

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر القيادة الأخلاقية في الولاء التنظيمي

دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

إشراف الأستاذ:

د. كرامش بلال

إعداد الطالبتين:

✓ مجراب حياة

✓ وخاف رانية

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	الأستاذ د. نجيمي عيسى
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	الأستاذ د. كرامش بلال
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر أ	الأستاذ د. بوخمخم جنات

السنة الجامعية: 2023/2022



الشكر

(وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضل
وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلا بتوفيقه ومعونته
الحمد لله ليس بجهدى واجتهادي إنما بتوفيقك وبركتك علي
عظم المراد فهان الطريق فجاءت لذة الوصول لتمحي مشقة السنين

بفضل من الله أتممنا مسيرتنا الجامعية من جامعة تاسوست بدرجة ماستر في تخصص إدارة الموارد البشرية.

تتوارى كلمات الشناء خجلا تقديرا لعطائك ومجهوداتك التي كبرت وتسامت بفضل الله ثم بتعاونك جزيل
الشكر والامتنان وخالص التقدير والعرفان إلى الأستاذ الفاضل الدكتور كرامش بلال على ما بذله في
سبيل ترشيدنا للمنهج السليم من خلال تقانيه وتوجيهاته ونصائحه الثمينة الذي ساهمت بشكل كبير في
إتمام واستكمال هذا العمل.

كما نتوجه بالشكر إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير وكافة إدارات وعمال الشركة الجزائرية للكهرباء
والغاز بجيجل.

وأخيرا، نشكر كل من ساعد وساهم في إنجاح وتطوير هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد.

قال العماد الأصفهاني:

«إنني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتابا في يومه إلا قال في غده: لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا
لكان يستحسن، ولو قدم هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على
جملة البشر.»



الإهداء

ما أجمل أن يجود المرء بأغلى ما لديه والأجمل أن يهدي الغالي للأغلى
هي ذي ثمرة جهدي أجنيتها اليوم هي هدية أهديتها إلى كل من أحبهم في الله، يتوق القلب ليخاطب من
شذى بذكرهما اللسان وقال فيهما الرحمن:

{ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا } سورة الإسراء الآية 23

والدي العزيز حفظه الله: لا شيء في العالم يستحق المجهودات المبذولة ليلا ونهارا لتعليمي ورفاهتي.
هذا العمل هو ثمرة تضحياتك التي قدمتها من أجل تعليمي على مر السنين.

أمي الحبيبة أطال الله عمرها: نبع الحنان والعطف إلى أجمل ابتسامة في حياتي لقد كانت صلاتك
وبركاتك عوننا كبيرا في إكمال دراستي جزاكما الله عني خير الجزاء في الدارين.

جدي الحبيب رحمك الله: إلى روح غالية فجعتني برحيلها وقلب كان لي أحب شيء دمت بنعيم ربي
حتى نلتقي.

جدتي الحبيبة: أطال الله في عمرك وحفظك لنا.

أخواتي العزيزات وصديقات عمري ومجوهراتي الثمينة من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي
ربي اجعلهن أسعد خلقك.

إلى من قاسمتني هذا العمل وشقت معي طريق النجاح حياة وإلى كل من وسعتهم ولم تسعهم ذاكرتي.

الإهداء

لا يحلو الكلام إلا بذكر الرحمان فالحمد لله ولي نعمتي ومصدر قوتي ورجائي في شدتي والصلاة والسلام على خير البرية سيدنا و حبيبنا وقائدنا محمد صلى الله عليه وسلم ومن والاه إلى يوم الدين. إذا كان في الدنيا شخص يستحق الثناء والشكر فهما من جعلنا لي في هذه الحياة جنة. أولهم إلى التي حملتني وهنا على وهن إلى رفيقة قلبي قبل دربي إلى أمي حفظها الله. إلى من لم تشعب منه عيناى وأشعب قلبي بكل جميل إلى روح أبي الغالي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته. إلى التي تجعل لحياتي طعما و لونا مختلفا إلى ذرتي المكونة إلى من لا تحلو الحياة إلا بوجودها أختي الحبيبة زينب. إلى من قال فيهما الرحمان "سنشد عضدك بأخيك" إلى سندي في الدنيا ورفيقا روحي أخوي باديس و سعيد أدامهما الله.

إلى نجمة في سمائي إلى معلمتي عبد اللطيف زهية رحمها الله. إلى صديقاتي وأخواتي اللاتي أنجبتن لي الحياة: نهاد، ريمة، حسبية، وفاء. إلى عائلتي الكبيرة فردا فردا دون استثناء. إلى رفيقتي وغاليتي زميلتي في هذا العمل رانية. إلى كل من عرفتهم وتركوا أثرا طيبا في نفسي إلى من وسعتهم ذاكرتي وعجزت مذكرتي عن ذكرهم.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية في الولاء التنظيمي لدى الإطارات العاملة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بفرع جيجل، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجريت الدراسة على المجتمع الذي قدر بـ 60 إطار باعتماد عملية المسح الشامل، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول أفراد المجتمع وآرائهم، تم توزيع 60 استبانة على كامل المجتمع، استرد منها 54 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل إجابات أفراد العينة. كما اختبرنا فرضيات الدراسة وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاثة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في الولاء التنظيمي، حيث يؤثر بعد تعزيز السلوك الأخلاقي في الولاء التنظيمي في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوافر السلوك الأخلاقي وممارسة السلوك الأخلاقي في الولاء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي، الولاء التنظيمي.

Abstract:

This study aimed to identify the impact of ethical leadership on organizational loyalty among the managers working at the Algerian Company for Electricity and Gas Distribution in Jijel branch. The analytical descriptive approach was adopted, and the study was conducted on the population, which was estimated at 60 managers, by adopting the comprehensive survey process, and the questionnaire was used as a tool of collecting data about the members of the population and their opinions, and 54 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. A set of statistical methods were used to analyze the sample's responses. We also tested the study hypotheses by relying on the statistical package for social sciences (spss) program.

The results of the study showed that there is a statistically significant effect of ethical leadership with its three dimensions (ethical behavior availability, ethical behavior practice, ethical behavior promotion) on organizational loyalty, while ethical behavior promotion affects organizational loyalty, but there is no statistically significant effect of the availability of ethical behavior and the practice of ethical behavior on organizational loyalty.

Keywords: ethical leadership, ethical behavior availability, ethical behavior practice, ethical behavior promotion, organizational loyalty.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ-ح	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي
9	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الأخلاقية
18	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الولاء التنظيمي
24	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
24	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية
33	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي
42	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي
48	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
51	المطلب الأول: الطريقة
52	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
64	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
64	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات
77	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية
78	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
82	خلاصة
84	الخاتمة

89	قائمة المراجع
103	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقياس "ليكرت Likert" الخماسي	53
02	درجات الموافقة	54
03	معاملات الارتباط بين عبارات بعد توافر القيادة الأخلاقية والبعد ككل	55
04	معاملات الارتباط بين عبارات بعد ممارسة القيادة الأخلاقية والبعد ككل	56
05	معاملات الارتباط بين عبارات بعد تعزيز القيادة الأخلاقية والبعد ككل	57
06	معاملات الارتباط بين عبارات الولاء التنظيمي والمحور ككل	58
07	معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد القيادة الأخلاقية والمحور ككل	59
08	معاملات الثبات بالنسبة لمحاور الدراسة وأداة الدراسة ككل	60
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	64
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	64
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	65
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	66
13	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد توافر السلوك الأخلاقي	67
14	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي	69
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي	70
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور القيادة الأخلاقية وأبعاده	72
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور الولاء التنظيمي	73
18	معامل الالتواء والتقلطح للمتغيرين	78
19	نتائج اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة	78
20	نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variances for regression (المتغير التابع الولاء التنظيمي)	79
21	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression Analysis)	80

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	نموذج الدراسة	01

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
103	قائمة الأساتذة المحكمين	01
104	نموذج الاستبيان	02
109	جدول معاملات الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة	03
117	معاملات ثبات محاور الدراسة	04
118	عرض البيانات الشخصية	05
119	عرض البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة	06
130	اختبار التوزيع الطبيعي	07
131	اختبار التعددية الخطية	08
132	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	09

إن المنظمات هي العمود الفقري لكل اقتصاد و التحول إلى اقتصاد أخلاقي ينطلق من هذا الأساس أي من المنظمات بشتى مجالاتها وأنواعها، هذه الأخيرة التي لا تنشئ إلا من خلال قيادة أخلاقية.

فالقيادة الأخلاقية تمثل البوصلة التي تمكن القادة من استخدام سلوكيات معينة لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية في المنظمة والتي تحاول ترسيخ العمل الإيجابي ونبذ كل ما هو سلبي أو غير أخلاقي، فالقيادة الصحيحة في الواقع ستكون هي القيادة الأخلاقية المرتكزة على المبادئ والتي لا تقتصر على مبادئ العدل واللين والصدق والاستخدام الأمثل للمواهب والقدرات فقط، وإنما تقودنا إلى إحداث طفرات هائلة في تحسين فعالية الأفراد وكسب رضاهم وولائهم بالإضافة إلى زيادة الإنتاج.

فالمنظمات يمكن لها أن تتساوى في العنصر التقني والمالي ولكن من الصعب أن تتساوى في العنصر البشري، والذي يمثل وزن كبير يساهم في نجاح المنظمات في عصرنا الحالي.

فمن باب أولى اتخاذ القيادة الأخلاقية منهاجا مؤسسيا لجميع منظمات الأعمال في وطننا العربي مما ينتج عنه مجموعة قيم يلتزم بها الجميع في أية منظمة، مثل: الالتزام والعدالة الوظيفية والاحترام والصدق والعدالة المتساوية وغيرها، مما يجعل مناخ وبيئة العمل مناسبة. وبالتالي رضا وولاء عال لدى العاملين ويميز ذلك زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء وهو أمر ينشده الجميع.

ويعتبر الولاء التنظيمي من المسائل المهمة التي سعت المنظمات إلى تحقيقه وهذا نظرا لما له من تأثير على إنتاجية العاملين وأدائهم من جهة وعلى استقرار العاملين والمنظمة من جهة أخرى، فالمنظمة الواعية هي التي تتيح كل الفرص لتظهر للعاملين أنهم أحد أهم أصولها، فكلما توفرت قيادة أخلاقية كلما زادت مشاعر الولاء والانتماء والالتزام لديهم.

أولا: إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

"هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاثة مجتمعة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في الولاء التنظيمي لدى الإطارات العاملة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل؟"

وتتدرج تحت التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ❖ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد توافر السلوك الأخلاقي في الولاء التنظيمي لدى الإطارات العاملة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل؟
- ❖ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد ممارسة السلوك الأخلاقي في الولاء التنظيمي لدى الإطارات العاملة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل؟
- ❖ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تعزيز السلوك الأخلاقي في الولاء التنظيمي لدى الإطارات العاملة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاثة مجتمعة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في الولاء التنظيمي لدى الإطارات العاملة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل".

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد توافر السلوك الأخلاقي في الولاء التنظيمي لدى الإطارات العاملة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد ممارسة السلوك الأخلاقي في الولاء التنظيمي لدى الإطارات العاملة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تعزيز السلوك الأخلاقي في الولاء التنظيمي لدى الإطارات العاملة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل.

ثالثا: أهداف الدراسة

- ❖ التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القادة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل، بالإضافة إلى التعرف على مستويات الولاء التنظيمي لدى الإطارات العاملة بها.
- ❖ قياس العلاقة والأثر بين القيادة الأخلاقية بأبعادها في الولاء التنظيمي للإطارات العاملة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل.
- ❖ تقديم بعض الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة وهذا على ضوء النتائج التي ستسفر عنها هذه الدراسة.

رابعا: أهمية موضوع الدراسة

الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في أنها تتناول موضوعا في مجال السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية وهو أثر القيادة الأخلاقية في الولاء التنظيمي، حيث أن الولاء التنظيمي أصبح مقصدا لدى المنظمات ومسيرها لما له دور كبير في تطوير وتحسين الأداء والخدمة، لهذا أصبح لزاما معالجة كل ما له أثر في هذا السلوك ومنه القيادة الأخلاقية. كما تتجلى الأهمية العلمية للدراسة من حيث كون القيادة الأخلاقية من الموضوعات الإدارية والقيادية المهمة، وما يمكن أن يحققه المديرون من خلال ممارستهم لهذا النوع من القيادة في خلق بيئة عمل فاعلة، وتعزيز ممارسة الولاء التنظيمي وأيضا محاولة إثارة اهتمام المؤسسة محل الدراسة في تناولها لمثل هذه المواضيع المهمة، ومن ثم زيادة وعي المنظمات لمدى تأثير الولاء التنظيمي في أداء العاملين، حيث من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة بهذا النوع من الدراسات.

الأهمية العملية:

تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في معرفة كل من مستوى القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي لدى الإطارات العاملة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز محل الدراسة، ومعرفة أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها مجتمعة في الولاء التنظيمي فيها، والخروج بمجموعة من النتائج على ضوءها يتم اقتراح جملة من المقترحات.

خامسا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

من أسباب اختيار موضوع الدراسة نذكر ما يلي:

- ❖ اندراج الموضوع ضمن تخصص دراستنا "إدارة الموارد البشرية".
- ❖ قلة الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي معا.
- ❖ محاولة إثراء البحث العلمي وتطبيقاته بما يفيد المجتمع خاصة المكتبة الجامعية.
- ❖ الوقوف على مدى تطبيق الشركة محل الدراسة لأبعاد القيادة الأخلاقية.

سادسا: حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاثة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في الولاء التنظيمي لدى الإطارات العاملة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل.

الحدود المكانية: لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل.

الحدود الزمانية: لقد تمت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2022-2023.

الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على جميع الإطارات العاملة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل والمقدر عددها بـ 60 إطار بأسلوب المسح الشامل، وتم استرجاع 54 استمارة والتي تم اتخاذها كعينة للدراسة.

سابعا: المنهج المتبع في الدراسة

من أجل الوصول إلى حل إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري وذلك من خلال إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات السابقة من أجل بناء الإطار النظري، والمنهج التحليلي بالنسبة للجزء التطبيقي، اللذان يعدان أكثر ملائمة وتناسبا مع طبيعة البحث، وقد اعتمدنا في الجانب التطبيقي على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، التي تم معالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، وتم إعداد هذه المذكرة بالاعتماد على طريقة

(IMRAD).

ثامنا: هيكل الدراسة

قسمنا الدراسة إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي كما يلي:

➤ **الفصل الأول:** جاء بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، تم من خلاله عرض مبحثين أساسيين هما:

✓ **المبحث الأول:** تطرقنا فيه إلى كل من مفهوم القيادة الأخلاقية وأبعادها، ثم مفهوم الولاء التنظيمي وأبعاده.

✓ **المبحث الثاني:** تعرضنا فيه لبعض الدراسات السابقة باللغتين (العربية والأجنبية)، التي تناولت المتغيرين والعلاقة بينهما.

➤ **الفصل الثاني:** جاء تحت عنوان الدراسة الميدانية، حيث تضمن إسقاط المفاهيم النظرية على الشركة محل الدراسة للتعرف على واقع القيادة الأخلاقية بأبعادها ومدى تأثيرها على الولاء التنظيمي للإطارات في الشركة ومن خلاله سنتطرق إلى مبحثين أساسيين هما:

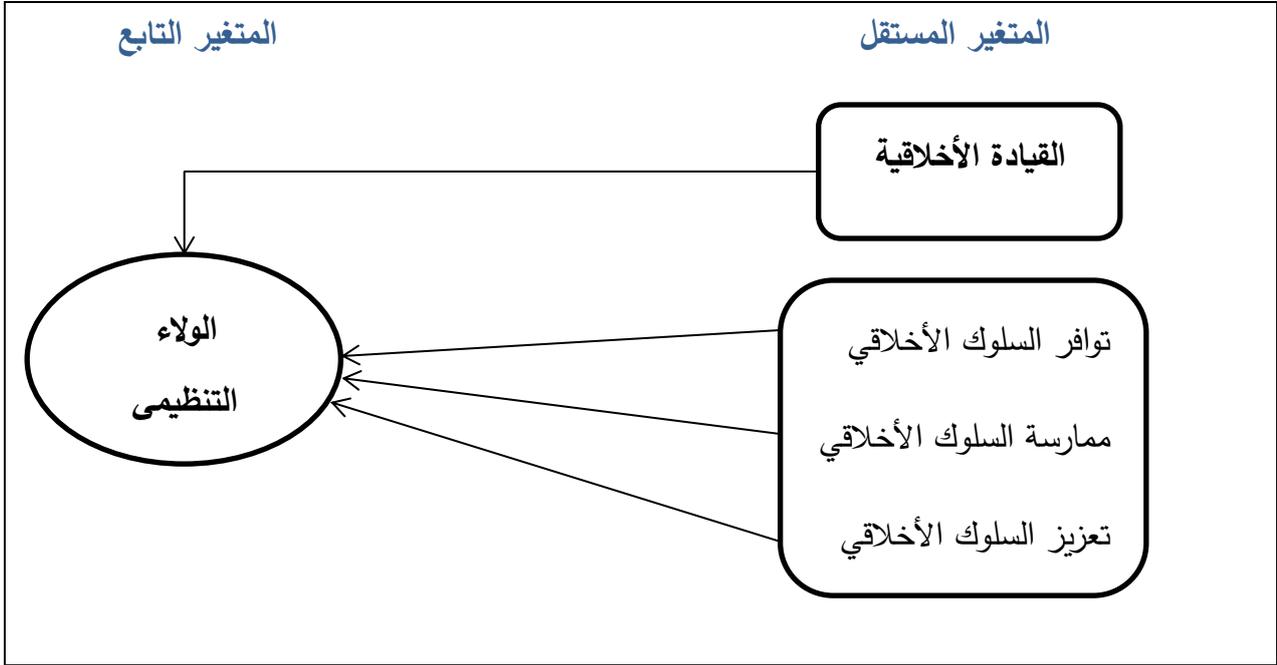
✓ **المبحث الأول:** تطرق إلى الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

✓ **المبحث الثاني:** تناول عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

تاسعا: نموذج الدراسة

تم وضع نموذج للدراسة اعتمادا على إشكالية البحث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا والمتمثل في " أثر القيادة الأخلاقية في الولاء التنظيمي " وهو ممثل في الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

عاشرا: صعوبات الدراسة

لا يخلو أي عمل أو دراسة من وجود صعوبات ومن بين الصعوبات التي واجهتنا نذكر ما يلي:

- ❖ رفض بعض الإطارات بالشركة الإجابة على أسئلة الاستبانة وعدم إرجاعها لنا من طرف البعض الآخر مما صعب لنا المهمة.
- ❖ النقص الشديد في المراجع خاصة الكتب المتعلقة بمتغير القيادة الأخلاقية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والولاء

التنظيمي

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

خلاصة

تمهيد:

نظرا للانتشار الواسع لقضايا الفساد الإداري في مختلف أنحاء العالم وكذا الفضائح المالية والاقتصادية لشركات أعمال كبرى، والراجع إلى الممارسات غير الأخلاقية التي تتبناها القيادات التابعة لهذه الشركات العالمية الكبرى والذي يؤدي بها إلى الانهيار والإفلاس. كما أوضح حسانين أنه في فبراير 2005م تم التحقيق في انهيار شركة (Enron) عن طريق وليام بورز عميد كلية القانون بجامعة تكساس، والذي قاد فريق التحقيق في القضية، وبين في شهادته أن أهم عامل من عوامل الانهيار المأساوي لهذه الشركة هو القيادة غير الأخلاقية لها، وأنه لم يكن هناك اهتمام بممارسة السلوك الأخلاقي من قبل القيادة.

وهذا راجع لكون القيادة هي الركن الأساسي ومفتاح النجاح الذي تعتمد عليه المؤسسات في الرقي والتطور والتقدم، وقد حاول الكثير من المفكرين ورواد الإدارة تحديد مواصفات القادة الناجحين من خلال دراساتهم المتنوعة إلا أننا لا نبتعد كثيرا فرسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم أعطى أعظم مثال عن القائد الأخلاقي وأعظم قيادة أخلاقية سجلها التاريخ ونجاح المؤسسات فنجاح أول كيان في العالم وهو الدولة الإسلامية عائد إلى تطبيقه صلى الله عليه وسلم لمكارم الأخلاق التي كان يتصف بها في قيادته حيث جمع بين القوة العسكرية والجوانب الإنسانية والتربوية، لهذا باتت تبني القيادة الأخلاقية أمرا حتميا وضروريا في إدارة المؤسسات لما لها من دور كبير في تنظيم العلاقات بين المنظمة والعاملين بها وحثهم على بدل أقصى مجهودهم للحصول منه على أكبر الإنجازات وهذا لا يأتي من فراغ بل كله ناتج عن المعاملة الحسنة للعاملين من طرف القائد وهذا يؤدي بالفرد إلى بدل أقصى جهده من أجل المنظمة وأهدافها التي يعتبرها أهدافه والميول لقيمها وهذا ما يعرف بالولاء التنظيمي والذي بات يشهد اهتمام كبير ومتزايد في السنوات الأخيرة لأنه ذلك الشعور الإيجابي الذي يتولد داخل الفرد اتجاه منظمته والمنظمات الناجحة هي التي تستطيع أن تحافظ على عاملها عن طريق تنمية هذا الأخير لديهم. ومن خلال هذا الفصل سوف نسعى إلى معرفة مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل من القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي على حد سواء وعرض مختلف الأبعاد المكونة لهم وسنتطرق كذلك إلى الدراسات السابقة التي تناولت كل واحد على حدة والتي تناولتهم معا.

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي:

سننطلق في هذا المبحث إلى عرض مفاهيم أساسية حول متغيرات الدراسة، وسنقوم بالتركيز على أبعاد كلا المتغيرين والتي من خلالها يمكننا قياسها.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الأخلاقية:

قبل التطرق لمفهوم القيادة الأخلاقية سنتعرض أولاً إلى تعريف القيادة والأخلاق وأخلاقيات العمل.

1. تعريف القيادة:

1.1. القيادة لغة: هي كلمة مأخوذة من "القياد"، وهو الحبل الذي تقاد به الدابة، فعند القول "قاد الدابة" معنى ذلك أنه أخذ بمقودها ومشى أمامها، وكذلك "قاد الجيش" معناه كان رئيساً عليه ويدبر شؤونه أي وجهه، و"القائد" هو فاعل "قاد". (قبيلة، أبو نصري، قبيلة، و حسن، صفحة 148) والقيادة هي وظيفة القائد، وهي المكان الذي يقيم فيه، أي مركز القائد (المنجد في اللغة والإعلام، 1991، صفحة 660).

وإذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة، نجد أن كلمة قيادة (Leadership) مشتقة من الفعل (Arshien) بمعنى "يفهم أو يقوم بمهمة ما"، وهو يتفق مع الفعل اللاتيني (agerer) ومعناه "يحرك أو يقود"، ويرجع أصلها إلى كلمة (Archon) أي "الأرخون" وهو الحاكم الأول في أثينا القديمة، حيث كانت هذه الكلمة تطلق على رجل الدولة الأول الذي كان في العادة كاهناً ورئيساً سياسياً في آن واحد (فرخة، 2009، صفحة 11).

القائد: هو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة (بولجنيب، صفحة 354).

2.1. القيادة اصطلاحاً: في الحقيقة لا يوجد تعريف واحد للقيادة لدى جميع العلماء، حيث توجد عدة تعريفات تخص القيادة كونها موضوع تم تناوله منذ القدم ولا يزال محط الاهتمام حتى يومنا هذا، تم انتقاء بعض هذه التعاريف والتي تتمحور ضمن موضوع الدراسة فيما يلي:

يعرف (Fidler,1975) القيادة بأنها: "تلك العلاقة التي يقوم فيها شخص معين بتوجيه وتنسيق الجهود والإشراف على أشخاص آخرين في إنجاز عمل مشترك، ويبدو ذلك على وجه الخصوص حينما يتطلب الأمر وجود جماعات عمل متفاعلة يعمل أفرادها معا في تعاون لتحقيق أهداف تنظيمية محددة" (بلال، 2008، صفحة 226).

ويعرفها (Fifner) على أنها: "فن تنسيق الأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة" (العميان، 2004، صفحة 257).

تشير القيادة (Leading) إلى عملية التأثير على الأفراد ودعمهم وتحريك دافعيتهم للأداء بأسلوب يحقق الأهداف المطلوبة (طه، 2007، صفحة 205).

ويعرف (Rensis Likert) القيادة بأنها: "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة" (حريم، 2004، صفحة 193).

والقيادة الناجحة تحريك الأفراد في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد، فالقيادة الناجحة منهج ومهارة وعمل يهدف إلى التأثير في الآخرين والشخص القيادي هو الذي يحتل مرتبة متقدمة في المجموعة، ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة (الطراونة، 2005، صفحة 11).

ومن خلال المفهوم السابق يمكن الإشارة إلى أن القيادة تشتمل على عدة عناصر بالضرورة وهي: (بطاح و الطعاني، 2016، صفحة 74)

- القائد: الذي يفترض أن يؤثر، ويوجه، ويقرر.
- الجماعة: أو الأتباع أو المرؤوسين وهي موضوع تأثير القائد، وصاحبة الأهداف المشتركة المطلوب تحقيقها.
- الأهداف: وهي ما يتم الاتفاق عليه، بين أفراد الجماعة وعادة ما يكون تعبيراً عن آمال الجماعة، وطموحاتها من خلال القائد.
- التأثير: أي قدرة القائد على إثارة الجماعة، ودفعها، وإلهامها لكي تبذل أقصى ما تستطيع لإنجاز الأهداف المطلوبة.

2. تعريف الأخلاق:

قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" (رواه البخاري)، هذا الحديث إثبات من الرسول صلى الله عليه وسلم أن الأخلاق موجودة منذ وجود الكون، وأنه بعث ليكملها فأمر بالأخلاق الحسنة ونهى عن الأخلاق الشنيعة، وهذا هو السبب الذي يرجع إليه نجاح أول كيان عرفه الإسلام والذي أسسه الرسول وقاده بنفسه.

وفيما يلي تعريف الأخلاق لغة واصطلاحاً:

1.2. الأخلاق لغة: مفرد خلق، مجموعة صفات نفسية وأعمال الإنسان التي توصف بالحسن أو القبح "بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" (حديث)؛ مكارم الأخلاق: الأخلاق الحميدة (العايد، وآخرون، صفحة 419).

علم الأخلاق : علم موضوعه أحكام قيمية تتعلق بالأعمال التي توصف بالحسن أو القبح.

الأخلاقي: هو ما يتفق وقواعد الأخلاق أو قواعد السلوك المقررة في المجتمع، وعكسه لأخلاقي (مصطفى، عبد القادر، الزيات ، و النجار، صفحة 252).

2.2. الأخلاق اصطلاحاً:

اشتقت لفظة الأخلاق Morale من الأصل اللاتيني Moralis ، وتشير الكلمتان إلى الأخلاق والآداب والقيم الأخلاقية السائدة في المجتمع بصورة عامة. أما لفظة Ethique فهي مشتقة من اللفظة الإغريقية Ethikos ويقابلها في اللاتينية Ethica، وتعني أيضاً في استخداماتها العامة النظام الأخلاقي المعياري لجماعة أو مجتمع محدد. حيث يعمل هذا النظام الأخلاقي على توجيه سلوك الأفراد نحو الفضيلة والحق والخير والواجب والقيم الأخلاقية بصورة عامة.

