبيان
القيادة الأخلاقية	0,688	0,732	المحور الأول
سلوكيات المواطنة التنظيمية	0,649	0,466	المحور الثاني
الاستبيان ككل	0,661	0,742	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

حسب الجدول السابق الذي يتضح من خلاله أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وللاستبيان ككل أكبر من (0,05) حيث كانت مساوية لـ (0,742) وبالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن بذلك استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

لدراسة العلاقة والأثر بين المتغير المستقل ألا وهو القيادة الأخلاقية والمتغير التابع والمتمثل في سلوكيات المواطنة التنظيمية تم اعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط ومعامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة ما إذا كانت طردية أم عكسية إضافة إلى معامل التحديد (R^2) للتعرف على نسبة التغير في المتغير

¹ - الملحق رقم (07) يوضح نتائج مخرجات SPSS.

التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) عند تحليل فرضيات الدراسة، والجدول الموالي يوضح النتائج المتوصل إليها:¹

جدول رقم(14): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (Pearson)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	درجة الحرية (Df)	مستوى الدلالة (sig)
القيادة الأخلاقية	الروح الرياضية	0,013	2,342	0,342	0,117	2,122	4,502	(34.1)	0,041
	وعي الضمير	0,258	2,533	0,266	0,071	1,609	2,590	(34.1)	0,117
	السلوك الحضاري	0,194	3,150	0,246	0,060	1,478	2,186	(34.1)	0,149

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

استنادا إلى الجدول رقم (12) فقد كانت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كالتالي:

1- الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والروح الرياضية."

من خلال الجدول نتائج السابق يتضح أن قيمة معامل الانحدار الخطي البسيط المستخدم لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير للقيادة الأخلاقية على الروح الرياضية بالشركة محل الدراسة كانت مساوية لـ (2,533) بينهما وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0,342) وكانت هذه المعاملات عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0,05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، ما يدل على وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والروح الرياضية ويوضح أن المتغير المستقل يدعم الروح الرياضية للموظفين، وبالتالي تتفادى المنظمة الكثير من المشاكل والشكاوي داخلها وتقوي العلاقات وأسلوب الحوار بين الموظفين، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في قيمة (R^2) فقد بلغت (0,117) مما يفسر أن نسبة (11,7%) من تحلي الموظفين بسلوكيات

¹ - الملحق رقم (06) يوضح نتائج مخرجات SPSS.

الروح الرياضية وممارستها راجعة لتأثير القيادة الأخلاقية، وقد أظهر اختبار القيمة المحسوبة (F) التي كانت (4,502) عند درجة حرية (Df=34.1) أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، كما كان مستوى الدلالة (sig=0.041) هي قيمة أقل من مستوى المعنوية (0,05) ما يؤدي لرفض الفرضية الفرعية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة والتي مفادها أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والروح الرياضية).

2- الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ووعي الضمير".

من خلال الجدول نتائج السابق يتضح أن مستوى الدلالة (sig=0,117) هي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، ما يدل على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في بعد وعي الضمير وبالتالي ليس لها علاقة في ممارسة الموظفين لسلوكيات هذا البعد في الشركة محل الدراسة، والذي يؤدي لقبول الفرضية الفرعية الثانية الفرضية أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ووعي الضمير".

3- الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والسلوك الحضاري".

من خلال الجدول نتائج السابق يتضح أن مستوى الدلالة (sig=0,149) هي قيمة أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، ما يدل على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في بعد السلوك الحضاري وبالتالي ليس لها علاقة بممارسة الموظفين لسلوكيات هذا البعد في الشركة محل الدراسة، والذي يؤدي لقبول الفرضية الفرعية الثانية الفرضية أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والسلوك الحضاري".

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية

إن رفض الفرضية الفرعية الأولى يؤدي إلى رفض الفرضية الرئيسية والتي مفادها أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية"، ولتدعيم النتائج السابقة سيتم اختبارها ويمكن توضيح نتائج هذا ذلك من خلال الجدول الموالي:¹

¹ - الملحق رقم (07) يوضح نتائج مخرجات SPSS.

جدول رقم(15): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (Pearson)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	درجة الحرية (Df)	مستوى الدلالة (sig)
القيادة الأخلاقية	سلوكيات المواطنة التنظيمية	0,321	2,507	0,413	0,171	2,644	6,933	(34.1)	0,012

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي (SPSS).

أوضحت نتائج التحليل في الجدول رقم (15) قيمة الانحدار الخطي البسيط قد أظهرت وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية حيث بلغت (2,507) وكانت قيمة معامل الارتباط بين متغيري الدراسة (0,413)، وقد كانت المعاملات السابقة الذكر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية تم التأكد من وجود علاقة ايجابية تعزز فيها القيادة الأخلاقية سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ومن خلال ما سبق فان يمكن القول أن السلوكيات الأخلاقية المتبعة في الشركة محل الدراسة تعزز أحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية والمتمثل في بعد الروح الرياضية والذي كانت اكبر الممارسات تتجه للسلوكيات المرتبطة به وقد تأكدت علاقتهما الايجابية، وبعد تحليل محاور الدراسة تم التوصل أن ممارسة كل من القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية كان بدرجة عالية في الشركة إلا أن بعدي وعي الضمير والسلوك الحضاري لا ينسب الاتجاه لممارسة السلوكيات المرتبطة بهما إلى القيادة الأخلاقية والتي يمكن أن تكون نتيجة لتأثير عوامل تنظيمية أخرى في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

خلاصة الفصل

شركة مناجم الفوسفات -تبسة- هي مؤسسة اقتصادية عمومية تابعة للدولة تنشط محليا ودوليا تسعى للمحافظة على مكانتها وتطويرها وزيادة نشاطها على الصعيدين، ولأجل تحقيق ذلك وللوصول إلى جملة الأهداف الموضوعية تعتمد الشركة على تنظيم منسق بين مختلف دوائرها ومصالحها، وقد تم التوصل من خلال الاستبيان المعتمد في الدراسة الميدانية في تلك الفترة إلى تقارب بين عدد الإناث والذكور حيث كان الفرق بينهما بسيط بزيادة في نسبة الإناث مقدرة ب 5.5% وأن أغلبية الموظفين ذوي فئات عمرية متوسطة تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة، وقد كان أصحاب الشهادات الجامعية بنسبة مرتفعة في الشركة، وتحليل محاور الدراسة اتضح انه هناك اتجاه كبير من طرف الموظفين لممارسة مختلف سلوكيات المواطنة التنظيمية، أما فرضيات الدراسة أكدت النتائج على وجود علاقة تأثير طردية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة محل الدراسة، حيث أن القيادة الأخلاقية كأسلوب منتهج يتبعه القائد ويعمل على توفير مختلف أبعاده والذي بينه تحليل محور القيادة الأخلاقية يعزز ممارسة بعد من أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية ألا وهو بعد الروح الرياضية بينما لم يتبن أثره على البعدين الباقيين وهما بعد وعي الضمير وبعد السلوك الحضاري.

الخاتمة



الخاتمة

إن الكثير من الباحثين يؤكدون أن القيادة الأخلاقية هي الآلية المثلى في نشر القائد السلوكيات الحميدة بين الموظفين والتي من بينها النزاهة والصدق والأمانة وغيرها فهي تعد بمثابة الدستور الذي يحكم السلوكيات ويمنع ارتكاب الأخطاء الخارجة عن النطاق الأخلاقي داخل المنظمات، وبهذا فالأخلاق تعد ضرورة ملحة لدى القائد لتكون مرجعا له في عمله واتخاذ القرارات، وهذا كفيل بتحقيق العوائد الايجابية والتي من بينها تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، وباعتبار سلوكيات المواطنة التنظيمية متغير تابع لعدة متغيرات والتي تم حصرها في هذه الدراسة في القيادة الأخلاقية من خلال مجموعة من الأبعاد المتمثلة أساسا في كل من الروح الرياضية، والسلوك الحضاري، ووعي الضمير.

وشركة مناجم الفوسفات -تبسة- كغيرها من الشركات سعت جاهدة الى تعزيز السلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال ممارسة موظفيها لبعض تلك السلوكيات، حيث أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة بين متغيراتها، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج التي ساهمت في حل مشكلة الدراسة كما حاولت إعطاء بعض التوصيات والمقترحات المتعلقة بالموضوع، وفيما يلي عرض لبعض منها.

أولاً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها ما يلي:

1- نتائج الجانب النظري:

تم التوصل من خلال الإطار النظري إلى النتائج التالية:

- القيادة الأخلاقية تعد من القيادات الفعالة التي تسعى إلى تعزيز السلوك الأخلاقي للموظفين داخل المنظمة، وتفعيل الجوانب الإيجابية لديهم في أطر قانونية وأخلاقية.
- تساهم القيادة الأخلاقية في تنمية والحفاظ على الكفاءات البشرية وتحقيق التوازن والتكامل بينه وبين المنظمة.
- القيادة الأخلاقية هي وسيلة من وسائل التسيير الجيد للمنظمات، فتوافر السلوك الأخلاقي وممارسته وتعزيزه يوطد جسور الثقة عند الموظفين ويعطيهم قيمة ومكانة داخل المنظمة ويساعدهم على تحقيق أهدافهم.
- سلوكيات المواطنة التنظيمية هي أفعال تطوعية تتبع من ذات الفرد ورغبته دون تأثير خارجي من المنظمة التي يعمل بها.
- تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية أفعال تطوعية لا تؤخذ بشكل رسمي في نظام المكافآت.

- لسلوكيات المواطنة التنظيمية عدة أبعاد منها النموذج الثنائي، والنموذج الثلاثي، والنموذج الخماسي إلا أنها متشابهة في مضمونها وجوهرها ويعتبر الفرد هو أساسها.

- تعزز القيادة الأخلاقية سلوكيات المواطنة التنظيمية عن طريق الأثر التبادلي بين الموظفين وقائدهم والذي يكتفه المناخ والثقافة التنظيمية، ويكون القائد مصدرا لانتشار ثقافة السلوك الإيجابي وتوفير المناخ المناسب المدعم له عن طريق سلوكياته الأخلاقية.

2- نتائج الجانب التطبيقي

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية ما يلي:

- توافر النظام الداخلي لشركة مناجم الفوسفات -تبسة- على جوانب قيادة أخلاقية وأخرى لممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- تم رفض الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية البديلة التالية " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية".

