

## درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين

### دراسة حالة وحدة خدمات ما بعد البيع (كوندور)

#### أ. بعجي سعاد أ.د خبابة عبد الله

#### جامعة المسيلة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الإدارية في مؤسسة كوندور (وحدة خدمات ما بعد البيع) من وجهة نظر العاملين في المؤسسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته، وزعت على عينة عشوائية قدرها (40) استرجع منها (38) استبانته خضعت للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: - أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين. - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات العاملين بحسب المؤهل العلمي والخبرة والسن.

الكلمات المفتاحية: الأخلاق، القيادة، أبعاد القيادة الأخلاقية، منظمات الأعمال.

Abstract:

The objective of the actual study was to know the degree of practice of ethical leadership dimensions by administrative leaders in Condor Foundation (After-sales services unit) from the point of view of employees in the organization, and in order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed and distributed to a random sample of 40 employees, out of which 38 questionnaires were collected back and submitted to statistical analysis. The study leads to a set of conclusions where the most important: one was that the degree, of practice of the ethical leadership dimensions by the administrative leaders, was high from the point of view of employees, in addition to the absence of significant differences in responses of workers, according to the scientific qualification, experience or age.

Key words: leadership, ethics, dimensions of ethical leadership, business organizations

تمهيد:

تعتبر القيادة الإدارية مفتاح الإدارة، و مهما كانت الصعاب التي تواجه الإدارة و مهما اختلفت طبيعتها فان القادة الإداريين هم الذين يسيرون عمل التنظيم، كما أنهم المعنيون بالدرجة الأولى برسم سياسات و أهداف المنظمة، لذا فان دراسة سلوك و مكونات الشخصية القيادية يعتبر من ضروريات البحث في مجال تطوير و تفعيل الإدارة الحديثة الناجحة، وتأتي الأخلاق و القيم على رأس مكونات الشخصية بصفتها مؤثرا أوليا في السلوك، و التي تعتبر من أهم مقومات المجتمع الصالح، فقد ازداد الاهتمام مؤخرا "بالقيادة الأخلاقية"، نتيجة لظهور العديد من الأزمات في القيادة و في كلا القطاعين العام و الخاص. ولا شك أن الأخلاق تعتبر محورا للقيادة و أداة لها في عملها، و ذات اثر كبير على آلياتها ونتائجها، و من ثمار القيادة الأخلاقية الاستقامة، الانضباط، الثقة، العدل، النزاهة... و هي كلها فضائل لا بد من الالتزام بها.

مشكلة الدراسة:

يعتبر موضوع القيادة في كل المنظمات - و عند جميع الأفراد- الشغل الشاغل، من حيث طريقتها و أسلوبها و أنواعها المختلفة، بل يحاول جميع القادة الإداريين إظهار قدراتهم القيادية و أسلوبهم الخاص، سواء أكان بمعرفة و دراية مسبقة أم تطبيقا لما لديهم من معارف و مهارات و قدرات، و لأهمية الأسلوب القيادي - لدى القائد أو المدير، و تنوعه بشكل كبير- تبرز القيادة الأخلاقية كأساس و أسلوب متميز و رئيس في قيادة و إدارة البشر و المنظمات، ليس هذا فحسب بل

## درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين

أصبحت القيادة الأخلاقية في وقتنا الحالي ضرورة حياتية و مطلب حضاري ملح، خاصة بعد تزايد حالات الفساد و فضائح الغش والاحتيال من قبل كبار القادة و المدراء التنفيذيين في كبرى المنظمات في العالم.

إن المتفحص لأدبيات القيادة الأخلاقية في المجتمع العربي و الإسلامي - بما فيها الجزائر - يلاحظ مدى محدودية و نقص الأبحاث في هذا المجال، وهو ما يفسر نقص التطبيق العملي للقيادة الأخلاقية في معظم منظماتنا العربية و الإسلامية، بالرغم من أننا مجتمع مسلم يقوم على المبادئ والأخلاق الإسلامية الراقية، تلك الأخلاق التي تمثل التربة الخصبة التي تنبت فيها القيادة الأخلاقية، وهو ما يؤكد وجود فجوة بحثية لمثل هذا الموضوع الهام في قيادة منظمات الأعمال العربية و الإسلامية عامة، و منظمات الأعمال الجزائرية خاصة. من أجل هذا جاءت هذه الورقة البحثية من أجل سد هذه الفجوة بإلقاء الضوء على نمط القيادة الأخلاقية ودرجة ممارستها في منظمات الأعمال الجزائرية، و لقد تم اختيار مؤسسة كوندور باعتبارها منظمة من منظمات الأعمال التي لها مكانة و حصة سوقية معتبرة في السوق الجزائرية. وبناء على ما سبق يمكن بلورة إشكالية هذه الورقة البحثية في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي درجة ممارسة القيادة الإدارية في مؤسسة كوندور (خدمات ما بعد البيع) لأبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين؟

الفرضية الرئيسية: إن درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية من طرف القيادات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة هي بدرجة متوسطة.