وتعد كلمة Morale مرادف طبيعياً لكلمة Ethique وتشير كل منهما إلى الطريقة التي يعيش فيها الناس وفقاً للقيم والمبادئ الأخلاقية طلباً للخير وتجنباً للشر (وظفة، 2013، صفحة 98).

عرف (Robbins and Decenzo) الأخلاق بأنها: "مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ" (نجم، 2006، صفحة 17).

ويعرفه حجة الإسلام أبو حامد الغزالي بأنه: "هيئة في النفس راسخة، عنها تصدر الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية" (قرعوش، وآخرون، 2001، صفحة 17).

وعرفها الصباغ بأنها: معايير التصرف، والسلوك الإنساني التي نتوقع أن يتبعها الفرد والمجتمع، وتتعلق الأخلاق الشخصية بأفعال الفرد اليومية، وتصرفاته تجاه الآخرين (عودة، 2017، صفحة 13).

يتم عادة الخلط بين مفهوم الأخلاق والأخلاقيات وفي ما يلي تعريف الأخلاقيات:

الأخلاقيات (Ethique): تمثل منهج لتطبيق القيم الأخلاقية لتحقيق الغاية منها، حيث يعرفها (Griffin) بأنها: "المعتقدات الشخصية الفردية والتي تتعلق بالتصرفات الصحيحة والخاطئة".

إذن: فالأخلاق (Morals) شاملة ومشاركة بين جميع الناس أما الأخلاقيات فهي مختصة بمجتمع معين ولذلك نقول على سبيل المثال أخلاقيات العمل. فالأخلاق أمر والأخلاقيات توصي بها (سعيد، 2018، صفحة 82).

3. تعريف أخلاقيات الأعمال:

تعددت التعاريف المتعلقة بأخلاقيات الأعمال، حيث نجد أن معظم كتب الإدارة سلطوا الضوء على الجوانب الأخلاقية التي يجب أن يتمتع بها كل إداري.

1.3 أخلاقيات الأعمال لغة: ما يتعلق بالعمل من مبادئ ومثل خلقية (العابد، وآخرون، صفحة 420).

2.3 أخلاقيات الأعمال اصطلاحاً:

هي المبادئ والمعايير التي تعد مرجع للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجاباً أو سلباً، ولا يمكن فصل أخلاقيات العمل عن الأخلاق العامة للفرد، بل يجب على الفرد أن يتعامل مع مشاكل العمل من منطلق المعايير الأخلاقية العامة التي يؤمن بها. ومن هذه القيم: العدل، الرحمة، الولاء، الصدق، التحكم في النفس، احترام الآخرين، إطاعة النظم، المساعدة والتعاون، الأمانة، الشجاعة (السكران، 2009، صفحة 21).

وعرفها (Peter Drucker) بأنها: "العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف" (العشعاشي و بن نامة، صفحة 45).

كما تعرف على أنها: فعل كل ما هو صحيح بعد معرفته معرفة تامة دينيا ومجتمعيا، وعند التعارض بين المعرفتين، يجب فعل ما أشار إليه الدين دون النظر إلى ما اعتاد عليه المجتمع من سلوك قد لا يتفق مع الشريعة السماوية (علي أ.، 2011، صفحة 17).

وأخلاقيات العمل هي كذلك: "محاولة لتحديد معيار يمكن من خلاله لجميع العاملين بالشركة معرفة المتوقع منهم بل وهي محاولة أيضا لحث الموظفين والمديرين وأعضاء المجالس والإدارات على التفكير واتخاذ القرارات من خلال منظومة موحدة لبعض القيم المشتركة" (العظيم و بحاش ، 2015، صفحة 14).

4. مفهوم القيادة الأخلاقية:

يعتبر مفهوم القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري وأدبيات القيادة، وتعنى القيادة الأخلاقية بمراعاة المبادئ والقيم الأخلاقية أثناء مراحل العملية القيادية وبعدها، ورغم ما يحيطه من التباس، فقد حاول الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة تحديد مفهوم وأبعاد معينة له، (أبو علبة، 2015، صفحة 28) تلعب القيادة الأخلاقية دورا مهما في العلاقات الاجتماعية بين العاملين مما يخلق بيئة ودية لهم للعمل بحافز كامل وبهمة عالية، وتساعد في تعزيز القيم التنظيمية لمختلف أنواع المنظمات المحلية والعالمية وهي نشاط حيوي في المنظمات الرائدة التي تتخذ تدابير فعالة في ضمان تحقيق الممارسات الأخلاقية. وهي شكل آخر من أشكال القيادة؛ إذ يتبع العاملين قائد يتخذ قرارات أخلاقية صحيحة مع جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في المنظمة، ويعتمد هذا النوع من القيادة على نظرية الأخلاق واختيار الصواب على الخطأ (amin, durmaz , & demir, 2021, p. 29).

وجاء الاهتمام بالبعد الأخلاقي للقيادة الإدارية، لإسهامه بطريقة غير مباشرة في ترشيد قرارات صانعي القرارات الإدارية، خاصة القرارات التي لا تستند إلى تعليمات، أو أنظمة، أو قوانين وإنما تعتمد على الاجتهادات الفردية والجماعية للقيادة الإداريين من صناعات القرارات الإدارية (الشملان، 2016، صفحة 299).

يتوقف تحديد وتعريف المفهوم وفقا للخلفية الفكرية التي يتبناها الباحث فمنهم الاجتماعي الذي يرى مفهوم القيادة الأخلاقية ضمن إطارها الاجتماعي التفاعلي ومنهم من ينظر إلى السلوك كالباحثين النفسيين و إن كانت التعريفات تختلف من حيث الشكل والألفاظ إلا أنها تتفق في جوهرها وخصائصها، لذا فهي جميعها تصب في بوتقة واحدة وفيما يلي يتم استعراض بعض المفاهيم التربوية الآتية: (ريحان، 2018، صفحة 15)

يعرف (Michael E) وآخرون القيادة الأخلاقية على أنها: "القيادة التي توجه عن طريق احترام المعتقدات والقيم الأخلاقية وكرامة وحقوق العاملين، ولها علاقة مباشرة بمفاهيم مثل: الثقة، الصدق، العدل والإنصاف، الاحترام، الكاريزما والأمانة" (Brown, Trevino, & Harrison, 2005, p. 117).

وعرفها Brown, Trevino and Harrison كذلك بأنها: "التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، واتخاذ القرار" (Ponnu & Tennakoon, 2009, p. 22).

كما تعرف بأنها: قدرة تجعل من الممكن تحديد القضايا الأخلاقية وتضارب القيم والمعايير بشكل أفضل من أجل العثور على ما هو عادل أخلاقياً ومقبولاً للقيام به بطريقة مسؤولة (Langlois, 2012, p. 9).

وحسب (Heifetz) فإن القيادة الأخلاقية هي القيادة التي تشتمل على استخدام السلطة لمساعدة الأتباع في التعامل مع القيم المتصارعة التي تظهر في تغيير بيئات العمل والثقافات الاجتماعية. ويعد هذا مفهوماً أخلاقياً لأنه يتناول بشكل مباشر قيم العمال (هاوس، 2018، صفحة 495).

ويقول فيها طارق السويدان أنها: القدرة على تحريك الناس نحو الهدف وفق المبادئ أو القيم أو المعايير السليمة، أي القيم التي تأتي من الشرع ثم العقل ثم العرف الاجتماعي ثم الضمير الشخصي (السويدان، 2017).

وأشار (Ciulla, 2004) بأنها: "القيادة بأسلوب يحترم حقوق وكرامة الآخرين" (Ponnu & Tennakoon, 2009, p. 22).

وعرف الكبير القيادة الأخلاقية بأنها: "سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقف محدد، بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة" (الكبير، 2016، صفحة 85).

وحسب (Connock and Johns) القيادة الأخلاقية هي: "شكل من أشكال القيادة التي تتطلب تطوير معايير أخلاقية لإدارة سلوكيات الموظفين وتطبيق المعايير الأخلاقية بفعالية مع سلوكياتهم" (Yilmaz, 2010, p. 3950).

على الرغم من وضع تعريفات مختلفة قليلاً، يتفق جميع هؤلاء الباحثين على أن القيادة الأخلاقية تركز على التأثير على المتابعين لفعل الشيء الصحيح. القيادة الأخلاقية هي معرفة قيمك الأساسية وامتلاك الشجاعة لتعيشها في جميع جوانب حياتك في خدمة الصالح العام (Kar, p. 113).

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن القيادة الأخلاقية هي عملية تأثير القائد الذي يجب أن يتسم بقيم أخلاقية كالأمانة، والعدل، والصدق، الاحترام، الكاريزما...، في سلوك التابعين له بغية تحقيق ولائهم الذي يساهم في نجاح المنظمة وتحقيق مصالح مشتركة لمختلف الأطراف.

5. أهمية القيادة الأخلاقية:

في الفكر الإداري الإسلامي نلاحظ الاهتمام بالقيادة وتمثل في العديد من النصوص فقد روي عن الرسول عليه الصلاة والسلام: (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم). وتتميز القيادة في الإسلام بأنها قائمة على أسس مستمدة من القرآن والسنة فهي قيادة تزخر بالأخلاق والقيم التي تجعلها قيادة صالحة لكل زمان ومكان، فالأخلاق هي جوهر ما دعا إليه الإسلام وروحه الساري في جميع جوانبه ومصداق ذلك قول الرسول: (ما من شيء أثقل في ميزان المؤمن يوم القيامة من حسن الخلق. وإن الله يبغض الفاحش البذي) رواه الترمذي (الروسان هـ، 2018، صفحة 122).

وتكمن أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمة في مدى تأثيره في الكثير من المجالات مما يجبر المنظمات على الالتزام به وتوجيهه كتعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين، وتزويد المنظمات بالبرح والمساعدة في تحسين عملية صنع القرارات، وإيجاد المصداقية بين المنظمة والمجتمع، والمحافظة على المجتمع والبيئة بمستوى أكبر من القوانين والأنظمة (القرني و الزايد، 2016، صفحة 657).

بينما يشير (الشاعر، 2017) إلى أهمية القيادة الأخلاقية وهي كالتالي: (ريحان، 2018، صفحة

(18

- قدرتها على تقليل ومنع الاحتكاك بين الإدارة والعاملين.
- الحد من ظاهرة ترك العمل مع المنظمات.
- تعمل على زيادة الولاء لدى العاملين.
- تشجيع العاملين على زيادة الإنتاجية.
- اشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين.

كما تتجلى أهمية القيادة الأخلاقية في عدة نقاط منها:

- 1) يمكن للقيادة الأخلاقية حسب نظرية التعلم الاجتماعي من خلق مناخ أخلاقي يتميز بقواعد العمل الأخلاقي والتصورات المشتركة وهذا من خلال الدور النموذجي حيث يميل الموظفون إلى محاكاة هذه النماذج. ويتعلم الموظفون السلوكيات المرغوبة من خلال مراقبة كيفية تصرف القائد. ومن خلال دوره وحالته وسلطته للتأثير على سلوك الآخرين (shin, 2012, p. 301).
- 2) تؤثر سلبا في توجه ونية العمال لمغادرة المؤسسة، لكون العلاقة بين القادة الأخلاقيين والموظفين تخلق بيئة عمل ممتعة، مما يؤدي إلى التزام أعلى ويقلل من معدل الدوران (elci, sener, aksoy, & alpkar, 2012, p. 289)
- 3) سبب مباشر للرضا الوظيفي للموظفين التنفيذيين، في حالة استعمال القادة للسلطة بشكل صحيح وعادل، وتسهيل العمليات، حل الصراعات، التعامل الغير متحيز، ومنحهم امكانية الدفاع عن أنفسهم في حالات الشكاوي... (naiyananont & smuthranond, 2017, p. 348).
- 4) تعتبر القيادة الأخلاقية فعالة في الحد من سوء سلوك الموظفين ومن السلوكيات المنحرفة في مكان العمل (mayer, kuenzi , & greenbaum, 2010, p. 10).
- 5) تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي على الثقة المعرفية في القائد، الثقة العاطفية في الزعيم، نزاهة القائد، الإنصاف التفاعلي، فعالية القائد، و الرضا من القائد. ويضيف أن القيادة الأخلاقية تحسن من ثقة الزبائن وباقي أصحاب المصالح (eisenbeiss, 2012).

6. أبعاد القيادة الأخلاقية:

تعد القيادة الأخلاقية من الضروريات الأساسية في إدارة المؤسسة، إذ تنعكس أثارها الإيجابية على كل المرؤوسين فيها والمؤسسة بصفة عامة. وتتضمن القيادة الأخلاقية أبعاد تتمثل في: (بعيليش و بن نذير ، 2019، صفحة 412)

- **توافر السلوك الأخلاقي:** يعد توافر السلوك الأخلاقي مكونا رئيسيا للقيادة، فقد أشار (مورغان 1993) أن السلوك الأخلاقي ضروريا لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، وان النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة (راضي و حسن، 2011، صفحة 111).

ويؤكد (هاوس 2006) بأن القائد الإداري يجب أن يولي الاهتمام إلى المبادئ الرئيسية للأخلاق كاحترام، ويجب أن يلتزم العدالة، والنزاهة، واحترام الآخرين والأمانة و تقدير أفكار الغير وأن يعطيهم اهتمام كافي وأن يحسبهم بالمساواة و أن يهتم القائد بقضايا العدالة والتي يجب أن تكون محور لاتخاذ القرارات، والمساواة عند توزيع المكافآت والحكمة في توجيه العقوبات أما بالنسبة لموضوع الصدق، فإن القائد الأخلاقي يجب أن يكون متحليا بالصدق ورافضا لأي شكل من أشكال الكذب، وعدم الأمانة تجر إلى العديد من النتائج المرفوضة، وأولها انعدام الثقة، فالقائد يجب أن يلتزم بالقيم الأخلاقية كالإخلاص، والتسامح، والنزاهة والعدالة، الاحترام، والشجاعة وغيرها (عبد، 2019، صفحة 277).

- **ممارسة السلوك الأخلاقي:** أشار (دافت 2003) بأن العاملين يتعلمون القيم، والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوك القائد، ولذلك ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز، والشعارات، والخطابات، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات (الدجاني، 2018، صفحة 11).

ويستطيع القائد في أي منظمة أن يوضح السلوك الأخلاقي عمليا عندما يفعل ما هو صحيح وعادل وجيد، إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة، من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية وفي منظمته وفي علاقاته. وتتمثل أهم المكونات التي تميز سلوكيات وممارسات القائد الأخلاقي بما يلي: تجنب أذى الآخرين، واحترام حقوقهم، وأن لا يكون مخادعا أو كاذبا، والالتزام بما يتعهد به، وطاعة القوانين، ومنع الأذى عن الآخرين، ومساعدتهم في احتياجاتهم، وتعزيز الضروريات لديهم (رضوان، مصاروة ، و سالم، 2019، صفحة 667).

- **تعزيز السلوك الأخلاقي:** يمكن للمدراء تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال الآتي: (دبون و صيتي، 2018، صفحة 299)

- التصرف أخلاقيا: القائد الذي يمكن أن يكون نموذجا قويا للدور هو الذي تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي.
- مراقبة العاملين ومعاينة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.
- تطوير مدونات أخلاقية قيمة.
- توفير التدريب الأخلاقي.
- توفير نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الولاء التنظيمي

1. مفهوم الولاء التنظيمي:

1.1. تعريف الولاء:

1.1.1. الولاء لغة: جاء في معجم مقاييس اللغة:

– الولي: الواو واللام والياء أصل صحيح، وهو المصدر ويدل على القرب والذنو والمحبة والنصرة (ابن فارس، 2007، صفحة 141).

– ولى [تولية] الشخص الأمر: جعله واليا عليه، الشخص ظهره: جعله وراءه، عن الشيء ابتعد عنه.

– الولاية: البلاد التي يحكمها الوالي.

– الولاء: النصرة، الصداقة والإخلاص (هيئة الأبحاث والترجمة، 1997، صفحة 641).

– وقد ذكرت كلمة الولاء ومشتقاتها في القرآن الكريم في عديد المواضع نذكر منها:

قوله سبحانه وتعالى ﴿ إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا الَّذِينَ يُعِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رُكْعُونَ ٥٥ ﴾ (القرآن الكريم، سورة المائدة، الآية 55).

قال الله تعالى ﴿ أَفَحَسِبَ الَّذِينَ كَفَرُوا أَنْ يَتَّخِذُوا عِبَادِي مِنْ دُونِي أَوْلِيَاءَ إِنَّا أَعْتَدْنَا جَهَنَّمَ لِلْكَافِرِينَ نُزُلًا ١٠٢ ﴾ (القرآن الكريم، سورة الكهف، الآية 102).

وقوله سبحانه وتعالى في سورة الإسراء الآية 97 ﴿ وَمَنْ يَهْدِ اللَّهُ فَهُوَ الْمُهْتَدِ وَمَنْ يُضِلِّ فَلَنْ تَجِدَ لَهُمْ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِهِ وَنَحْشُرُهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ عَلَىٰ وُجُوهِهِمْ عُمِيَآ وَبِكَمَا وَصَّيْنَا مَاؤُنْهُمُ جَهَنَّمَ كُلَّمَا خَبَتْ زِدْنَاهُمْ سَعِيرًا ٩٧ ﴾

كما ذكر الولاء في سنة المصطفى صلى الله عليه وسلم في قوله: "من أحب في الله، وأبغض في الله، ووالى في الله، وعادى في الله؛ فإنما تتال ولاية الله بذلك، ولن يجد عبد طعم الإيمان وإن كثرت صلواته وصومه حتى يكون كذلك، وقد صارت مؤاخاة الناس على أمر الدنيا وذلك لا يجدي على أهله شيئاً".

1. 1. 2. اصطلاحا:

الولاء هو إخلاص وحب شديداً ينبثق عن التفاعل الديناميكي بين الفرد وبيئته التي يعيش فيها، فيوجه جميع عواطفه نحو موضوع معين بحيث يضحى هذا الفرد لصالح موضوع (أسرته، مجتمعه، وطنه، مواضيع سياسية... إلخ) ويفضل الصالح العام على مصالحه الشخصية عن قناعة ودون أي نوع من الضغوطات (محمد سعيد و فرج قره داغي، 2020، صفحة 142).

كما يشار إليه بأنه الانتماء Devotion، الانتماء Affiliation، والإخلاص Belonging، وعندما نقول أن للأبناء ولاء لأبائهم يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم إليهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الارتباط Commitment والتماسك Cohesiveness وجذب Enticement تجاه الغير (جواد، 2009، صفحة 278).

2. تعريف الولاء التنظيمي:

تعددت تعريفات الباحثين حول موضوع الولاء كل حسب نظريته له ولتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، وفي هذا الجزء إيراد لأهم التعريفات:

- يرى سليمان أن الولاء "هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع منظمته وعمله، فيصبح إنساناً تستغرقه المنظمة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته ونيته في النمو والتقدم، وتحقيق أهداف المنظمة من خلاله - كفرد - والولاء بهذا المعنى - يقصد به الموقف الداخلي السلوكي للعاملين كأفراد - ككيان منفصل - ومجموعة - ككل - متضامنة نحو تحقيق أهداف مشتركة لأنه مفهوم جماعي يتكون من تفاعل اتجاهات فردية (سليمان و وهب، 2011، الصفحات 149-150).

- ويرى "ألن ومايو" (Allen and Meyer, 1990) الولاء التنظيمي عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها (علي ن.، 2017، صفحة 788).

- ويعرف الولاء التنظيمي بأنه حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل بها ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها، وهو ذلك المستوى من الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها (الروسان و العموش، 2013، صفحة 230).

– وهناك من يرى بأنه "رد فعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف المنظمة وقيمها والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة" (جلعود و المحتسب، صفحة 108).

– يعرف الولاء التنظيمي على أنه استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم، ويعني بذلك تلك القوة والطاقة الداخلية التي تجعل الفرد يبذل أقصى جهد في منظمته والوفاء لها (بن عيسى و بن خرازة، 2021، صفحة 105).

– أما "ناصر قاسمي" فعرفه: "هو أحد مكونات الالتزام التنظيمي الذي يعبر عن الارتباط العاطفي بين العامل ووجهات أخرى في التنظيم" (مجادبة، 2018، صفحة 172).

– يشار إلى الولاء التنظيمي كونه ذلك المستوى من الشعور الإيجابي للموظف باتجاه منظمته من حيث الالتزام بأهدافها والإخلاص لقيمها مع الارتباط والافتخار الدائم بها (كاظم و فضلي، 2020، صفحة 79).

– كما عرفت "ماري شليدون" (M.Sheldon) الولاء التنظيمي على أنه: "اتجاه الفرد نحو المنظمة و الذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها" (شريبط، 2009، صفحة 69).

– بالإضافة إلى تعريف "مراد ممدوح كامل، 2016" حيث قال بأن الولاء التنظيمي "انجراف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة" (هبال، 2018، صفحة 277).

مما سبق يمكن تعريف الولاء التنظيمي كما يلي: الولاء التنظيمي هو تلك الأحاسيس التي تمتلك الفرد بانتمائه والتزامه بالمنظمة التي يعمل بها وهذا يترتب عنه رغبة الفرد بأن يقدم جزء من نفسه كمساهمة لنجاح واستمرارية المنظمة، كما يكون لديه قبول كبير لقيم وأهداف هذه المنظمة مع رغبته القوية في الاستمرار في عضويتها.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض المفاهيم التي لها علاقة بالولاء التنظيمي وهي:

أ- **الالتزام التنظيمي:** هو مجموعة القواعد والاجراءات المحددة في التنظيم الرسمي أو التي يلتزم بها العامل أثناء أداء المهام وذلك بتقديم أداء جيد من ناحية والسرعة من ناحية أخرى، وبالتالي يكون هناك ضمان للسير الحسن للعمل من قبل العمال.

ب- **الانتماء التنظيمي**: هو تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد اتجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف (هبال، 2018، صفحة 277).

2. أهمية الولاء التنظيمي:

للولاء التنظيمي أهمية بالغة داخل المنظمات لما له من عوائد وتأثيرات هامة على سلوك الفرد والمنظمة معا وعليه يمكن إيجاز أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:

- يعد عاملا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمة تقديم حوافز، تعويضات، وبالإضافة إلى أنها مؤشر قوي للتنبؤ بفعالية المنظمة (محمد سعيد و فرج قره داغي، 2020، صفحة 143).

- الولاء التنظيمي بالنسبة للفرد يمنحه استقرارا نفسيا ويساعده على تحقيق أفضل عائد وظيفي ليس للمهنة فقط بل للفرد أيضا، كما أن شعوره بالولاء يمنحه ثقة بنفسه وبتحقيق ذاته وحصوله على مكانة يرضى عنها ويرفع من روحه المعنوية ويساعده على امتلاك دافعية وحماس للعمل ويشعره بالسعادة عند كل نجاح أو تميزه بالأداء وهو مرحلة أولى للنمو المهني لدى الفرد.

- إن من أولويات المنظمة الاحتفاظ بمرؤوسيه وتقليل دوران العمل قدر الإمكان وهذا ما يحرص عليه تعزيز الولاء لدى الأفراد إذ أنه يقرب وجهات النظر بين المنظمة والعاملين فيها ما يزرع الاطمئنان والتقارب بينهم وينشر التعاون والانسجام وبالتالي الاستقرار والتوازن المطلوبين لتقدم وتطور وتحقيق أهداف المنظمة (علي ن.، 2017، صفحة 790).

- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيمانا منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالنفع، كما أنه يعد وسيلة فاعلة لخفض مستويات الصراع التنظيمي.

- يسهم الولاء التنظيمي في تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة، ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ من سوء استغلال القدرات والطاقات البشرية، كما له علاقة وثيقة مع العديد من المخرجات مثل الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي، السلوك الاجتماعي وغيرها.

– إن للولاء التنظيمي تأثير مباشر على خفض الظواهر السلبية الأخرى مثل : عدم المحافظة على ممتلكات المنظمة و تعمد إتلافها في بعض الأحيان، والسرقه والتبذير، والإضرابات واللامبالاة في العمل، ونشر السمعة السيئة للمنظمة في أوساط المجتمع من خلال النقد والتذمر المستمر لسياسة المنظمة (شالبي، 2016، الصفحات 42-45).

– إن أهمية الولاء التنظيمي وأثره تتجاوز حدود الوظيفة وبيئة العمل لتصب في مصلحة المجتمع ككل، حيث أن انخفاض معدل دوران العمل وتراجع حركة تنقل العمال وارتفاع الجودة وفعالية العمل وربما ارتفاع الإنتاجية القومية كنتيجة للولاء التنظيمي، كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية.

– الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمؤسسة ويؤدي حرص المؤسسة على إمداد زبائنها بقيمة متفوقة إلى زيادة ولاء العاملين فيها، حيث يشعرون بالفخر والرضا عن أعمالهم.

– جذب أفضل الزبائن، حيث تتكرر مشترياتهم وشهاداتهم الحسنة عن منتجات المؤسسة وخدماتها (شريط، 2009، الصفحات 76-78).

3. أبعاد الولاء التنظيمي:

ميز كل من ألين وماير (Allen et Mayer) بين ثلاث أبعاد وتتمثل في:

3.1. الولاء العاطفي: يحدد هذا المكون درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي، ويشير إلى تطابق الفرد مع المنظمة التي ينتمي إليها، وانهماكه فيها وارتباطه شعورياً بها ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف، وإدراكه بالخصائص المميزة لمهامه الوظيفية من حيث الاستقلالية والأهمية وتنوع المهارات ودرجة المشاركة والتغذية المرتدة من الإشراف، وعلى ذلك فالأفراد العاملون ذوو الولاء العاطفي يستمرون في العمل داخل المنظمة لأنهم يرغبون في ذلك ويحبونه (الكلابي و خضر، 2021، صفحة 148).

3.2. الولاء المستمر: يشير إلى قوة رغبة الفرد في بقاء عمله بالمنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير وعرفه (Allen & Meyer, 1990) على أنه الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ في الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك المنظمة، ويرى الباحث أن الولاء المستمر يتحقق نتيجة الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في المنظمة والتي سيفقدونها إذا ما ترك العمل بها فالفرد يدرك أن ترك العمل بالمنظمة أكثر تكلفة، وبقائه ناتج لعدم وجود بديل آخر (بوسالم، 2010، صفحة 41).

3.3. الولاء الأخلاقي: ويشير إلى شعور الفرد بالزامية البقاء في المنظمة لعدم رغبته في الإضرار بمصلحة المنظمة وترك انطباع سيئ لدى زملاءه ويعرفه (Hackett & Al,1992) أنه إحساس العاملين أدبيا بضرورة البقاء في المنظمة.