- تم رفض الفرضية الفرعية الأولى لتحل محلها الفرضية البديلة التالية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والروح الرياضية" حيث أن شركة مناجم الفوسفات -تبسة- تدعم بعد الروح الرياضية وهذا ما بينته نتائج تحليل فقرات الاستبانة فالموظفون يتجهون لممارسة مختلف السلوكيات المرتبطة بهذا البعد ويؤيدونها فهم مثلا يتقبلون انتقادات الآخرين وينفذون الأعمال الإضافية الموجهة إليهم بكل رحابة صدر .

- تم قبول الفرضية الفرعية الثانية والثالثة حول عدم وجود العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبعدي وعي الضمير والسلوك الحضاري، فالقيادة الأخلاقية هنا ليست عاملا مؤثرا في تعزيز السلوكيات المرتبطة بهما والاتجاه لممارسة هاته الأخيرة يمكن أن يكون نتيجة عوامل تنظيمية أخرى في الشركة محل الدراسة.

- من خلال تحليل ودراسة البيانات العامة للدراسة وهي متغير: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية والخبرة تبين وجود تنوع في خصائص أفراد عينة الدراسة وهي أنها تعتمد على الفئات ذات الشهادات الجامعية لتسيير نشاطها وتحقيق أهدافها.

- كانت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين الدراسة حول توافر القيادة الأخلاقية من متوسطة إلى مرتفعة حيث تراوحت قيمتها بين (2,94) و (3,75) والتي تقابل درجتي محايد وموافق سلم ليكرت الخماسي ما يدل على توافر قيادة أخلاقية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-.

- كانت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين لتوافر سلوكيات المواطنة التنظيمية من متوسطة إلى مرتفعة حيث تراوحت قيمتها بين (3,25) و (3,92) والتي تقابل درجتي محايد وموافق ما يدل على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة مناجم الفوسفات -تيسة-.

- كانت المتوسطات الحسابية لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وهي الروح الرياضية ووعي الضمير والسلوك الحضاري مرتفعة حيث تراوحت بين قيمتي 3,44 و 3,83 والتي تقابل درجة موافق فسلم ليكرت الخماسي.

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة تمسك القادة بمختلف الشركات وبشركة مناجم الفوسفات -تيسة- بممارسة السلوكيات الأخلاقية والحرص على تعميمها والتي تعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- مضاعفة شركة مناجم الفوسفات -تيسة- للجهود التي تتعلق بسلوكيات المواطنة التنظيمية والبحث في العلاقة مع مختلف العوامل التنظيمية التي تؤثر في مختلف أبعادها وتساعد في نشر ثقافتها في المنظمات.

- تطوير المدونات الأخلاقية أو النظام الداخلي للعمل في شركة مناجم الفوسفات -تيسة- وجعلها ملائمة لكل الظروف والتطورات المحتملة الحدوث.

- الأخذ بعين الاعتبار مساهمات الموظف التطوعية في تقييمه ومكافأته لتشجيعه على الاستمرار فيها والتمسك بها في شركة مناجم الفوسفات -تيسة-.

- عدم جعل العلاقة بين القادة والموظفين في شركة مناجم الفوسفات -تيسة- تقتصر فقط على الجانب الاقتصادي فقط بل تجاوز ذلك الى تطوير العلاقات الاجتماعية بينهم.

ثالثاً: آفاق الدراسة

تم من خلال هذه الدراسة التركيز على بعض جوانب الموضوع وفقاً لمحددات الدراسة، ويمكن في الأخير اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية أو بداية أفكار جديدة تكمل مختلف زوايا هذا البحث:

- أهمية تطبيق القيادة الأخلاقية في المنظمات الاقتصادية للحد من الفساد المالي.

- أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي للموظفين في المنظمات العمومية.

- مدى تأثير القيادة الأخلاقية في إبداع الموظفين في المنظمات العمومية أو الخاصة.

- دراسة مقارنة بين القيادة الأخلاقية والقيادات الأخرى في منظمات الأعمال.

ويبقى المجال مفتوح أمام الدارسين لدراسة كل ما يتعلق دور القيادة الأخلاقية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية لأن لها دور كبير في تطوير وتمييز المنظمات.

قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

1: الكتب

- 1- سليم ذياب السعيد، علم الإحصاء، دار الكتاب الجديد، ط1، لبنان 2002.
- 2- محمود عبد الحليم منسى، خالد حسن شريف، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS ج1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 3- نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، ط1، مكتبة القانون والأخلاق، الرياض، السعودية، 1439-2018.

2: المذكرات والرسائل الجامعية

1- الدكتوراه

- 1- حبة وديعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH ناحية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، منشورة، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2018.

2- الماجستير والماستر

- 1- ختام قاسم مصطفى الجعيثي، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم، مقدمة مذكرة لاستكمال نيل شهادة الماجستير تخصص أصول التربية، كلية التربية في الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.
- 1- سعاد خمخام، التغيير التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المرأة الإطار بجامعة العربي بن مهدي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم تنمية وتسيير الموارد البشرية، غير منشورة، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2016.
- 2- سند بن نهار القحطاني، الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط لكلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 3- شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس والتنظيم، منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.

4- صباح جوهر دعنا، سلوك المواطنة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم شمال الخليل ووسطها، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال بكلية الدراسات العليا، منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، 2017.

5- صفية وقاف، العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز السلوك الأخلاقي للعاملين، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ماستر تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم اجتماع، جامعة محمد بو ضياف المسيلة، الجزائر، 2016.

6- عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، 2017.

7- محمود عودة عبد الله سعيد، الإغتراب الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة، منشورة، البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا الأعمال بكلية الدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2017.

3: المجالات والجرائد

1- أحمد حسين بتال وآخرون، استخدام المحاكاة في تحليل الانحدار الخطي البسيط، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الصرفة، المجلد 02، العدد 03، العراق، 2008.

2- اسمهان قرزة، نور الدين مزهودة، أثر الأنماط القيادية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 06، الجزائر، 2017.

3- بالعيش فائزة، بن نذير نصر الدين، القيادة الأخلاقية كمدخل في تفعيل مكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائر، مجلة إقتصاديات شمال افريقيا، جامعة البليدة 2، العدد 21، الجزائر، 2019.

4- بعجي سعاد، خبابة عبد الله، درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الاعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد 31، الجزائر، 2016، ص 145.

- 5-رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسيم أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد02، الجزائر، 2015.
- 6-سلوى تيشات، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد13، الجزائر، 2018.
- 7-شبيلي وسيلة، القيادة الأخلاقية كألية لعلاج الأمراض التنظيمية في المؤسسات العمومية، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، العدد 13، الجزائر، 2017.
- 8-عبد القادر دبون، عبد اللطيف صيتي، دور الأنماط الإدارية المعاصرة في دعم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد03، الجزائر، 2018.
- 9-فيروز زروخي، عبد القادر قطاف، أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 01، القسم (أ) العلوم الاقتصادية والقانونية، الجزائر، 2019/12/29.
- 10-قبطان شوقي، الحاجة قيادة الأخلاق في المؤسسات الاقتصادية لأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدي الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة حياة(الجزائر) لصناعة ومواد التنظيف والحفاظات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة المدية، العدد09، الجزائر، 2016.
- 11-القرني عبد الله العالي، الزايدي احمد بن احمد، القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 170 الجزء الرابع، مصر، 2016.
- 12-مركز الإحصاء، دليل مبادئ التحليل الإحصائي، دليل رقم 10، أبو ظبي، 2018.
- 13-مسعودة فلوس، دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة المنهل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر، 2018.
- 14-نجيب عبد المجيد نجم، خولة صدر الين كريم، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 03، عدد 02، العراق، 2018.

15- هند بنت محمد الفقيه، ممارسة القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 09، السعودية، 2019.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1 AmnaAliAndothers,EthicalLeadershiandorganizationalCitizenshipBehavior:Mediating Role of Organizational justice: A case Study of Education Sector,Abasyn Journal of Social Sciences,vol (11),Issue (2),Yemen,2018.

2- ArifMashiKhoKhar, Muhammad Zia-er-Rahman,LiKingEthival Leadership to Employess 'Performnce: Mediating Role of OrganizationalCitizenship Behavior and Counterproductive Work Behaviour,Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences , Vol. 11 (1), 321-350, Pakistan,2017.

3- Hassan Khan and others,The Relationship between Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behaviour: Evidence From Pakistan,City University Research JournalSpecialIssueMalaysia, 2017.

4- Jeroen Stouten, and others,Can a Leader be Seen as Too Ethical? The Curvilinear Effects of Ethical Leadership, The leadership quarterly: an international journal of political, Vol 24, Is 05, Amesterdam, Holland, 2013.

5-SiuYuenTing and Law Wai Man,Cultivating OBC through Ethical Leadership: studyingthe influence of Collectiveivism, Hong Kong, china, 2012.

6- Virginie Sauvageau Francoeur, Le rôle médiateur de l'énergie entre la surcharge de travail et la performance au travail & le rôle modérateur du soutien social dans cette relation,HEC MONTREAL, Canada, 2015.

7-YeungQuenson ,theRelatinshipbetween Ethical leadership and individual directe Organizational citizenship Behaviour:THE MODERATING EFFECT OF LEADER-MEMBER-EXCHANGE ,Baptiste University, Hong Kong, china, 2013.

الملاحق

الملحق رقم (01): النظام الداخلي لشركة مناجم الفسفات تبسة

شركة مناجم الفوسفات

شركة ذات أسهم

النظام الداخلي

شركة مناجم الفوسفات



المقررات

أحكام أولية

الباب الأول: التنظيم التقني للعمل

- انفصل الأول: أوقات العمل
- انفصل الثاني: الساعات الإضافية و التعويض
- انفصل الثالث: العمل التناوبي
- انفصل الرابع: العطل و الفعاليات
- انقسم الأول: العمل السنوية
- انقسم الثاني: العمل الخاصة
- انقسم الثالث: العمل المرضية
- انقسم الرابع: الفعاليات
- الباب الثاني: الأمن-الوقاية-طب العمل
- انفصل الأول: الأمن والوقاية
- انفصل الثاني: طب العمل
- انفصل الثالث: اللجنة المتساوية الاعضاء للوقاية الصحية و الأمن
- انقسم الأول: صلاحيات اللجان المتساوية الاعضاء للوقاية الصحية والأمن
- انقسم الثاني: تشكيل و سريان اللجنة
- الباب الثالث: الإنضباط
- انفصل الأول: الاحكام العامة
- انفصل الثاني: تصنيف الأخطاء المهنية
- انفصل الثالث: العقوبات
- انفصل الرابع: اللجنة المؤقتة للتأديب و الممن
- انقسم الأول: الإختصاصات
- الباب الرابع: أحكام نهائية

المادة 07 يتم الإعلان عن أوقات العمل من طريق النشر في كل مكان عمل.