الفرضيات الفرعية: تنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

1. لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات تقديرات العاملين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية بحسب السن.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات تقديرات العاملين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية بحسب المؤهل العلمي.
3. لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات تقديرات العاملين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية بحسب الخبرة.

أهداف الدراسة:

- تحديد درجة ممارسة القادة الإداريين في المؤسسة محل الدراسة لأبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين بها.
- الكشف عن أي اختلاف في تقديرات العاملين لدرجة ممارسة رؤسائهم القيادة الأخلاقية تبعا لعمر العامل، و مؤهله العلمي، و سنوات خبرته.

أهمية الدراسة:

- يستمد البحث أهميته من كونه يعالج موضوع في غاية الأهمية و هو موضوع القيادة الأخلاقية، و هو موضوع قد حصل على اهتمام كبيرا في السنوات الأخيرة بسبب السلوكيات اللاأخلاقية للعديد من الشركات في العالم، و انتشار ظاهرة الفساد عبر العالم بما فيه العالم العربي و الإسلامي الذي تشكل ظاهرة الفساد فيه أسوأ درجات الفساد في العالم.
- محاولة توجيه أنظار القادة الإداريين في المؤسسة محل الدراسة إلى أهمية القيادة الأخلاقية، و ضرورة الأخذ بها لتطوير سلوكياتهم.
- البحث يوفر نتائج حول واقع اقتناع العاملين في المؤسسة محل الدراسة بالأخلاقيات القيادية لرؤسائهم.

## درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين

حدود الدراسة :

- الحدود الزمانية : تم إنجاز الدراسة في السداسي الأول من العام 2016.

- الحدود المكانية : تم إجراء هذه الدراسة بوحدة خدمات ما بعد البيع التابعة لمؤسسة كوندور(عنتر تراد).

منهج الدراسة.

لمعالجة الإشكالية واختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ، والتعبير عنها تعبيراً كمياً و كيفياً، كما تم اعتماد المنهج الإحصائي : من خلال أسلوب الاستبيان لجمع المعلومات من مصادرها ، إضافة إلى تحليلها باستخدام الطرق الإحصائية المختلفة (المتوسط الحسابي - الانحدار - الارتباط - وغيرها).

الدراسات السابقة:

1- دراسة جواد محسن راضي وعبد الله كاظم حسن مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة القادسية، كلية الإدارة و الاقتصاد: العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الالتزام التنظيمي دراسة اختباريه في كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة أو الأثر بين أبعاد سلوك القيادة الأخلاقي الثلاث (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، و تعزيز السلوك الأخلاقي) و الالتزام التنظيمي لعينة من تدريسي كلية الإدارة و الاقتصاد في جامعة القادسية، منطلقاً من فرضية مفادها "توجد علاقة و أثر لأبعاد سلوك القيادة الأخلاقي على الالتزام التنظيمي) و قد تم توزيع الإستبانة على (34) تدريسي لتشكّل نسبة (50 %) من تدريسي الكلية، و بعد تحليل البيانات لإجابات عينة البحث، و اختبار الفرضيات بالاستعانة بمجموعة من الوسائل و الأدوات الإحصائية المتمثلة في الوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، و معامل الارتباط و الانحدار، تم التحقق من صحة الفرضية التي انطلق منها البحث، و قد تم وضع مجموعة من التوصيات التي تركز في جوهرها على ضرورة الاهتمام بالقيم الأخلاقية و ترسيخها باعتبارها ركيزة أساسية لبقاء المنظمة و نجاحها.

2- دراسة رائدة هاني محمود، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط، الأردن ، 2011/2012 ، دراسة بعنوان مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان و علاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية، و علاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، و قد تكون مجتمع الدراسة من (3764) معلماً و معلمة، و تكونت عينة الدراسة من (351) معلماً و معلمة، اختيروا بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة. و تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم من وجهة نظر المعلمين متوسط، و أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية و مستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

3- دراسة احمد بركي مبارك، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013، الأردن، دراسة بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية و علاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية و علاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، و قد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية، و بلغ عددهم

### درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين

(256) معلما و معلمة يدرسون المرحلة الثانوية في دولة الكويت خلال العام الدراسي 2012/2013 و لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة خاصة بالقيادة الأخلاقية و بالقيم التنظيمية. وقد كشفت نتائج الدراسة على أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية، و القيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بالكويت كان مرتفعا. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية، تبعا لمتغير الجنس، و في القيم التنظيمية تبعا لمتغير الجنس، و متغير الخبرة، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية، تبعا لمتغير الخبرة. و أخيرا كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت و قيمهم التنظيمية، و أن هذه العلاقات جميعها كانت موجبة.

