

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: ادارة الموارد البشرية

بعنوان:

أثر القيادة الاخلاقية في تعزيز الولاء

التنظيمي للعاملين

دراسة ميدانية فيمؤسسة سونلغاز/إممتاز التوزيع ورقلة.

من إعداد الطالبتين:

إكرام مبروكي

سامية نزي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/..../..

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

رئيسا.	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.)	الأستاذ(ة)
مشرفا ومقررا.	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.)	الأستاذة/ تيشات سلوى
مناقشا.	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.)	الأستاذ(ة)

السنة الجامعية 2020/2019

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: ادارة الموارد البشرية

بعنوان:

أثر القيادة الاخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين

دراسة ميدانية فيمؤسسة سونلغاز/إمتياز التوزيع ورقلة.

من إعداد الطالبتين:

إكرام مبروكي

سامية نزلي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/..../..

أمام اللجنة المتكونة من السادة:

رئيسا.	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.)	الأستاذة(ة)
مشرفا ومقررا.	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.)	الأستاذة/ تيشات سلوى
مناقشا.	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.)	الأستاذة(ة)

السنة الجامعية 2020/2019

الإهداء

إلى من أفضلها على نفسي إلى من وضع المولى الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه
العزیز... (أمي الحبيبة)

إلى صاحب الوجه الطيب صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، الذي لم يبخل علي طيلة
حياتي... (والدي العزيز)

حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى من حبهم يجري في عروقي إلى من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب
إخوتي "ساسي، نسيم، إيهاب، حسام" حفظهم الله وراعهم، إلى زوجة أخي الغالية
وعصفور العائلة ونورها "كنان" حفظهما الله و
أدامهما لنا.

إلى روح صديقتي الغالية طيب الله تراها.

إلى رفيقة دربي و أختي لغالية "إكرام مبروكي" و عائلتها الكريمة.

إلى كل صديقتي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني في أصعدة كثيرة، إلى كل هؤلاء وكل
الذين مروا بحياتي.

"سامية نزلي"

الاهداء

إلى من احمل اسمه بكل افتخار

إلى من كان مثلي الاعلى في الدنيا

ابي العزيز اطال الله في عمره

إلى من حملتني وهنا على وهن

إلى من بخلت على نفسها الراحة لأنعم بها

امي الغالية اطال الله في عمرها

إلى من كانت معي في كل خطوة اخطيها في طريق العلم

أمي الثانية سودة اطال الله في عمرها

إلى من تعبت لجعلي في المراتب العليا

إلى اخوتي سندي ورفقاء دربي في الحياة كل واحد باسمه: "محمد، مبارك، بلال، فريد، بلخير، سهام،

هاجر....

إلى كل عصفير العائلة وشموعها أولاد أخوتي

إلى كل العائلة والاحبة وصديقات الدراسة كل واحدة باسمها

إلى من شاركتني عناء إعداد المذكرة صديقتي وأختي الغالية سامية نزلي وإلى كل عائلتها

إلى كل هؤلاء اهدي ثمره هذا الجهد المتواضع.

"اكرام مبروكي"

شكر وتقدير

في البداية، الشكر والحمد لله جل علاه، فإنه ينسب الفضل كله في إكمال هذا العمل.

وبعد الحمد لله، فإننا نتوجه بالشكر والامتنان الخالص للأستاذة المشرفة "سلوى تيشات" التي لن تفيها أي كلمات حقها، فلولا مثابرتها وجهدها الشديد ودعمها المستمر ما تم هذا العمل.

ونتقدم بجزيل الشكر لأستاذنا "رشيد مناصرية" الذي لم ييخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة، وإلى كل أساتذتنا الكرام اللذين لهم فضل علينا لما نحن عليه فلهم كل الشكر والتقدير والاحترام.