المادة 09 يوزع المستخدم مدة العمل الأسبوعي حسب التنظيم الخاص بكل مكان عمل بعد استشارة أجهزة لجنة المشاركة.

المادة 10 يتم إثبات مراقبة دخول وخروج العمال عن طريق بطاقة التوقيت أو ورقة الحضور.

لا يمكن لأي عامل خاضع لنظام التوقيت أو التوقيع مغادرة منصب عمله إلا برخصة خروج مفضاة من طرف المسؤول التدريجي أو المسؤول المؤهل مع اجبارية ايداع الترخيص لدى مركز الحراسة.

المادة 11 كل دخول أو خروج العمال من أماكن غير مخصصة من طرف المستخدم يعد ممنوعا ويعرض مرتكبه إلى عقوبات تأديبية.

الفصل الثاني: الساعات الإضافية والتعويض

المادة 12 يمكن للمستخدم أن يطلب من أي عامل القيام بساعات إضافية بعد أوقات العمل القانونية، وذلك في حدود السعة اليومية للعمل كما هو محدد في قانون العمل المعمول به دون أن تتعدى 20 في المئة من المدة القانونية للعمل.

يجب أن يكون طلب القيام بالساعات الإضافية كتابيا باستثناء الحالات الطارئة. يجب أن يكتسى اللجوء إلى الساعات الإضافية طابعا استثنائيا وأن يكون استجابة لضرورة خاصة بالخدمة.

يمكن تجاوز الحدود المنصوص عليها في الفقرة 01 من هذه المادة في الحالات التالية:

- * الأوقات من الحوادث الوشيكة الوقوع .
- * إصلاح الأضرار الناتجة عن الحوادث.
- * إنهاء الأشغال التي يمكن أن يتسبب توقفها، بحكم طبيعتها في أضرار، يستتار وجوبا في هذه الحالات ممثلا العمال ويعلم إزاما مفتش العمل المختص إقليميا.

احكام اوزبية

المادة 01 يهدف هذا النظام الداخلي إلى تحديد القواعد الخاصة بالتنظيم التقني للعمل، و إلى إجراءات الأمن والوقاية والانضباط العام.

المادة 02 تطبق أحكام هذا النظام الداخلي على كافة المستخدمين و التمهين و المتبرصين التابعين لشركة مناجم الفوسفات بدون أي تمييز باستثناء الإطارات المسيرة حيث تطبق عليهم أحكام خاصة.

المادة 03 يلتزم المستخدم بتوزيع شامل لهذا النظام الداخلي على كافة العمال .

المادة 04 يمكن أن يخضع هذا النظام الداخلي إلى تعديلات جزئية أو كلية بمبادرة من المستخدم وهذا بعد استشارة لجنة المشاركة.

تكون التعديلات الجزئية محل ملاحق للنظام الداخلي، وتخضع لنفس إجراءات التسجيل لدى مفتشية العمل وكتابة ضبط المحكمة .

الباب الأول: التنظيم التقني للعمل

الفصل الأول: أوقات العمل

المادة 05 طبقا للتوانين السارية المفعول، المدة القانونية للعمل محددة بأربعين (40) ساعة/ أسبوعيا أي مئة وثلاثة وسبعون ساعة و ثلاثة و ثلاثون دقيقة شهريا. (173.33)

المادة 06 يمكن للمستخدم تعديل مواعيد العمل، وهذا بعد استشارة لجنة المشاركة، وفقا لضرورة الإنتاج وطبيعة نشاط المؤسسة، و كذا بمناسبة شهر رمضان. ويتقصد بمواعيد العمل بداية إنطلاق العمل و نهايته على مدى خمسة أيام في الأسبوع على الأقل.

17 المادة
العامل الذي يشغل منصب عمل تناوبي والذي لم يتم إنبائه بعامل آخر، يكون محبوا على الدقاء في منصب عمله إلى غاية تعيين من يستخلفه وذلك في حدود 8x2، وهذه الساعات التي يتم عملها زيادة على الساعات القانونية العادية يمكن إما أن يتم دفع أجرها وفق نظام الساعات الإضافية أو تعويضها.

18 المادة
يجب أن يخضع العمل أثناء العطلة الأسبوعية على تنظيم يعتمد على التداول المنتظم بين العمال، في الأماكن التي يكون فيها العمل مستمرا و بدون انقطاع. هذا التداول على العطلة الأسبوعية يكون موزعا بطريقة عادلة بين جميع عمال المصلحة المعنية.

الفصل الرابع: العمل و الغيابات القسم الأول: العمل السنوية

19 المادة
لكل عامل الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر، و لا يمكنه في أي حال من الأحوال التنازل عن جزء أو كل من عطلته.

20 المادة
يعتمد الحق في طلب العطلة السنوية على أساس العمل بالتجزئ خلال الفترة المرجعية المتراوحة ما بين أول جويلية للسنة السابقة للعطلة إلى غاية 30 جوان للسنة الجارية.

وتحسب الفترة المرجعية للعامل الجديد الذي عمل لفترة تزيد عن خمسة عشرة (15) يوما، بمثابة شهر عند تحديد العطلة السنوية المدفوعة الأجر.

21 المادة
تحتسب العطلة المدفوعة الأجر على أساس يومين ونصف يوم لكل شهر عمل دون أن تتعدى المدة الإجمالية ثلاثون (30) يوما تقويمية لكل سنة عمل، ويمكن للمستخدم تمديد عطلة إضافية لا تقل عن 10 أيام، لاسيما في المناطق الجنوبية.

13 المادة
يتم تعويض الساعات الإضافية وفقا للشروط المحددة في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة .

14 المادة
من حق العامل الذي عمل في يوم الراحة القانونية التمتع براحة تعويضية مماثلة لها، و يستفيد أيضا بالحق في زيادة ساعات إضافية طبقا لأحكام قانون العمل المعمول به.

الفصل الثالث: العمل التناوبي

15 المادة
يجوز للمستخدم بعد استشارة أجهزة لجنة المشاركة أن ينظم العمل على أساس فرق متعاقبة أو عمل تناوبي إذا اقتضت ذلك حاجات الإنتاج أو الخدمة.

يجوز العمل التناوبي الحق في التعويض.

16 المادة
يمكن تطبيق العمل على أساس فرق متعاقبة أو العمل التناوبي حسب إحدى الطرق التالية:

- * النظام التواصل 8x3 أو 12x2، يتم فيه العمل بدون انقطاع ليلا نهارا خلال كل أسبوع بما في ذلك أيام العطلة مدفوعة الأجر و أيام الراحة الأسبوعية.
- * ويتم تقسيم كل يوم عمل إلى ثلاثة ورديات كل واحدة بثمانية 8 ساعات أو وريتان كل واحدة بالثني عشرة ساعة بطريقة تسمح باستقرار سير آلة الإنتاج أو الخدمات أربعة وعشرون ساعة على أربعة و عشرون ساعة 24/24.
- * النظام النصف متواصل في 8x3 أو 12x2، يتم العمل فيه خلال جزء من اليوم يقسم العمال المتواصل، مع التوقف يوما في نهاية الأسبوع (يوم راحة أسبوعية).
- * النظام المتقاطع في 8x2، يتم العمل فيه خلال جزء من اليوم يقسم العمال إلى فوجين، الفوج الأول يقوم بالعمل صباحا، والفوج الثاني يقوم بالعمل بعد الزوال (مثال من الخامسة صباحا إلى الواحدة زوالا و الواحدة زوالا إلى التاسعة ليلا) مع التوقف عند نهاية الأسبوع.
- * العمل التناوبي المتضمن فترات عمل شاذة على سبيل المثال (الحراس، أعوان المراقبة أو أعوان الأمن، المساقين، عاملات النظافة....) و يقصد بذلك مناصب العمل التي حسب طبيعتها تشمل فترات عدم نشاط، و لكن حضور العامل فيها يكون إلزامي.

المادة 28 أثناء المعطلة السنوية وعند الضرورة، يمكن استئداء العامل كليا للرجوع إلى العمل، وتحتمل الشركة المصاريف الناتجة عن هذا الاستئداء.

المادة 29 لا يمكن للعامل الذهاب في عطلة سنوية بدون سند عطلة.

المادة 30 لا يمكن أن يعرض المعطلة السنوية ماديا إلا في حالة إنهاء علاقة العمل.

المادة 31 لا يجوز تعليق أو إنهاء علاقة العمل خلال المعطلة السنوية.

التقسيم الثاني، العمل الخاصة

المادة 32 لكل عامل وبعد تقديم الإثبات الحق في عطلة خاصة مدفوعة الأجر بمناسبة وإثناء وقوع بعض الأحداث العائلية التالية:

- زواج العامل،
 - إزدياد أو وفاة أحد أولاد العامل،
 - زواج أحد أولاد العامل،
 - وفاة زوج العامل،
 - وفاة أم أو أب العامل،
 - وفاة أم أو أب زوج العامل،
 - وفاة خال أو خالة أو عم أو عممة الزوج العامل،
 - وفاة خال أو خالة أو عم أو عممة الزوج العامل،
 - وفاة جد أو جدة الزوج العامل،
 - وفاة جد أو جدة زوج العامل،
 - وفاة أخ أو أخت الزوج العامل،
 - وفاة أخ أو أخت الزوج العامل،
 - حضان واحد أو أكثر من أبناء العامل.
- يستفيد العامل في الحالات المذكورة بثلاثة أيام عمل فقط مدفوعة الأجر حتى ولو تعدى العدد إلى اثنان وتستغل العطلة عند وقوع الحادث، وفي حالة الإزدياد أو الوفاة، يقدم العامل التبريرات لاحقا.

المادة 22 يمكن تقسيم العطلة السنوية للعامل الواحد إلى فترات وذلك إذا اقتضت ضرورة المصلحة العامة وتسمح به ضروريات العمل.

في حالة تقسيم العطلة السنوية يجب أن يستفيد العامل بعطلة مستمرة لا تقل مدتها عن (15) خمسة عشر يوما متتالية.

المادة 23 يساوي تعويض العطلة السنوية الجزء الثاني عشر (1/12) من مجموع أجر العامل الذي يتقاضاه خلال السنة المرجعية.

المادة 24 تعتبر فترات عمل لتعويض العطلة السنوية ما يلي:

- * فترات العمل المؤدى.
- * فترات العمل الخاصة المدفوعة الأجر أو فترات مرخصة من طرف المستخدم.
- * فترات الراحة القانونية المنصوص عليها في الاتفاقية الجماعية للشركة.
- * فترات الغيابات بسبب عطلة الأمومة، المرض و حوادث العمل.
- * فترات البقاء في الجيش أو إعادة التجنيد.