ورغم تعدد وتباين أبعاد الولاء التنظيمي إلا أنها تشترك في عنصر الرابطة بين الفرد والمنظمة فالأفراد ذوي الولاء المستمر يعد بقاءهم في المنظمة نابع من حاجتهم للعمل بها أما الأفراد ذوي الولاء الأخلاقي فإنهم يظلون في المنظمة لشعورهم الذي يدفعهم للالتزام بالبقاء فيها (الصالح السالم، 2015، صفحة 41).

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

في هذا المطلب نستعرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية باللغة العربية ثم بالأجنبية.

1. الدراسات باللغة العربية:

1.1. دراسة (العنقري عبد العزيز 2014) بعنوان: أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في

تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد القيادة الأخلاقية للمديرين وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة، والتي بلغ تعدادها (318) مفردة، استخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بياناتها، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: ارتفاع المتوسط العام لأبعاد القيادة الأخلاقية (الخصائص الإدارية، الخصائص الشخصية، والخصائص المتعلقة بالعلاقات الإنسانية)، هذا إلى جانب ارتفاع المتوسط العام لأبعاد التميز التنظيمي (تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية) في المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة.

كما توصلت نتائج البحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي في المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة.

ويوصي البحث بضرورة أن تتبنى المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق مبادئ و أبعاد القيادة الأخلاقية من قبل الإدارة العليا عن طريق التدريب و تنمية الموارد البشرية والعمل على تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية ونشر ثقافة تنظيمية قوية تدعم مبادئ القيادة الأخلاقية لتحقيق التميز التنظيمي.

2.1. دراسة (درادكة والمطيري 2017) بعنوان: دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى

مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات.

والتي هدفت إلى التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، كما هدفت إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي). تكونت عينة الدراسة من (432) معلمة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: جاءت جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً) وفقاً لمقياس الدراسة. وجاءت جميع أبعاد محور الثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً) وفقاً لمقياس الدراسة. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاتها. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإشرافي).

3.1. دراسة (الجعيثني 2017) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية

وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة 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 معلمي المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة في العام الدراسي 2015-2016 وتمثل (11.7%) من مجتمع الدراسة المكون من (3853) معلماً ومعلمة، وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية بسيطة. واستخدمت الباحثة استبانتيين لجمع البيانات من عينة الدراسة وهما: استبانة 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، ووعي الضمير، والسلوك الحضاري، والروح الرياضية والقياسية.

وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت عالية جداً وبوزن نسبي (87.58%).

▪ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، بينما لم توجد ذات دلالة إحصائية وفق المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

▪ درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية كانت درجة عالية جدا وبوزن نسبي (90.63).

▪ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارستهم سلوك المواطنة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث، وكذلك لمتغير سنوات الخدمة (ما عدا مجال الكياسة) تعزى للخدمة الأقل، بينما لم توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

▪ وجود ارتباط موجب (0.671) وذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة ممارسة معلمهم سلوك المواطنة التنظيمية.

4.1. دراسة (خالد علي وآخرون 2018) بعنوان: "جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة

التفاعلية بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين دراسة استطلاعية على موظفي الإدارة العمومية بولاية تبسة".

حيث هدفت هاته الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين في ظل وجود متغير وسيط بينهما وهو جودة حياة العمل معتمدا في ذلك على أداة الاستبيان لجمع المعلومات من عينة عارضة وزع عليها الاستبيان الكترونيا والذي أعد باستخدام مستندات غوغل حيث أمكن هذا التوزيع من الحصول على (153) استجابة استبعد منها (5) استجابات ليبقى (148) استبيان صالح للتحليل الاحصائي والذي استخدمت فيه البرامج التالية SPSS و AMOS و Gpower في حين توصلت الدراسة إلى أن هناك اتفاق كبير على عدم توفر القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة بينما كان هناك اتفاق على أن العاملين متفقيين على قدرتهم على الإبداع ومدى توفره، أثرت القيادة الأخلاقية على ابداع العاملين بدرجة أكبر من المتوسط ما يشجع العمال على الابداع كلما أحسوا بمستوى من القيادة الأخلاقية الممارسة، جاءت تقديرات العينة نحو جودة حياة العمل منخفضة وهو ما جعل أثر المتغير الوسيط سلبيا ما يخفض أثر القيادة الأخلاقية على ابداع العاملين عند ادخال المتغير الوسيط جودة حياة العمل.

5.1. دراسة (أبو عيدا وموسى الزين، 2019) بعنوان: القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتنمية رأس المال النفسي (دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة القيادات الإدارية لسلوك القيادة الأخلاقية وعلاقته برأس المال النفسي من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية محل الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (152) موظف وموظفة، يمثلون نسبة مقدارها (43.9%) من مجتمع الدراسة، وأعد الباحثان أداة للدراسة، وتم التحقق من صدقها وثباتها.

تم استخدام المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ومستوى رأس المال النفسي، وهذا يعني أن مجالات القيادة الأخلاقية عند ممارستها تساهم في تطوير رأس المال النفسي.

6.1. دراسة (مصاروة وآخرون 2019) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى أثر كل من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون ببناء استبانة مكونة من (53) عبارة موزعة على أربعة مجالات. وتكونت عينة الدراسة من (317) معلما ومعلمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

7.1. دراسة (يوسفى ويوب، 2020) بعنوان: أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية - دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمه -.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمه. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتطوير استبانة مكونة من (31) فقرة موزعة على محورين، يتعلق المحور الأول بالقيادة الأخلاقية ويضم (20) فقرة، أما المحور الثاني

فيتعلق بالإبداع ويضم (11) فقرة. تم توزيع أداة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة على عينة شملت (70) مبحوثاً من مجتمع الدراسة الذي يضم (321) مفردة، استرد منها (55) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. ومن خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والتحليل باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، تحليل الانحدار الخطي المتعدد، اختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي، أظهرت النتائج أن مستوى تبني القيادة الأخلاقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية مرتفع؛ مستوى إبداع الموارد البشرية كان مرتفع أيضاً؛ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.50$) للقيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية ويعود الأثر بالدرجة الأولى لمبدأ العدالة يليه مبدأ الاحترام وأخيراً مبدأ الخدمة، بينما لا يوجد أثر معنوي لكل من مبدئي الصدق والأمانة، وبناء المجتمع.

8.1. دراسة (يوب و بودبزة، 2021) بعنوان : أثر الالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية على تعزيز

المسؤولية الاجتماعية -دراسة تطبيقية على البنوك العمومية بسكيدة.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية على تعزيز المسؤولية الاجتماعية بالبنوك العمومية بسكيدة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية لتحقيق الغرض من الدراسة. خلصت الدراسة إلى وجود التزام بمبادئ القيادة الأخلاقية وكذا المسؤولية الاجتماعية بدرجة موافقة متوسطة في البنوك محل الدراسة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية على تعزيز المسؤولية الاجتماعية مجسداً في مبدأ الاحترام، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

9.1. دراسة (آلاء سعد الحنيطي 2022) بعنوان: القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومي

وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجه نظر المعلمين في لواء الرصيفة.

هدفت الدراسة إلى تقصي درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في لواء الرصيفة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عدد أفرادها (340) معلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي، كما تم تطوير استبانة القيادة الأخلاقية والمناخ التنظيمي، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين على مستوى المحور وعلى مستوى أبعاده الثلاثة جاءت بدرجة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (78.3) كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي على مستوى المحور وعلى مستوى البعدين جاء مرتفعاً و بمتوسط حسابي (72.3) كما أظهرت النتائج أيضاً

وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس والمناخ التنظيمي وكانت معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً. وبناء على ذلك أوصت الباحثة بأن تقوم وزارة التربية والتعليم بمنح مديري المدارس ومديراتها مزيداً من الصلاحيات التي تتناسب وحجم المسؤوليات والأعباء الملقاة على عاتقهم والواجبات المطلوبة منهم، ليمكنوا من إضفاء مناخ مدرسي أكثر إيجابية لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة، و إجراء دراسات وبحوث حول القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي مع عينات أخرى تختلف عن عينة الدراسة الحالية، ومتغيرات أخرى مثل الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في مدارس الأردن.

10.1. دراسة الهزام وعيساوي (2022) بعنوان : القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عدد من المنظمات بالجنوب الغربي-الجزائر.-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي)، ومستوى تعزيز المسؤولية الاجتماعية في عينة من المنظمات بالجنوب الغربي-الجزائر، كما هدفت إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المنظمات محل الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع منهج دراسة الحالة وتطوير استمارة الاستبانة استناداً على بعض الدراسات السابقة، حيث بلغ عدد الاستمارات المسترجعة الصالحة للتحليل الإحصائي (40) استمارة.

وقد أشارت نتائج الدراسة أن المستوى العام لكل من القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية كانا مرتفعين، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية ككل على المسؤولية الاجتماعية، وبينت النتائج وجود تأثير لممارسات السلوك الأخلاقي على المسؤولية الاجتماعية، مع استثناء بعدي توافر السلوك الأخلاقي وتعزيز السلوك الأخلاقي، حيث لم يظهر أي أثر على المسؤولية الاجتماعية، وأخيراً طرحت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تفعيل دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية بالمنظمات محل الدراسة.

2. الدراسات باللغة الأجنبية:

1.2. دراسة (Bowers, 2009) بعنوان:

Connection Between Ethical Leadership Behavior and Collective Efficacy Levels as Perceived by Teacher

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة في المدارس من وجهة نظر المعلمين استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الملاحظة كأداة للقياس وقد قامت الدراسة ببحث أوجه الصلة بين المعلم وتصورات قيادة المشرف الأخلاقية والفعالية الجامعية في المدرسة، وتكونت عينة الدراسة من (209) معلم، كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة قوية بين ممارسة سلوك القيادة الأخلاقية والكفاءة الجماعية للمعلمين، كما توجد هناك عدة عوامل تؤثر في تلك الكفاءة وكان في مقدمة تلك العوامل خصائص المعلمين، وطبيعة المدرسة هل هي مدرسة خاصة أو عامة.

2.2. دراسة (Kooskora, 2010) بعنوان:

Ethical leadership behaviour and employee satisfaction, university of jyvaskyla press, 2010.

هدفت من خلالها إلى دراسة العلاقة بين سلوك القيادة الأخلاقية ورضا الموظفين، وفي محاولة لاستكشاف أثر السلوك القيادي الأخلاقي على رضا الموظفين المعبر عنه في أبعاد مثل ثقة الموظف والولاء تجاه التنظيم والقيادة، الالتزام التنظيمي وبيئة العمل والمناخ التنظيمي والاعتراف بالموظفين والتمكين والمشاركة في صنع القرار... أجريت الدراسة على (175) موظفا في الشركات المالية والاتصالات السلوكية واللاسلكية بأستونيا. أشارت النتائج لوجود علاقة قوية بين مكونات القيادة الأخلاقية ومكونات الرضا الوظيفي للموظفين. إلا أن العلاقة بين مكونات القيادة الأخلاقية وبين ثقة الموظف والولاء والالتزام كانت أضعف قليلا بين الذكور أكثر منه بين الإناث.

3.2. دراسة (Camal Zehir, Ebru Erdogan, 2011) بعنوان:

The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance.

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

4.2. دراسة (Long-Zeng Wuet al, 2014) بعنوان :

CEO Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility A Moderated Mediation Model.

فحصت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية للرئيس التنفيذي والمسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال التركيز على الدور الوسيط للثقافة الأخلاقية التنظيمية والدور الوسيط للسلطة التقديرية الإدارية. بناء على عينة من بين 242 شركة صينية محلية ، وجدنا أن القيادة الأخلاقية CEO تؤثر بشكل إيجابي على المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال الثقافة الأخلاقية التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك ، أشار تحليل المسار المعتدل إلى أن حالة مؤسس الرئيس التنفيذي تتعزز بينما يضعف حجم الشركة التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية للرئيس التنفيذي على الثقافة الأخلاقية للمؤسسة وتأثيرها غير المباشر على المسؤولية الاجتماعية للشركة.

5.2. دراسة نجاد (Nejad, 2014) بعنوان :

To Investigate the Relationship Between Ethical Leadership and Teacher Empowerment.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتمكين المعلم، وكذلك التنبؤ بتمكين المعلم استناداً إلى القيادة الأخلاقية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث طريقة الارتباط المتبادل، وتكون مجتمع الدراسة من كل معلمي المدارس الثانوية في مدينة مشهد الإيرانية، بينما تكونت عينة الدراسة من (248) معلماً تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، واستخدم الباحث أداتين لجمع البيانات: الأولى من إعداد الباحث وهي استبانة لقياس القيادة الأخلاقية وتتكون من (41) فقرة موزعة على خمسة أبعاد: الأمانة، والأنشطة المنظمة وفق معايير أخلاقية واضحة، والثقة والقناعة، والجهود لتطوير الموظفين، وحرية التعبير، والأداة الثانية هي استبانة مقننة تتكون من (20) فقرة لقياس تمكين المعلم.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وتمكين المعلم.
- يمكن التنبؤ بتمكين المعلم من خلال كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية.
- وبناء على ذلك تم اقتراح بعض النماذج للتنبؤ بتمكين المعلم.

6.2. دراسة (Senyurt and Dinc, 2015) بعنوان:

The Relationship among Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: a study of Private Primary and High School Teachers in Bosna and Herzegovina.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الابتدائية والعليا الخاصة في البوسنة والهرسك. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي (الارتباطي). وتكونت أداة الدراسة من مقياسين: الأول استبانة سلوك المواطنة التنظيمية وتتكون من (16) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات: الكياسة، والالتزام، والإيثار؛ أما الأداة الثانية فكانت استبانة القيادة الأخلاقية وتتكون من (10) فقرات في مجال واحد. وتكونت عينة الدراسة من (100) معلم ومعلمة يعملون في (4) مدارس خاصة بالعاصمة سراييفو (مدرستين ابتدائيتين ومدرستين عليا) وقد أعيد للباحثين (80) استبانة كانت صالحة للتحليل. وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة موجبة وقوية بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- وجود علاقة موجبة وقوية بين القيادة الأخلاقية وكل مجال من مجالات سلوك المواطنة التنظيمية (الكياسة، الالتزام، الإيثار).

7.2. دراسة (Hassan khane et al, 2017) بعنوان:

The relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior: evidence from pakistan.

هدفت هاته الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين بين أعضاء هيئة التدريس في جامعات القطاع العام في باكستان، معتمدين في ذلك على بحث كمي باستخدام بيانات جمعت عن طريق الاستبيان من 204 من أعضاء هيئة التدريس من أصل 431 استاذ، حيث اختيرت العينة بطريقة عشوائية، وتم الاعتماد فقط على 191 استبيان، حلت بياناتها باستخدام برنامج spss هذا وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية السبعة بشكل معتدل حيث كان التوجه بالأفراد البعد الأكثر ممارسة يليه الاهتمام بالاستدامة ومشاركة السلطة ومن ثم بعد العدالة وتوضيح الدور والنزاهة في حين كان البعد الأقل ممارسة هو بعد التوجيه الأخلاقي، ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسة بشكل معتدل يلعب دورا مهما في خلق الثقة والمصداقية بين الموظفين ويساعد المؤسسة في تحقيق الأهداف الطويلة الأجل، وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل معتدل بين العاملين هذا ما يساعد المؤسسة على خلق بيئة عمل أفضل وتعزيز أداء العاملين، كان لأبعاد القيادة الأخلاقية السبعة (التوجه

بالأفراد، العدالة، النزاهة، توضيح الدور، الاهتمام بالاستدامة، مشاركة السلطة، التوجيه الأخلاقي) علاقة إيجابية مهمة مع سلوكيات المواطنة التنظيمية.

8.2. دراسة (Nasir hussain and saman attiq, 2017) بعنوان:

Relationship among ethical leadership, ethical climate, corporate social responsibility and performance outcomes.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية والثقة وسلوك المواطنة التنظيمية سلوك أداء المهمة وسلوك العمل المضاد للإنتاجية، واعتمدت هذه الدراسة على تحقيق أهدافها من خلال نمذجة المعدلات الهيكلية من خلال جمع (210) رد عن طريق الاستبيان من موظفي البنوك ومكاتب مصانع الاسمنت في مدينتي اسلام اباد وروالبندي بباكستان من أصل (300) استبيان تم توزيعه، بينما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية مهمة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والمناخ الأخلاقي، كما كان احترام القائد مرتبطاً بإنجازاته بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، المناخ الأخلاقي يؤثر على النتائج الفردية والتنظيمية، كان للثقة في المؤسسة أثر كبير على سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة، توسطت الثقة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ونتائج الأداء، حيث أن الموظفين لديهم ميول عالي للثقة في القيادة الأخلاقية بسبب قيامهم بإضفاء الطابع الرسمي على أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتنفيذها، كما تساهم أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى الثقة التي تعمل على نبذ السلوكيات السلبية والمشينة بين الموظفين.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي

في هذا المطلب نستعرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي:

1. الدراسات باللغة العربية:

1.1. دراسة (أسيل زهير رشيد التيك وسندية مروان سلطان الحياي، 2013) بعنوان: دعم

الخدمات الاجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي-دراسة تحليلية لآراء عينة من الممرضين

في اثنان من المؤسسات الصحية في مدينة الموصل.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين دعم الخدمة الاجتماعية وولاء الأفراد العاملين في المنظمات

الصحية، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة باستمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات

من الممرضين في مستشفى ابن الأثير والجمهوري والذين يمثلون عينة البحث ومجتمعه، وبعد الدراسة والتحليل توصل الباحث إلى عدد من الاستنتاجات، أهمها:

- أ. وجود علاقة ارتباط قوية بين الدعم الاجتماعي والولاء التنظيمي.
- ب. وجود علاقة تأثير معنوية بين الدعم الاجتماعي والولاء التنظيمي.

2.1. دراسة (حورية قشماذ، 2011) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بولاء العاملين بالمؤسسة

الصناعية الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة بين ثقافة المنظمة وما تتطوي عليه من أنماط القيادة والعلاقات الإنسانية ونظم التحفيز الفعال وتأثير هذه المتغيرات في ضبط ولاء العمال، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عمال مؤسسة " CR-METAL " حيث اختيرت عينة طبقية عشوائية بمجموع 103 عاملا موزعة على 17 اطار و26 عون تحكم و60 عامل تنفيذ. وبعد الدراسة والتحليل توصل الباحث إلى جملة من الاستنتاجات، منها:

القيادة الإدارية والعلاقات الإنسانية ونظم الحوافز محددات ثقافة تنظيمية هامة بإمكانها تنمية إحساس العاملين بأهمية وجودهم في المؤسسة ورفع معنوياتهم وحماسهم للأداء وتعزيز إخلاصهم وولائهم للمؤسسة.

3.1. دراسة (وافية صحراوي، 2013) بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء

التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية- دراسة ميدانية على جامعة الجزائر

سابقا.-

يهدف هذا البحث إلى إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة، ثم تحديد القيم التنظيمية السائدة لديهم. كما يهدف أيضا إلى إبراز العلاقة بين الضغط المهني وكل من الولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطاراتها، تم اعتماد المنهج الوصفي وكذا الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات بحيث كانت العينة اعتباطية بلغت 330 فردا موزعين بين أساتذة وإداريين.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات منها:

أ. القيم التنظيمية تلعب دورا هاما في تحديد سلوك الإطار الجامعي، و في تشكيل ثقافة الجامعة الجزائرية. من خلال الكشف عن أنساق القيم التنظيمية ومقارنتها ببعضها البعض، وذلك بربط القيم التنظيمية بكل من الضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى الإطارات.

ب. القيم التنظيمية السائدة لدى الإطارات الجامعية، هي قيمة العدل، وقيمة المكافأة، وقيمة فرق العمل وهي تحتل المراتب الأولى في سلم ترتيب القيم التنظيمية.

4.1. دراسة (محمد نجيب عناصري، 2013) تحت عنوان: علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدي أساتذة التعليم العالي.

تهدف هذه الدراسة إلى توسيع المعارف حول الضغط المهني لدى أساتذة التعليم العالي تقدير العلاقة بين الضغط المهني وجملة من المتغيرات المتمثلة في الانتماء التنظيمي وإدراك الضغط والدعم الاجتماعي. استعان الباحث بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات بحيث تمثلت العينة في 267 أستاذا من جامعات وسط الجزائر وذلك باعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

من بين النتائج المتوصل إليها نذكر:

ارتفاع مستويات الضغط عن عمال يظهرون ولاء نحو مؤسستهم في غياب السند الاجتماعي من طرف الإدارة والمسؤولين والزملاء لدليل على أن العامل - أساتذة التعليم العالي في الدراسة الحالية - يقدم كل ما لديه من جهد وكفاءة ووقت لتحقيق أهداف التنظيم الذي ينتمي إليه وينتظر أن يعامله هذا الأخير بإنسانية وتخفيف عنه وطأة الأعباء والإرغامات التي يفرضها عليه.

5.1. دراسة (خالد بن عيسى وفتيحة بن خرازة، 2021) بعنوان: مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة التعليم الثانوي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية.

أجريت هذه الدراسة للكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة، وعن مدى ارتباطه ببعض المتغيرات الشخصية والمتمثلة في (الجنس، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية)، وذلك باتباع خطوات المنهج الوصفي الارتباطي بأسلوبه: أولا أسلوب الوصف، وذلك بالوصف الدقيق لمتغير الدراسة (الولاء التنظيمي)، والأسلوب الثاني وهو أسلوب الارتباط للكشف عن طبيعة ومستوى العلاقة التي

ترتبط بين الولاء ومجموعة من المتغيرات التنظيمية. وقد طبقت الدراسة على عينة تبلغ (281) أستاذا وأستاذة دائمين، موزعين على (28) ثانوية من بين (42) ثانوية بولاية بسكرة، والاعتماد على استجاباتهم على مقياس الولاء التنظيمي لبورتر وزملائه. وبعد تحليل استجابات المشاركين باستخدام حزمة الأساليب الإحصائية (spss)، توصلت الباحثة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة التعليم الثانوي في ولاية بسكرة هو مستوى متوسط، وبوجود علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي لأساتذة ومتغير الجنس، وعدم وجود ارتباطية بين الولاء التنظيمي لأساتذة ومتغيري الحالة الاجتماعية والخبرة المهنية.

6.1. دراسة (محمد علي الروسان ومثنى محمد العموش، 2013) بعنوان: دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني.

يهدف البحث إلى الوقوف على أداء نظام معلومات الموارد البشرية بمكوناته (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، التعويض، وتقويم الأداء) تكون مجتمع البحث من القائمين على إدارة الموارد البشرية (مدير، نائب مدير، مساعد مدير) في الفنادق الأردنية ذات تصنيف خمس نجوم، وهذه الفنادق موزعة بواقع (13) في مدينة عمان و (6) فندقا البتراء و (5) فنادق في العقبة و (4) فنادق في البحر الميت، لذا فقد تم توزيع استمارة الاستبانة بواقع ثلاث استبانات لكل فندق، أما النتائج فقد أظهرت مستوى أداء هذا النظام بحدود متوسطة، أما الولاء التنظيمي كمتغير تابع فقد كان بحدود متوسطة بمجالاته المختلفة، وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية وأثر بين نظام معلومات الموارد البشرية وبين الولاء التنظيمي، إلا أن الأثر غاب بين مكون تخطيط الموارد البشرية والولاء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام وتفعيل دور هذا النظام في التخطيط والتوظيف والتدريب وتقييم الأداء.

7.1. دراسة (عبد المالك مجادبة، 2018) تحت عنوان: واقع قيم العمل في المؤسسة الإنتاجية-الولاء التنظيمي نموذجا- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأثيث والزخرفة-البلدية-.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع القيم في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية كأحد أهم الرهانات في أدبيات الفكر التنظيمي المعاصر، فالقيم أصبحت الشغل الشاغل لدى أصحاب الإدارة والمؤسسات نظرا لكونها الدافع للسلوك التنظيمي، فتعزيز قيم العمل الإيجابية من شأنه أن يؤثر على مخرجات سلوك الفاعلين في التنظيم كالمنافسة والإبداع والمبادرة، ونجد الولاء التنظيمي من أهم قيم العمل التنظيمية التي نالت اهتماما واسعا في الدراسات الإدارية والتنظيمية الحديثة، فالولاء التنظيمي له نتائج مفيدة للفرد والمؤسسة على حد سواء نظرا لكونه يعبر عن الارتباط وقوة انتماء الفرد لمؤسسته ومحيطه التنظيمي

واعترازه بذلك وسعيه للسلوك الايجابي وإعطاء الأولوية للمصلحة العامة والتضحية من أجل ذلك، ومن هنا تحاول الدراسة البحث في واقع الولاء التنظيمي بناء على معطيات ميدانية تم جمعها عن طريق الاستبانة من إحدى المؤسسات الجزائرية، باتباع المنهج الوصفي التحليلي، على عينة عشوائية بسيطة (131) مفردة، أدت دراستها إلى الوصول لجملة من النتائج منها:

أ. الولاء لا يمثل قيمة لدى الفاعلين بقدر ما هو سلوك وفعل يعاد إنتاجه باستمرار وفق المصالح والعلاقات الأولية، كون العامل في المنظمة الجزائرية لا زال لم ينتشع بقيم وثقافة التنظيم والمستلهمة من العمل والعلاقات الرسمية، فتأثير العلاقات الاجتماعية الأولية وقوتها في التنظيم جعل الثقافة التنظيمية لا تستطيع ترسيخ قيم ثابتة في ذهنية العامل أو الفرد سواء كان مسيرا أو مسيرا، مما أعطى الفرصة للتنظيم الغير رسمي للتأثير والسيطرة وإنتاج قيم لا تخدم في غالبها أهداف المنظمة.

ب. أن فهم العمال للولاء وإدراكهم لواقعه داخل التنظيم والمعنى الذي يعطونه له يختلف باختلاف عدة متغيرات كالفئات السوسيو مهنية، والمستوى التعليمي، والأقدمية، والمنطقة الجغرافية.

8.1. دراسة (مزوار منوبة، 2013) بعنوان: أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الولاء التنظيمي والتعرف على أدبياته، وتوضيح العلاقة بين التحفيز والوصول إلى كسب ولاء العمال، اكتشاف الاختلاف بين تأثير نوع معين من الحوافز عن آخر في كسب ولاء العمال، وكذا معرفة درجة ولاء العمال في المؤسسات محل الدراسة (المجمع الصناعي للإسمنت الجزائر، الشركة الوطنية لمنشآت السكة الحديدية) وهل للحوافز التي يتلقونها دور في هذا الولاء. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة علاقة التأثير بين التحفيز والولاء وكذا المنهج الإحصائي لاختبار فرضيات الدراية والإجابة عن الإشكالية، كما وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة لقياس التأثير بين المتغيرين، في حين كانت عينة الدراسة 230 مفردة تم ي النهاية تحليل 182 مفردة صالحة للدراسة.

وقد تم في نهاية الدراسة التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية ومنها:

أ. يختلف مستوى الرضا لدى عمال المؤسسات محل الدراسة على حسب الحوافز المقدمة لهم، إذ يكون مرتفعا حيال الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي وأقلها الحوافز المعنوية.

ب. بحساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين تبين أنه توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بينهما، حيث تفسر الحوافز بكل أنواعها ما قيمته %50.7 من مستوى الولاء التنظيمي.