4- دراسة عبد الله الكبير بعنوان القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، و هي أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإسلامية جامعة المقاصد، 2016، بيروت. وهدفت الدراسة إلى بناء و تطوير إطار علمي للقيادة الأخلاقية وفق منظور عربي إسلامي مع تطبيقه في بيئة بحثية وفق منهجية علمية دقيقة، تم الاعتماد على أسلوب الإستبانة تتكون من 38 بنداً، بالإضافة إلى الاعتماد على المقابلات شبه المهيكلة، و قد شملت عينة الدراسة عشرين شركة تمثل أكبر خمس شركات في أربعة قطاعات رئيسية و هي: القطاع الخدمي، القطاع التجاري، القطاع الزراعي، و قطاع البناء و التشييد. و من النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي جدة مفهوم القيادة الأخلاقية و عدم انتشاره كما ينبغي، تأكيد الباحثين على الأهمية المحورية لبعض قيم القيادة الأخلاقية و المتمثلة في الصدق، والأمانة، الأمر الذي يوضح من جهة أخرى عدم ترسخ هذه القيم بشكل كافي. و التأكيد على دور التشريعات و الإجراءات القانونية في نشر، و دعم سبل تطبيق القيادة الأخلاقية. وإعطاء الأولوية لمكونات القوميات القيادية، ثم مكون مراعاة الأبعاد الأخلاقية و القانونية، الأمر الذي يؤكد على الدور الذي يمكن أن ينتج من التركيز على هذين المكونين في تنمية القيادة الأخلاقية في قطاع الأعمال.

و في الأخير يمكن القول أن أغلب الدراسات السابق ذكرها قد تناولت القيادة الأخلاقية في المجالين التربوي والجامعي، و أما الدراسة الحالية فقد تناولت القيادة الأخلاقية في واحدة من منظمات الأعمال الجزائرية.

#### مصطلحات الدراسة:

القيادة الأخلاقية: سمات و قدرات فائقة تمكن القائد من التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد، بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية و القانونية و المصالح المختلفة<sup>1</sup>.

منظمات الأعمال: منظمة الأعمال هي وحدة ذات شخصية معنوية مستقلة تسعى إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، و منظمات الأعمال بصفة عامة سواء كانت تجارية أو صناعية أو استثمارية، تساهم أيضا في تحقيق أهداف اجتماعية و قومية من خلال خلق الوظائف و من ثم، التقليل من نسبة البطالة و المساهمة في زيادة الدخل القومي و إشباع حاجة المجتمع من السلع و الخدمات<sup>2</sup>.

#### I- الجانب النظري للبحث:

أولا: مفهوم القيادة: القيادة ظاهرة قديمة قدم الإنسان نفسه، و ذلك لأنها حتمية في أي مجتمع بشري، إذ انه من الضروري أن يبرز قادة يوجهون غيرهم صوب تحقيق غايات و يتفوقون عليها. و قد ارتبط مفهوم القيادة قديما بالجانب

## درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين

العسكري و الحروب، إلا أنها في وقتنا الحاضر قد تعددت تطبيقاتها لتشمل كافة التخصصات و الحقل العلمية بما فيها العلوم الإدارية، و رافق هذا تنوع كبير في المفاهيم و المصطلحات التي أطلقت على مصطلح القيادة. القيادة الإدارية. "القدرة على التأثير في أنشطة الأفراد و الجماعات لأجل إنجاز الهدف في موقف معين"<sup>3</sup>، أو "القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم و اتجاهاتهم للعمل برغبة و جد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف أو مواقف معينة"<sup>4</sup>.

ثانيا: مفهوم الأخلاق: لقد اختار الله سبحانه و تعالى كلمة الأخلاق من بين جميع المفردات ليصف بها نبينا محمد صلى الله عليه و سلم، إذ خاطبه في قوله "وانك لعلی خلق عظیم"<sup>5</sup>. و يقول صلى الله عليه وسلم "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق". فلأخلاق مكانة عظيمة في الإسلام، و ذلك لآثارها في سلوك الفرد و الجماعة و لارتباطها بالعقيدة و الشريعة و علاقتها بتكوين شخصية الإنسان بشكل عام، فالأخلاق هي الإطار الذي يشكل سلوك المسلم. فالأخلاق على أنها "مبادئ و قواعد تحدد السلوك المقبول أخلاقيا، الذي يميز الصحيح عن الخطأ، و بالتالي فإن الأخلاق هي قيم و معتقدات أخلاقية حاکمة للطريقة التي ينبغي أن يتصرف بها المهتمين بالمنظمة أحدهم إزاء الآخر، و تشكل مكون رئيس من القيم الثقافية للمنظمة، و عليه أن خلق ثقافة تنظيمية أخلاقية هي واحدة من الأولويات الرئيسية للمنظمة، و يمكن للمدراء خلق ثقافة أخلاقية من خلال الالتزام الشخصي المؤيد للقيم الأخلاقية و نقله للمرؤوسين"<sup>6</sup>.  
ثالثا: مفهوم القيادة الأخلاقية: "القدرة على تحريك الأتباع نحو الهدف وفق القيم السليمة التي تحكم السلوك. و نقصد بالقيم السليمة القيم التي يحددها الشرع ثم العقل ثم العرف الاجتماعي ثم الضمير الشخصي"<sup>7</sup>.