المادة 25 لا يجوز في أي حال من الأحوال أن تخول العطلة المرضية المطولة الأمد، الحق في دفع أكثر من شهر واحد عطلة سنوية وذلك مهما تكن مدة العطلة المرضية.

المادة 26 نهاية العطلة المرضية توقف العطلة السنوية، و يبدأ سريان العطلة السنوية عند انتهاء العطلة المرضية و يعود العامل إلى منصب عمله للاستفادة من سند عطلة جديد.

المادة 27 يحدد المستخدم برنامج العمل السنوية، و تجزئتها بعد استشارة لجنة المشاركة مع مراعاة متطلبات الخدمة وما تقتضيه المصالح العامة للإنتاج والإنتاجية وكذا مصالح العمال.

كما يعد الخروج من العمل قبل الوقت الرسمي وبدون ترخيص تخلياً عن المنصب.

المادة 38

عند ثبوت الغياب، تقوم مصلحة المستخدمين بإرسال استفسار للعامل المتغيّب، ويستوجب عليه الرد في خلال 24 ساعة مع تقديم ما يثبت ويرر غيابه، و تحفظ مصلحة المستخدمين بحقها في التحقيق في مدى مصداقية البررات المقدمة.

المادة 39

بعد إرسال إغذازين للعامل المتغيّب، الأول يكون بعد مرور يومين من بداية الغياب والثاني بعد مرور 48 ساعة من الإغذاز الأول برسالة موصى عليها مع الإشعار بتقبض الوصول إلى آخر عنوان مسجل في ملفه الإداري.
العامل الذي لا يرجع إلى منصب عمله بعد مرور ثمانية أيام من الإغذاز الثاني و لا يرسل ما يررر تقيبه يعتبر في حالة ترك منصب عمله ويتم تسريحه دون تعويض أو إشعار مسبق.

تطبق نفس الإجراءات على العامل المحال على الإستداع الذي لم يبد رغبته في إعادة إمامجه بعد إنتضاء الأجال المقررة والمحددة بشهر.
العامل الذي تم إطلاق صراحه بعد تحقيق قضائي أو نفاذ عقوبته الجزائية والتي ليس للشركة علاقة بها يمكن إعادة إمامجه بعد استشارة اللجنة المؤقتة للتأديب.

وعند إعادة إمامجه لا يتم تعويضه عن الأيام التي لم يعمل فيها طبقاً للقانون. كل عامل ملزم بالتصريح بمكان تغيير السكن، وأن عدم التصريح به زيادة على المقوية التأديبية يعتبر في حقه تبليغا صحيعا وليس له حق الإعتراض عليه.

الباب الثاني: الأمن - الوقاية - طب العمل

الفصل الأول: الأمن -الوقاية

المادة 40

يطبق المستخدم فيما يخص الأمن، الوقاية، و طب العمل القواعد التي يحددها القانون و الأنظم السارية المفعول.

المادة 41

الدخول إلى المكاتب والورشات و إلى أي مكان عمل من طرف أشخاص أجانب يعد ممنوعا ماعا باتا إلا بترخيص من المستخدم .

11

المادة 33
للعامل الذي يرغب في الذهاب للبتاع المقدسة (الحج) و تتوفر فيه كل الشروط المتصوص عليها في القانون المعمول به، الحق في عطلة خاصة مدفوعة الأجر مدتها 35 يوما مرة واحدة في المسار المهني.

المادة 34

يمكن للمستخدم السماح بتفنيات خاصة غير مدفوعة الأجر لكل عامل هو في حاجة ماسة للتغيّب بناء على تقديم البررات اللازمة و إذا سمحت بذلك ضروريات العمل.

عند وقوع ظرف طارئة أو حادث خطير، يرخص للعامل المهني بالغياب.

المادة 35

لا يمكن أن يتجاوز عدد الأيام المسموح بها في إطار أحكام المادة 34 المذكورة إعلاء، إثنى عشر يوما (12) مفتوحة في السنة.

القسم الثالث: العمل المرضية.

المادة 36

للعامل الحق في عطلة مرضية، ويجب عليه التصريح بها لدى المستخدم في ظرف 48 ساعة من تاريخ العطلة.
يحفظ المستخدم بحقه في إحالة العامل المتقدم بعطلة مرضية قصيرة أو متوسطة المدى على طبيب العمل أو المصالح الطبية المؤهلة - الضمان الإجتماعي - ، و لا تعتبر مقبولة إلا بعد المرافقة عليها من طرفه.

تحدد كل وحدة إجراءات تنظيم هذه العملية .

إذا تعذر على العامل إيداع شهادة التوقف عن العمل بسبب المرض مباشرة، يجوز له أن يرسلها إلى المستخدم عبر البريد برسالة مضمونة الوصول، و يعتبر ختم البريد دليل على تاريخ الإرسال ويطبق نفس الإجراء على الإقامة في المستشفى.

القسم الرابع: الغيابات

المادة 37

يعتبر كل وصول إلى مكان العمل بعد الوقت المحدد و كذا الخروج، غياب غير مبرر و يخص من المرتب مع إتخاذ التأديب التأديبية اللازمة.

10

من أجل العمل في الأماكن العالية فإنه يجب حتما استخدام العتاد الملائم ووسائل الحماية المناسبة لهذا الغرض - خوذة ، حزام أو رباط ، حواجز لحماية الجسم ، سقالة أو بنائية الرفع .

يجب على العامل أثناء قيامه بمهامه ترك المنفذ أو الممر الموصل إلى عتاد الإنقاذ ومكافحة الحريق مع إحترام موضع وحالة أجهزة الحماية من الحرائق كما يجب التبليغ عن أي خطر محتمل مثل تسرب الغاز بداية الحريق فور ملاحظته.

كل تدخل أو تصليح بواسطة وسيلة حرارية من شأنه أن يتسبب في اندلاع حريق لا يمكن القيام به إلا بعد الحصول على رخصة لاستعمال النار تسلم من طرف الهيكل المختص .

يمنع إشغال النار أو التدخين أو إحداث شرارات بالقرب من المواد القابلة للإلتهاق.

يتعين على العامل الذي استعمل مطفئة ناز أن يبلغ سلميته بهذا الاستخدام قصد إعادة ملئها مرة أخرى.

سير الأشخاص والسيارات و الآلات داخل مقر العمل منظم بالتوازي والتعليقات السارية المفعول، وذلك بالإحترام الصارم لأحكام قانون المرور والإشارات.

يتعين على السائقين و قائدي الآلات إجراء المراقبات المعتادة لوسائل العمل الموضوعة تحت تصرفهم وجوبا، و كل خلل يبلغ به إثر ملاحظته إلى السلطة السامية المباشرة قبل الإطلاق أو أثناء العمل.

يمنع نقل الأشخاص الغريباء عن الشركة، بوسائل الشركة إلا بترخيص صريح من المستخدم.

يمنع مغاير بانا على كل العمال التدخين لا سيما في الأماكن المغلقة و المغطاة ذات الاستعمال المهني كغمامات الإستقبال، الإطعام الجماعي، قاعات الاجتماعات، المكاتب، وقاعات العلاج ، ووسائل النقل.....الخ.

كل مخالفة لهذه التعليمات يتعرض صاحبها الى عقوبة مناسبة حسب خطورة الفعل المرتكب ومدى إلحاقه بضرر للشركة ، قد تصل إلى عقوبة من الدرجة الثالثة.

13

المادة 42
يجب أن تكون الورشات والمحلات والمكاتب وأماكن العمل على نظافة دائمة. ومستعمرة وتتوفر فيها جميع شروط الوقاية والنظافة اللازمة لحماية صحة عمال الشركة.

المادة 43
تطبق نفس الشروط المشار إليها في المادة أعلاه على الملاجئ، مراكز الإستقبال، و الأماكن التي يتناول فيها العمال طعامهم.

المادة 44
يجب أن تتوفر وسائل الوقاية والحماية في الأماكن المعدة للعمل، وكذلك في الأماكن المخصصة للوثائق والعتاد، و كل وسائل العمل والإنتاج.

المادة 45
يجب أن توضع وسائل الوقاية والحماية ومكافحة الحريق في أماكن ظاهرة و إستراتيجية بحيث يسهل الوصول إليها.

يكون هذا العتاد دائما في حالة جيدة و تتم مراقبته بصفة مستمرة.

يمنع لدواعي أمنية المكوث داخل المشاغل والبنيات والإدارات خارج أوقات العمل الرسمية إلا بترخيص من المستخدم، ويمنع عليه القيام بأي نشاط مغاير لتلك المقررة لتصعب عمله.

لا يمكن العمال استعمال الآلات الخطيرة إلا إذا توفرت الحماية ووسائل الأمن الممثلة لذلك.

يمنع على العامل الغير مؤهل نزع وسائل الأمن لأي سبب كان

يمنع على العامل التدخل على الأجهزة ، والآلات أو المنشآت وهي في حالة تشغيل دون ان يكون مؤهلا أو مرخصا له، أو كانت طبيعة التدخل تتطلب ذلك، ويلزم عليها وبصرامة إحترام إجراءات التعليمات الخاصة بهذه المنشآت، كما لا يسمح بإجراء أي تعديل على الأدوات دون ترخيص من المسؤول المباشر، ويمنع وبصفة قاطعية على العاملين على الآلات الدوارة ارتداء ملابس فضفاضة أو هوائية .

يجب على كل عامل ان يقوم قبل مغادرة مكتبه قفل التيار الكهربائي عن كل الأجهزة والآلات الإلكترونية والكهربائية التي تحت تصرفه مع نهاية كل عمل.

12

لجنة متساوية الأعضاء للوقاية الصحية والأمن في كل مكان عمل بموجب قرار ، و لجنة الوقاية الصحية والأمن بمقر المديرية العامة ، وتضم ممثلي العمال و الإدارة بالتساوي

القسم الأول: صلاحيات اللجان المتساوية الأعضاء للوقاية الصحية و الأمن

المادة 48

تمثل مهام لجنة الوقاية الصحية و الأمن فيما يلي:

- * المساهمة في وضع مخطط السياسة العامة للوقاية الصحية والأمن.
- * جمع كل المعلومات و الوثائق التي تساعد في تنمية وتدعيم الوقاية الصحية و الأمن و طب العمل و الوقاية من الأمراض المهنية.
- * تنظيم لقاءات و تريضات لصالح العمال الذين سيتم تعيينهم للقيام بمهام الأمن، الحماية و الوقاية.
- * جمع و وضع إحصائيات حوادث العمل و الأمراض المهنية.
- * طرح كل الاقتراحات لأخذ بعين الاعتبار شروط الوقاية الصحية و الأمن. * تعمل على تحسين و تطوير ظروف العمل.