9.1. دراسة (ناجي رجب سكر، 2018) بعنوان: الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية).

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس منطقة شرق غزة التعليمية للإدارة بالقيم، ومستوى الاتجاه نحوها، وكذلك مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في تلك المدارس، كما هدفت إلى فحص ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين كل من درجة ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى كل من الاتجاه نحو القيم الممارسة والولاء التنظيمي، وكذلك فحص ما إذا هناك تأثير لمستوى الاتجاه نحو القيم الممارسة على العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم، ومستوى الولاء التنظيمي، ولتحقيق ذلك تم استعمال المنهج الوصفي، كما تم توزيع أدوات الدراسة على عينة من ٢٦٦ معلماً ومعلمةً، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الإدارة بالقيم جاءت مرتفعة، وكذلك كان مستوى كل من اتجاه المعلمين نحو القيم الممارسة، وولائهم التنظيمي، كما بينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين كل من درجة ممارسة الإدارة بالقيم ومستوى كل من الاتجاه نحو القيم الممارسة والولاء التنظيمي، كما أوضحت الدراسة أن هناك تأثيراً واضحاً لمستوى الاتجاه نحو القيم كمتغير وسيط على العلاقة بين درجة ممارسة الإدارة بالقيم، ومستوى الولاء التنظيمي.

10.1. دراسة (أميرة خضير كاظم، 2014) بعنوان: الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف.

تهدف الدراسة للكشف عن دور الثقة (بالإدارة العليا للمنظمة، بالمشرفين، بزملاء العمل) التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي (العاطفي، المعياري، المستمر). وقد حددت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، ولأجل ذلك وضع مخطط فرضي للدراسة يعبر عن اثنان من الفرضيات الرئيسية، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها. وقد اعتمدت الدراسة على منهج التحليل الوصفي، واستعملت الدراسة الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات، وعينة الدراسة استعملت العينة العشوائية إذ تم اختيار العاملين بخمسة فروع من مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف كعينة لتقييم الثقة التنظيمية والولاء التنظيمي و كان عددهم (67) شخصاً وهم يمثلون نسبة %40 من المجتمع . وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب

الإحصائية (التحليل العاملي، معامل ارتباط كندال، انحدار بسيط ومتعدد)، واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (spss) حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها: جاء بعد الثقة بزلاء العمل ليكون الأول في ترتيب أبعاد الثقة التنظيمية، ليأتي بعده الثقة بالمشرفين ثانياً، يليه الثقة بالإدارة العليا، وهذا يفسر بأن المصرف المعني بالدراسة يرى أن الثقة التنظيمية تتحقق من خلال الثقة بزلاء العمل، والثقة بالمشرفين أكثر من الثقة بالإدارة العليا، مما يعكس ضعف اهتمام المصرف بتقوية هذه الثقة.

2. الدراسات باللغة الأجنبية:

1.2 دراسة (Samer M. Arqawi, Mazen J. Al , Samy S. Abu Naser , Amal A. Al hila)

(2018, Shobaki) بعنوان:

The Effect of Procedural Justice on the Organizational Loyalty of Faculty Staff in Universities.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة فلسطين التقنية- كادوري. كما هدفت إلى التعرف على الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة حسب سنوات الخدمة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحثان استبانة مكونة من (22) فقرة حيث الجزء الأولى (10) فقرات تبحث في العدالة الإجرائية بينما فقرات الجزء الثاني وعدد (12) فقرة في مجال الولاء التنظيمي. تم توزيع (105) استبانة على عينة على أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وبعد عملية التوزيع تم جمعها وترميزها وإدخالها في الحاسب الآلي ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة العدالة الإجرائية لدى رؤساء الأقسام في جامعة فلسطين التقنية- كادوري من وجهة نظر أعضاء التدريس كانت بين المتوسط والكبير، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.65). كما أظهر المبحوثون درجة عالية من الولاء التنظيمي (3.84) كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للعدالة الإجرائية في تحقيق الولاء التنظيمي، وعدم وجود فروق تعزى إلى سنوات الخبرة.

2.2 دراسة (Quang Van Ngo, Thang Quang Tra, Thuong Cong Luu, 2021) بعنوان:

Corporate social responsibility and employee loyalty.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة آلية تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات على ولاء الموظفين الذين يعملون فيها. يوضح هذا البحث أيضًا الآثار الوسيطة لإدراك الموظفين لفخرهم والتزامهم في العلاقة بين أداء المسؤولية الاجتماعية للشركات وولاءهم لها. جمعت بيانات هذا البحث من خلال الاستبيان باستخدام طريقة أخذ العينات المناسبة مع المستجيبين الذين هم موظفون في الشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة هانوي، عاصمة فيتنام. تم جمع 210 استبيانات صالحة تم استخدامها لاختبار الفرضيات باستعمال برنامج PLS SEM مع برنامج SmartPLS. وأظهرت النتائج أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تؤثر بشكل مباشر على ولاء الموظفين، ولكن من خلال التأثيرات الوسيطة لإدراك الموظفين كالفخر والالتزام مع الشركات. علاوة على ذلك، فخر الموظفين المدرك ليس له تأثير مباشر على ولاء الموظفين مع الشركات.

3.2. دراسة (Igor Klopotan, Krešimir Buntak and Ivana Droždek, 2015) تحت عنوان:

EMPLOYEE LOYALTY: DIFFERENCES BETWEEN GENDERS AND THE PUBLIC AND THE PRIVATE SECTOR.

تقدم هذه المقالة نتائج البحث حول المعايير المهمة لولاء الموظفين في القطاعين العام والخاص. تم إجراء البحث في جمهورية كرواتيا كجزء من البحث الذي ركز على المعايير الأساسية لولاء الموظفين التي تساهم في بناء السلوك المخلص والحفاظ عليه. حيث تم استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات بحيث تم اختيار عينة من 50 مستجيبًا في كل من القطاع الخاص والعام، وقد تم استعمال اختبار Smirnov-Kolmogorov لمعالجة النتائج، فكانت النتائج أن الولاء ورضا الموظفين هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح الشركة. بالإضافة إلى ذلك، يعد الموظفون المخلصون والراضون مهمين في بناء علاقات جيدة مع العملاء والموردين وجميع أصحاب المصلحة المشاركين في العمليات التجارية لمؤسسة. الغرض من هذه المقالة هو تحديد ما إذا كان هناك اختلاف في معايير ولاء الموظفين في القطاعين العام والخاص في كرواتيا، وكذلك ما إذا كانت هناك فروقات معينة على أساس الجنس.

4.2. دراسة (Ewa Mazur-Wierzbicka, 2021) بعنوان:

Determinants of Employee Loyalty from the Perspective of Employees of Socially Responsible Organizations.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد عوامل وأسباب ولاء الموظفين تجاه مواقف أرباب العمل في المنظمات البولندية المسؤولة اجتماعيًا. تم إجراء البحث على عينة قدرها 791 مستجيب عن طريق استبيان CAWI

التشخيصي الخاص وذلك في الفترة بين أغسطس ونوفمبر 2020. تم استخدام المقاييس الإحصائية الأساسية في الدراسة.

من بين النتائج المتوصل إليها أنه يتم تحديد درجة ولاء الموظفين تجاه أصحاب العمل في الغالب من قبل منظور زيادة الأجور في المستقبل والعدالة التنظيمية والمكانة والروابط بينهم. يثبت التحليل الذي تم إجراؤه هنا أن هذه العوامل لا تؤثر على شعورهم بالولاء.

المنظمات ذات الآثار العملية (على وجه الخصوص تلك التي تنفذ استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات) قد تستخدم الاستنتاجات من هذه الدراسة في تنمية برامج الولاء لموظفيها.

5.2. دراسة (Anne Martensen, Lars Grønholdt, 2006) بعنوان:

Internal Marketing: A Study of Employee Loyalty.

يؤكد التسويق بالعلاقات وتسويق الخدمات على أهمية التركيز على الموظفين في خلق والحفاظ على قيمة وولاء العملاء. يقال عادة أن هناك روابط بين ولاء الموظفين وولاء العملاء والربحية. لذلك من المهم إدارة وتحسين الرضا الوظيفي وولاء الموظفين. وبناء على هذا الرأي فإن الغرض من هذه الدراسة هي تطوير وتطبيق نموذج ولاء الموظف. يقدم نموذج معادلة بنيوية مع المتغيرات الكامنة، وربط الرضا الوظيفي للموظفين والولاء بمحدداته، تشير الدراسة إلى النتائج التجريبية من دراسة أجريت على موظفين في سلسلة فنادق دولية كبيرة. تم استخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) محددات ولاء الموظف يتم فحصها لتحديد مجالات التحسين ذات الصلة. يتم تطوير خرائط الأولوية وتفسيرها بطريقة مفيدة إدارياً.

6.2. دراسة (Bui Nhat Vuonga, Dao Duy Tungb, Hasanuzzaman Tusharc, Tran Nhu) بعنوان:

(2021 Quand and Ha Nam Khanh Giaoa) بعنوان:

Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty.

تلعب الموارد البشرية في القطاع الطبي دوراً مهماً للغاية في أداء أنشطة الخدمة العامة، المهام التي ينص عليها القانون لخدمة مصالح الشعب والمجتمع. كما أن لخدمة الأطباء أيضاً تأثير مباشر على الخدمات العامة وخدمات الرعاية الصحية في فيتنام. هذا البحث يحلل العوامل التي تؤثر على رضا الأطباء وولائهم من خلال دراسة استقصائية شملت 228 طبيباً يعملون في المستشفيات العامة في فيتنام. أجريت الدراسة باستخدام كل من الأدوات النوعية والكمية لفحص فرضياتها: تحليل ألفا كرونباخ، تحليل العامل

التوضيحي (EFA)، تم استخدام التحليل ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار العلاقة بين العوامل في نموذج البحث. أشارت النتائج إلى أن العوامل المؤثرة على رضا الطبيب تتضمن ما يلي مدرجا في ترتيب الأهمية المتناقص: (1) الدخل، (2) العلاقة مع الزملاء، (3) جودة الفحص الطبي والعلاج، (4) موارد المستشفى، (5) الاستقلالية في العمل، (6) فرص التدريب والترقية. علاوة على ذلك، عندما يكون الأطباء راضين عن وظائفهم، فإنهم يميلون إلى أن يكونوا مخلصين للمنظمة.

7.2. دراسة (Seema Mehta, Tarika Singh, S.S. Bhakar, Brajesh Sinha, 2010) بعنوان:

Employee Loyalty towards Organization -A study of Academician.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة العلاقة بين الولاء والعوامل التنظيمية. تم تصميم هذه الدراسة لمعرفة أسباب الاختلاف في الولاء بين المعلمين ومقارنة ولاء المعلمين من المهنيين والدورات غير المهنية. العوامل الأساسية للولاء التي ظهرت من هذه الدراسة هي التطوير الوظيفي، والتحفيز، الترابط والأمن الوظيفي والقيادة والالتزام. نتائج البحث خلصت إلى وجود فرق كبير في الولاء بين المعلمين المهنيين وغير المحترفين. أيضا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء بين معلمي الدورات المهنية والمعلمات.

8.2. دراسة (Won-Moo Hur, Sang IL Park, Tae-Won Moon, 2014) بعنوان:

The moderating roles of organizational justice on the relationship between emotional exhaustion and organizational loyalty in airline services.

كان الغرض من هذا البحث هو تحليل الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في ارتباط الإرهاق العاطفي والولاء التنظيمي. عادة ما يؤدي الإرهاق العاطفي الناتج عن العمل العاطفي للموظف إلى نتائج سلبية مثل الولاء التنظيمي. بعد نظرية الحفاظ على الموارد ونظرية التبادل الاجتماعي، يجادل المؤلفون بأن العلاقة بين الإرهاق العاطفي للمضيفات والولاء التنظيمي يتم تعديلها من خلال العدالة التوزيعية والإجرائية والشخصية.

تم جمع البيانات من عينة من 247 مضيقة طيران في كوريا الجنوبية. تم إجراء تحليل الانحدار الهرمي المتوسط لاختبار العلاقة المفترضة.

تقدم نتائج الدراسة الدعم للدور الوسيط للعدالة التنظيمية مثل العدالة التوزيعية والإجرائية والشخصية في ارتباط الإرهاق العاطفي والولاء التنظيمي. تساهم هذه الدراسة في الأدبيات الموجودة من خلال التحقق التجريبي من التأثير الوسيط وتوضيح دور ثلاثة أنواع من العدالة التنظيمية في وقت واحد.

المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي

1. الدراسات باللغة العربية:

1.1. دراسة (أبو علبة، نور، 2015) بعنوان: "القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث

بمحافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مستعينة باستبيانين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة: الأولى استبانة القيادة الأخلاقية وتتكون من (51) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: العلاقات الشخصية، والعمل الإداري والفني، والعمل الفريقي الجماعي، والحس الإنساني في المعاملات، والثانية استبانة الولاء التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من (336) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة.

وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظة غزة كانت عالية وبوزن نسبي (84.7%).
- جاء مجال (سمات العمل الإداري والفني) في أعلى مراتب القيادة الأخلاقية، يليه مجال (الحس الإنساني في المعاملات)، ثم مجال (سمات العلاقات الشخصية)، وأخير (العمل الفريقي الجماعي).
- درجة تقدير المعلمين لمستوى ولائهم التنظيمي كانت عالية جداً وبوزن نسبي (87.4%).
- وجود علاقة موجبة بين درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية ودرجة الولاء التنظيمي عند المعلمين.

2.1. دراسة (خيران خالد الصقر، 2018) بعنوان: القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك.

هدفت الدراسة للكشف عن واقع ممارسة مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك، ودرجة تحقق الولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهن، ومدى وجود علاقة ارتباطية بين واقع ممارسة مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك ودرجة تحقق الولاء التنظيمي، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابة أفراد العينة حول واقع ممارسة مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي)، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابة أفراد العينة حول تحقق الولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك تعزى لمتغيري (سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي). ولتحقيق ذلك أستخدم المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها ميدانياً على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (180) مشرفة وإدارية اختيروا بالطريقة العشوائية. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، واختبار (ت) للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

3.1. دراسة (القحطاني، حميدي، 2021) بعنوان: درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة عدن للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى معالجة ظاهريتين من أهم ظواهر السلوك التنظيمي وهما القيادة الأخلاقية والولاء الوظيفي وتهدف الدراسة بصورة رئيسية إلى التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة عدن للقيادة الأخلاقية ومستوى الولاء التنظيمي، وكذلك التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي، والتعرف على أثر متغيرات الدراسة (اللقب العلمي - سنوات الخبرة) على علاقة كل من القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن، ومعرفة الفروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة، فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات (اللقب العلمي، سنوات الخبرة).

ولتحقيق هدف الدراسة تم إعداد الاستبانة وتحتوي على (50) فقرة موزعة على محورين (الصفات الأخلاقية والولاء التنظيمي) بعد عرضها على مجموعة من المحكمين، وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها قام الباحثان بتطبيق هذه الأداة، وتم توزيع (119) نسخة من الاستبيان على مجتمع الدراسة وهم جميع القيادات الأكاديمية في جامعة عدن (موزعين على ديوان رئاسة جامعة عدن والكليات والمراكز التعليمية التابعة لها)، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي التحليلي والمعالجات الإحصائية، واستخدم برنامج

إحصائي spss في تحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بمحوري الدراسة واستخدام الوسائل الإحصائية الملائمة ومعالجتها واستخلاص النتائج.

أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن بقدر (متوسطة) وذلك من خلال مستوى التقدير العام للمحور والذي بلغ متوسطه الحسابي العام (3.22)، أي بوزن مؤوي (64.47%)، وانحراف معياري بلغ (0.852).
- مستوى الولاء التنظيمي للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن بمستوى متوسط وذلك من خلال مستوى التقدير العام للمحور والذي بلغ متوسطه الحسابي العام (3.33) أي بوزن مؤوي (66.6%) ، وانحراف معياري بلغ (0.615).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة عدن للقيادة الأخلاقية تعزى الى المتغيرات (اللقب العلمي، سنوات الخبرة) إذ تشير قيم (F) المحسوبة في المقياس الكلي (1.6) بأنها أصغر من قيمة (F) الجدولية (2.758).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن تعزى الى المتغيرات (اللقب العلمي، سنوات الخبرة) إذ تشير قيم (F) المحسوبة في المقياس الكلي (0.16) بأنها أصغر من قيمة (F) الجدولية (2.758).
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية في جامعة عدن وبين مستوى ولائهم التنظيمي.

2. الدراسات باللغة الأجنبية:

1.2. دراسة (Dianingrum et Kurniawan, 2020) بعنوان:

Analysis of the Effect of Ethical and Moral Leadership on Loyalty to the Superior of Mediated Interactional Justice: Moderated Collectivistic Orientation.

من الأهداف المهمة في هذا البحث تحديد تأثير القيادة الأخلاقية والمعنوية على العدالة التفاعلية للمرؤوسين، والتوجه الجماعي نحو الولاء للرؤساء، تم الاستعانة بعينة مكونة 60 موظفًا من 3 شركات تعمل في Purwokerto، الطريقة التحليلية المستخدمة SEM PLS، حيث أشارت النتائج إلى وجود تأثير كبير

للقيادة الأخلاقية على العدالة التفاعلية، وهناك تأثير كبير للقيادة الأخلاقية على العدالة التفاعلية، ومن بين النتائج المتوصل إليها:

- لا يوجد تأثير كبير للمتغيرات المعدلة للقيادة الأخلاقية (التوجه الجماعي) على العدالة التفاعلية.
- لا يوجد تأثير كبير للقيادة الأخلاقية على الولاء للرئيس.
- ولا يوجد تأثير كبير للقيادة الأخلاقية على الولاء للمشرف.
- وهناك تأثير كبير للعدالة التفاعلية على الولاء للمشرف.

2.2. دراسة (Xinqiao et al, 2021) بعنوان:

Can ethical leadership inspire employee loyalty in hotels in China? -From the perspective of the social exchange theory.

استنادا إلى نظرية التبادل الاجتماعي، تقدم هذه الدراسة نموذجا للوساطة والاعتدال لفحص كيف أن تصور الموظفين للقيادة الأخلاقية قد يلهم ولاء الموظفين من خلال الموارد ذات الصلة من الناحية النفسية. تم أخذ عينة قدرها (234) من موظفي الفنادق في جنوب شرق الصين كمشاركين في البحث، تظهر النتائج أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين القيادة الأخلاقية وولاء الموظف.

3.2. دراسة (Alabduljader, 2022) بعنوان:

Ethical leadership influence on employees loyalty mediating role of transformational leadership characteristics.

هدفت الدراسة الحالية إلى فحص تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية بما في ذلك (التوجيه الأخلاقي، والعدالة، ونزاهة القائد، وسلوك الرعاية، ومشاركة السلطة، وتوضيح الدور، والاهتمام بالاستدامة) في زيادة ولاء الموظفين من خلال الدور الوسيط للقيادة التحويلية، وقد تم اعتماد المنهج الكمي بهذا المعنى وتم توزيع استبيان إلكتروني على (483) موظفًا في قطاع الرعاية الصحية الخاص في الكويت، أشارت نتائج الدراسة إلى قبول الفرضيات الرئيسية حيث ظهر تأثير القيادة الأخلاقية على ولاء الموظفين، بالإضافة إلى أنه تبين أن القيادة التحويلية تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية وولاء الموظفين، أي تبني أسلوب القيادة التحويلية، وإدارتها على أساس السلوك الأخلاقي يمكن أن يزيد من احتمالية ولاء الموظفين وارتباطهم بالمنظمة بناء على شعورهم بالأمن والعدالة والسلوك الإيجابي الذي ينبع من قيادتهم الأخلاقية.

بعد عرض الدراسات السابقة يمكن أن نخلص أن الدراسات الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث تناولها لكل من موضوع القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي بصفة عامة.

يمكن تلخيص أوجه التشابه في المنهج حيث أن أغلب الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي وهو المنهج المتبع في دراستنا الحالية.

بالإضافة نجد تشابه في الأداة المستخدمة حيث أن جميع الدراسات استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهي الأداة المستخدمة أيضا في هذه الدراسة.

الملاحظ كذلك أن أغلب الدراسات تدرس أحد المتغيرين إما القيادة الأخلاقية أو الولاء التنظيمي فالدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين هي قليلة جدا خاصة باللغة العربية، مثال ذلك: دراسة (القحطاني، حميدي، 2021)، كما تم الاعتماد على نفس البرنامج الإحصائي وهو برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات (spss) وهو ما يتشابه مع أغلب الدراسات ما عدا (دراسة خالد علي وآخرون، 2018) استخدمت برنامج (AMOS) و (GPower) على التوالي و دراسة (Dianingrum et al, 2020) استخدمت برنامج (SEMPLS).

تتفق الدراسة الحالية كذلك مع أغلب الدراسات التي تناولت المتغيرين في تحديد أبعاد كلا المتغيرين (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) كأبعاد للقيادة الأخلاقية، و(الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر) كأبعاد للولاء التنظيمي، مثال ذلك دراسة (ناجي رجب سكر، 2018) و دراسة (الهزام وعيساوي، 2022)، وتختلف مع البعض الآخر مثل: دراسة (أبو عيدا وموسى الزين، 2019) ودراسة (العنقري عبد العزيز، 2014).

أما بالنسبة لأوجه الاختلاف، فقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة، إذ أجريت على عينة حجمها 60 إطار ينتمون للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل، أما الدراسات السابقة فتناولت عينات بأحجام مختلفة و متباينة فمنها ما هو أقل أو أكبر من عينة الدراسة. معظم الدراسات السابقة أجريت على مؤسسات خدمية و حكومية أما الدراسة الحالية فقد أجريت على مؤسسة اقتصادية ومن بين الدراسات نجد (ابو علبه 2015) دراسة (كريم ناصر علي، 2017)، هذه الدراسات أجريت على مؤسسات حكومية أما دراسة (خالد علي وآخرون، 2018) فأجريت على مؤسسة خدمية. تختلف الدراسة الحالية كذلك عن الدراسات السابقة من حيث البيئة والزمان كون الدراسة الحالية أجريت في

الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل من السنة الجارية 2023، بينما الدراسات الأخرى أجريت في بيئات عربية وأجنبية وفي أزمنة مختلفة. وقد استقنا من الدراسات السابقة في إعداد الجانب النظري وتصميم أداة الدراسة و مقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسات.

خلاصة:

في هذا الفصل استعرضنا مفاهيم أساسية حول القيادة الأخلاقية فتطرقنا إلى مفهومها، أهميتها وكذا أبعادها التي وجدنا فيها اختلاف بين العلماء لكن أغلبهم حددها بثلاث أبعاد (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) وتطرقنا كذلك إلى مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته بالإضافة إلى الأبعاد المكونة له.

فمفهوم القيادة الأخلاقية لم يلق إجماع الباحثين، ولكن اتفقوا على أن القيادة الأخلاقية أبعد من كونها مجموعة مفاهيم ومعارف فبشكل عام هي النموذج الذي يعزز السلوك المثالي لدى الأفراد ويوجههم من خلال احترام حقوق الآخرين ومعتقداتهم بما يتوافق مع القيم الأخلاقية. كما أنها تركز على التأثير على المرؤوسين لفعل الشيء الصحيح.

أما فيما يخص الولاء التنظيمي كذلك لم يلقى إجماع الباحثين، غير أنهم اتفقوا على أنه مؤشر نجاح المنظمة و يشير إلى انتماء الفرد والتزامه وانتسابه للمنظمة التي يعمل بها وتعلقه بأهدافها وقيمها.

أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد تناولنا فيه الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية التي شملت كل من المتغيرين المستقل والتابع على حدة، والدراسات التي عالجت المتغيرين معا.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

خلاصة

تمهيد:

بعد تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة، حيث تطرقنا إلى عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، لننتقل بعد ذلك إلى عرض مختلف الدراسات التي لها صلة بموضوعنا، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط الجانب النظري في الميدان، من خلال دراسة أثر أبعاد القيادة الأخلاقية في الولاء التنظيمي لدى عينة من الإطارات العاملة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيجل، ولتحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث يستعرض المبحث الأول طريقة وأدوات الدراسة، في حين يستعرض المبحث الثاني عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: منهج وأدوات الدراسة

سيتم في هذا المبحث توضيح طريقة وأدوات الدراسة، من خلال إبراز الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة، الأساليب الإحصائية التي اعتمدها في تحليل البيانات المجمعة، وكذا اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: الطريقة

1. مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأشياء أو الأفراد الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث (شحادة، 2016، صفحة 55).

وفي هذه الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة في كافة الإطارات العاملين بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع جيجل والبالغ عددهم 60 إطار.

تم توزيع 60 استمارة وهي العدد الكلي لمجتمع الدراسة وذلك اعتمادا على أسلوب المسح الشامل، إلا أنه تم استبعاد 6 استمارات 4 منها لعدم ارجاعها من قبل بعض أفراد المجتمع و استمارتين منها لعدم الإجابة على جميع العبارات التي تتضمنها، حيث تم استرجاع 54 استمارة صالحة للتحليل أي ما يمثل 90%.

2. تحديد المتغيرات وقياسها:

تنقسم متغيرات البحث إلى متغيرين رئيسيين، القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل الولاء التنظيمي كمتغير تابع كما يلي:

1.2 القيادة الأخلاقية:

تم الاعتماد على المقياس الذي وضعه عدد من الباحثين في المجال واتبعته العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتطرق إليها سابقا، بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمة المبحوثة، وقد قيس المتغير المستقل القيادة الأخلاقية بثلاث أبعاد رئيسية هي: توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي.

2.2. الولاء التنظيمي:

تم الاعتماد على المقياس الذي وضعه عدد من الباحثين في المجال واتبعته العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتطرق إليها سابقا، بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمة المبحوثة، وقد قيس المتغير التابع الولاء التنظيمي بثلاث أبعاد رئيسية هي: الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، والولاء المستمر.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

1. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

من أجل جمع بيانات الدراسة قمنا بإعداد استبيان، وهو أداة فعالة ومناسبة في مثل هذه الدراسات، وفيما يلي كيفية تصميمها واختبار صدقها وثباتها.

1.1. تصميم أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبانة بالاطلاع على مختلف الدراسات التي لها علاقة بالموضوع؛ وهي: دراسة (زينب كامل كاظم، إيمان حسين فضلي، 2020)، دراسة (عذراء محسن عبد، 2019)، دراسة (ماهر علي الصالح السالم، 2015)، دراسة (فاطنة قهيري، سعيدة ضيف، 2020)، دراسة (صفوان أمين سعيد السقاف، 2015) مع بعض التعديلات المطلوبة وقد تضمن هذا الاستبيان ما يلي:

1.1.1. البيانات الشخصية والوظيفية: وقد ضم أربع متغيرات:

• الجنس.

• السن.

• المستوى التعليمي.

• عدد سنوات الخبرة.