يعرف (Michael E) و آخرون القيادة الأخلاقية على أنها "القيادة التي توجه عن طريق احترام المعتقدات و القيم الأخلاقية و كرامة و حقوق العاملين، و لها علاقة مباشرة بمفاهيم مثل الثقة، الصدق، العدل و الإنصاف، الاحترام، الكاريزما، الأمانة"<sup>8</sup>

كما تعرف القيادة الأخلاقية على أنها: " التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعيا من خلال التصرفات الشخصية، و العلاقات التفاعلية، و تعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، و اتخاذ القرار"<sup>9</sup>.

رابعا- أبعاد القيادة الأخلاقية: حدد عبد الله الكبير أبعاد القيادة الأخلاقية فيما يلي<sup>10</sup>:

- 1- المقومات القيادية: و تشمل (المهارات القيادية، السمات القيادية، الموقف، الأنماط)
  - 2- مراعاة الأبعاد الأخلاقية و القانونية: و تشمل (الالتزام بالقوانين المحلية، مراعاة القيم الدولية، احترام قيم المجتمع، التقيد بقيم المنظمة).
  - 3- الإسهام في تنمية المجتمع و ازدهاره: و تشمل (تلافي إلحاق أي ضرر بالمجتمع، الإسهام في المشاريع التنموية، التأهيل و التوظيف للموارد البشرية، الإسهام في برامج المسؤولية الاجتماعية)
  - 4- التوازن الذكي في تحقيق المصالح: و تشمل (التوازن بين مصالح المنظمة و مصالح موظفيها، التوازن بين مصالح المنظمة و مصالح المجتمع - التوازن بين مصالح المنظمة و مصالح القائد، التوازن بين المصالح القريبة و المصالح البعيدة).
- و هناك من يقسم أبعاد القيادة الأخلاقية إلى ثلاث أبعاد هي<sup>11</sup>:

1- توافر السلوك الأخلاقي: يعد توافر السلوك الأخلاقي مكونا رئيسيا للقيادة، فقد أكد هاوس بان القائد الإداري ينبغي أن يوجه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية: الاحترام، النزاهة، العدالة، و الأمانة، فالاحترام يتضمن احترام أفكار الآخرين و

## درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين

احترامهم باعتبارهم بشر. و تستلزم العدالة أن يضع القائد قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته، و عند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات.

2- ممارسة السلوك الأخلاقي: إن القائد يمكن أن يوضح السلوك الأخلاقي عمليا عندما يفعل ما هو صحيح، عادل، و جيد أخلاقيا، اذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، و في منظمته، و في علاقاته، أما أهم المكونات التي تميز سلوكيات و ممارسات القائد الأخلاقي هي : يتجنب أذى الآخرين، و يحترم حقوقهم، وأن لا يكون مخادعا أو كاذبا، و أن يعمل بالقوانين، و يمنع الأذى عن الآخرين و يساعدهم.

3- تعزيز السلوك الأخلاقي: يمكن تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال:

- مراقبة العاملين و معاقبة الذين يتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.

- تطوير مدونات أخلاقية قيمة

- توفير التدريب الأخلاقي.

- التصرف أخلاقيا و توفير نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.

خامسا\_ خصائص القائد الأخلاقي: يمكن تلخيص الخصائص التي تميز القائد الأخلاقي عن القادة الآخرين في النقاط التالية<sup>12</sup>:

1- الرؤية الأخلاقية: إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية إستراتيجية فان القائد الأخلاقي يمتلك رؤية إستراتيجية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الإستراتيجية، فيضيف البعد الأخلاقي و القيمي إلى خياراته الإستراتيجية، و تعتبر مقياسا و معيارا مميزا لما يريد أن يصل إليه، سواء في الأهداف أم في الوسائل و الأساليب.

2- امتلاك الحس الأخلاقي: إذ يمتلك القائد بالقيم الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة و المهام اليومية، و يطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع أفرادها مما يؤثر إيجابا على العملية الإدارية و على تحسين الأداء.

3- امتلاك القيم الأخلاقية: وهي التي تتسم بأنها ذات بعدين أساسيين : الأول يتمثل في كونها قيما أخلاقية، تصلح لأن تكون مرشدة للقرارات و السلوكيات في كل الأوقات و الظروف، فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف. الثاني يتمثل في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها الشركة في مجال عملها، فالمنافسة العادلة و الشريفة قيمة أخلاقية في العلاقة بين المتنافسين.

4- وجود مقاييس أخلاقية واضحة: فالقائد يبني و ينشأ قواعد و معايير أخلاقية، توضح ما هو الصحيح من الخطأ، و بموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك، فليس الكفاءة وحدها تحدد من هو الفضل من الأفراد، و إنما القيم و الأخلاقيات أيضا، فالمقياس الأخلاقي في تقييم الأداء على المدى الطويل هو الأكثر أهمية في رؤية الشركة و نجاحها المستدام.