يمكن للجنة الوقاية الصحية و الأمن طلب المساعدة من الهيئات أو المصالح العامة المختصة وخاصة منها في ميدان الوقاية الصحية و الأمن وذلك من أجل إنجاز دراسات أو اقتناء رأي تقني مسووح به.

المادة 49

توجه لجنة الوقاية الصحية والأمن نسخة من محضر الاجتماع الى مديرية مكان العمل ، وكذا نسخة إلى مفتشية العمل المختصة إقليميا .

القسم الثاني: تشكيل و سريران اللجنة

المادة 50

تشكل وسير اللجان المشار إليها أعلاه محددة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-05 المؤرخ في 08 جانفي 2005 المتعلق باللجان المتساوية الأعضاء ومدورتي الوقاية الصحية والأمن .

الفصل الثاني: طب العمل.

المادة 45

في إطار طب العمل و السهر على الصحة يخضع العمال في كل سنة لفحص طبي مستمر.

يمكن للشركة أن تنشئ مصالح لطب العمل في أكثر من وحدة وفقا لضوابط محددة عن طريق التنظيم.

يخضع وخصوصا كل عامل أو متهن لفحوص طبية خاصة ، بالتوظيف وكذا الفحوص الدورية والخاصة وكذا المتعلقة باستئناف العمل.

يمكن أن يستفيد سائقي الشاحنات للمسافات الطويلة وكذلك العمال الذين يمارسون مهام مباشرة ومعرضين أكثر للأمراض المهنية الخطيرة من فحص دوري ثاني إذا اقتضت الضرورة، و يكون إجباريا للمتهنين.

ويمكن الإستفادة من فحوص طبية تلقائية بناء على طلب العامل نفسه وعلى المستخدم لأخذ بعين الاعتبار رأي طبيب العمل.

يمكن لطبيب العمل أن يأخذ عينات أو يطلبها، قصد إجراء التحاليل عليها والقيام بكل فحص وعلى ضوء نتائج هذه التحاليل يوصي بإتخاذ كل الإجراءات الضرورية للمحافظة على صحة العمال.

المادة 46

عدم الخضوع لهذا الفحص الطبي يعد خطأ يستوجب عقوبة تأديبية من الدرجة الثانية كما هو منصوص عليه في المادة 55.

الفصل الثالث: اللجنة المتساوية الأعضاء للوقاية الصحية و الأمن

المادة 47

من أجل السهر على تطبيق الأحكام القانونية و التنظيمية المعمول بها، و الأحكام التي نصت عليها الشركة في إطار الأمن و الوقاية الصحية، يتم إنشاء

- * قطع دورة العمل.
- * التغييرات الغير قانونية من يوم واحد الى ثلاثة ايام في الشهر.
- * السلوك الغير لائق اتجاه العمال أو الغير.
- * رفض ارتداء اللباس المتعلق بالوقاية و الأمن .
- * رفض الإلتزام بالهندام اللائق.
- * القيادات الغير مسموح بها المتكررة.
- * تحضير مشروبات أو طهي الطعام في أماكن العمل بدون ترخيص.
- * الخروج بدون إذن (للمرة الأولى).
- * عدم إحترام السلم التدريجي.

المادة 55

- تصنيف الأخطاء من الدرجة الثانية الأفعال التي يرتكبها عمال الشركة متمثلة فيما يلي:
- * المساس بسبب السهو والتهاون بسلامة العامل، الزوار والزائرين، وممتلكات الشركة.
 - * التصرف اللاامسؤول، وتوجيه السب تجاه عامل أو الغير داخل الشركة.
 - * رفض إجراء الفحص أو المراقبة العادية.
 - * تكرار أخطأ من الدرجة الأولى.
 - * عدم الإمتثال للعمليات التفتيش من طرف أعوان الأمن في أماكن العمل، عند الدخول أو الخروج.
 - * التصرف بوقاحة تجاه المسؤولين في الترتيب السليم.
 - * رفض القيام بعمليات التكوين .
 - * رفض تنفيذ التعليمات المكتوبة الموجهة من طرف المسؤول المباشر .
 - * التعمد في استعمال الحق .
 - * تمرير قائمة احتجاج في أماكن العمل.
 - * تمرير عرضة غير مسموح بها من طرف المستخدم.
 - * مناوآرات خبيثة الهدف منها زعزعة استقرار الشركة، أو تهديد الإستخدام الداخلي.
 - * تنظيم أو المساهمة في اجتماعات وندوات غير مطابقة للأشواط المهني و النصوص التشريعية المعمول بها أو غير مسموح بها من طرف المستخدم.
 - * الحث على أفعال تهدف إلى زرع الفتنة و المساس باستقرار الشركة .
 - * المشاركة في الإحتجاجات الغير مبررض بها من طرف المستخدم والمؤدية الى توقيف العمل.
 - * إعداد وضغيات وتقييمات خاطئة سهوا .

17

الباب الثالث : الانضباط الفصل الأول: أحكام عامة

المادة 51

- كل قفل أو حداث ذو طابع يعطل بالنظام و الانضباط العام في أماكن العمل يعتبر خطأ مهيبا ينجر عنه اتخاذ تدابير وعقوبات تأديبية مناسبة لخطورة و جسامة الخطأ.
- عند معالجة الفعل أو الحداث يجب ان يتم تبليغه الى المديرية المعنية بتقرير كتابي يقدم من طرف الرئيس السلمي للعامل العطل.
- يحتوي التقرير التفصيلي الإجباري على ما يلي:
- * مرتكب أو مرتكبي الخطأ.
 - * الظروف التي لم فيها ارتكاب الخطأ.
 - * الأرواق ومصدر هذا الأخطال.
 - * الأحكام التي تمت مخالفتها.
 - * تكييف الخطأ.
 - * اقتراح العقوبة.

المادة 52

عندما تكون الأخطاء المهينة منسوبة الى عمال الشركة، تبقى مسؤولية المسؤول المباشر قائمة، إذا أطلع عليها ولم يصرح بها في خلال 48 ساعة من وقوعها و لم يتخذ إجراءات تأديبية تجاه مرتكبي الخطأ.

الفصل الثاني: تصنيف الأخطاء المهينة

المادة 53

- تصنيف الأخطاء المهينة دون المساس بوصفها الجزائي كما يلي:
- * أخطاء من الدرجة الأولى.
 - * أخطاء من الدرجة الثانية.
 - * أخطاء من الدرجة الثالثة.

المادة 54

- تعتبر أخطاء من الدرجة الأولى، الأفعال التي من خلالها يكون العامل قد خالف النظام العام للشركة و هي كالآتي:
- * عدم إحترام أوقات العمل.

16

2. الأخطاء المهنية ذات الطابع الجزائي: وهي الأخطاء و الأفعال التي تؤدي إلى توقيف العامل مؤقتا إلى حين النظر في الدعوى الجزائية.
- * القيام بأعمال عنف، ضرب ، جرح ، تكسير للممتلكات ، منع العمال من الالتحاق باماكن العمل.
 - * إذا تسبب عمدا في تخريب مادي للنباتات، المنشآت والآلات، الأدوات، المواد الأولية والأشياء الأخرى التي لها علاقة بالعمل.
 - * التعرض لحرية إستعمال الحق النقابي.
 - * إتلاف أو سرقة أو تحويل وثائق خاصة بالعمل، أو التسيير وكل معلومة ذات طابع مهني.
 - * تعطيب أو تمزيق الوثائق المتعلقة بالتسيير والحسابات و التقارير والمقارن، والسجلات التي من شأنها أن تفسر بالشركة أو مسؤوليها أو يترتب عنها حرمان عامل أو مجموعة العمال أو المتعاملين الآخرين من حقوقهم في مكان العمل.
 - * الأفعال و التهاون العملي الموصوف جزائيا بجميع أشكاله المؤدي إلى إلحاق أضرار جسيمة بالشركة.
 - * التهديد الكتابي أو الشفاهي القرون بالقتل أو العذف أو أي وصف آخر يجر عنه المساس بالحرية أو الترهيب ضد مسؤول مباشر أو تصاعدي أو عاملا تابع له.
 - * سرقة الأوراق أو كسر الأختام، أو تحويل ممتلكات أو خدمات الشركة لحسابه الخاص أو لحساب الغير.
 - * المساس بالأخلاقيات والأداب العامة وقصد به التعرض للعموي والجنسي، التشهير الكاذب، في العمل كتابة أو إلكترونيا أثناء أوقات العمل الرسمي، وتترك فيه تحريك الدعوى اللضحية وتتسبب الشركة كطرف مدني بعد تقديم شكوى أمام النيابة .
 - * قبض هبات نقدية أو عينية أو رشاوى أو فوائد أخرى مهما كان نوعها من شخصية ممنوبة أو طبيعية كان لها أو من الممكن أن تكون لها علاقات تجارية أو غيرها مباشرة أو غير مباشرة مع الشركة.
 - * صدور قرار نهائي من السلطات القضائية المختصة بالإدانة في قضية جزائية ذات صلة بالشركة.
 - * إهمال أو إتلاف أو تدمير كل وسائل العمل التي هي تحت تصرفه بسبب التهاون.
 - * التزوير أو التصريح الكاذب أو كتمان النتائج الحقيقية للإنجازات التقديرية.
 - * إختلاس وتبيد أموال الشركة.
 - * سوء التسيير المؤدي للضرر مع إمكانية تقاضيه.

19

* إستعمال وسائل و أجهزة الشركة لأغراض شخصية أو أهداف خارجة عن ميدان العمل.

المادة 56
تعتبر أخطاء من الدرجة الثالثة، الأفعال التي يقوم بها العامل داخل الشركة وتقسم الى جزئين :

1. الأخطاء المهنية التأديبية : وهي الأفعال والأخطاء التي تؤدي إلى التوقيف المؤقت للإحالة على لجنة التأديب للنظر فيها.
 - * إذا رفض تنفيذ أمر التسيير الذي تم تبليغه رسميا كتابة مع التوقيع بالإخطار أو برسالة موصى عليها مع قبض الوصول وعند الضرورة بواسطة المحضر التمهني.
 - * إذا تناول الكحول والمخدرات داخل أماكن العمل.
 - * ترك منصب العمل في حالة عدم الاستجابة للإندارين.
 - * تقطيع الحضور أو الإمضاء بطرق احتيالية.
 - * المشاركة في إضراب غير قانوني.
 - * إذا رفض العامل و بدون عذر مقبول، تنفيذ التعليمات المرتبطة بالتراماته المهنية أو التي عند التنفيذ تلحق أضرارا بالاستخدام و التي تكون صادرة من المسؤول المباشر المعين القائم بمهامه المادية.
 - * المشاركة في توقف جماعي و مشاوري عن العمل خرقا للأحكام التشريعية السارية المعمول في هذا المجال.
 - * إذا أفضى بمعلومات مهنية تتعلق بالتقنيات و التكنولوجيا وحيات و مناهج الإنتاج، والمباشرة أو أجزائها القانون.
2. إحتلال أماكن العمل أثناء الإضراب بعد صدور حكم قضائي بالإحلال.
 - * الإضراب والرح العمدي بين عاملين أو أكثر أثناء أوقات العمل الرسمية .
 - * السب والشتم والوقاحة بين عاملين أثناء تأدية مهامهما.
 - * مخالفة أو عدم تطبيق الأحكام المتعلقة بالنظام الداخلي والاتفاقية الجماعية للشركة والتي من شأنها تكون منازعة فردية أو جماعية في العمل وتلحق أضرارا بالعامل و بالشركة .
 - * التهاون و الإهمال الخطير المؤدي إلى عدم بلوغ الأهداف المسطرة.
 - * العامل الذي لم يقدم عمدا وبدون عذر شرعي ملف الإحالة على التقاعد عند بلوغه السن القانونية رغم إعذاره من طرف الإدارة .
 - * تغيير مسار غير مرخص أو تعديله دون سبب جدي بالنسبة لشاخصات النقل الطريقي .