1.1.2. البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة: وتضمن كل من المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)،

والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) وفق التقسيم التالي:

المحور الأول: العبارات الخاصة بالقيادة الأخلاقية: وقد شمل 18 عبارة مجمعة لقياس المتغير المستقل وهو مقسم على 3 أبعاد هي:

- توافر السلوك الأخلاقي: العبارات من (1) إلى (6).

- ممارسة السلوك الأخلاقي: العبارات من (7) إلى (12).
- تعزيز السلوك الأخلاقي: العبارات من (13) إلى (18).

المحور الثاني: العبارات الخاصة بالولاء التنظيمي: وقد شمل 18 عبارة مجمعة لقياس المتغير التابع وهو مقسم على 3 أبعاد هي:

- الولاء العاطفي: العبارات من (19) إلى (24).
- الولاء الأخلاقي: العبارات من (25) إلى (30).
- الولاء المستمر: العبارات من (31) إلى (36).

ومن أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول والثاني تم استخدام مقياس "ليكرت LIKERT" الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مقياس "ليكرت LIKERT" الخماسي.

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

المصدر: (خاوي و عريوة، 2019، صفحة 198).

تم تحديد مجال الفئات والذي يعبر عن درجة الموافقة، وتم تحديد المدى Range، وطول الفئة Lenght، كما يلي:

➤ المدى = القيمة الأعلى - القيمة الأدنى.

➤ طول الفئة = المدى / عدد الدرجات.

حساب المدى: أقصى قيمة (5) - أصغر قيمة (1) = 4.

حساب طول الفئة: المدى (4) / عدد الدرجات (5) = 0.8.

وبالتالي تصبح الفئات كالتالي:

الجدول رقم (02): درجات الموافقة.

الدرجة	1	2	3	4	5
الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئة	[1.8 - 1]	[2.6 - 1.8]	[3.4 - 2.6]	[4.2 - 3.4]	[5 - 4.2]
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

1. 2. اختبار أداة الدراسة:

من أجل التأكد من ملائمة أداة الدراسة لإجراء الدراسة الميدانية لا بد من اختبارها وتحري مدى صدق العبارات وكذا ثبات المحاور، ولهذا قمنا بحساب معاملات الارتباط "Pearson" لمتغيرات الدراسة ثم حساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، وسيتم اختبار أداة الدراسة كما يلي:

1. 2. 1. الصدق الظاهري:

بعد إعداد الاستبانة ومراجعتها تم التأكد من صدقها ظاهريا بعرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال إدارة الموارد البشرية، وطلبنا منهم إبداء رأيهم وملاحظاتهم فيما يخص مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها إلى محورها، وملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، وكذا شموليتها وإمكانية تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون (انظر الملحق رقم 01) تم إجراء التعديلات المناسبة التي اتفق عليها معظم المحكمون حتى تكون واضحة ومفهومة للمستجوب، لنصل في الأخير إلى استبانة الدراسة في صورتها النهائية كما هي موضحة في الملحق (انظر الملحق رقم 02).

1. 2. 2. الصدق البنائي (الاتساق الداخلي):

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارات، فبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، ننتقل إلى التأكد من الصدق البنائي لها بتحديد مدى تجانسها الداخلي، حيث يتم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد والبعد ككل، وذلك باستخدام معامل الارتباط "بيرسون Pearson" (انظر الملحق رقم 03).

أ. صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة الأخلاقية:

- صدق الاتساق لبعد توافر السلوك الأخلاقي:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد توافر

السلوك الأخلاقي والبعد ككل:

الجدول رقم (03): معاملات الارتباط بين عبارات بعد توافر القيادة الأخلاقية والبعد ككل

رقم العبارة	عبارات بعد توافر السلوك الأخلاقي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	لا تنتشر مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الشركة	0.760**	0.000
2	يلتزم رئيسي المباشر بالوعود التي يعطيها للعاملين	0.805**	0.000
3	يراعي رئيسي المباشر العدالة عند توزيع المكافآت	0.871**	0.000
4	يسمح رئيسي المباشر في الشركة للعمال بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بدون الشعور بالخوف	0.801**	0.000
5	يعطي رئيسي المباشر اهتمام أكبر في الشركة للقيم الأخلاقية	0.871**	0.000
6	يرفض رئيسي المباشر الممارسات الإدارية غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع على الشركة	0.832**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss، ** دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01).

من الجدول رقم (03) يتبين لنا أن القيم الاحتمالية لمعاملات الارتباط ما بين عبارات بعد توافر

السلوك الأخلاقي والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد هي أقل من (0.01)، كما أن قيم معاملات الارتباط بين

كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.760) و (0.871)

وهذا يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت له وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- صدق الاتساق لبعء ممارسة السلوك الأخلاقي:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعء ممارسة السلوك الأخلاقي والبعء ككل:

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط بين عبارات بعء ممارسة السلوك الأخلاقي والبعء ككل

رقم العبارة	عبارات بعء ممارسة السلوك الأخلاقي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يصغي رئيسي المباشر باحترام إلى آراء العمال المتعلقة بالعمل	0.796**	0.000
2	يتخذ رئيسي المباشر قرارات عادلة ومتزنة عند حدوث الأزمات	0.817**	0.000
3	يعد رئيسي المباشر نموذج فيما يتعلق بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية	0.874**	0.000
4	يمكن الوثوق برئيسي المباشر عند أداء الأعمال	0.910**	0.000
5	يطبق رئيسي المباشر القواعد على نفسه وعلى العاملين بحد سواء	0.800**	0.000
6	يشارك رئيسي المباشر العاملين مناسباتهم الاجتماعية	0.707**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS، ** دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01).

من الجدول رقم (04) يتبين لنا أن القيم الاحتمالية لمعاملات الارتباط ما بين عبارات بعء ممارسة السلوك الأخلاقي والدرجة الكلية لعبارات هذا البعء هي أقل من (0.01)، كما أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعء والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.707) و (0.910) وهذا يدل على أن عبارات البعء صادقة لما وضعت له وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- صدق الاتساق لبعء تعزيز السلوك الأخلاقي:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعء تعزيز السلوك الأخلاقي والبعء ككل.

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين عبارات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي والبعد ككل

رقم العبارة	عبارات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يعاقب رئيسي المباشر العمال الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية	0.760**	0.000
2	يسمع رئيسي المباشر الشكاوي واقتراح الحلول	0.805**	0.000
3	يتخذ رئيسي المباشر قراراته بناء على اعتقاده بصحة ما يفعله	0.871**	0.000
4	لا يحدد رئيسي المباشر النجاح فقط بالنتائج ولكن بطريقة الحصول عليه	0.801**	0.000
5	يعمل رئيسي المباشر على تطبيق قواعد وقوانين الشركة	0.871**	0.000
6	يتشارك رئيسي المباشر الأفكار مع العاملين، يسمع الشكاوي واقتراح الحلول	0.832**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss، ** دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01).

يبين الجدول رقم (05) أن القيم الاحتمالية لمعاملات الارتباط بين عبارات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي والدرجة الكلية لعبارات هذا البعد هي أقل من (0.01)، كما أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.760) و (0.870) وهذا يدل على أن عبارات البعد صادقة لما وضعت له وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

– صدق الاتساق الداخلي لمحور الولاء التنظيمي:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل الولاء التنظيمي:

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بين عبارات الولاء التنظيمي والمحور ككل

رقم العبارة	عبارات الولاء التنظيمي	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	أشعر بالانتماء لهذه الشركة	0.783**	0.000
2	أفتخر بالشركة التي أعمل بها	0.879**	0.000
3	أشعر أن مشكلة الشركة من مشكلاتي الخاصة	0.873**	0.000
4	لدي استعداد لأقدم جهدا أكبر في هذه الشركة	0.936**	0.000
5	لدي رغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه الشركة	0.733**	0.000
6	أعمل بإخلاص في هذه الشركة	0.859**	0.000
7	أشعر أن قيم هذه الشركة جزء من قيمي	0.844**	0.000
8	أعتبر أن أهداف هذه الشركة جزء من أهدافي	0.919**	0.000
9	نجاح هذه الشركة جزء من نجاحي	0.918**	0.000
10	لن أتخلى عن العمل في هذه الشركة رغم وجود بديل أفضل	0.768**	0.000
11	أهتم بأدائي ومهامي لتحسين سمعة الشركة	0.850**	0.000
12	أمتلك صورة ذهنية جيدة عن الشركة التي أعمل بها	0.761**	0.000
13	أشعر بالرضا في العمل بالشركة	0.791**	0.000
14	أجد متعة في العمل بالشركة	0.868**	0.000
15	أرى مستقبلي المهني في هذه الشركة	0.872**	0.000
16	أشعر بأن المزايا المقدمة في هذه الشركة أكثر من المزايا المقدمة في مؤسسات أخرى	0.894**	0.000

0.000	0.885**	أشعر بأن أموراً كثيرة سوف تتأثر سلباً بحياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه الشركة	17
0.000	0.815**	أعمل مع زملائي بروح الفريق الواحد	18

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss ، ** دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01).

يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بين عبارات الولاء التنظيمي والدرجة الكلية لفقراته، حيث جاءت كل القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، كما أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين (0.733) و(0.936) وهذا يدل على أن عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت له وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

- صدق الاتساق الداخلي لأبعاد القيادة الأخلاقية والمحور ككل:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية لأبعاد محور القيادة الأخلاقية والمحور ككل:

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين عبارات أبعاد القيادة الأخلاقية والمحور ككل

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	أبعاد القيادة الأخلاقية	
0.000	0.864**	توافر السلوك الأخلاقي	1
0.000	0.916**	ممارسة السلوك الأخلاقي	2
0.000	0.860**	تعزيز السلوك الأخلاقي	3

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss ، ** دال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01).

يتضح من الجدول (07) أن مستوى المعنوية لكل الأبعاد أقل من (0.01) وكذلك قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور القيادة الأخلاقية والدرجة الكلية لهذا المحور جميعها موجبة ومحصورة بين القيم (0.860) و (0.916) وهذا يعني أن المحور الأول صادق لما وضع لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

ب. ثبات أداة الدراسة (Reliability):

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لحساب معاملات الثبات بالنسبة لمحاور الدراسة وأداة الدراسة ككل.

يقصد بثبات الاستبانة أننا إذا أعدنا توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة فإن النتائج ستكون مقارنة للنتائج التي حصلنا عليها من العينة الأولى، وتكون النتائج بين العينتين متساوية باحتمال يساوي معامل الثبات. ومعامل الثبات يأخذ قيما بين الصفر والواحد، فعندما تكون قيمتها قريبة من الواحد نقول بأن الاستبيان صادق وأنه ممثل لمجتمع الدراسة، أما عندما يكون قريبا من الصفر فنقول بأن الاستبيان لا يمثل المجتمع، وفي هذه الحالة ينصح بإعادة صياغة أسئلة الاستبانة (البحر و التتجي ، 2014 ، صفحة 14) حيث أنه يمكن تحديد مجالات قيمه كما يلي: (نجيمي، 2022، صفحة 14)

- ضعيفا إذا كان معامل ألفا كرو نباخ أقل من 60 %.
- مقبولا إذا كان معامل ألفا كرو نباخ يتراوح بين 60 % إلى 70 %.
- جيدا إذا كان معامل ألفا كرو نباخ يتراوح بين 71 % إلى 80 %.
- ممتازا إذا كان معامل ألفا كرو نباخ أكثر من 80 %.

الجدول رقم (08): معاملات الثبات بالنسبة لمحاور الدراسة وأداة الدراسة ككل

المحور	معامل الثبات ألفا كرونباخ
القيادة الأخلاقية	0.942
الولاء التنظيمي	0.962
الثبات الكلي	0.970

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من الجدول رقم (08) والذي يوضح معاملات الثبات ألفا كرونباخ (أنظر الملحق رقم 04)، نلاحظ أن معامل الثبات لمحور القيادة الأخلاقية قد بلغ (0.942) وهو ما يمثل درجة ثبات عالية جدا أي ممتازة، وهذا ما تم ملاحظته كذلك بالنسبة لمحور الولاء التنظيمي حيث بلغ معامل الثبات لهذا المحور (0.962)، وبلغ الثبات الكلي (0.970) والذي يمكن القول من خلاله أن أداة الدراسة تتمتع بالثبات وصالحة للدراسة.

1. 3. أدوات المعالجة الإحصائية للبيانات:

لمعالجة البيانات التي تم تجميعها ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) الإصدار 22 والذي يرمز له باختصار Spss ، وقد جاء مع تطور الأجهزة الحاسبة والصعوبات التي تعرفها التحليلات الإحصائية خاصة الكبيرة من حيث البيانات، ويحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات والإحصائيات التي تم توظيفها في هذه الدراسة كما يلي:

1. 3. 1. المدى (Range): وهو أبسط مقاييس التشتت وهو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة. ويمكن إيجاده من العلاقات التالية: (صبري، 2006، صفحة 115)

$$\text{المدى} = \text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة}$$

استخدم من أجل تحديد طول فئات "مقياس ليكرت Likert الخماسي" المستخدمة في المحورين الأول والثاني من استبانة الدراسة.

1. 3. 2. المتوسط الحسابي: يعتبر أبسط مقاييس النزعة المركزية وأسهلها حساباً وأكثرها دقة وتداولاً. ويعرف حسابياً على أساس أنه القيمة الناتجة من جمع قيم المفردات كلها مقسوماً على عدد المفردات (راضي ف.، 1998، صفحة 139).

تم استخدامه لقياس درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، ويفيد كذلك في ترتيب العبارات حسب درجة الأهمية.

1. 3. 3. الانحراف المعياري (Standard Derivation): ويعرف بأنه الجذر التربيعي لمعدل مربعات الانحرافات عن الوسط الحسابي (رشيد و الشويلات، 2012، صفحة 154).

واتبعت القاعدة التالية في تحليل نتائج الانحراف المعياري:

- **الانحراف المعياري أقل من 1:** يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن الوسط الحسابي، ويعني ذلك تقارب في استجابات أغلبية أفراد عينة الدراسة.

- **الانحراف المعياري أكبر أو يساوي 1:** يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، ما يدل على تباين أو تباعد استجابات الأغلبية لموضوع أو محتوى العبارة.

1.3.4. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient): يستخدم هذا المعامل لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس سمة محددة قياسا يتصف بالصدق والاتساق (جودة، 2008، صفحة 298)، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كلما دل ذلك على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات.

1.3.5. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): ويقاس مقدار واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين وتتنحصر قيمته بين $[-1, +1]$ كما تحدد إشارته اتجاه العلاقة كونها عكسية أم طردية، كما تحدد قيمته المطلقة درجة قوة العلاقة، ويفضل هذا المعامل مع المتغيرات الكمية سواء الفئوية أم النسبية. (محمد، 2005، صفحة 287).

حيث تفسر قيمه كما يلي: (بركات، 2013، صفحة 96)

- يكون الارتباط طردي تام إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي 1.
- يكون الارتباط عكسي تام إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي -1.
- لا يوجد ارتباط إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي صفر.
- كلما كانت القيمة المطلقة لمعامل الارتباط قريبة من الواحد كان الارتباط قويا.
- كلما كانت القيمة المطلقة لمعامل الارتباط قريبة من الصفر كان الارتباط ضعيفا.

1.3.6. معامل الالتواء والتفلطح: تم استخدامهما للتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

أ. معامل الالتواء (Skewness): هو درجة تماثل أو البعد عن تماثل لتوزيع ما، إذا كان المنحنى التكراري لتوزيع ما له ذيل أكبر إلى اليمين (أو منحني أكثر إلى اليمين) يقال أن التوزيع ملتو إلى اليمين أو موجب الالتواء. وإذا كان التوزيع له ذيل أكبر إلى اليسار (أو منحني أكثر إلى اليسار) فيقال أن التوزيع ملتو إلى اليسار أو سالب الالتواء ويرمز له بالرمز (SK). (سمور، 2007، صفحة 97).

ب. معامل التفلطح (Kurtosis): يمثل تكرارات القيم على طرفي هذا المتغير، وهو أيضا درجة علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت قيمة التفلطح كبيرة كانت للتوزيع قمة منخفضة، ويسمى التوزيع كبير التفلطح Platy Kurtic، أما إذا كانت قيمة التفلطح صغيرة فإن للتوزيع قمة عالية ويسمى التوزيع مدببا أو قليل التفلطح Leptokurtic، وإذا كانت قيمة التفلطح متوسطة سمي التوزيع متوسط التفلطح Mesokurtic (الهيبي، 2003، صفحة 129).

3.1.7. الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): هو عبارة عن أسلوب إحصائي تدرس فيه العلاقة السببية الخطية بين المتغير التابع وبين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة، حيث يشمل أكبر عدد ممكن من نقاط تقاطع المتغيرات بغية تقليل الخطأ إلى أقل ما يمكن للحصول على تقديرات دقيقة يمكن الاعتماد عليها (محمود، 2013، صفحة 344).

3.1.8. معامل تضخم التباين (VIF) وفترات التباين المسموح (Tolerance): يتم التحقق من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة فيما بينها عن طريق استخدام مؤشرين هما معامل تضخم التباين والتباين المسموح. ومشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن يظهر في حالة ما إذا كان معامل تباين التضخم أصغر من 10 والتباين المسموح أكبر من 0.1 بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة (مقراش و الضمور، 2018، صفحة 341).

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات

1. عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية:

1.1. الجنس:

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	38	70.4%
أنثى	16	29.6%
المجموع	54	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يبين الجدول رقم (09) أن عينة الدراسة قد قدر عدد الذكور فيها بـ 38 فرد ما يمثل 70.4% من حجم العينة، أما الإناث فكان عددهم 16 فرد ما يمثل بنسبة 29.6% من حجم العينة، وبالتالي يمكن القول أن أغلب أفراد العينة هم ذكور (انظر الملحق رقم 05).

1.2. السن:

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الفئة العمرية	التكرار	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	2	3.7%
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	7	13.0%
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	37	68.5%
50 سنة فأكثر	8	14.8%
المجموع	54	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يبين الجدول رقم (10) أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 40 سنة وأقل 50 سنة بما يقدر ب 37 فرد بنسبة 68.5 % من حجم العينة، تليها بعد ذلك الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بنسبة 14.8% ثم بعد ذلك تأتي في المرتبة الثالثة الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة ب 7 أفراد ما نسبته 13.0% من حجم العينة، وفي المرتبة الأخيرة فئة أقل من 30 سنة بفردين ما نسبته 3.7% ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة هم كهول حيث نجد أن ما نسبته 68.5% من أفراد العينة أعمارهم تتراوح ما بين 40 و 50 سنة (انظر الملحق رقم 05).

1. 3. المستوى التعليمي:

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرار	الجنس
79.6%	43	جامعي
20.4%	11	دراسات عليا
100%	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يبين الجدول رقم (11) أن أفراد العينة موزعين حسب المؤهل العلمي كما يلي: جاء المستوى الجامعي في المرتبة الأولى ب 43 فرد ما نسبته 79.6% ثم يليه مستوى دراسات عليا ب 11 فرد ما يقابل نسبة 20.4%، ومنه نستنتج أن كل أفراد العينة ذوي مستوى تعليمي عالي (انظر الملحق رقم 05).

1. 4. عدد سنوات الخبرة:

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	3	5.6%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	6	11.1%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	31	57.4%
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	9	16.7%
20 سنة فأكثر	5	9.3%
المجموع	54	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يبين الجدول رقم (12) أن أغلب أفراد العينة يتراوح عدد سنوات خبرتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15، ثم تليها الفئة التي تمثل من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة والمقدرة بـ 9 أفراد أي ما نسبته 16.7% وجاءت في المرتبة الثالثة الفئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بـ 6 أفراد أي ما نسبته 11.1% وفي المرتبة التي تليها جاءت فئة 20 سنة فأكثر مقدرة بـ 5 أفراد أي ما نسبته 9.3% وفي المرتبة الأخيرة جاءت فئة أقل من 5 سنوات مقدرة بـ 3 أفراد والتي تقابل النسبة 5.6% ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة من 10 سنوات فأكثر حيث تقدر نسبته بـ 83.4% (انظر الملحق رقم 05).

2. عرض وتحليل بيانات محور القيادة الأخلاقية:

في هذا الجزء يتم عرض وتحليل البيانات الخاصة بعبارات محور القيادة الأخلاقية وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات والأبعاد في الجداول التالية: (انظر الملحق رقم 06)

1.2. توافر السلوك الأخلاقي:

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد توافر السلوك الأخلاقي.

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد توافر السلوك الأخلاقي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
2	1.002	2.57	لا تنتشر مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الشركة	01
6	0.940	2.39	يلتزم رئيسي المباشر بالوعود التي يعطيها للعاملين	02
5	0.901	2.41	يراعي رئيسي المباشر العدالة عند توزيع المكافآت	03
3	1.077	2.52	يسمح رئيسي المباشر في الشركة للعمال بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بدون الشعور بالخوف	04
4	0.947	2.52	يعطي رئيسي المباشر اهتمام أكبر في الشركة للقيم الأخلاقية	05
1	0.960	2.61	يرفض رئيسي المباشر الممارسات الإدارية غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع على الشركة	06
	0.75617	2.5031	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد ككل بلغ (2.5031) الذي ينتمي للمجال [1.8-2.6] وهو ما يشير إلى وجود درجة موافقة منخفضة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد، أي توافر السلوك الأخلاقي للرؤساء المباشرين في المؤسسة كان بدرجة منخفضة، ويرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى أنهم لا يلتزمون بالوعود التي يعطونها للعاملين ولا يراعون العدالة التوزيعية للمكافآت. وبلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد (0.75617) وهو أقل من الواحد مما يدل على تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

- وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (2.61) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة؛ بمعنى أن الرئيس المباشر يرفض بدرجة متوسطة الممارسات الإدارية غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع على الشركة، وبانحراف معياري (0.960) وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة أي عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم(01) بمتوسط حسابي قدره (2.57) وهو ينتمي إلى المجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة؛ بمعنى أن مظاهر الفساد المالي أو الإداري تنتشر في الشركة، وبانحراف معياري (1.002) وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.
- وجاءت العبارة رقم(04) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.52) وهو ينتمي إلى المجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة، بمعنى أن الرئيس المباشر في الشركة لا يسمح للعمال بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بدون الشعور بالخوف وبانحراف معياري (1.077) وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.
- وجاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب(2.52) وهو ينتمي إلى المجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة؛ بمعنى أن الرئيس المباشر لا يعطي اهتمام أكبر للقيم في الشركة، وبانحراف معياري (0.947) وهو أصغر من 1 ما يعني أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
- وجاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب(2.41) وهو ينتمي إلى المجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة؛ بمعنى لا يراعي الرئيس المباشر العدالة عند توزيع المكافآت، وبانحراف معياري (0.901) وهو أصغر من 1 ما يعني أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
- وجاءت العبارة رقم (02) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب(2.39) وهو ينتمي إلى المجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة؛ بمعنى لا يلتزم الرئيس المباشر بالوعود التي يعطيها للعاملين، وبانحراف معياري (0.940) وهو أصغر من 1 ما يعني أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

2.2. ممارسة السلوك الأخلاقي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي.

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	يصغي رئيسي المباشر باحترام إلى آراء العمال المتعلقة بالعمل	2.54	0.985	2
02	يتخذ رئيسي المباشر قرارات عادلة ومرتنة عند حدوث الأزمات	2.39	0.899	5
03	يعد رئيسي المباشر نموذج فيما يتعلق بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية	2.43	1.002	4
04	يمكن الوثوق برئيسي المباشر عند أداء الأعمال	2.46	0.966	3
05	يطبق رئيسي المباشر القواعد على نفسه وعلى العاملين بحد سواء	2.22	0.904	6
06	يشارك رئيسي المباشر العاملين مناسباتهم الاجتماعية	2.56	0.945	1
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد	2.4321	0.77738	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد ككل بلغ (2.4321) والذي ينتمي للمجال [1.8-2.6] وهو ما يشير إلى وجود درجة موافقة منخفضة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد؛ أي ممارسة السلوك الأخلاقي للرؤساء المباشرين في المؤسسة كان بدرجة منخفضة وذلك راجع بالدرجة الأولى لعدم تطبيق الرئيس المباشر للقواعد على نفسه كما يطبقها على الآخرين وكذا عدم تميز قراراته بالعدالة والالتزام خلال الأزمات، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد (0.77738) وهو أقل من الواحد مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

- وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (2.56) وهو ينتمي إلى المجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة؛ بمعنى أن الرئيس المباشر لا يشارك العاملين مناسباتهم الاجتماعية، وانحراف معياري (0.945) وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة أي عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (01) بمتوسط حسابي قدره (2.54) وهو ينتمي إلى المجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة؛ بمعنى أن الرئيس المباشر لا يصغي باحترام إلى آراء العمال

المتعلقة بالعمل، وبانحراف معياري (0.985) وهو أقل من 1 ما يعني أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

– وجاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.46) وهو ينتمي إلى المجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة؛ بمعنى أنه لا يمكن الوثوق بالرئيس المباشر عند أداء الأعمال، وبانحراف معياري (0.966) وهو أصغر من 1 ما يعني أنه ليس هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

– وجاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره ب(2.43) وهو ينتمي إلى المجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة؛ بمعنى أن الرئيس المباشر لا يعد نموذج فيما يتعلق بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية، وبانحراف معياري (1.002) وهو أكبر من 1 ما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

– وجاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره ب(2.39) وهو ينتمي إلى المجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة؛ بمعنى لا يتخذ الرئيس المباشر قرارات عادلة ومرتزة عند حدوث الأزمات، وبانحراف معياري (0.899) وهو أصغر من 1 ما يعني أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

– وجاءت العبارة رقم (05) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره ب(2.22) وهو ينتمي إلى المجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة؛ بمعنى أن الرئيس المباشر لا يطبق القواعد على نفسه وعلى العاملين بحد سواء، وبانحراف معياري (0.904) وهو أصغر من 1 ما يعني أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

3.2. تعزيز السلوك الأخلاقي:

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي.