5- العلاقات الأخلاقية المتميزة: يكون للقائد الأخلاقي علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الأطراف، سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية، من زبائن و موردين و منافسين و غيرهم، و هي تعمل على بناء سمعة ممتازة للمنظمة.

## II- الدراسة التطبيقية:

سنحاول في هذا الإطار الإجابة على إشكالية الدراسة والتعرف على درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في مؤسسة كوندور(خدمات ما بعد البيع)

## درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين

1\_ مجتمع وعينة الدراسة: يتألف مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مؤسسة كوندور (وحدة خدمات ما بعد البيع)، و لقد تم التركيز على العاملين في المستويات الإدارية الوسطى في مؤسسة كوندور (خدمات ما بعد البيع)، ولقد تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع عددها (40) فرداً. و لقد تم توزيع (40) استمارة، بلغ عدد الاستمارات المستردة (38) استمارة خضعت للتحليل الإحصائي.

2- أدوات الدراسة : اعتمدت الدراسة على الأدوات التالية :

أ- الأدوات المتعلقة بالجانب النظري: وتتمثل في الكتب العلمية، البحوث والدراسات والمقالات .  
ب- الأدوات المتعلقة بالجانب التطبيقي: وتتمثل في الاستمارة التي صممت استناداً الى دراسات سابقة خاصة دراسة عبد الله الكبير مع بعض التصرف للحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي والإجابة على فرضيات الدراسة؛ حيث تضمنت الاستمارة قسمين رئيسيين، هما:

القسم الأول: هو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة، وهي (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، وعدد سنوات الخبرة)

القسم الثاني: اشتمل على أبعاد القيادة الأخلاقية و هي الأبعاد الواردة في الاستبيان الذي وضعه عبد الله الكبير و بتصريف من الباحثين و هي:

أ- المقومات القيادية: تمثلها الفقرات من (1 - 12)

ب- مراعاة الأبعاد الأخلاقية و القانونية: تمثلها الفقرات من (13 - 18)

ج- الإسهام في تنمية المجتمع و ازدهاره: تمثلها الفقرات من (19 - 22)

د- التوازن في تحقيق المصالح: و تمثلها الفقرات من (23-25)

3- التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss و باستخدام عدة وسائل إحصائية في عملية التحليل واختبار الفرضيات وهي:

أ- الوسط الحسابي والانحراف المعياري: وذلك لوصف آراء أفراد مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن قيم وسطها الحسابي.

ب- اختبار كرونباخ ألفا: وذلك لقياس اتساق مجالات أداة الدراسة المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

ج- تحليل التباين أحادي الاتجاه (Anova) : لمعرفة هل توجد فروقات في إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لخصائصهم الشخصية (العمر، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة)

4- ثبات أداة الدراسة: من أجل ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة القياس، و يعد معامل ألفا مقبولاً من الناحية التطبيقية في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية، إذا

كانت قيمته أكبر أو يساوي 0.60

الجدول (01): معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستمارة (مقياس ألفا كرونباخ)

البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
أبعاد القيادة الأخلاقية	25	0.941

المصدر: مخرجات التحليل بواسطة spss 19

## درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين

نلاحظ من نتائج الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للمقاييس المستخدمة في البحث كلها أكبر من (0.60) وهذا الحد المقبول في هذا الاختبار، ومن ثم يمكن القول إن هذه المقاييس تتمتع بالثبات.

5 - تحليل إجابات أفراد العينة :

5-1- تحليل إجابات العينة حسب البيانات الشخصية (N=38)

الجدول (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

الرقم	المتغير	الفئة	عدد أفراد العينة	النسبة
01	الجنس	ذكر	31	81.6
		أنثى	7	18.4
02	السن	أقل من 30	15	39.5
		من 30-40	19	50.0
		من 40-50	3	7.9
		أكثر من 50 سنة	1	2.6
	مدة الخبرة	أقل من 5 سنوات	15	39.5
		من 5-10 سنوات	15	39.5
		10-15 سنة	5	13.2
		من 15 فأكثر	3	7.9
	المؤهل العلمي	مستوى ثانوي	5	13.2
		ليسانس	20	52.6
		ماجستير	13	34.2

المصدر: على مخرجات التحليل بواسطة spss 19

- حسب متغير السن: أن ما نسبته 81.6 % و الباقي إناث، و يرجع هذا لكون محل الدراسة كان وحدة خدمات ما بعد البيع التابعة لمؤسسة كوندور و هي وحدة يشغلها الذكور أكثر من الإناث نظرا لطبيعة العمل في هذه الوحدة .
  - حسب السن: تقريبا نصف أفراد العينة سنها يتراوح بين 25-35 سنة.
  - حسب الخبرة : تقريبا ثلث أفراد العينة مستوى خبرتها من 10-15 سنة.
  - حسب المؤهل العلمي: غالبية أفراد العينة المؤهل العلمي لديها هو مستوى ليسانس.
- 5-2 تحليل أبعاد القيادة الأخلاقية وفق إجابات عينة البحث:

الجدول (03): قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعث المقومات القيادية N=38

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
يتسم قائدك بالحكمة.	3.94	0.86	مرتفع
يتسم قائدك بوضوح الرؤية.	3.89	0.99	مرتفع



## درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين

مرتفع	0.787	3.76	يتسم قائدك بالعدل.
مرتفع	0.64	4.16	يتسم قائدك بالعلم
مرتفع	0.72	4.18	يتسم قائدك بالأمانة
مرتفع	0.76	4.18	يتسم قائدك بالثقة
مرتفع	0.86	3.5	يملك قائدك مهارات عالية في فهم النفس البشرية
مرتفع	0.97	3.76	يتميز قائدك بمهارات فنية وإدارية عالية
مرتفع	0.87	3.65	يملك قائدك مهارات فكرية عالية
مرتفع	1.01	3.68	يعتمد قائدك على تقوية العلاقات الشخصية لا على أسلوب العقاب و الثواب
مرتفع	0.94	3.76	يسعى قائدك إلى تفعيل البعد الأخلاقي لتحقيق رؤية المنظمة و أهدافها
مرتفع	0.71	3.92	لدى قائدك المهارة الكافية في إدارة الوقت
مرتفع	0.65	3.87	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده المقومات القيادية

المصدر: مخرجات التحليل بواسطة spss 19

يلاحظ من الجدول السابق أن بعد المقومات القيادية كان مرتفع الأهمية، كما جاءت كل عباراته بمستوى مرتفع كذلك، حيث جاءت عبارة (يتسم قائدك بالأمانة) و عبارة ( يتسم قائدك بالثقة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.18) ، بينما جاءت العبارة (يملك قائدك مهارات عالية في فهم النفس البشرية ) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3,5).

الجدول رقم (04): قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده المقومات مراعاة الأبعاد الأخلاقية و القانونية

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
يلتزم القائد في منظمته بالقوانين المحلية	4.07	0.91	مرتفع
يحترم القائد أخلاق و قيم المجتمع	4.07	0.78	مرتفع
يضع القائد معايير أخلاقية واضحة في منظمته	3.94	0.80	مرتفع
يكافئ قائده على السلوك الأخلاقي	3.55	1.00	مرتفع
يعاقب قائده على السلوك غير الأخلاقي	3.86	0.84	مرتفع
يسعى قائده لإعطاء مكانة للأخلاق و القيم و جعلها مؤثرة في العمل	3.97	0.82	مرتفع
الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعده مراعاة الأبعاد الأخلاقية و القانونية	3.91	0.69	مرتفع

المصدر: مخرجات التحليل بواسطة spss 19

يلاحظ من الجدول أعلاه أن بعد مراعاة الأبعاد الأخلاقية و القانونية هو الآخر جاء بمستوى مرتفع الأهمية بمتوسط حسابي قدره 3.91 و انحراف معياري قدره 0.69، و جاءت عبارتي ( يلتزم القائد في منظمته بالقوانين المحلية) و عبارة (يحترم القائد أخلاق و قيم المجتمع) في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (4.07) أي بمستوى أهمية

## درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين

مرتفع، و جاءت العبارة (يكافئ قائدك على السلوك الأخلاقي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.55) و بمستوى أهمية مرتفع كذلك.

الجدول رقم: (05) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الإسهام في تنمية المجتمع و ازدهاره

الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية
يسعى قائد إلى تجنب إلحاق الضرر بالبيئة و المجتمع	0.76	3.94	مرتفع
يساهم قائدك في بناء المشاريع التنموية في الدولة	0.84	3.78	مرتفع
يساهم قائدك في تأهيل و توظيف الموارد البشرية	0.71	4.15	مرتفع
يساهم قائدك في برامج المسؤولية الاجتماعية	0.72	3.73	مرتفع
الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعدها الإسهام في تنمية المجتمع و ازدهاره	0.65	3.90	مرتفع

المصدر: مخرجات التحليل بواسطة spss 19

يلاحظ من الجدول (05) أن بعد الإسهام في تنمية المجتمع و ازدهاره جاء مستوى أهمية مرتفع بمتوسط حسابي قدره (3.90) و انحراف معياري قدره (0.65)، و كانت كل أبعاده بمستوى أهمية مرتفع، حيث تحصلت العبارة (يساهم قائدك في تأهيل و توظيف الموارد البشرية) على متوسط حسابي مقارنة بباقي العبارات، و جاءت العبارة (يساهم قائدك في برامج المسؤولية الاجتماعية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.73).