18

تعليق علاقة العمل لسبب تاديبى

المادة 59
يتم تعليق علاقة العمل قانونا عند صدور قرار تاديبى يعلق ممارسة المهام وفقا للتأثير العمل.
يخضع هذا الإجراء التاديبى، وتكون مدته ما بين خمسة (05) إلى عشرة (10) أيام مفتوحة مع تحويلها إلى أيام موقوفة عن العمل.
إن أيام التوقيف عن العمل لغرض تاديبى تخصص من أيام العتوبية.

المادة 60
الأخطاء المهنية الجسيمة المؤدية إلى عقوبات جزائية، يصدر بشأنها قرار تعليق علاقة العمل ضد العامل المعنى بالأمر، وهذا وفقا للمادة 64 المقترحة 5 من القانون 11/90 المتعلق بإطلاق العمل.
قرار تعليق علاقة العمل لا يصبح ساري المفعول إلا بمجرد تقديم شكوى لدى السلطات القضائية المختصة.
مدة التعليق المذكورة أعلاه تبقى سارية المفعول لغاية صدور قرار قضائى نهائى.
* عند إطلاق صراح المعنى بالأمر وتبراته من طرف السلطة القضائية، يتم إرجاعه إلى منصب عمله أو منصب معادل له في الأخير، بعد أن يقدم ما يثبت ذلك.
* عند إداة العامل المعنى بالأمر بحكم نهائى، يتم إنهاء علاقة العمل.

المادة 61
كل خطأ مرتكب و يكون محل عقوبة تاديبية دون الخطأ الجزائى يسقط بالتقادم بعضى تسمون يوما (90) ابتداء من يوم ارتكاب الخطأ ما لم يشترع في اتخاذ الإجراءات التاديبية .

يتمد بالإجراءات التاديبية التقارير والتحقيقات الإدارية دون الجزائية .
المادة 62
العقوبات الرادعة للأخطاء من الدرجة الأولى تصدر بقرار مسبب من المسؤول المباشر الأهل الأعلى درجة، وهي غير قابلة للطعن.

المادة 63
العقوبات الرادعة للأخطاء من الدرجة الثانية والثالثة، تقرر بعد الشؤل أمام اللجنة المؤقتة للتأديب المشكلة من أربعة 04 أعضاء من بينهم اثنان ممثلين للعامل.

الفصل الثالث، العقوبات

المادة 57
يترتب عن الأخطاء المهنية المختلفة تطبيق العقوبات التاديبية التالية:
الخطأ المهني من الدرجة الأولى:
* تتيبه شفوي.
* تتيبه كتابي.
* توبيخ مع شججه في الملف الإداري.
* توقيف عن العمل من يوم (01) إلى سبعة أيام (07) مفتوحة.

المادة 58
عقوبات الدرجة الأولى:
* تقرر مباشرة العقوبات الرادعة للأخطاء المهنية من الدرجة الأولى المنحصرة ما بين التتيبه الشفوي والتوقيف عن العمل لمدة يومين (02) من طرف رئيس مصلحة المستخدم، رئيس المصلحة أو رئيس دائرة مكان العمل، بعد إشعار العامل المخالف بالأخطاء المنسوبة إليه.
* عقوبات التوقيف عن العمل ما فوق يومين (02)، وأقل من ثمانية أيام (08) تقرر من طرف مديري الوحدات بالنسبة للعامل التابعين لهم ومدير الموارد بالنسبة لعامل المديرية العامة.
* يكون توجيه الإشعار بالعقوبة من اختصاص مدير مكان العمل، أو مدير الموارد ويوجه الإشعار إلى العامل مع الاحتفاظ بنسخة في ملفه الإداري.
الخطأ المهني من الدرجة الثانية:
* التوقيف عن العمل من ثمانية أيام (08) إلى خمسة عشرة يوما (15) مفتوحة.
* عقوبات التوقيف عن العمل من ثمانية (08) أيام إلى خمسة عشرة يوما (15) تقرر من طرف مديري الوحدات بالنسبة للعامل التابعين لهم، ومدير الموارد بالنسبة إلى المديرية العامة إذا تعلقت العقوبة بالإطارات و الإطارات السامية للمديرية العامة.
لا يمكن إشعار العامل بالعقوبة إلا بعد التوقيع عليها من طرف المؤهل قانونا. الخطأ المهني من الدرجة الثالثة:
* التزليل في الرتبة.
* التسريح بدون إشعار مسبق وبدون تعويض.
كل العقوبات التاديبية السالفة الذكر تصدر بقرار مكتوب وسبب .

المادة 67
 يتم مباشرة الإجراءات التأديبية ضد عمال الشركة من طرف:
 * مدير الموارد بالنسبة للعمال التابعين للمديرية العامة.
 * مدير وحدة مكان العمل بالنسبة للعمال التابعين له.
القسم الأول: الإختصاصات

المادة 68
 لجنة التأديب المؤقتة تدلي إيجابيا برأيها الإستشاري في كل الحالات الطروحة عليها وهذا بعد القيام بما يلي:
 * تقديم الملف التأديبي من طرف الإدارة الرفع بالتقرير.
 * القيام أو تكليف القيام بالتحقيقات الضرورية عند الحاجة.
 * الإستماع إلى العامل مرتكب الخطأ والذي يحق له ان يطلب مساعدة عامل من إختياره والتابع لهيئة المستخدم.
 * تكليف الخطأ طبقا لهذا النظام.
 * إقتراح العقوبة المناسبة.
 * يصدر رأي اللجنة بأغلبية الأصوات وفي حالة تعذر ذلك يمكن لكل طرف إبداء رأيه ويتم تدوينه في المحضر.
 * يتم تسليم محضر جلسة لجنة التأديب للمديرية المعنية في أجل لا يتعدى 03 أيام من تاريخ افتتاح الجلسة.
 * إستثناء وفي حالة ما إذا إرتأت اللجنة المؤقتة للتأديب ان الواقع النسوية للعامل غير واضحة وكذا الظروف التي وقعت فيها الأفعال في هذه الحالة تآمر اللجنة بإجراء تحقيق، في هذا الصدد يلتزم البدأولة و التقرير في ظرف أقصاه 15 يوما من تاريخ الجلسة.
 بعد الإطلاع على رأي اللجنة التأديبية المؤقتة يقوم ممثل المستخدم المؤهل قانونا بإبلاغ العامل بقرار العقوبة الصادرة ضده في خلال الثلاثة أيام الموالية لصدوره.
 إذا تعلق الأمر بقرار التسريح من العمل يبلغ بواسطة رسالة موصى عليها مع الإشعار بقبض الوصول أو المحضر القضائي عند الضرورة.
 ختم البريد او محضر التبليغ القضائي دليل على تاريخ الإرسال .

23

الأعضاء الممثلون للهيئة المستخدمة داخل هذه اللجنة يتم تعيينهم من طرف المستخدم أو ممثله المؤهل قانونا و الأعضاء الممثلين للعمال يتم تعيينهم من طرف لجنة المشاركة، وذلك بموجب قرار ومحضر تصويب.
 رئاسة اللجنة تكون للممثل الأكبر سنا من بين الأعضاء، ويثبت ذلك في محضر الجلسة، وتنتهي مهامها بإقتراح العقوبة.
 يجب أن تتضمن التشكيلة أعضاء إضافيين من الجهتين، بنفس عدد الأعضاء الأصليين.
 لجنة التأديب المؤقتة لا تنظر إلا في الأخطاء من الدرجة الثانية و الثالثة و إقتراح العقوبة .

المادة 64
 وفقا للمقوبات المساطلة على العامل، يمكن لهذا الأخير أن يستفيد من العفو حسب درجة الخطأ وفي الأجل المحددة كالتالي:

عقوبة من الدرجة الأولى: يتم العفو بعد سنة من إصدار قرار العقوبة.
 عقوبة من الدرجة الثانية: يتم العفو بعد السنة الثانية الموالية للعقوبة.
 عقوبة من الدرجة الثالثة: يتم العفو بعد السنة الثالثة الموالية للعقوبة (فيما يخص التحويل من الرتبة فقط).

المادة 65
 * إجراء العفو بالنسبة للعقوبات من الدرجة الأولى يصدر من طرف مدير الوحدة.
 * إجراء العفو بالنسبة للعقوبات من الدرجة الثانية والثالثة، يصدر من طرف الرئيس المدير العام أو المدير العام حسب الحالة بناءا عن تقرير قدمه السلطة السامية للعامل المعاقب.

الفصل الرابع: اللجنة المؤقتة للتأديب و الطعن

المادة 66
 يتم إنشاء داخل الشركة:
 1. لجان تأديب مؤقتة تجتمع على مستوى كل مقر وحدة عمل.
 2. لجنة مؤقتة للطعون على مستوى كل وحدة تنظر في العقوبات من الدرجة الثانية
 3. لجنة مؤقتة للطعون تجتمع على مستوى المديرية العامة للشركة تنظر في العقوبات من الدرجة الثالثة.

22

74 المادة
كل عامل مستدعى للممثل أمام اللجنة المؤقتة للتأديب والظمن يجب سماعه، إلا إذا ثبت رفضه للممثل أمام هذه اللجنة وبيئت الرفض في محضر الجلسة.

75 المادة
لا يمكن النطق بأي عقوبة تأديبية ضد العامل خلال العمل السنوية أو الرضائية وتُرجل هذه العقوبة عند عودته للعمل.