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	يعاقب رئيسي المباشر العمال الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية	2.98	0.858	1
02	يستمتع رئيسي المباشر للشكاوي واقتراح الحلول	2.91	0.875	4

2	1.069	2.91	يتخذ رئيسي المباشر قراراته بناءا على اعتقاده بصحة ما يفعله	03
6	0.970	2.76	لا يحدد رئيسي المباشر النجاح فقط بالنتائج ولكن بطريقة الحصول عليه	04
3	1.014	2.91	يعمل رئيسي المباشر على تطبيق قواعد وقوانين الشركة	05
5	1.047	2.87	يتشارك رئيسي المباشر الأفكار مع العاملين	06
	0.80290	2.8889	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للبعد	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد ككل بلغ (2.8889) وينتمي للمجال [2.6-3.4] وهو ما يشير الى وجود درجة موافقة متوسطة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد؛ أي أن تعزيز السلوك الأخلاقي للرؤساء المباشرين في المؤسسة كان بدرجة متوسطة، وعليه يمكن القول أنهم يولون اهتماما متوسطا بتحسين فهم الموظفين للأخلاقيات وتوعيتهم بهذه القضايا وتقوية السلوك الأخلاقي في المنظمة، وبلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد (0.80290) وهو أقل من الواحد مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

- وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (2.98) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة؛ أن الرئيس المباشر يعاقب العمال الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية وذلك بدرجة متوسطة، وبانحراف معياري (0.858) وهو أصغر من 1 ما يعني أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة أي عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي قدره (2.91) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة؛ بمعنى أن الرئيس المباشر يتخذ قراراته بناءا على اعتقاده بصحة ما يفعله، وبانحراف معياري (1.069) وهو أكبر من 1 ما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
- وجاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.91) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة؛ بمعنى أن الرئيس المباشر يعمل على تطبيق قواعد وقوانين الشركة وذلك بدرجة متوسطة، وبانحراف معياري (1.014) وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

- وجاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب(2.91) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-2.6] ما يمثل درجة موافقة متوسطة؛ بمعنى أن الرئيس المباشر يستمع للشكاوي واقتراح الحلول، وبانحراف معياري (0.875) وهو أصغر من 1 ما يعني أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
- وجاءت العبارة رقم (06) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر ب(2.87) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-2.6] ما يمثل درجة موافقة متوسطة؛ بمعنى أن الرئيس المباشر يتشارك الأفكار مع العاملين بدرجة متوسطة، وبانحراف معياري (1.047) وهو أكبر من 1 ما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
- وجاءت العبارة رقم (04) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر ب(2.76) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-2.6] ما يمثل درجة موافقة متوسطة؛ بمعنى أن الرئيس المباشر لا يحدد النجاح فقط بالنتائج ولكن بطريقة الحصول عليه، وبانحراف معياري (0.970) وهو أصغر من 1 ما يعني أنه لا يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

يوضح الجدول التالي ملخص للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة الأخلاقية وأبعادها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور القيادة الأخلاقية وأبعاده

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	0.75617	2.5031	توافر السلوك الأخلاقي
3	0.77738	2.4321	ممارسة السلوك الأخلاقي
1	0.80290	2.8889	تعزيز السلوك الأخلاقي
/	0.68548	2.6080	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور 2.6080 وهو ما يشير الى وجود درجة موافقة متوسطة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور. أي وجود القيادة الأخلاقية بدرجة متوسطة في الشركة.

وقد بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا المحور 0.68548 وهو أقل من الواحد مما يشير الى عدم وجود درجة تشتت كبيرة في إجابات أفراد العينة. وفي هذا السياق جاء بعد تعزيز السلوك الأخلاقي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.8889 وبدرجة موافقة متوسطة، وفي المرتبة الثانية بعد توافر السلوك الأخلاقي بمتوسط حسابي قدره 2.5031 وبدرجة موافقة منخفضة، في المرتبة الثالثة والأخيرة جاء بعد ممارسة السلوك الأخلاقي بمتوسط حسابي قدره 2.4321 وبدرجة موافقة منخفضة.

2. عرض وتحليل بيانات محور الولاء التنظيمي:

بعد عرض تحليل البيانات الخاصة بعبارات المحور الأول القيادة الأخلاقية ننقل في هذا الجزء إلى تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني والمتمثل في الولاء التنظيمي عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المحور كما يلي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب درجة الأهمية في إجابات أفراد العينة حول عبارات محور الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور الولاء التنظيمي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
4	1.019	3.02	أشعر بالانتماء لهذه الشركة	01
7	1.156	2.72	أفتخر بالشركة التي أعمل بها	02
9	1.075	2.70	أشعر أن مشكلة الشركة من مشكلاتي الخاصة	03
6	1.188	2.72	لدي استعداد لأقدم جهداً أكبر في هذه الشركة	04
14	1.128	2.52	لدي رغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه الشركة	05
3	1.189	3.02	أعمل بإخلاص في هذه الشركة	06
10	1.075	2.70	أشعر أن قيم هذه الشركة جزء من قيمي	07

8	1.156	2.72	أعتبر أن أهداف هذه الشركة جزء من أهدافي	08
12	1.149	2.67	نجاح هذه الشركة جزء من نجاحي	09
18	1.192	2.30	لن أتخلى عن العمل في هذه الشركة رغم وجود بديل أفضل	10
2	1.163	3.07	أهتم بأدائي ومهامي لتحسين سمعة الشركة	11
5	1.047	2.81	أمتلك صورة ذهنية جيدة عن الشركة التي أعمل بها	12
13	0.940	2.61	أشعر بالرضا في العمل بالشركة	13
15	0.927	2.50	أجد متعة في العمل بالشركة	14
16	1.076	2.44	أرى مستقبلي المهني في هذه الشركة	15
17	1.109	2.43	أشعر بأن المزايا المقدمة في هذه الشركة أكثر من المزايا المقدمة في مؤسسات أخرى	16
1	1.049	3.35	أشعر بأن أمورا كثيرة سوف تتأثر سلبا بحياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه الشركة	17
11	1.146	2.69	أعمل مع زملائي بروح الفريق الواحد	18
	0.85802	2.6667	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للمحور	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا المحور ككل بلغ (2.6667) الذي ينتمي للمجال [2.6-3.4] وهو ما يشير الى وجود درجة موافقة متوسطة في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور؛ بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة متوسط، وبلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد (0.85802) وهو أقل من الواحد مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور.

- وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم (17) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب(3.35) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة؛ بمعنى شعور العمال بأن أمورا كثيرة سوف تتأثر سلبا بحياتهم إذا ما قرروا ترك العمل في الشركة وذلك بدرجة متوسطة، وبانحراف معياري (1.049) وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.

- وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم(11) بمتوسط حسابي قدره (3.08) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة؛ بمعنى أن العمال يهتمون بأدائهم ومهامهم بدرجة متوسطة

- لتحسين سمعة الشركة، وبانحراف معياري (1.163) وهو أكبر من 1 ما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
- وجاءت العبارة رقم (06) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.02) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة؛ بمعنى أن الأفراد يعملون بإخلاص في هذه الشركة، وبانحراف معياري (1.189) وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.
- وجاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.02) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة؛ بمعنى أن شعور الأفراد بالانتماء للشركة متوسط، وبانحراف معياري (1.019) وهو أكبر من 1 ما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
- وجاءت العبارة رقم (12) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.81) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة؛ بمعنى أن أفراد العينة يمتلكون صورة ذهنية عن الشركة التي يعملون بها، وبانحراف معياري (1.047) وهو أكبر من 1 ما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
- وجاءت العبارة رقم (04) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (2.72) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة؛ بمعنى أنه لدى عمال الشركة استعداد لتقديم جهد أكبر للشركة، وبانحراف معياري (1.188) وهو أكبر من 1 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.
- وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره (2.72) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة؛ أي أن أفراد العينة يفتخرون بالشركة التي يعملون بها، وبانحراف معياري (1.156) وهو أكبر من 1 ما يعني أن هناك تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.
- وفي المرتبة الثامنة جاءت العبارة رقم (08) بمتوسط حسابي قدره (2.72) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة؛ بمعنى أن أفراد العينة يعتبرون أهداف الشركة هي أهدافهم الخاصة، وبانحراف معياري (1.156) وهو أكبر من 1 ما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
- وجاءت العبارة رقم (03) في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (2.70) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-3.4] ما يمثل درجة موافقة متوسطة؛ أي أن أفراد العينة يشعرون بأن مشكلات الشركة جزء من

مشكلاتهم الخاصة، وبانحراف معياري (1.075) وهو أكبر من 1 ما يعني أنه هناك تشتت في إجابات أفراد العينة.

– وجاءت العبارة رقم (07) في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدر ب(2.70) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-2.6] ما يمثل درجة موافقة متوسطة؛ بمعنى أن أفراد العينة يشعرون بأن قيم الشركة هي جزء من قيمهم الخاصة، وبانحراف معياري (1.075) وهو أكبر من 1 ما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

– وجاءت العبارة رقم (18) في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدر ب(2.69) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-2.6] ما يمثل درجة موافقة متوسطة؛ أي أن أفراد العينة يعملون مع زملائهم بروح الفريق الواحد، وبانحراف معياري (1.146) وهو أكبر من 1 ما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

– وجاءت العبارة رقم (09) في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدر ب(2.67) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-2.6] ما يمثل درجة موافقة متوسطة؛ أي أن أفراد العينة يرون أن نجاح الشركة جزء من نجاحاتهم الخاصة، وبانحراف معياري (1.149) وهو أكبر من 1 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

– وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم (13) في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدر ب (2.61) وهو ينتمي إلى المجال [3.4-2.6] ما يمثل درجة موافقة متوسطة؛ بمعنى أن أفراد العينة يشعرون بالرضا في العمل بالشركة، وبانحراف معياري (0.940) وهو أصغر من 1 ما يعني عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة.

– وفي المرتبة الرابعة عشر جاءت العبارة رقم(05) بمتوسط حسابي قدره (2.58) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-1.8] ما يمثل درجة موافقة منخفضة؛ أي أن أفراد العينة ليس لديهم رغبة في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في هذه الشركة، وبانحراف معياري (1.128) وهو أكبر من 1 ما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.

– وجاءت العبارة رقم(14) في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي قدره (2.50) وهو ينتمي إلى المجال [2.6-1.8] ما يمثل درجة موافقة منخفضة؛ أي أن أفراد الشركة لا يجدون متعة في العمل بالشركة، وبانحراف معياري (0.927) وهو أصغر من 1 ما يعني غياب التشتت في إجابات أفراد العينة.

- وجاءت العبارة رقم (15) في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي قدر ب(2.44) وهو ينتمي إلى المجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة؛ أي أن أفراد العينة لا يرون مستقبلهم المهني بهذه الشركة، وبانحراف معياري (1.076) وهو أكبر من 1 ما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
- وجاءت العبارة رقم (16) في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي قدر ب(2.43) وهو ينتمي إلى المجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة؛ أي أن أفراد العينة لا يشعرون بأن المزايا المقدمة في هذه الشركة أكثر من المزايا المقدمة في مؤسسات أخرى، وبانحراف معياري (1.109) وهو أكبر من 1 ما يعني أنه يوجد تشتت في إجابات أفراد العينة.
- وجاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي قدر ب(2.30) وهو ينتمي إلى المجال [1.8-2.6] ما يمثل درجة موافقة منخفضة؛ أي أن أفراد العينة لديهم الاستعداد للتخلي عن العمل بالشركة في حالة وجود بديل أفضل، وبانحراف معياري (1.192) وهو أكبر من 1 ما يعني وجود تشتت في إجابات أفراد العينة.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية

1. اختبار التوزيع الطبيعي:

للتأكد من أن البيانات تخضع أو تقترب من التوزيع الطبيعي تم حساب معاملات الالتواء والتقلطح لمتغيرات الدراسة. فحسب دراسة (Cao and Dowlatshahin (2005) إذا كان معامل الالتواء محصور بين (3،-3) ومعامل التقلطح أقل من 20 فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، ويمكن اختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات المعلمية. (مقرش و عبد اللوش، 2019، صفحة 340).

والجدول التالي يمثل نتائج الاختبار. (انظر الملحق رقم 07)

الجدول رقم (18): معامل الالتواء والتفلطح للمتغيرين

معامل التفلطح	معامل الالتواء	المتغيرات	
-0.831	0.390	توافر السلوك الأخلاقي	القيادة الأخلاقية
-0.456	0.289	ممارسة السلوك الأخلاقي	
-0.878	-0.225	تعزيز السلوك الأخلاقي	
-0.460	0.548	الولاء التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول رقم (17) أعلاه يتضح أن معاملات الالتواء بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة تتراوح بين (-0.225) و(0.548) وهي أقل من 3 وتقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين -3 و3، أما معاملات التفلطح فهي محصورة بين -0.878 و-0.456 وهي أقل من 20، وتشير النتائج إلى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا ما توضحه النتائج، ومنه يمكن القول إن الأثر الذي يظهر في المتغير التابع يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة وبالتالي يمكن اختبار فرضيات الدراسة.

2. اختبار التعددية الخطية (Multicollinearity):

من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينها تم الاعتماد على اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح. (انظر الملحق رقم 08)

الجدول رقم (19): نتائج اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة

المتغيرات	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)
توافر السلوك الأخلاقي	2.166	0.462
ممارسة السلوك الأخلاقي	2.827	0.354
تعزيز السلوك الأخلاقي	1.950	0.513

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل تضخم التباين بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة محصور بين 1.950 و2.827 وهو أقل من 10، كما أن التباين المسموح محصور في المجال 0.354 و0.513 وهو أكبر من 0.1، إذن لن تظهر مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

1. اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاثة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) مجتمعة في الولاء التنظيمي لدى الإطارات العاملة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل".

ومن أجل التأكد من صحتها تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد و الجدول رقم (19) يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of Variances for regression (المتغير التابع الولاء التنظيمي)

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة F	قيمة F المسحوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.775	0.600	0.000	24.993	7.803	3	23.408	الانحدار
/	/	/	/	0.312	50	15.610	الخطأ المتبقي
/	/	/	/	/	53	39.019	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (19) انظر الملحق رقم (09): أن مستوى دلالة (F) يساوي (0.000) وهو أقل من (0.05) ما يشير أن النموذج ذو دلالة إحصائية، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.775) ما يشير أن الارتباط إيجابي قوي بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.600)، أي أن القيادة الأخلاقية تقيس ما نسبته 60% من التغير في الولاء التنظيمي و 40% من النسبة الباقية تعود على عوامل أخرى لم يتم ذكرها في نموذج الدراسة.

وعليه نقبل الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاثة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) مجتمعة في الولاء التنظيمي لدى الإطارات العاملة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل".

2. اختبار الفرضيات الفرعية:

تم اختبار أثر كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في الولاء التنظيمي لدى الإطارات العاملة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل من خلال اختبار تحليل تباين الانحدار المتعدد (Multiple regression Analysis) والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول رقم (20).

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression Analysis)

مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	معاملات نمطية Beta	معاملات غير نمطية		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
/	/	Beta			/
0.325	0.994	/	0.310	0.308	ثابت (Constant)
0.006	2.863	0.377	0.149	0.428	توافر السلوك الأخلاقي
0.009	2.732	0.411	0.166	0.454	ممارسة السلوك الأخلاقي
0.634	0.479	0.060	0.133	0.064	تعزيز السلوك الأخلاقي

المتغير التابع: الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

1.2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الأولى كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد توافر السلوك الأخلاقي لدى الإطارات العاملة بشركة الكهرباء والغاز فرع جيجل" نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (20) أن قيمة الدلالة الإحصائية (T) الخاصة ببعد توافر السلوك الأخلاقي تقدر ب (0.006) وهي أصغر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، ما يعني أنه يوجد أثر لتوافر السلوك الأخلاقي لدى الإطارات العاملة بشركة الكهرباء والغاز فرع جيجل وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى مقبولة (انظر الملحق رقم 09).

2.2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثانية كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد ممارسة السلوك الأخلاقي لدى الإطارات العاملة بشركة الكهرباء والغاز فرع جيجل" نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (20) أن قيمة الدلالة الإحصائية (T) الخاصة ببعد ممارسة السلوك الأخلاقي تقدر ب (0.009) وهي أصغر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، ما يعني أنه يوجد أثر لممارسة السلوك الأخلاقي لدى الإطارات العاملة بشركة الكهرباء والغاز فرع جيجل وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية مقبولة (انظر الملحق رقم 09).

3.2. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جاءت صيغة الفرضية الفرعية الثالثة كالتالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد تعزيز السلوك الأخلاقي لدى الإطارات العاملة بشركة الكهرباء والغاز فرع جيجل" نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (20) أن قيمة الدلالة الإحصائية (T) الخاصة ببعد تعزيز السلوك الأخلاقي تقدر ب (0.634) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، ما يعني أنه لا يوجد أثر لتعزيز السلوك الأخلاقي لدى الإطارات العاملة بشركة الكهرباء والغاز فرع جيجل وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة (انظر الملحق رقم 09).

خلاصة:

إتماماً للجانب النظري قمنا في هذا الفصل بدراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل حاولنا فيها التقصي عن أثر القيادة الأخلاقية في الولاء التنظيمي لدى الإطارات العاملة بالشركة، حيث تم التطرق إلى الوسائل المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها وفق متطلبات الدراسة ثم عرض وتحليل محور البيانات الشخصية والوظيفية، بعد ذلك تم عرض نتائج المحور الثاني للاستبانة لمعرفة مستوى القيادة الأخلاقية، وكذا عرض النتائج الخاصة بالمحور الثالث الخاص بالولاء التنظيمي ومعرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى الإطارات العاملين في الشركة، ثم اختبار الفرضيات لمعرفة أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاثة مجتمعة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال عرض وتحليل النتائج تم التوصل إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاثة مجتمعة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في الولاء التنظيمي للإطارات العاملين بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل، أما فيما يخص أثر أبعاد القيادة الأخلاقية (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في الولاء التنظيمي وجدنا أن بعدي توافر السلوك الأخلاقي وممارسة السلوك الأخلاقي لهما أثر في الولاء التنظيمي، ما عدا بعد تعزيز السلوك الأخلاقي.

الخاتمة

يعتبر الولاء التنظيمي من أهم السلوكيات التي تسعى المنظمة للوصول إليها كونها تخلق جوا من الألفة والتآزر بين المرؤوسين ورؤسائهم، ونجد أن القيادة الأخلاقية التي ينتهجها الرؤساء هي الأسلوب الأمثل لتحقيق هذا السلوك لما له من تبعات ونتائج تؤثر على أداء المرؤوسين واستقرارهم فكلما اعتمدت المنظمة على أسلوب القيادة الأخلاقية المرتكزة على القيم والمبادئ فإنه يؤثر إيجاباً على درجة الولاء لدى المرؤوسين وذلك بتوافر عوامل أخرى مؤثرة مثل الأجور والمزايا والحوافز وغيرها، إذ يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساس والرأس مال الحقيقي للمنظمة فزيادة درجة الولاء التنظيمي لديهم يعتبر من المهام الرئيسية لقيادة المنظمات.

من خلال هذه الدراسة والتي تطرقنا فيها إلى "أثر القيادة الأخلاقية في الولاء التنظيمي لدى الإطارات العاملة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل"، توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية بالإضافة إلى تقديم بعض الاقتراحات للشركة محل الدراسة وذلك كما يلي:

أولاً: النتائج

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي، وذلك كما يلي :

1. النتائج النظرية:

من خلال عرض الجانب النظري يمكننا استخلاص النتائج التالية:

- ✓ القيادة كلمة تحمل معان عدة فهي إحدى وظائف الإدارة التي تميز المدير الفعال عن غيره، إلا أن لعب دور القيادة ليس بالأمر الهين.
- ✓ تعد الأخلاق من مقومات القيادة الأخلاقية السوية التي يجب أن يتسم بها قادة المنظمات، كما يعتبر القائد بأخلاقه الحميدة مثالا يحتذى به من قبل أتباعه.
- ✓ القيادة الأخلاقية هي القيادة القائمة على الفضائل والممارسات الأخلاقية كاحترام الآخرين، للقيادة الأخلاقية ثلاث أبعاد وهي: توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي.

✓ الولاء يصنع القيمة المتوقعة للمنظمة حيث يؤدي حرص المنظمة على إمداد زبائنها بقيمة متوقعة من المنتجات أو الخدمات، فالولاء هو منهج حياة بالنسبة للمنظمات التي تسعى لتأسيس قاعدة صلبة من العاملين المخلصين والأوفياء.

✓ النمط القيادي الذي يستخدمه القائد يلعب دورا كبيرا في تعزيز ورفع الولاء التنظيمي للعاملين، خاصة إذا كان هذا النمط ينتهج على الأخلاق التي أضحت مطلبا ملحا في الآونة الأخيرة نظرا لما يشهده العالم من فضائح وأزمات قيادية متكررة.

2. النتائج التطبيقية:

بعد عرض و تحليل بيانات الدراسة التطبيقية و اختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

✓ مستوى القيادة الأخلاقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل متوسط وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور القيادة الأخلاقية (2.6080)، وهذا ما يتفق مع بعض الدراسات مثل: دراسة (أبو علبة، نور، 2015)، دراسة (هالة خيران خالد الصقر، 2018)، دراسة (القحطاني، حميدي، 2021)، وعلى حد علم الطالبان أنه لا توجد دراسات تختلف مع الدراسة الحالية وذلك في حدود الدراسات التي اعتمدا عليها.

أما درجة توافر أبعاده فقد جاء بالترتيب التالي:

- بعد تعزيز السلوك الأخلاقي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.8889) وبدرجة متوسطة؛ وهذا ما يتفق مع دراسة (قهيري وضيف، 2020) وكذا دراسة (عذراء محسن عبد، 2019) والتي جاءت بدرجة متوسطة ولكن في المرتبة الثانية.

- بعد توافر السلوك الأخلاقي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.5031) وبدرجة منخفضة؛ وهذا ما يتفق مع دراسة (قهيري وضيف، 2020).

- بعد ممارسة السلوك الأخلاقي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.4321) وبدرجة منخفضة؛ وهذا ما يتفق مع دراسة (قهيري وضيف، 2020).

✓ مستوى الولاء التنظيمي بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل وفقا لمقياس الدراسة متوسط، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور الولاء التنظيمي (2.6667) وبدرجة متوسطة؛ وهذا ما يتفق مع دراسة (كاظم وفضلي، 2020)، و يختلف مع دراسة (سعيد وداعي، 2020) والذي جاء بدرجة منخفضة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاثة مجتمعة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في الولاء التنظيمي لدى الإطارات العاملة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل، وهذا ما يتفق مع بعض الدراسات مثل: دراسة (أبو علبة، نور، 2015)، دراسة (هالة خيران خالد الصقر، 2018)، دراسة (القحطاني، حميدي، 2021)، وعلى حد علم الطالبان أنه لا توجد دراسات تختلف مع الدراسة الحالية وذلك في حدود الدراسات التي اعتمدت عليها.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتوافر السلوك الأخلاقي في الولاء التنظيمي لدى الإطارات العاملة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل.

✓ يوجد أثر ذو دلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة السلوك الأخلاقي في الولاء التنظيمي لدى الإطارات العاملة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتعزيز السلوك الأخلاقي في الولاء التنظيمي لدى الإطارات العاملة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع جيجل.

ثانيا: الاقتراحات

على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات التي نأمل أن تؤخذ بعين الاعتبار وهي كما يلي:

➤ ضرورة نشر القواعد والمدونات الرسمية الأخلاقية وتفعيلها أكثر وإلزام الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء بها.

➤ حرص الرؤساء المباشرين على الالتزام والوفاء بالوعود التي يقطعونها للعمال.

➤ عقد برامج تدريبية لصناع القرار ومن هم بمواقع المسؤولية لتعزيز ممارسة القيادة بالأخلاق، بهدف اتخاذ قرارات عادلة ومنتزعة عند وقوع الأزمات، خاصة وأن شركة كبيرة مثل سونلغاز قادرة على إنشاء مراكز لتأهيل وتطوير عمالها.

➤ وضع أنظمة للعقوبات وفق المعايير الأخلاقية لمنع الانتهاكات الأخلاقية وضبط سلوك المرؤوسين.

➤ يتعين على رؤساء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لتحقيق التوازن السلوكي والاستقرار التنظيمي ترسيخ نموذج أخلاقي يحتذى به من خلال تهيئة جو مشبع بالسلوكيات الأخلاقية تزيد من إدراك الفرد للصواب والخطأ، وذلك بالالتزام الشخصي بالأخلاق والثبات والاستمرارية على الخلق الحميد مهما اختلفت المواقف.

- ضرورة إجراء دراسة مماثلة في مؤسسات جزائرية وبآليات مختلفة لمقارنة النتائج مع نتائج الدراسة الحالية لمعرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في هذه المؤسسات.
- بث الشعور بالاطمئنان والاستقرار لدى العاملين في الشركة من خلال الاهتمام بهم ورعاية مختلف شؤونهم ما يخلق لديهم شعورا بالانتماء والولاء للشركة.
- إتاحة إدارة المنظمة لفرص التقدم والترقية بصورة عادلة أمام جميع العاملين من شأنها رفع الروح المعنوية عندهم وزيادة درجة ولائهم.
- ابتعاد الرؤساء عن التعالي ومحاولة التقرب من العاملين والاندماج معهم ما يحقق الثقة والود بينهم وهذا يشعرهم بمكانتهم وأنهم جزء من الشركة.
- ضرورة اهتمام الإدارة بتحسين البيئة التنظيمية للشركة للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، وذلك بتوفير ظروف عمل مناسبة، بما يحسن من المكانة الاجتماعية لهم، وبالتالي يزيد من ارتباطهم بوظائفهم، وولائهم للشركة.

ثالثا: آفاق الدراسة

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا آفاق جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلا لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

- مساهمة القيادة الأخلاقية في محاربة الانتهاكات الأخلاقية.
- أثر القيادة الخادمة على الولاء التنظيمي.
- أثر القيادة الأخلاقية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- علاقة تحسين جودة حياة العمل بالولاء التنظيمي في المنظمات.
- القيادة الأخلاقية وعلاقتها بإدارة المواهب.
- أثر الولاء التنظيمي في الدافعية لدى العاملين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

I. الكتب:

1. أحمد بن عبد الله الكبير. (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي. دار الألوكة.
2. أحمد جابر حسنين علي. (2011). أخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
3. أحمد محمد بطاح، و حسن أحمد الطعاني. (2016). الإدارة التربوية- رؤية معاصرة. عمان، الأردن: دار الفكر.
4. أحمد محمد سليمان، و عبد الفتاح سوسن وهب. (2011). الرضا والولاء الوظيفي-قيم وأخلاقيات الأعمال-. الأردن: زمزم ناشرون وموزعون.
5. إيهاب عبد السلام محمود. (2013). تحليل البرنامج الإحصائي spss. العراق : مؤسسة دار الصادق الثقافية.
6. بلال خلف السكارنه. (2009). أخلاقيات العمل. عمان، الأردن: راد المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
7. بيتر ج. نورث هاوس. (2018). القيادة الإدارية النظرية والتطبيق . (صلاح بن معاذ المعيوف، المترجمون) الرياض، السعودية: مركز البحوث والدراسات.
8. جمال محمد شاكر محمد. (2005). التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام spss. الإسكندرية: الدار الجامعية.
9. حسين أحمد الطراونة. (2005). المهارات القيادية والسلوكية في الإدارة. عمان، الأردن : دار الخليج.
10. حسين حريم. (2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

11. خالد قاسم سمور . (2007). الإحصاء . عمان: دار الفكر .
12. شوقي ناجي جواد . (2009). السلوك التنظيمي-في منظمات الأعمال- . عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع .
13. صلاح الدين حسين الهيتي . (2003). الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية تطبيقات باستخدام *spss* . عمان: دار وائل للطباعة والنشر .
14. طارق طه . (2007). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت . الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة .
15. عزام عبد الرحمان صبري . (2006). أساسيات في النظام الإحصائي الشامل *spss* . إربد، الأردن: عالم الكتب الحديث .
16. غيث البحر، و معن التنجي . (2014). التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج *IBM SPSS Statistics* . مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة .
17. فتحي عبد العزيز أبو راضي . (1998). الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية . بيروت: دار النهضة العربية .
18. كايد قرعوش، خالد القضاة، عبد الرزاق أبو البصل، محمد حسن الشلبي، محمد موسى نصر، نصر البناء، و وليد السعد . (2001). الأخلاق في الإسلام (الإصدار 2) . عمان، الأردن: دار المناهج .
19. محفوظ جودة . (2008). التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام *spss* . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
20. محمد إسماعيل بلال . (2008). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق . الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة .
21. محمد حسين محمد رشيد، و منى عطا الله الشويلات . (2012). مبادئ الإحصاء والاحتمالات ومعالجتها باستخدام برنامج *spss* . عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .

22. محمود سلمان العميان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الإصدار الطبعة 2). الأردن : دار وائل للنشر.

23. نافذمحمد بركات. (2013). التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي Spss. الجامعة الإسلامية.

24. نجم عبود نجم. (2006). أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال. عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.

II. المقالات:

1. أبو بكر بوسالم. (2010). أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية". كلية المال الأعمال، الجزائر.

2. أسامة محمد، المصاروة. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الموزعة من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث- ب: العلوم الإنسانية، 33(1)، الصفحات 1-26.

3. أحمد محمود رضوان، أسامة محمد مصاروة ، و حسني أنعام سالم. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. دراسات العلوم التربوية ، 46(2)، الصفحات 665-682.

4. أمال، يوب وإكرام، بودبزة. (2021). أثر الالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية على تعزيز المسؤولية الاجتماعية- دراسة تطبيقية على البنوك العمومية بسكيكدة-. المجلة المغربية للاقتصاد والمانجمنت، 8(1)، الصفحات 1-22.

5. اراس ميديا محمد سعيد، و محمد كاوه فرج قره داغي. (ديسمبر، 2020). القيادة الخادمة وتأثيرها على الولاء التنظيمي. دراسة إستطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة السليمانية، 2(4)، الصفحات 134-160.

6. أمجد محمود محمد، درادكة وهدى، المطيري. (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13(2)، الصفحات 223-237.

7. إيناس موسى، الزين وزكي، أبو عيدا. (2019). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتنمية رأس المال النفسي- دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، 4(2)، الصفحات. 131-167.
8. علي، خالد ووليد، بشيش وسليم، مجلخ. (2018). جودة حياة العمل كمتغير وسيط العلاقة التفاعلية بين القيادة الأخلاقية وإبداع العاملين- دراسة استطلاعية على موظفي الإدارة العمومية بولاية تبسة. مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، 13(26)، الصفحات 1-14.
9. عبد العزيز بن سلطان، العنقري. (2014). أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي- دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة. قسم إدارة الأعمال، جامعة الطائف.
10. راضية، يوسف وآمال، يوب. (2020). أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية- دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(3)، الصفحات 85-104.
11. محمد، الهزام وفاطمة، عيساوي. (2020). القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية- دراسة تطبيقية على عدد من منظمات بالجنوب الغربي-الجزائر. مجلة الاقتصاد والبيئة، 5(1)، الصفحات 146-171.
12. أسيل، زهير رشيد التك وسندية، مروان سلطان الحياي. (2013). دعم الخدمات الاجتماعية ودورها في الولاء التنظيمي-دراسة تحليلية لآراء عينة من الممرضين في اثنان من المؤسسات الصحية في مدينة الموصل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 3(2).
13. إلهام بولجنيب. (بلا تاريخ). سمات القائد في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة- سطيف. الصفحات 351-368.
14. أميرة خضير كاظم. (2014). الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد. 2، العدد. 31.
15. بن صغير عبد العظيم، و وفاء بحاش . (نوفمبر، 2015). أخلاقيات الأعمال كمحدد لتحقيق فعالية التسيير في المؤسسات . مجلة العلوم الإنسانية(42)، الصفحات 11-27.

16. ثابت اول وسيلة العشعاشي ، و فاطمة الزهراء بن نامة. (بلا تاريخ). أخلاقيات الأعمال كميّة تنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة: المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم. الصفحات 41-59.
17. جواد محسن راضي، و عبد الله كاظم حسن. (2011). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والإقتصاد. الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7(21)، الصفحات 103-120.
18. خالد بن عبد العزيز حمد الشمالان. (أفريل، 2016). دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد الأكاديمي: دراسة مقارنة. مجلة كلية التربية ببنها، 3(106)، الصفحات 293-327.
19. خالد بن عيسى، فتيحة بن خراة. (2021). مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة التعليم الثانوي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد. 09، العدد. 04.
20. خالد بن عيسى، و فتيحة بن خراة. (28 12، 2021). مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة التعليم الثانوي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، 9(4)، الصفحات 98-122.
21. ختام قاسم مصطفى الجعيثي. (جانفي، 2017). درجة ممارسة مديري المدارس الإبتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم. غزة، كلية التربية، فلسطين: الجامعة الإسلامية .
22. سعاد بعجي، و عبد الله خباية. (1 أوت، 2015). درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين دراسة حالة وحدة خدمات ما بعد البيع (كوندور). مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، 9(3)، الصفحات 144-158.
23. سعدية سعدي. (ماي، 2018). مقومات بناء السلوك الأخلاقي لدى منظمات الأعمال. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 5(1)، الصفحات 81-90.
24. سعيد مروان جلعود، و حسام لينة المحتسب. (بلا تاريخ). أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل/ فلسطين. جامعة بوليتكنك، الصفحات 97-154.

25. الشريف محمد شريط. (2009). *الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الإطارات لمؤسسة سونالغاز عنابة*. 1-175. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر.
26. عبد الرضا نوفل الكلابي، و عبد زيد حيدر خضر. (ديسمبر، 2021). *تأثير الولاء التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة استطلاعية لعينة من المطارات الدولية العراقية)*. Warith Scientific Journal، 3(8)، الصفحات 145-158.
27. عبد القادر دبون، و عبد اللطيف صيتي. (31 ديسمبر، 2018). *دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن- حالة ديوان الترقية والنسيير العقاري لولاية غرداية*. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*، 4(3)، الصفحات 291-312.
28. عبد الله عالي القرني، و أحمد بن محمد الزاوي. (أكتوبر، 2016). *القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس*. *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*، 35(170)، الصفحات 649-694.
29. عبد المالك مجادبة. (2018). *واقع قيم العمل في المؤسسة الإنتاجية-الولاء التنظيمي نموذجاً- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأثيث والزخرفة-البلدية*. *مجلة الدراسات*، 7(1)، الصفحات 171-181.
30. عبد المالك مجادبة. (2018). *واقع قيم العمل في المؤسسة الإنتاجية-الولاء التنظيمي نموذجاً- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأثيث والزخرفة-البلدية*. *مجلة دراسات*، المجلد 07، العدد 01.
31. عبد المالك هبال. (30 جوان، 2018). *أثر إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسة أبعاد القيادة الإستراتيجية على ولائهم التنظيمي - دراسة ميدانية بجامعة المسيلة -* *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية*، 11(01)، الصفحات 269-286.
32. عذراء محسن عبد. (2019). *دور القيادة الأخلاقية في تقليل الصمت التنظيمي بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مديرية ماء الأنبار*. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 15(48)، الصفحات 272-287.

33. علي أسعد وطفة. (2013). في مفهوم الأخلاق: قراءة فلسفية معاصرة. مجلة شؤون اجتماعية، 30(119)، 91-124.
34. علي ماهر الصالح السالم. (2015). الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار. 1-198. دمشق، كلية التربية، سوريا.
35. علي محمود الروسان، و محمد مثنى العموش. (2013). دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي-دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني-. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(37)، الصفحات 211-242.
36. علي ناصر كريم. (2017). الولاء التنظيمي لدى تدريسي الجامعة المنصورة . مجلة كلية التربية الأساسية، الصفحات 783-816.
37. عيسى نجيمي. (2022). مطبوعة في مقياس النظام الإحصائي spss. جيجل ، إدارة الموارد البشرية ، الجزائر : جامعة تاسوست جيجل.
38. فائزة بعيليش، و نصر الدين بن نذير . (2019). القيادة الأخلاقية كمدخل في تفعيل مكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 15(21)، الصفحات 409-424.
39. فوزية مقراش، و فيروز مصلح محمد الضمور. (30 جوان، 2018). أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية -دراسة حالة شركة صناعة الأدوية صيدال الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاجتماعية، 11(1)، الصفحات 332-345.
40. فوزية مقراش، و محمد عبد اللوش. (ديسمبر، 2019). أثر العوامل التنظيمية على الإبداع لدى أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية(52)، الصفحات 326-345.
41. ليندة فرخة. (2009). أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة ميدانية بالشركة الإقريقية للزجاج- جيجل. 1-213. جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

42. محمد خاوي، و محاد عريوة. (2019). أثر فعالية نظام الرقابة الداخلية على الأداء في البنوك التجارية . مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12 (1).
43. محمد عبد الكريم ربحان. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية في ضوء بعض المتغيرات في محافظة غزة. غزة، كلية التربية قسم أصول التربية، فلسطين: جامعة الأزهر - غزة.
44. محمد علي الروسان، مثنى محمد العموش. (2013). دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الأردني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد. 37.
45. محمد ماهر سليمان شحادة. (2016). متطلبات تطبيق محاسبة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي -دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية - . جامعة الأزهر، غزة.
46. ناجي رجب سكر. الإدارة بالقيم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الاتجاه نحو القيم الممارسة كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمنطقة شرق غزة التعليمية). مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد. 26، العدد. 7.
47. ناصر كريم علي. (2017). الولاء التنظيمي لدى تدريسيي الجامعة المنصورة. مجلة كلية التربية الأساسية، 23 (97)، الصفحات 783-816.
48. نصر الدين قعودة، و منيرة سلامي. (31 ديسمبر، 2020). أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين: دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر فرع باتنة. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 11 (3)، الصفحات 297-313.
49. نور الدين نوري دودو، و عز الدين بوكربوط. (13 أبريل، 2021). العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، الصفحات 291-302.
50. نور محمد أحمد أبو علبة. (2015). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. غزة، كلية التربية، فلسطين: جامعة الأزهر.

51. هدى محمد الروسان. (2018). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بكلية التربية بالجيبيل لأبعاد القيادة الأخلاقية. مجلة البحث العلمي في التربية(19)، الصفحات 120-140.
52. وليد شالبي. (2016). دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة. المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
53. ياسمين محمد ناصر محمود الدجاني. (2018). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. عمان، كلية العلوم التربوية ، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

III. الرسائل الجامعية:

1. آلاء سعد، الحنيطي. (2022). القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في لواء الرصيفة (رسالة ماجستير). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
2. حورية قشمد، (2011). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بولاء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، (رسالة ماجستير).
3. سعد علي حمود العنزي، و فضيلة سلمان داود. (2012). تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة (أطروحة دكتوراه). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 18(66)، الصفحات 1-29.
4. عماد سعيد محمد الشاعر. (2017). ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة (أطروحة ماجستير). غزة، كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الإسلامية-غزة.
5. محمد حسن أبو عودة. (سبتمبر، 2017). أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية- قطاع غزة(أطروحة ماجستير). غزة، كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة.

6. محمد نجيب، عناصر. (2013). علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني ومركز التحكم والدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي (أطروحة دكتوراه). علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر.
7. مزوار منوبة. (2013). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية (أطروحة ماجستير). إدارة أعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.
8. وافية صحراوي. (2013). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية- دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا- (أطروحة دكتوراه). علم النفس العمل والتنظيم.

IV. المعاجم:

1. المنجد في اللغة والإعلام (الإصدار 31). (1991). بيروت: دار المشرق.
2. إبراهيم مصطفى، حامد عبد القادر، أحمد حسن الزيات ، و محمد علي النجار. (بلا تاريخ). المعجم الوسيط. استانبول، تركيا: المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع.
3. أحمد ابن فارس. (2007). معجم مقاييس اللغة (المجلد 6). دار الفكر.
4. أحمد العايد، أحمد مختار عمر، بن الحاج يحيى الجيلاني، داود عبده، صالح جواد طعمه، و نديم مرعشلي. (بلا تاريخ). المعجم العربي الأساسي.
5. هزار راتب قبيعة، جميل أبو نصري، طلعت هشام قبيعة، و رمزية نعمة حسن. (بلا تاريخ). المتقن. بيروت، لبنان: دار الراتب الجامعية.
6. هيئة الأبحاث والترجمة. (1997). الأداء القاموس العربي الشامل. بيروت، لبنان: دار الراتب الجامعية.

V. مواقع إلكترونية:

1. طارق السويديان. (2017). تم الاسترداد من

<https://www.youtube.com/watch?v=TwlEmxHw-90>

I. Articles :

1. Amin, h. h., durmaz , o., & demir, s. (2021, may). *leadership styles and their effects on organizational effectiveness*. black sea journal of management and marketing, 2(2), pp. 26-33.
2. Anne Martensen, Lars Grønholdt, *Internal Marketing: A Study of Employee Loyalty*,(2006) Its Determinants and Consequence, Innovative Marketing, 2(4).
3. Bello, s. m. (2012, june). *impact of ethical leadership on employee job performance*. international journal of business and social science, 3(11), pp. 228-236.
4. Brown, M. E., Trevino, L. k., & Harrison, D. A. (2005, april 27). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. organizational behavior and human decision processes(97), pp. 117-134.
5. Bui Nhat Vuonga, Dao Duy Tungb, Hasanuzzaman Tusharc, Tran Nhu Quand and Ha Nam Khanh Giaoam, (2021) *Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty*, Management Science Letters 11 x.
6. Camal Zehir, Ebru Erdogan, (2011,december).*The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance*. procedia social and behavioral sciences, 24(42), pp.1389-1404.
7. Eisenbeiss, s. a. (2012, march 5). *re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach*. the leadership quarterly, 23, pp. 791-808.
8. Elci, m., sener, i., aksoy, s., & alpkan, l. (2012). *the impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees turnoverintention: the mediating role of work related stress*. procedia social and behavioral sciences(58), pp. 289-297.
9. Ewa Mazur-Wierzbicka, *Determinants of Employee Loyalty from the Perspective of Employees of Socially Responsible Organizations*,(2021) European Research Studies Journal, XXIV(4).
10. Faride hashemian Nejad. (2014). *To Investigate the Relationship Between Ethical Leadership and Teacher Empowerment*. Indian journal of fundamental and applied life sciences, 4(1), pp. 1892-1896.
11. Hatice Senyurt, Muhammet said dinc. (2015). *The Relationship among Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: a study of Private Primary and High School Teachers in Bosna and Herzegovina*. international conference on rconmic and social studies, pp.138-144.
12. Hassan khane. (2017), *The relationship between ethical leadership and organizational citizenship behavior: evidence from pakistan*, city university research journal.
13. Hartog, D. N. (2015). ethical leadership. *annual review of organizationalpsychology and organizational behaviour*, 2, pp. 409-434.

14. Igor Klopotan, Krešimir Buntak and Ivana Droždek , (2015) *Employee loyalty: difference between genders and the public and the private sector*, Interdisciplinary Description of Complex Systems.
15. Kar, S. (n.d.). *Ethical Leadership: Best Practice for Success*. Journal of Business and Management, pp. 112-116.
16. Kooskora, M and magi, P .(2010). *Ethical leadership behaviour and employee job satisfaction*. university of jyvaskyla press, pp.112-126.
17. Langlois, I. (2012, octobre 18). *le leadership ethique: vectrue d'intégrité professionnelle*. université laval, pp. 1-18.
18. Long-Zeng Wuet, Frederick Hong-kit, Randyk. Chiu, xiaogang He.(2014, February 27) *CEO Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility A Moderated Mediation Model*, spring science + business media Dordrecht, 130(4).
19. Mayer, D. m., kuenzi , m., & greenbaum, r. (2010, september). *examining the link between ethical leadership and empolyee misconduct: the mediating role of ethical climate*. journal of business ethics, 95, pp. 7-16.
20. Nasir hussain, saman attiq.(2017). *Relationship among ethical leadership, ethical climate, corporate social responsibility and performance outcomes*. journal of managerial sciences, XI(03). pp 246-264.
21. Naiyananont, p., & smuthranond, t. (2017, october 20). *relationships between ethical climate, political behavior, ethical leadership, and job satisfaction of operational officers in a wholesale company, bangkok metropolitan region*. kasetsart journal of social sciences, 38, pp. 345-351.
22. Ponnu, C. H., & Tennakoon, G. (2009). *the association between ethical leadership and employee outcomes- the malaysian case*. electronic journal of business ethics and organization studies, 14(1), pp. 21-32.
23. Quang Van Ngo, Thang Quang Tra, Thuong Cong Luu,.(2021) *Corporate social responsibility and employee loyalty, Role of pride and commitment*, Proceedings of the International Conference on Research in Management & Technovation, 28.
24. Resick, c. j., hanges , p., dickson , m., & mitchelson, j. (2006). *A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership*. journal of business ethics, 63, pp. 345-359.
25. Samer M. Arqawi , Amal A. Al hila, Samy S. Abu Naser , Mazen J. Al Shobaki.(2018, October) *The Effect of Procedural Justice on the Organizational Loyalty of Faculty Staff in Universities*, International Journal of Academic Management Science Research, 2 (10).
26. Seema Mehta,Tarika Singh, S.S. Bhakar, Brajesh Sinha, (2010) *Employee Loyalty towards Organization -A study of Academician*, Prestige institute of Management, Gwalior, Seema Mehta et al, Int.J.Buss.Mgt.Eco.Res., 1(1).

27. Shin, y. (2012). *CEO Ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior*. journal of business ethics, 108(3), pp. 299-312
28. Trent H. Bowers. (2009). *Connection Between Ethical Leadership Behavior and Collective Efficacy Levels as Perceived by Teacher*, doctor of education in educational leadership.
29. Won-Moo Hur, Sang IL Park, Tae-Won Moon, (2014.6 may) *The moderating roles of organizational loyalty in airline services*, Journal of Services Marketing, 28 (3).
30. Yilmaz, E. (2010). *the analysis of organizational creativity in schools regarding principals ethical leadership characteristics*. procedia social and behaviorial sciences, 2, pp. 3949-3953.

الملاحق

الملحق رقم(01): قائمة الأساتذة المحكمين

رقم	الأستاذ	الرتبة	الكلية	الجامعة
01	حمودة نسيم	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
02	سالمي سمير	أستاذ محاضر ب	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
03	شاطر شفيق	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل
04	بوفروم حنان	أستاذ مساعد أ	كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير	جامعة جيجل

الملحق رقم (02): أداة الدراسة في صورتها النهائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانة الدراسة

سيدي، سيديتي...

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، يشرفنا أن نتقدم إليكم بهذه الاستبانة لجمع المعلومات اللازمة من أجل إنجاز موضوع دراستنا المعنون ب: "أثر القيادة الأخلاقية في الولاء التنظيمي-دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز-فرع جيجل".

نرجو تعاونكم معنا من خلال إبداء آرائكم بكل دقة وموضوعية لكل عبارة من عبارات الاستبانة بما ترونه مناسباً، مؤكداً لكم حرصنا على سرية البيانات المقدمة من قبلكم، وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: - يرجى وضع علامة (x) على الإجابة التي توافق اختياركم.

- يرجى التأكد من الإجابة على كافة العبارات.

تحت إشراف:

د. كرامش بلال

من إعداد الطالبتين:

✓ وخاف رانية

✓ مجراب حياة

وشكراً على اهتمامكم وتعاونكم.

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- السن:

من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

دراسات عليا

جامعي

4- عدد سنوات الخبرة:

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

20 سنة فأكثر

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	تعزير السلوك الأخلاقي	
					يعاقب رئيسي المباشر العمال الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية	13
					يستمتع رئيسي المباشر للشكاوي واقتراح الحلول	14
					يتخذ رئيسي المباشر قراراته بناء على اعتقاده بصحة ما يفعله	15
					لا يحدد رئيسي المباشر النجاح فقط بالنتائج ولكن بطريقة الحصول عليه	16
					يعمل رئيسي المباشر على تطبيق قواعد وقوانين الشركة	17
					يتشارك رئيسي المباشر الأفكار مع العاملين	18

المحور الثاني: بالولاء التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					أشعر بالانتماء لهذه الشركة	19
					أفتخر بالشركة التي أعمل بها	20
					أشعر أن مشكلة الشركة من مشكلاتي الخاصة	21
					لدي استعداد لأقدم جهدا أكبر في هذه الشركة	22
					لدي رغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه الشركة	23
					أعمل بإخلاص في هذه الشركة	24
					أشعر أن قيم هذه الشركة جزء من قيمي	25
					أعتبر أن أهداف هذه الشركة جزء من أهدافي	26
					نجاح هذه الشركة جزء من نجاحي	27
					لن أتخلى عن العمل في هذه الشركة رغم وجود بديل أفضل	28

					أهتم بأدائي ومهامي لتحسين سمعة الشركة	29
					أمتلك صورة ذهنية جيدة عن الشركة التي أعمل بها	30
					أشعر بالرضا في العمل بالشركة	31
					أجد متعة في العمل بالشركة	32
					أرى مستقبلي المهني في هذه الشركة	33
					أشعر بأن المزايا المقدمة في هذه الشركة أكثر من المزايا المقدمة في مؤسسات أخرى	34
					أشعر بأن أموراً كثيرة سوف تتأثر سلباً بحياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه الشركة	35
					أعمل مع زملائي بروح الفريق الواحد	36

الملحق رقم (03): معاملات الارتباط لاختبار الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

Corrélations

		لا تنتشر مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الشركة	يلتزم رئيسي المباشر بالوعود التي يعطيها للعاملين	يراعي رئيسي المباشر العدالة عند توزيع المكافآت	يسمح رئيسي المباشر في الشركة للعمال بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بدون الشعور بالخوف	يعطي رئيسي المباشر إهتمام أكبر في الشركة للقيم الأخلاقية	يرفض رئيسي المباشر الممارسات الإدارية غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع على الشركة	توافر السلوك الأخلاقي
لا تنتشر مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الشركة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .500** .000 54	.500** 1 .000 54	.217 .656** .115 54	.383** .561** .004 54	.436** .596** .001 54	.511** .464** .000 54	.658** .803** .000 54
يلتزم رئيسي المباشر بالوعود التي يعطيها للعاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.500** .000 54	1 .000 54	.656** .000 54	.561** .000 54	.596** .000 54	.464** .000 54	.803** .000 54
يراعي رئيسي المباشر العدالة عند توزيع المكافآت	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.217 .115 54	.656** .000 54	1 .000 54	.634** .000 54	.456** .001 54	.296* .030 54	.690** .000 54
يسمح رئيسي المباشر في الشركة للعمال بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بدون الشعور بالخوف	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.383** .004 54	.561** .000 54	.634** .000 54	1 .000 54	.768** .000 54	.655** .000 54	.863** .000 54
يعطي رئيسي المباشر إهتمام أكبر في الشركة للقيم الأخلاقية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.436** .001 54	.596** .000 54	.456** .001 54	.768** .000 54	1 .000 54	.745** .000 54	.859** .000 54
يرفض رئيسي المباشر الممارسات الإدارية غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع على الشركة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.511** .000 54	.464** .000 54	.296* .030 54	.655** .000 54	.745** .000 54	1 .000 54	.790** .000 54
توافر السلوك الأخلاقي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.658** .000 54	.803** .000 54	.690** .000 54	.863** .000 54	.859** .000 54	.790** .000 54	1 54

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

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

Corrélations

		يصغي رئيسي المباشر باحترام إلى آراء العمال المتعلقة بالعمل	يتخذ رئيسي المباشر قرارات عادلة ومتزنة عند حدوث الأزمات	يعد رئيسي المباشر نموذج فيما يتعلق بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية	يمكن الوثوق برئيسي المباشر عند أداء الأعمال	يطبق رئيسي المباشر القواعد على نفسه وعلى العاملين بحد سواء	يشارك رئيسي المباشر العاملين مناسبتهم الاجتماعية	ممارسة السلوك الأخلاقي
يصغي رئيسي المباشر باحترام إلى آراء العمال المتعلقة بالعمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .782** .000 54	.782** 1 .000 54	.662** .651** .000 54	.666** .636** .000 54	.457** .542** .001 54	.322* .407** .018 54	.796** .817** .000 54
يتخذ رئيسي المباشر قرارات عادلة ومتزنة عند حدوث الأزمات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.782** .000 54	1 .000 54	.651** .000 54	.636** .000 54	.542** .000 54	.407** .002 54	.817** .000 54
يعد رئيسي المباشر نموذج فيما يتعلق بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.662** .000 54	.651** .000 54	1 .000 54	.787** .000 54	.602** .000 54	.562** .000 54	.874** .000 54
يمكن الوثوق برئيسي المباشر عند أداء الأعمال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.666** .000 54	.636** .000 54	.787** .000 54	1 .000 54	.766** .000 54	.602** .000 54	.910** .000 54
يطبق رئيسي المباشر القواعد على نفسه وعلى العاملين بحد سواء	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.457** .001 54	.542** .000 54	.602** .000 54	.766** .000 54	1 .000 54	.581** .000 54	.800** .000 54
يشارك رئيسي المباشر العاملين مناسبتهم الاجتماعية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.322* .018 54	.407** .002 54	.562** .000 54	.602** .000 54	.581** .000 54	1 .000 54	.707** .000 54
ممارسة السلوك الأخلاقي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.796** .000 54	.817** .000 54	.874** .000 54	.910** .000 54	.800** .000 54	.707** .000 54	1 54

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

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

Corrélations

		يعاقب رئيسي المباشر العمال الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية	يسمع رئيسي المباشر الشكاوي واقترح الحلول	يتخذ رئيسي المباشر قراراته بناء على اعتقاده بصحة ما يفعله	لا يحدد رئيسي المباشر النجاح فقط بالنتائج ولكن بطريقة الحصول عليه	يعمل رئيسي المباشر على تطبيق قواعد وقوانين الشركة	يتشارك رئيسي المباشر الأفكار مع العاملين، يسمع الشكاوي واقترح الحلول	تعزيز السلوك الأخلاقي
يعاقب رئيسي المباشر العمال الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .803** .000 54	.803** .000 54	.574** .000 54	.425** .001 54	.497** .000 54	.544** .000 54	.760** .000 54
يسمع رئيسي المباشر الشكاوي واقترح الحلول	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.803** .000 54	1 .697** .000 54	.697** .000 54	.440** .001 54	.501** .000 54	.605** .000 54	.805** .000 54
يتخذ رئيسي المباشر قراراته بناء على اعتقاده بصحة ما يفعله	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.574** .000 54	.697** .000 54	1 .724** .000 54	.724** .000 54	.740** .000 54	.546** .000 54	.871** .000 54
لا يحدد رئيسي المباشر النجاح فقط بالنتائج ولكن بطريقة الحصول عليه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.425** .001 54	.440** .001 54	.724** .000 54	1 .725** .000 54	.725** .000 54	.600** .000 54	.801** .000 54
يعمل رئيسي المباشر على تطبيق قواعد وقوانين الشركة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.497** .000 54	.501** .000 54	.740** .000 54	.725** .000 54	1 .788** .000 54	.788** .000 54	.871** .000 54
يتشارك رئيسي المباشر الأفكار مع العاملين، يسمع الشكاوي واقترح الحلول	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.544** .000 54	.605** .000 54	.546** .000 54	.600** .000 54	.788** .000 54	1 .832** .000 54	.832** .000 54
تعزيز السلوك الأخلاقي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.760** .000 54	.805** .000 54	.871** .000 54	.801** .000 54	.871** .000 54	.832** .000 54	1 54