الجدول رقم (06) : قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعدها التوازن في تحقيق المصالح

الفقرة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأهمية
القيادة تحقق التوازن في تحقيق مصالح المنظمة و مصالح موظفيها	0.78	4.15	مرتفع
القيادة تحقق التوازن في مصالح المنظمة و مصالح المجتمع	0.62	4.13	مرتفع
القيادة تحقق التوازن بين مصالح القائد و مصالح المنظمة	0.78	4.07	مرتفع
الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعدها التوازن في تحقيق المصالح	0.64	4.12	مرتفع

المصدر: مخرجات التحليل بواسطة spss 19

يلاحظ من الجدول أعلاه أن بعد التوازن في تحقيق المصالح جاء هو الآخر بمستوى أهمية مرتفع و بمتوسط حسابي قدره (4.12) كما جاءت كل عباراته بمستوى أهمية مرتفع، حيث جاءت العبارة (القيادة تحقق التوازن في تحقيق مصالح المنظمة و مصالح موظفيها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.15).

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابة العاملين و درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية

مرتبة تنازليا

المدى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
بعد التوازن في تحقيق المصالح	4.12	0.64	مرتفعة
بعد المساهمة في تنمية المجتمع	3.90	0.65	مرتفعة
بعد مراعاة الأبعاد الأخلاقية و القانونية	3.91	0.69	مرتفعة
بعد المقومات القيادية	3.87	0.65	مرتفعة
أبعاد القيادة الأخلاقية	3.95	0.509	مرتفعة

## درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين

المصدر: مخرجات التحليل بواسطة spss 19

يلاحظ من الجدول أعلاه أن درجة ممارسة القادة الإداريين لأبعاد القيادة الأخلاقية كما يقدرها العاملين في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.95)، وجاءت درجة ممارسة جميع أبعاد القيادة الأخلاقية بمستوى مرتفع، وهذا طبعاً من وجهة نظر العاملين في المؤسسة، ولا شك أن هذه النتيجة مؤشر على الشعور بالمسؤولية لدى القادة في المؤسسة، وامتلاكهم فهماً كافياً لمسؤولياتهم القيادية وضرورة أن يكونوا قدوة و مثلاً يحتذى به من طرف مرؤوسيه، إضافة لامتلاكهم المبادئ الأخلاقية الضرورية و التي استمدوها من قيم ديننا الإسلامي الحنيف و قيم مجتمعتنا المسلم.

## 6- اختبار الفرضيات:

- اختبار الفرضية الأولى: لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات تقديرات العاملين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية بحسب السن.

وتم فحص الفرضية من خلال تحليل التباين الأحادي كما يبينه الجدول (08):

الجدول (08): نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب السن

الدلالة الإحصائية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.871	0.235	0.109	3	0.327	بين المجموعات	المقومات القيادية
		0.463	34	15.738	داخل المجموعات	
			37	16.065	الكلية	
0.945	0.125	0.065	3	0.196	بين المجموعات	مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية
		0.523	34	17.790	داخل المجموعات	
			37	17.986	الكلية	
0.784	0.358	0.163	3	0.488	بين المجموعات	الاسهام في تنمية المجتمع و ازدهاره
		0.433	34	15.440	داخل المجموعات	
			37	15.928	الكلية	
0.782	0.360	0.156	3	0.468	بين المجموعات	التوازن في تحقيق المصالح
		0.433	34	14.737	داخل المجموعات	
			37	15.205	الكلية	
0.912	0.175	0.049	3	0.146	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.278	34	9.458	داخل المجموعات	
			37	9.604	الكلية	

المصدر: مخرجات التحليل بواسطة spss 19

## درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة تبعا لتغير السن حيث كان مستوى الدلالة أكبر كم 0.05. بمعنى أن السن ليس له تأثير.

- اختبار الفرضية الثانية: لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات تقديرات العاملين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية بحسب المؤهل العلمي.

وتم فحص الفرضية من خلال تحليل التباين الأحادي كما يبينه الجدول (09):

الجدول (09): نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الاحصائية
المقومات القيادية	بين المجموعات	0.420	2	0.210	0.470	0.629
	داخل المجموعات	15.645	35	0.447		
	الكلية	16.065	37			
مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية	بين المجموعات	0.696	2	0.348	0.705	0.501
	داخل المجموعات	17.290	35	0.494		
	الكلية	17.986	37			
الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره	بين المجموعات	0.023	2	0.011	0.25	0.975
	داخل المجموعات	15.909	35	0.454		
	الكلية	15.928	37			
التوازن في تحقيق المصالح	بين المجموعات	2.420	2	1.201	3.283	0.49
	داخل المجموعات	12.803	35	0.366		
	الكلية	15.205	37			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.013	2	0.006	0.023	0.977
	داخل المجموعات	9.591	35	0.274		
	الكلية	9.604	37			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات التحليل بواسطة spss 19

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة تبعا لتغير المؤهل العلمي حيث كان مستوى الدلالة أكبر كم 0.05. بمعنى أن سنوات الخبرة ليس له تأثير.

## درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين

3.الفرضية الثالثة: لا توجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات تقديرات العاملين

لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية بحسب الخبرة.