76 المادة
كل عامل له حق تقديم ظمن لدى مدير الوحدة في العقود من الدرجة الثانية و لدى الرئيس المدير العام أو المدير العام للشركة في العقود من الدرجة الثالثة خلال ثمانية أيام (08) ابتداء من تاريخ استلامه إشعار بالعقوبة. يلتزم المستخدم بالرد على كل ظمن في العقوبة خلال ثمانية أيام (08) من تاريخ إيداع الظمن، ويستتر الرد بقبول الظمن شكلا إجراء يسبق النظر في الظمن على أن لا تتجاوز المدة 15 يوما من تاريخ الظمن .

إجراءات خاصة محتملة

77 المادة
في حالة سحب رخصة السياقة من سائقي السيارات والشاحنات ذات المقطورة التابعة للشركة من طرف مصالح الأمن، أو الدرك، بسبب عدم احترام قوانين المرور التي يتحمل السائق فيها كامل المسؤولية تتم إحالة السائق المعني العني إلى عملة إجبارية بعد تضاف حقه في العملة السنوية القانونية ويمكن إعادة توجيه السائق مؤقتا إلى نشاط آخر وفقا لاحتياجات الشركة مع حرمانه من كل امتيازات النصب الأصلي المتطابقة و أحكام المادة 118 من الاتفاقية الجماعية.

يمنع على سائقي الآلات العاملة بالحجر مغادرة قمرة القيادة إلا بعد نهاية العمل والتوقف النهائي لها، و المخالف يتعرض إلى عقوبات صارمة تصل إلى حد الفصل عن العمل .

79 المادة
تتبع اللجنة المؤقتة للظمن بالاختصاصات التالية:
* الإطلاع على الظمن المتعلقة بحالات التسريح أو التزيرل المقدمة من طرف العمال المعاقبين بعقوبة من الدرجة الثالثة .
* تنظر في الظمن المتعلقة بالعقوبات من الدرجة الثانية الصادرة على مستوى الوحدات .

70 المادة
تشكل اللجنة المؤقتة للظمن من:
* ممثلين يتم تعيينهما من طرف مدير الوحدة في الظمن الخاصة بالعقوبات من الدرجة الثانية من بينهما واحد يرأس الجلسة.
* الرئيس المدير العام أو المدير العام حسب الحالة من بينهما واحد يرأس الجلسة في العقود من الدرجة الثالثة.
* ممثلين للعمال يتم تعيينهما من طرف لجنة المشاركة.
* يلتزم جميع أعضاء اللجنة بالسر المهني.
* يصدر رأي اللجنة بأغلبية الأصوات، وفي حالة تعذر ذلك يمكن لكل طرف إبداء رأيه ويتم تدوينه في المحضر.

71 المادة
أثناء كل جلسة يعين رئيس اللجنة المؤقتة للتأديب ولجنة الظمن مقررا للجلسة الذي يقوم بإعداد محضر الجلسة، يوقع عليه كل أعضاء اللجنة ويرسل من طرف رئيس اللجنة إلى مدير الوحدة إذا تعلق الأمر بالعقوبة التأديبية من الدرجة الثانية، وإلى المديرية العامة في حالة الفرار المصادر في الظمن وكانت العقوبة من الدرجة الثالثة .

72 المادة
في حالة الخطأ الحسيم، يمكن للشركة فور إعلانها بالأفعال المكونة للخطأ إتخاذ كل التدابير اللازمة، والنطق أيضا بتوقيف العامل المخطئ في انتظار مثوله أمام لجنة للتأديب .

73 المادة
لا يمكن أن تتجاوز مدة التوقيف المؤقت في حالة الخطأ التأديبي المنطوق به من طرف الإدارة عشرة أيام (10) عمل مفتوحة.

الباب الرابع : أحكام نهائية

المادة 78
يتم نشر هذا النظام الداخلي و يعلم به كافة عمال الشركة.

المادة 79
يدخل هذا النظام الداخلي حيز التطبيق من تاريخ ايداعه لدى مفتشية العمل
وكتابة ضلع محكمة تبسة.

حرر بتبسة في

الرئيس المدير العام لشركة مناجم الفوسفات.

المتفشية الولاية للعمل - تبسة.



مكتبة ضلع محكمة تبسة
مفتشية العمل
بالتاريخ 16-03-2014
رقم 108

الملحق رقم (02): الاستبانة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال



نموذج استبيان حول: دور القيادة الأخلاقية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية

دراسة تطبيقية بشركة مناجم الحديد والفوسفات- فرع مناجم الفوسفات

- SOMIPHOS

تحية طيبة وبعد،
في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال بجامعة تبسة، نضع هذا الاستبيان بين أيديكم لمساعدتنا في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة المرفقة. علما أن إجاباتكم ستستعمل إلا لغايات البحث العلمي.

اشراف الدكتوراة :

بخوش مديحة

الطالبتان:

الحاطم جيهان

بوراس امينة ذكري

السنة الجامعية: 2020/2019

يرجى وضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1: الجنس

ذكر أنثى

2: العمر

30 سنة فأقل من 31-40 سنة
 من 41 سنة إلى 50 سنة من 51 سنة فأكثر

3: المؤهل العلمي

ثانوي مهندس دولة
 شهادة جامعية (ليسانس أو ماستر أو ماجستير) تقني سامي
 شهادة دكتوراه وما يعادلها شهادة أخرى

4: الوظيفة الحالية

عون تنفيذ عون تحكم إطار
 إطار سامي إطار موجه

5: الخبرة المهنية

5 سنوات فأقل من 5 إلى 10 سنوات
 من 11-15 سنة 16 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

يرجى وضع الإشارة (X) في الخانة التي تنطبق مع
اختياراتكم:

المحور الاول: القيادة الأخلاقية							الرقم	البعد
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات			
					يسعى المسؤول لتنمية مهارة صناعة القرارات لدى جميع الموظفين في المنظمة.	01	توافر السلوك الأخلاقي	
					ينسب مسؤولكم النجاحات التي تحققت في المنظمة لجميع الموظفين دون استثناء.	02		
					يتحرى مسؤولكم النزاهة في تصرفاته مع جميع الموظفين.	03		
					يراعي المسؤول شعور موظفيه عند التعامل معهم.	04		
					ينصت مسؤولكم إليكم ويحترم آرائكم واقتراحاتكم.	05	ممارسة السلوك الأخلاقي	
					ينمي المسؤول المسؤولية الجماعية، وتكامل الأدوار لدى المرؤوسين.	06		
					يقوم مسؤولكم بتكليف المهام بطريقة صحيحة من الناحية الأخلاقية.	07		
					يقوم مسؤولكم باقتناء الألفاظ الحسنة في حديثه مع الموظفين.	08		
					يقوم مسؤولكم بتوجيه الموظفين الجدد وتشجيعهم في أداء مهامهم.	09	تعزيز السلوك الأخلاقي	
					يقوم مسؤولكم بمعاقبة الموظفين الذين يبتعدون عن المعايير الأخلاقية.	10		
					يقوم مسؤولكم بتطوير مدونات أخلاقية قيمة في المنظمة.	11		
					يقوم مسؤولكم بتوفير التدريب الأخلاقي.	12		

					يحرص مسؤولكم على تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال المكافآت.	13	
المحور الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية							
					يتقبل الموظفون النقد البناء والملاحظات من الآخرين.	14	الروح
					ينفذ الموظفون الأعمال الإضافية دون تذمر.	15	
					يهتم الموظفون بالجوانب الايجابية للوظيفة.	16	الرياضية
					يتغاضى الموظفون عن المضايقات البسيطة في العمل.	17	
					هناك اهتمام بإظهار نتائج عمل الفريق أكثر من المساهمات الفردية فيه.	18	
					يحرص الموظفون على عدم التغيب في العمل إلا للضرورة.	19	وعي الضمير
					يؤدي الموظفون مهامهم بجدية وإتقان.	20	
					يلتزم الموظفون بمواعيد الحضور وساعات العمل.	21	
					هناك التزام بالأنظمة والتعليمات الداخلية دون رقابة إدارية.	22	
					يحافظ الموظفون على ممتلكات المنظمة.	23	
					يلتزم الموظفون بحضور الاجتماعات سواء الرسمية أو غير الرسمية في المنظمة.	24	السلوك الخصاري
					يدافع الموظفون عن سمعة المنظمة عندما ينتقدها الآخرون ويظهرون الاعتزاز بذلك.	25	
					يقدم الموظفون اقتراحات لتطوير طرق العمل بالمنظمة.	26	
					يهتم الموظفون بتنمية قدراتهم وتحسين مهاراتهم وأداءهم الوظيفي.	27	
					هناك تجاوب مع كل التغييرات التي تحدث في المنظمة.	28	

الملحق رقم (03) قائمة الأساتذة المحكمين:

جامعة الانتماء	الرتبة	الأستاذ(ة)
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -تبسة-	أستاذ محاضر -أ-	غريب طاوس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -تبسة-	أستاذ مساعد -أ-	عمروش عمر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -تبسة-	أستاذ محاضر -ب-	زرقي عمار
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -تبسة-	أستاذ محاضر -ب-	شوكمال عبد الكريم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -تبسة-	أستاذ مساعد -أ-	حميدان ربيع
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -تبسة-	أستاذ محاضر -أ-	بوطرفة صرية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -تبسة-	أستاذ محاضر -أ-	بوطورة فضيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -تبسة-	أستاذ محاضر -أ-	راهم فريد
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -تبسة-	أستاذ محاضر -أ-	مهدي مراد
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -تبسة-	أستاذ محاضر -أ-	يوسف رفيق

الملحق رقم (04): نتائج حساب معامل الثبات الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,905	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	28

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	15

الملحق رقم (05): نتائج محاور الاستبيان

Variables introduites/supprimées^a

	N	Moyenne	Ecart-type	Différence moyenne
الروح الرياضية	36	3,44	,939	,944
السلوك الحضاري	36	3,83	,811	1,333
المحور الأول: القيادة الأخلاقي	36	3,53	1,028	1,028
تعزيز السلوك الأخلاقي	36	3,42	,967	,917
توافر السلوك الأخلاقي	36	3,56	1,319	1,056
لمحور الثاني: سلوكيات المواطنة التنظيمية	36	3,64	,798	1,139
ممارسة السلوك الأخلاقي	36	3,44	1,107	,944
هناك التزام بالأنظمة والتعليمات الداخلية دون رقابة إدارية	36	3,36	1,199	,861
هناك اهتمام باظهار نتائج عمل الفريق أكثر من المساهمات الفردية فيه	36	3,25	1,204	,750
هناك تجاوب مع كل التغيرات التي تحدث في المنظمة وعي الضمير	36	3,61	1,202	1,111
يؤدي الموظفون مهامهم بجدية وإتقان	36	3,47	1,000	,972
يتحرى مسؤولكم النزاهة في تصرفاته مع جميع الموظفين	36	3,28	1,162	,778
يتغاضى الموظفون عن المضايقات البسيطة في العمل	36	3,50	,878	1,000
يتقبل الموظفون النقد البناء والملاحظات من الآخرين	36	3,53	1,183	1,028
يحافظ الموظفون على ممتلكات المنظمة	36	3,81	1,009	1,306
يحرص الموظفون على عدم التغيب في العمل الا للضرورة	36	3,33	1,014	,833
يحرص مسؤولكم على تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال المكافآت	36	3,06	1,286	,556
يدافع الموظفون عن سمعة المنظمة عندما ينتقدها الآخرون ويظهرون الاعتزاز بذلك	36	3,92	,770	1,417
يراعي المسؤول شعور موظفيه عند التعامل معهم	36	3,42	1,422	,917