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

		أشعر بالانتماء لهذه الشركة	أفتخر بالشركة التي أعمل بها	أشعر أن مشكلة الشركة من مشكلاتي الخاصة	لدي استعداد لأقدم جهدا أكبر في هذه الشركة	لدي رغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه الشركة	أشعر أن قيم هذه الشركة جزء من قيمتي	أعتبر أن أهداف هذه الشركة جزء من أهدافي	نجاح هذه الشركة جزء من نجاحي	لن أتخلى عن العمل في هذه الشركة رغم وجود بديل أفضل	أهتم بأدائي ومهامي لتحسين سمعة الشركة	أمتلك صورة ذهنية جيدة عن الشركة التي أعمل بها	أشعر بالرضا في العمل بالشركة	أجد متعة في العمل بالشركة	أرى مستقبلي المهني في هذه الشركة	أشعر بأن المزايا المقدمة في هذه الشركة أكثر من المزايا المقدمة في مؤسسات أخرى	أشعر بأن أموراً كثيرة سوف تتأثر سلباً بحياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه الشركة	أعمل مع زملائي بروح الفريق الواحد	الولاء التنظيمي	
أشعر بالانتماء لهذه الشركة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,000 54	.822** ,000 54	.574** ,000 54	.628** ,000 54	.336* ,013 54	.638** ,000 54	.643** ,000 54	.629** ,000 54	.650** ,000 54	.244 ,075 54	.445** ,001 54	.375** ,005 54	.481** ,000 54	.370** ,006 54	.509** ,000 54	.410** ,002 54	.276* ,043 54	.522** ,000 54	.681** ,000 54
أفتخر بالشركة التي أعمل بها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.822** ,000 54	1 ,000 54	.692** ,000 54	.726** ,000 54	.517** ,000 54	.704** ,000 54	.661** ,000 54	.689** ,000 54	.682** ,000 54	.362** ,007 54	.521** ,000 54	.486** ,000 54	.541** ,000 54	.484** ,000 54	.541** ,000 54	.491** ,000 54	.393** ,003 54	.602** ,000 54	.780** ,000 54
أشعر أن مشكلة الشركة من مشكلاتي الخاصة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.574** ,000 54	.692** ,000 54	1 ,000 54	.850** ,000 54	.642** ,000 54	.668** ,000 54	.559** ,000 54	.676** ,000 54	.667** ,000 54	.453** ,001 54	.531** ,000 54	.436** ,001 54	.481** ,000 54	.511** ,000 54	.508** ,000 54	.519** ,000 54	.429** ,001 54	.612** ,000 54	.774** ,000 54
لدي استعداد لأقدم جهدا أكبر في هذه الشركة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.628** ,000 54	.726** ,000 54	.850** ,000 54	1 ,000 54	.700** ,000 54	.818** ,000 54	.688** ,000 54	.794** ,000 54	.788** ,000 54	.512** ,000 54	.698** ,000 54	.534** ,000 54	.476** ,000 54	.557** ,000 54	.571** ,000 54	.578** ,000 54	.519** ,000 54	.738** ,000 54	.874** ,000 54
لدي رغبة في قضاء ما تبقى من حياتي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	.336* ,013	.517** ,000	.642** ,000	.700** ,000	1 ,000	.499** ,000	.471** ,000	.590** ,000	.543** ,000	.711** ,000	.445** ,001	.562** ,000	.496** ,000	.577** ,000	.584** ,000	.559** ,000	.624** ,000	.435** ,001	.735** ,000

المهنية في هذه الشركة	N	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
أعمل بإخلاص في هذه الشركة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.638** ,000 54	.704** ,000 54	.668** ,000 54	.818** ,000 54	.499** ,000 54	1 ,000 54	.742** ,000 54	.745** ,000 54	.778** ,000 54	.422** ,001 54	.708** ,000 54	.533** ,000 54	.479** ,000 54	.488** ,000 54	.465** ,000 54	.566** ,000 54	.463** ,000 54	.738** ,000 54	.823** ,000 54
أشعر أن قيم هذه الشركة جزء من قيمي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.643** ,000 54	.661** ,000 54	.559** ,000 54	.688** ,000 54	.471** ,000 54	.742** ,000 54	1 ,000 54	.859** ,000 54	.789** ,000 54	.512** ,000 54	.637** ,000 54	.487** ,000 54	.463** ,001 54	.455** ,000 54	.508** ,000 54	.519** ,000 54	.529** ,000 54	.688** ,000 54	.803** ,000 54
أعتبر أن أهداف هذه الشركة جزء من أهدافي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.629** ,000 54	.689** ,000 54	.676** ,000 54	.794** ,000 54	.590** ,000 54	.745** ,000 54	.859** ,000 54	1 ,000 54	.937** ,000 54	.636** ,000 54	.689** ,000 54	.518** ,000 54	.506** ,000 54	.555** ,000 54	.617** ,000 54	.609** ,000 54	.564** ,000 54	.744** ,000 54	.887** ,000 54
نجاح هذه الشركة جزء من نجاحي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.650** ,000 54	.682** ,000 54	.667** ,000 54	.788** ,000 54	.543** ,000 54	.778** ,000 54	.789** ,000 54	.937** ,000 54	1 ,000 54	.666** ,000 54	.710** ,000 54	.528** ,000 54	.472** ,000 54	.514** ,000 54	.565** ,000 54	.572** ,000 54	.522** ,000 54	.721** ,000 54	.870** ,000 54
لن أتخلى عن العمل في هذه الشركة رغم وجود بديل أفضل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.244 ,075 54	.362** ,007 54	.453** ,001 54	.512** ,000 54	.711** ,000 54	.422** ,001 54	.512** ,000 54	.636** ,000 54	.666** ,000 54	1 ,000 54	.488** ,000 54	.559** ,000 54	.492** ,000 54	.632** ,000 54	.543** ,000 54	.602** ,000 54	.685** ,000 54	.470** ,000 54	.714** ,000 54
أهتم بأدائي ومهامي لتحسين سمعة الشركة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.445** ,001 54	.521** ,000 54	.531** ,000 54	.698** ,000 54	.445** ,001 54	.708** ,000 54	.637** ,000 54	.689** ,000 54	.710** ,000 54	.488** ,000 54	1 ,000 54	.786** ,000 54	.424** ,001 54	.473** ,000 54	.456** ,001 54	.560** ,000 54	.535** ,000 54	.683** ,000 54	.774** ,000 54
أمتلك	Corrélation	.375**	.486**	.436**	.534**	.562**	.533**	.487**	.518**	.528**	.559**	.786**	1	.500**	.525**	.460**	.573**	.576**	.501**	.708**

صورة ذهنية جيدة عن الشركة التي أعمل بها	de Pearson Sig. (bilatérale) N	,005	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
أشعر بالرضا في العمل بالشركة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.481**	.541**	.481**	.476**	.496**	.479**	.463**	.506**	.472**	.492**	.424**	.500**	1	.726**	.659**	.614**	.562**	.550**	.698**
أجد متعة في العمل بالشركة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.370**	.484**	.511**	.557**	.577**	.488**	.455**	.555**	.514**	.632**	.473**	.525**	.726**	1	.776**	.762**	.670**	.560**	.750**
أرى مستقبلي المهني في هذه الشركة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.509**	.541**	.508**	.571**	.584**	.465**	.508**	.617**	.565**	.543**	.456**	.460**	.659**	.776**	1	.708**	.728**	.605**	.764**
أشعر بأن المزايا المقدمة في هذه الشركة أكثر من المزايا المقدمة في مؤسسات أخرى	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.410**	.491**	.519**	.578**	.559**	.566**	.519**	.609**	.572**	.602**	.560**	.573**	.614**	.762**	.708**	1	.809**	.671**	.790**
أشعر بأن أموراً كثيرة سوف تتأثر سلباً	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.276*	.393**	.429**	.519**	.624**	.463**	.529**	.564**	.522**	.685**	.535**	.576**	.562**	.670**	.728**	.809**	1	.737**	.755**

بحياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه الشركة																				
أعمل مع زملائي بروح الفريق الواحد	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.522** ,000 54	.602** ,000 54	.612** ,000 54	.738** ,000 54	.435** ,001 54	.738** ,000 54	.688** ,000 54	.744** ,000 54	.721** ,000 54	.470** ,000 54	.683** ,000 54	.501** ,000 54	.550** ,000 54	.560** ,000 54	.605** ,000 54	.671** ,000 54	.737** ,000 54	1 54	.828** ,000 54
الولاء التنظيمي	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	.681** ,000 54	.780** ,000 54	.774** ,000 54	.874** ,000 54	.735** ,000 54	.823** ,000 54	.803** ,000 54	.887** ,000 54	.870** ,000 54	.714** ,000 54	.774** ,000 54	.708** ,000 54	.698** ,000 54	.750** ,000 54	.764** ,000 54	.790** ,000 54	.755** ,000 54	.828** ,000 54	1 54

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

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

Corrélations

		توافر السلوك الأخلاقي	ممارسة السلوك الأخلاقي	تعزيز السلوك الأخلاقي	القيادة الأخلاقية
توافر السلوك الأخلاقي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 54	.729** .000 54	.566** .000 54	.864** .000 54
ممارسة السلوك الأخلاقي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.729** .000 54	1 54	.692** .000 54	.916** .000 54
تعزيز السلوك الأخلاقي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.566** .000 54	.692** .000 54	1 54	.860** .000 54
القيادة الأخلاقية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.864** .000 54	.916** .000 54	.860** .000 54	1 54

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

الملحق رقم (04): معاملات ثبات أداة الدراسة

معامل ثبات المحور الأول (القيادة الأخلاقية)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.942	18

معامل ثبات المحور الثاني (الولاء التنظيمي)

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.962	18

معامل الثبات الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.970	36

الملحق رقم (05): عرض البيانات الشخصية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	38	70.4	70.4	70.4
	أنثى	16	29.6	29.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	2	3.7	3.7	3.7
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	7	13.0	13.0	16.7
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	37	68.5	68.5	85.2
	50 سنة فأكثر	8	14.8	14.8	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي	43	79.6	79.6	79.6
	دراسات عليا	11	20.4	20.4	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

عدد سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	3	5.6	5.6	5.6
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	6	11.1	11.1	16.7
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	31	57.4	57.4	74.1
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	9	16.7	16.7	90.7
	20 سنة فأكثر	5	9.3	9.3	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

الملحق رقم (06): عرض البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة

المحور الأول: القيادة الأخلاقية

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
لا تنتشر مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الشركة	54	0	2.57	1.002
يلتزم رئيسي المباشر بالوعد التي يعطيها للعاملين	54	0	2.39	.940
يراعي رئيسي المباشر العدالة عند توزيع المكافآت	54	0	2.41	.901
يسمح رئيسي المباشر في الشركة للعمال بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بدون الشعور بالخوف	54	0	2.52	1.077
يعطى رئيسي المباشر إهتمام أكبر في الشركة للقيم الأخلاقية	54	0	2.52	.947
يرفض رئيسي المباشر الممارسات الإدارية غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع على الشركة	54	0	2.61	.960
يصغي رئيسي المباشر باحترام إلى آراء العمال المتعلقة بالعمل	54	0	2.54	.985
يتخذ رئيسي المباشر قرارات عادلة ومنتزعة عند حدوث الأزمات	54	0	2.39	.899
يعد رئيسي المباشر نموذج فيما يتعلق بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية	54	0	2.43	1.002
يمكن الوثوق برئيسي المباشر عند أداء الأعمال	54	0	2.46	.966
يطبق رئيسي المباشر القواعد على نفسه وعلى العاملين بحد سواء	54	0	2.22	.904
يشارك رئيسي المباشر العاملين مناسباتهم الاجتماعية	54	0	2.56	.945
يعاقب رئيسي المباشر العمال الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية	54	0	2.98	.858
يسمع رئيسي المباشر الشكاوي واقتراح الحلول	54	0	2.91	.875
يتخذ رئيسي المباشر قراراته بناء على اعتقاده بصحة ما يفعله	54	0	2.91	1.069
لا يحدد رئيسي المباشر النجاح فقط بالنتائج ولكن بطريقة الحصول عليه	54	0	2.76	.970
يعمل رئيسي المباشر على تطبيق قواعد وقوانين الشركة	54	0	2.91	1.014
يتشارك رئيسي المباشر الأفكار مع العاملين، يسمع الشكاوي واقتراح الحلول	54	0	2.87	1.047
القيادة الأخلاقية	54	0	2.6080	.68548

لا تنتشر مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الشركة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	13.0	13.0	13.0
	غير موافق	20	37.0	37.0	50.0
	محايد	18	33.3	33.3	83.3
	موافق	7	13.0	13.0	96.3
	موافق بشدة	2	3.7	3.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

يلتزم رئيسي المباشر بالوعود التي يعطيها للعاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	14.8	14.8	14.8
	غير موافق	25	46.3	46.3	61.1
	محايد	14	25.9	25.9	87.0
	موافق	6	11.1	11.1	98.1
	موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

يعطي رئيسي المباشر إهتمام أكبر في الشركة للقيم الأخلاقية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	11.1	11.1	11.1
	غير موافق	25	46.3	46.3	57.4
	محايد	12	22.2	22.2	79.6
	موافق	11	20.4	20.4	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

يرفض رئيسي المباشر الممارسات الإدارية غير الأخلاقية حتى ولو عادت بالنفع على الشركة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	9.3	9.3	9.3
	غير موافق	24	44.4	44.4	53.7
	محايد	12	22.2	22.2	75.9
	موافق	13	24.1	24.1	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

يصغي رئيسي المباشر باحترام إلى آراء العمال المتعلقة بالعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	14.8	14.8	14.8
	غير موافق	20	37.0	37.0	51.9
	محايد	15	27.8	27.8	79.6
	موافق	11	20.4	20.4	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

يتخذ رئيسي المباشر قرارات عادلة ومنتزنة عند حدوث الأزمات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	14.8	14.8	14.8
	غير موافق	24	44.4	44.4	59.3
	محايد	15	27.8	27.8	87.0
	موافق	7	13.0	13.0	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

يعد رئيسي المباشر نموذج فيما يتعلق بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	10	18.5	18.5	18.5
	غير موافق	20	37.0	37.0	55.6
	محايد	16	29.6	29.6	85.2
	موافق	7	13.0	13.0	98.1
	موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

يمكن الوثوق برئيسي المباشر عند أداء الأعمال

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	16.7	16.7	16.7
	غير موافق	20	37.0	37.0	53.7
	محايد	16	29.6	29.6	83.3
	موافق	9	16.7	16.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

يطبق رئيسي المباشر القواعد على نفسه وعلى العاملين بحد سواء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	12	22.2	22.2	22.2
	غير موافق	23	42.6	42.6	64.8
	محايد	14	25.9	25.9	90.7
	موافق	5	9.3	9.3	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

يشارك رئيسي المباشر العاملين مناسباتهم الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	9.3	9.3	9.3
	غير موافق	25	46.3	46.3	55.6
	محايد	14	25.9	25.9	81.5
	موافق	9	16.7	16.7	98.1
	موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
Total	54	100.0	100.0		

يعاقب رئيسي المباشر العمال الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1.9	1.9	1.9
	غير موافق	16	29.6	29.6	31.5
	محايد	21	38.9	38.9	70.4
	موافق	15	27.8	27.8	98.1
	موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
Total	54	100.0	100.0		

يسمع رئيسي المباشر الشكاوي واقتراح الحلول

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3.7	3.7	3.7
	غير موافق	17	31.5	31.5	35.2
	محايد	19	35.2	35.2	70.4
	موافق	16	29.6	29.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

يتخذ رئيسي المباشر قراراته بناءا على اعتقاده بصحة ما يفعله

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	9.3	9.3	9.3
غير موافق	16	29.6	29.6	38.9
محايد	14	25.9	25.9	64.8
موافق	17	31.5	31.5	96.3
موافق بشدة	2	3.7	3.7	100.0
Total	54	100.0	100.0	

لا يحدد رئيسي المباشر النجاح فقط بالنتائج ولكن بطريقة الحصول عليه

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide بشدة موافق غير	6	11.1	11.1	11.1
موافق غير	14	25.9	25.9	37.0
محايد	22	40.7	40.7	77.8
موافق	11	20.4	20.4	98.1
بشدة موافق	1	1.9	1.9	100.0
Total	54	100.0	100.0	

يعمل رئيسي المباشر على تطبيق قواعد وقوانين الشركة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	9.3	9.3	9.3
غير موافق	13	24.1	24.1	33.3
محايد	20	37.0	37.0	70.4
موافق	14	25.9	25.9	96.3
موافق بشدة	2	3.7	3.7	100.0
Total	54	100.0	100.0	

يتشارك رئيسي المباشر الأفكار مع العاملين، يسمع الشكاوي واقتراح الحلول

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	6	11.1	11.1	11.1
غير موافق	15	27.8	27.8	38.9
محايد	13	24.1	24.1	63.0
موافق	20	37.0	37.0	100.0
Total	54	100.0	100.0	

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
أشعر بالانتماء لهذه الشركة	54	0	3.02	1.019
أفتخر بالشركة التي أعمل بها	54	0	2.72	1.156
أشعر أن مشكلة الشركة من مشكلاتي الخاصة	54	0	2.70	1.075
لدي استعداد لأقدم جهدا أكبر في هذه الشركة	54	0	2.72	1.188
لدي رغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه الشركة	54	0	2.52	1.128
أعمل بإخلاص في هذه الشركة	54	0	3.02	1.189
أشعر أن قيم هذه الشركة جزء من قيمي	54	0	2.70	1.075
أعتبر أن أهداف هذه الشركة جزء من أهدافي	54	0	2.72	1.156
نجاح هذه الشركة جزء من نجاحي	54	0	2.67	1.149
لن أتخلى عن العمل في هذه الشركة رغم وجود بديل أفضل	54	0	2.30	1.192
أهتم بأدائي ومهامي لتحسين سمعة الشركة	54	0	3.07	1.163
أمتلك صورة ذهنية جيدة عن الشركة التي أعمل بها	54	0	2.81	1.047
أشعر بالرضا في العمل بالشركة	54	0	2.61	.940
أجد متعة في العمل بالشركة	54	0	2.50	.927
أرى مستقبلي المهني في هذه الشركة	54	0	2.44	1.076
أشعر بأن المزايا المقدمة في هذه الشركة أكثر من المزايا المقدمة في مؤسسات أخرى	54	0	2.43	1.109
أشعر بأن أمورا كثيرة سوف تتأثر سلبا بحياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه الشركة	54	0	2.35	1.049
أعمل مع زملائي بروح الفريق الواحد	54	0	2.69	1.146
الولاء التنظيمي	54	0	2.6667	.85802

أشعر بالانتماء لهذه الشركة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	5.6	5.6	5.6
غير موافق	14	25.9	25.9	31.5
محايد	20	37.0	37.0	68.5
موافق	13	24.1	24.1	92.6
موافق بشدة	4	7.4	7.4	100.0
Total	54	100.0	100.0	

أفتخر بالشركة التي أعمل بها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	6	11.1	11.1	11.1
غير موافق	23	42.6	42.6	53.7
محايد	9	16.7	16.7	70.4
موافق	12	22.2	22.2	92.6
موافق بشدة	4	7.4	7.4	100.0
Total	54	100.0	100.0	

أشعر أن مشكلة الشركة من مشكلاتي الخاصة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	9.3	9.3	9.3
غير موافق	24	44.4	44.4	53.7
محايد	9	16.7	16.7	70.4
موافق	14	25.9	25.9	96.3
موافق بشدة	2	3.7	3.7	100.0
Total	54	100.0	100.0	

لدي استعداد لأقدم جهداً أكبر في هذه الشركة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	8	14.8	14.8	14.8
غير موافق	19	35.2	35.2	50.0
محايد	11	20.4	20.4	70.4
موافق	12	22.2	22.2	92.6
موافق بشدة	4	7.4	7.4	100.0
Total	54	100.0	100.0	

لدي رغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه الشركة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	10	18.5	18.5	18.5
غير موافق	20	37.0	37.0	55.6
محايد	13	24.1	24.1	79.6
موافق	8	14.8	14.8	94.4
موافق بشدة	3	5.6	5.6	100.0
Total	54	100.0	100.0	

أعمل بإخلاص في هذه الشركة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	5.6	5.6	5.6
غير موافق	19	35.2	35.2	40.7
محايد	15	27.8	27.8	68.5
موافق	8	14.8	14.8	83.3
موافق بشدة	9	16.7	16.7	100.0
Total	54	100.0	100.0	

أشعر أن قيم هذه الشركة جزء من قيمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	8	14.8	14.8	14.8
غير موافق	14	25.9	25.9	40.7
محايد	21	38.9	38.9	79.6
موافق	8	14.8	14.8	94.4
موافق بشدة	3	5.6	5.6	100.0
Total	54	100.0	100.0	

أعتبر أن أهداف هذه الشركة جزء من أهدافي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	9	16.7	16.7	16.7
غير موافق	15	27.8	27.8	44.4
محايد	15	27.8	27.8	72.2
موافق	12	22.2	22.2	94.4
موافق بشدة	3	5.6	5.6	100.0

Total	54	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

نجاح هذه الشركة جزء من نجاحي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	9	16.7	16.7	16.7
	غير موافق	17	31.5	31.5	48.1
	محايد	14	25.9	25.9	74.1
	موافق	11	20.4	20.4	94.4
	موافق بشدة	3	5.6	5.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

لن أتخلى عن العمل في هذه الشركة رغم وجود بديل أفضل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	16	29.6	29.6	29.6
	غير موافق	18	33.3	33.3	63.0
	محايد	12	22.2	22.2	85.2
	موافق	4	7.4	7.4	92.6
	موافق بشدة	4	7.4	7.4	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

أهتم بأدائي ومهامي لتحسين سمعة الشركة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	7.4	7.4	7.4
	غير موافق	16	29.6	29.6	37.0
	محايد	12	22.2	22.2	59.3
	موافق	16	29.6	29.6	88.9
	موافق بشدة	6	11.1	11.1	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

أمتلك صورة ذهنية جيدة عن الشركة التي أعمل بها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	7.4	7.4	7.4
	غير موافق	19	35.2	35.2	42.6
	محايد	18	33.3	33.3	75.9
	موافق	9	16.7	16.7	92.6

موافق بشدة	4	7.4	7.4	100.0
Total	54	100.0	100.0	

أشعر بالرضا في العمل بالشركة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	9.3	9.3	9.3
غير موافق	22	40.7	40.7	50.0
محايد	17	31.5	31.5	81.5
موافق	9	16.7	16.7	98.1
موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
Total	54	100.0	100.0	

أجد متعة في العمل بالشركة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	9.3	9.3	9.3
غير موافق	26	48.1	48.1	57.4
محايد	16	29.6	29.6	87.0
موافق	5	9.3	9.3	96.3
موافق بشدة	2	3.7	3.7	100.0
Total	54	100.0	100.0	

أرى مستقبلي المهني في هذه الشركة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	11	20.4	20.4	20.4
غير موافق	20	37.0	37.0	57.4
محايد	12	22.2	22.2	79.6
موافق	10	18.5	18.5	98.1
موافق بشدة	1	1.9	1.9	100.0
Total	54	100.0	100.0	

أشعر بأن المزايا المقدمة في هذه الشركة أكثر من المزايا المقدمة في مؤسسات
أخرى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	11	20.4	20.4	20.4
غير موافق	21	38.9	38.9	59.3
محايد	13	24.1	24.1	83.3
موافق	6	11.1	11.1	94.4
موافق بشدة	3	5.6	5.6	100.0
Total	54	100.0	100.0	

أشعر بأن أموراً كثيرة سوف تتأثر سلباً بحياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه
الشركة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	12	22.2	22.2	22.2
غير موافق	20	37.0	37.0	59.3
محايد	15	27.8	27.8	87.0
موافق	5	9.3	9.3	96.3
موافق بشدة	2	3.7	3.7	100.0
Total	54	100.0	100.0	

أعمل مع زملائي بروح الفريق الواحد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	9	16.7	16.7	16.7
غير موافق	17	31.5	31.5	48.1
محايد	12	22.2	22.2	70.4
موافق	14	25.9	25.9	96.3
موافق بشدة	2	3.7	3.7	100.0
Total	54	100.0	100.0	

الملحق رقم (07): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

معاملي الالتواء والتفطح

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Statistiques	Erreur std.	Statistiques	Erreur std.
توافر السلوك الأخلاقي	54	1.33	4.00	2.5031	.390	.325	-.831-	.639
ممارسة السلوك الأخلاقي	54	1.17	4.00	2.4321	.289	.325	-.456-	.639
تعزيز السلوك الأخلاقي	54	1.33	4.50	2.8889	-.225-	.325	-.878-	.639
الولاء التنظيمي	54	1.28	4.78	2.6667	.548	.325	-.460-	.639
N valide (liste)	54							

الملحق رقم (08): نتائج اختبار التعددية الخطية

معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	تعزير السلوك الأخلاقي , توافر السلوك الأخلاقي , ممارسة السلوك الأخلاقي ^b		Introduire

a. Variable dépendante : التنظيمي الولاء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Coefficients^a

Modèle		Statistiques de colinéarité	
		Tolérance	VIF
1	(Constante)		
	توافر السلوك الأخلاقي	.462	2.166
	ممارسة السلوك الأخلاقي	.354	2.827
	تعزير السلوك الأخلاقي	.513	1.950

a. Variable dépendante : التنظيمي الولاء

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de condition	Proportions de la variance			
				(Constante)	توافر السلوك الأخلاقي	ممارسة السلوك الأخلاقي	تعزير السلوك الأخلاقي
1	1	3.897	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.051	8.702	.78	.08	.14	.00
	3	.032	10.985	.07	.50	.01	.59
	4	.020	14.098	.15	.42	.85	.41

a. Variable dépendante : التنظيمي الولاء

الملحق رقم (09): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.775 ^a	.600	.576	.55875

a. Prédicteurs : (Constante), الأخلاقي السلوك تعزيز, الأخلاقي السلوك توافر, الأخلاقي السلوك ممارسة, الأخلاقي السلوك

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	23.408	3	7.803	24.993	.000 ^b
Résidus	15.610	50	.312		
Total	39.019	53			

a. Variable dépendante : التنظيمي الولاء

b. Prédicteurs : (Constante), الأخلاقي السلوك تعزيز, الأخلاقي السلوك توافر, الأخلاقي السلوك ممارسة, الأخلاقي السلوك

الفرضيات الفرعية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	.308	.310		.994	.325
	الأخلاقي السلوك توافر	.428	.149	.377	2.863	.006
	الأخلاقي السلوك ممارسة	.454	.166	.411	2.732	.009
	الأخلاقي السلوك تعزيز	.064	.133	.060	.479	.634

a. Variable dépendante : التنظيمي الولاء