وتم فحص الفرضية من خلال تحليل التباين الأحادي كما يبينه الجدول(10):

الجدول رقم (10):نتيجة تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين المتوسطات بحسب الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
المقومات القيادية	بين المجموعات	0.478	3	0.159	0.348	0.791
	داخل المجموعات	15.587	34	0.458		
	الكلية	16.065	37			
مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية	بين المجموعات	0.360	3	0.120	0.232	0.874
	داخل المجموعات	17.622	34	0.518		
	الكلية	17.986	37			
الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره	بين المجموعات	0.686	3	0.229	0.510	0.678
	داخل المجموعات	15.242	34	0.448		
	الكلية	15.928	37			
التوازن في تحقيق المصالح	بين المجموعات	1.516	3	0.505	1.255	0.305
	داخل المجموعات	13.689	34	0.403		
	لكلية	15,205	37			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.546	3	0.182	0.684	0.568
	داخل المجموعات	9.058	34	0.266		
	الكلية	9.604	37			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات التحليل بواسطة spss 19

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة

ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة تبعا سنوات الخبرة حيث كان مستوى الدلالة أكبر كم 0.05. بمعنى أن سنوات الخبرة ليس لها تأثير.

## III- النتائج والتوصيات

أولا- النتائج: من خلال النتائج العملية للبحث يمكن وضع الاستنتاجات الآتية:

1- إن درجة ممارسة القادة الإداريين في وحدة خدمات ما بعد البيع التابعة لمؤسسة كوندور لأبعاد القيادة الأخلاقية الأربعة ( المقومات القيادية، مراعاة الأبعاد الأخلاقية و القانونية، الإسهام في تنمية المجتمع و ازدهاره، التوازن في تحقيق المصالح)، كان مرتفعا و هذا من وجهة نظر العاملين.

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين متوسطات إجابات العاملين بحسب السن أو الخبرة أو المؤهل العلمي للعاملين.

### درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين

3- جاء بعد التوازن في تحقيق المصالح أكثر الأبعاد ممارسة من طرف القادة الإداريين في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

4- جاء بعد المقومات القيادية أقل الأبعاد ممارسة مقارنة بباقي الأبعاد.

ثانيا- الاقتراحات:

- تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة بما يدعم القيادة الأخلاقية، لان الثقافة التنظيمية تشكل إطارا مرجعيا للسلوك و صناعة القرارات داخل المؤسسة.

- تعزيز الوازع الديني الأخلاقي في المؤسسة، لأنه أساس المكون الأخلاقي في القيادة. - تدريب و تطوير الكفاءات القيادية في المؤسسة في مجال القيادة الأخلاقية.

- ضرورة إجراء دراسة مماثلة في مؤسسات جزائرية في ولايات مختلفة، لمقارنة النتائج مع نتائج هذه الدراسة و معرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في هذه المؤسسات.

الهوامش:

<sup>1</sup> احمد عبد الله الكبير: القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، ط1، الألوكة، الرياض، 2016، ص85.

<sup>2</sup> [www.ngoconnect.net](http://www.ngoconnect.net).

<sup>3</sup> Sharma, R. A, organizational theory& behavior, ND, Mc Graw\_ Delhi, 1982, p212.

<sup>4</sup> بلال السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2001، ص18.

<sup>5</sup> سورة القلم: الآية4.

العززي سعد: المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي. بمنظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد، العدد

<sup>6</sup> 2009، 45، ص4.

<sup>7</sup> طارق سويدان: القيادة الأخلاقية [www.youtube.com](http://www.youtube.com).

<sup>8</sup> Michael E. Brown, Linda K. Treviño, David A.). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes ;97 (2); Harrison (2005. ): p117.

<sup>9</sup> Ponnu, Cyril H. & Tennakoon, Girinda, The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas, Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, Vol. 14, No.12009، 21 – 32.

<sup>10</sup> عبد الله الكبير: مرجع سابق، ص115-116.

<sup>11</sup> جواد محسن راضي، عبد الله كاظم، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد و الادارة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية، جامعة القادسية، بغداد، ص111.

<sup>12</sup> نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد و العشرين، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص337.

المراجع:

1- أحمد عبد الله الكبير: القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، ط1، شبكة الألوكة، الرياض، 2016.

2- بلال السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2001..

3- سورة القلم: الآية4.

## درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين

- 4- العتزي سعد، و نعمة نغم، المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي بمنظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد، المجلد 15، العدد 2009، 45.
- 5- طارق سويدان: القيادة الأخلاقية [www.youtube.com](http://www.youtube.com)
- 6- جواد محسن راضي، عبد الله كاظم، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة و الالتزام التنظيمي: دراسة اختبارية في كلية الاقتصاد و الادارة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، جامعة القادسية، بغداد، ص 111.
- 7- نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد و العشرين، ط 1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 337
- 8-Michael E. Brown, Linda K. Treviño, David A.). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* ;97 (2);Harrison (2005. ): p117.
- 9-Ponnu, Cyril H. & Tennakoon, Girinda, The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas, *Electronic Journal of Business Ethics and organization studies*, Vol. 14, No.12009, 21 – 32.