يسعى المسؤول لتنمية مهارة صناعة القرارات لدى مبع الموظفين في المنظمة	36	3,75	,996	1,250
---	----	------	------	-------

	N	Moyenne	Ecart-type	Différence moyenne
يقدم الموظفون اقتراحات لتطوير طرق العمل بالمنظمة	36	3,78	,832	1,278
يقوم مسؤولكم باقتناء الأفاضل الحسنة في حديثه مع الموظفين	36	3,61	1,153	1,111
يقوم مسؤولكم بتطوير مدونات أخلاقية قيمة في المنظمة	36	3,53	,971	1,028
يقوم مسؤولكم بتكليف المهام بطريقة صحيحة من الناحية الأخلاقية	36	3,44	1,132	,944
يقوم مسؤولكم بتوجيه الموظفين الجدد وتشجيعهم في أداء مهامهم	36	3,53	1,253	1,028
يقوم مسؤولكم بتوفير التدريب الأخلاقي	36	2,94	1,120	,444
يقوم مسؤولكم بمعاينة الموظفين الذين يتعدون عن المعايير الأخلاقية	36	3,44	1,182	,944
يلتزم الموظفون بحضور الاجتماعات سواء الرسمية أو غير الرسمية في المنظمة	36	3,69	,980	1,194
يلتزم الموظفون بمواعيد الحضور وساعات العمل	36	3,33	1,265	,833
ينسب مسؤولكم النجاحات التي تحققتها المنظمة لجميع الموظفين دون استثناء	36	3,53	1,082	1,028
ينصت مسؤولكم اليكم ويحترم آرائكم واقتراحاتكم	36	3,33	1,069	,833
ينفذ الموظفون الأعمال الإضافية دون تذمر	36	3,31	1,037	,806
ينمي المسؤول المسؤولية الجماعية، وتكامل الأدوار لدى المرؤوسين	36	3,50	1,056	1,000
يهتم الموظفون بالجوانب الإيجابية للوظيفة	36	3,83	,878	1,333
يهتم الموظفون بتمتية قدراتهم وتحسين مهاراتهم وادائهم الوظيفي	36	3,83	,971	1,333

الملحق رقم(06): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

Statistiques descriptives

	Moyenn e	Ecart- type	N
الروح الرياضية	3,44	,939	36
المحور الأول: القيادة الأخلاقية	3,53	1,028	36

a. Variable dépendante : الروح الرياضية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,342 ^a	,117	,091	,896	,117	4,502

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول: القيادة الأخلاقية,

b. Variable dépendante : الروح الرياضية

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1 ^a	34	,041

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,612	1	3,612	4,502	,041 ^b

Résidu	27,277	34	,802		
Total	30,889	35			

a. Variable dépendante : الروح الرياضية

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول : القيادة الأخلاقية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,342	,541	4,331	,000
	المحور الأول : القيادة الأخلاقية	,313	,147	,342	,041

a. Variable dépendante : الروح الرياضية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور الأول : القيادة الأخلاقية ^b		Entrée

a. Variable dépendante : وعي الضمير

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,266 ^a	,071	,043	,976	,071	2,590

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1 ^a	34	,117

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول : القيادة الأخلاقية

b. Variable dépendante : وعي الضمير

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,470	1	2,470	2,590	,117 ^b
1 Résidu	32,419	34	,954		
Total	34,889	35			

a. Variable dépendante : وعي الضمير

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول : القيادة الأخلاقية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,533	,589		4,297	,000
1 المحور الأول : القيادة الأخلاقية	,258	,161	,266	1,609	,117

a. Variable dépendante : وعي الضمير

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode

1	المحور الأول: القيادة الأخلاقية ^p	.	Entrée
---	--	---	--------

a. Variable dépendante : السلوك الحضاري

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,246 ^a	,060	,033	,797	,060	2,186

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1 ^a	34	,149

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول : القيادة الأخلاقية

b. Variable dépendante : السلوك الحضاري

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,389	1	1,389	2,186	,149 ^b
1 Résidu	21,611	34	,636		
Total	23,000	35			

a. Variable dépendante : السلوك الحضاري

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول : القيادة الأخلاقية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,150	,481		6,544	,000
المحور الأول: القيادة الأخلاقية	,194	,131	,246	1,478	,149

a. Variable dépendante : السلوك الحضاري

الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور الأول: القيادة الأخلاقية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : سلوكيات المواطنة التنظيمية : لمحور الثاني

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,413 ^a	,171	,146	,738	,171	6,993

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	Changement dans les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1 ^a	34	,012

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول : القيادة الأخلاقية

b. Variable dépendante : سلوكيات المواطنة التنظيمية : لمحور الثاني

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,805	1	3,805	6,993	,012 ^b
1 Réidu	18,500	34	,544		
Total	22,306	35			

a. Variable dépendante : سلوكيات المواطنة التنظيمية : لمحور الثاني

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول : القيادة الأخلاقية,

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,507	,445		5,630	,000
1 المحور الأول: القيادة الأخلاقية	,321	,121	,413	2,644	,012

a. Variable dépendante : سلوكيات المواطنة التنظيمية : لمحور الثاني :

التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		r	s
N		36	36
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2,4296	2,5876
	Ecart-type	,64801	,78729
Différences les plus extrêmes	Absolue	,115	,142
	Positive	,115	,142
	Négative	-,083	-,094
Z de Kolmogorov-Smirnov		,688	,849
Signification asymptotique (bilatérale)		,732	,466

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

جمهورية العراق - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 كلية التربية العراقية - فرع الموصل
 رقم السجل: 1088/05/03
 تاريخ: 2020-2019

اتفاقية الترخيص

الطبعة الأولى:
 هذه الاتفاقية تصف العلاقة بين طرفي هذه الاتفاقية من طرف شركة العلوم الاستعمارية والعلوم التطبيقية
 وتكون السجل
 رقم الترخيص: شركة منا بيمع المزسقاط
 طرفي
 جهة من طرف
 الجهة

هذه الاتفاقية بدأت العمل من تاريخ 1088/05/03
 1. العمل على جميعها
 2. توفير أسس قانونية
 3.
 4.

وتنطبق هذه الاتفاقية على رقم: 1088/05/03 الصادر في تاريخ 1088/05/03

الطبعة الثانية:
 يهدف هذا الترخيص إلى ضمان تطبيق القوانين المتعلقة في العمل والمطابقة مع القانون والمواثيق العلمية من
 بعض الشركات المعنية
تضمن إدارة الأعمال

الطبعة الثالثة:
 الترخيص المنطبق به رقم: 1088/05/03
 التاريخ: 2020/03/31
 رقم: 2020/03/31

المادة الرابعة :

يرتفع التبرع بعد من طرف الكليات وذلك بعد تلقيه من طرف جامعة سبأ والجامعة السعيدة.

المادة الخامسة :

وتعد قرار ذلك تكفل المؤسسة بتأمين عون أو أكثر بذلك بمطابقة تعاقب التبرع للتعليمي هؤلاء، للإستخدامات المذكورة أيضا بالمستوى تاتي كإستراتيجيات الضرورية لتغطية الأختلال التبراعي وكان هناك التبرع. يعتبر أن يكون تلك استنادا لسيرة الكليات السابقة من طرف الكليات.

المادة السادسة :

خلال التبرع التطوعي والتمهيد بالاتي، فإن تبرع الطرزي يتبرع بالمواد من جهة الجامعة في المنفعة في المنفعة التطوعي وتلكه بحيث تظم المؤسسة أن توضح لطلابها هذه وصولهم لذلك التبرع من جهة الجامعة والمنفعة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والأمن والاطفال وليس لم لأختفاء الطلبة.

المادة السابعة :

في حالة الأختلال بينه التواجد بالمؤسسة لها الحق في إنهاء تبرع الطالب بعد إتمامه من طرفي رسالة جامعة زعزعة الوصول

المادة الثامنة :

يحق المؤسسة كل التلاميذ لمعالجة التبرع عند حصوله من جهة الجامعة وليس التبرع الشخصي عند إتمامه في حالة الأختلال والأمن المنفعة يمكن العمل البعض التبرع.

المادة التاسعة :

في حالة حدوث ما يهدد التبرع من خلال المؤسسة يرجى التوجه للمؤسسة لدراسة حالة التبرع في حالة الأختلال التبراعي في حالة الأختلال التبراعي في حالة الأختلال التبراعي.

المادة العاشرة :

تحتل المؤسسة التكاليف بأطرافها في حدود إمكانياتها ويجب تجنب الأختلال التبراعي بين الطرفين عند التبرع والأمن الأختلال التبراعي بالتصميم من ناحية التبرع - التبرع - التبرع.

2020/06/16
الجامعة السعيدة
مديرية التعليم العالي والبحث العلمي
والتعليم والتربية والتعليم العالي
أ. عتيق إبراهيم

الجامعة السعيدة
مديرية التعليم العالي والبحث العلمي
A.K. Ahmed

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-، ولتحقيق أهداف الدراسة الموسوعة تم الاعتماد على دراسة وصفية تحليلية للنظام الداخلي للشركة، إضافة لاستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتي تم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي كان من أهمها وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في الشركة محل الدراسة، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات المتعلقة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري.

Summary

This study aimed to identify the role of ethical leadership in promoting organizational citizenship behaviors in a phosphate extraction company in – TEBESSA–, In order to achieve the objectives of the established study, an analytical and descriptive study of the system internal of the company was adopted, in addition to using the questionnaire as a data collection tool, which was analyzed using the statistical analysis program (SPSS),The study achieved a set of results, the most important of which was a statistically significant impact relationship between ethical leadership and organizational citizenship behaviors in the company studied, and according to the results, the study presented a set recommendations and proposals related to the subject.

Keywords: ethical leadership, organizational citizenship behaviors, Sportsmanship , Conscientiousness, Civic Virtue.