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى جميع العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - إمتياز التوزيع ورقلة على مساعدتهم القيمة وراحة صدورهم

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة، وإلى كل من أمدنا يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد

ملخص

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة الاخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز/ امتياز توزيع ورقلة، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (60) عامل، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تحليل البيانات الواردة في استمارات الاستبيان عن طريق استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المتغيرين ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجود تطبيق عال للقيادة الأخلاقية في مؤسسة سونلغاز، وجود مستوى مرتفع للولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.749$) لذا فالعلاقة طردية وقوية، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2=0.561$)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الكلمات المفتاحية: قيادة أخلاقية، ولاء تنظيمي، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز/ امتياز توزيع ورقلة.

Abstract:

This study aims to explore the impact of ethical leadership in enhancing organizational loyalty of workers in electricity and Gazdistribution company/Ouargla province, and this study has been applied upon a random simple sample of 60 workers. Therefore, to investigate the study's objectives, a survey has been used as a tool of data collection and it has been also analyzed through the survey's papers and questionnaires by using the (SPSS) software. Thus, the Arithmetic means and the standard deviations of every dimension of variables' dimensions and Regression coefficients and progressive multiple regression analysis were the support of this study. The resume of this study was appeared in several points and result which are: There is a strict application of ethical leadership in SONELGAZ company, there is also a high level of organizational loyalty, there is a sense of combination between ethical leadership and organizational loyalty, while the correlation coefficient achieved to ($R = 0.749$). So, the relation is positive and strong. Therefore, the explanatory power of the model is achieved to (0.561), there are no difference that related to the organizational loyalty in SONELGAZ and belongs to the personal and functional variables.

Keywords:

Ethical leadership, Organizational loyalty, electricity and Gaz distribution company/Ouargla province.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
IV	الإهداء
VI	الشكر
VII	ملخص الدراسة
VIII	قائمة المحتويات
X	قائمة الأشكال والجداول
XI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول	
الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي
03	المطلب الأول: أساسيات حول القيادة الأخلاقية
07	المطلب الثاني: مدخل للولاء التنظيمي
11	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي
12	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية حول القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي
12	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
15	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
18	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
21	خلاصة الفصل
الفصل الثاني	
الدراسة الميدانية لأثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز-ورقلة	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
23	المطلب الأول: الطريقة المستعملة في الدراسة
30	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
33	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

33	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
49	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
51	خلاصة الفصل
52	الخاتمة
56	المراجع
60	الملاحق
75	الفهرس

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة	1
25	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز-ورقلة	1-2
26	توزيع العينة وفق متغير الجنس	2-2
27	توزيع العينة وفق متغير العمر	3-2
28	توزيع العينة وفق متغير المؤهل العلمي	4-2
28	توزيع العينة وفق متغير الخبرة	5-2
29	توزيع العينة وفق متغير الديمومة	6-2
30	توزيع العينة وفق متغير الوظيفة	7-2
44	مدى ملائمة خط الإنحدار	8-2

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	1-1
26	توزيع عينة الدراسة	1-2
26	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2-2
27	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	3-2
28	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	4-2
28	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	5-2
29	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير دائمية الوظيفة	6-2
30	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي	7-2
31	العبارات التي تقيس أبعاد القيادة الأخلاقية	8-2
31	العبارات التي تقيس أبعاد الولاء التنظيمي	9-2
31	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى	10-2
32	معامل الثبات الكلي للإستبيان	11-2
33	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الصفات الشخصية للمدير	12-2
34	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الصفات الإدارية للمدير	13-2
35	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده العلاقات الانسانية	14-2
36	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده العمل بروح الفريق	15-2

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

37	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الأخلاقية	16-2
38	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الولاء العاطفي	17-2
39	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الولاء المستمر	18-2
40	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الولاء المعياري	19-2
41	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الولاء المعياري	20-2
41	العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات	21-2
43	نتائج تحليل الانحدار لإختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	22-2
44	تحليل تباين خط الانحدار ANOVA	23-2
45	المتغير المتبقي في نموذج الدراسة	24-2
46	معامل الارتباط الخطي للمتغير المستقل المتبقي والمتغير التابع لنموذج الدراسة	25-2
46	خط الانحدار بطريقة Stepwise	26-2
47	معاملات خط الانحدار	27-2
48	بوضوح إختبار (T) Teste لمتغير الجنس والديمومة	28-2
49	تحليل التباين الأحادي ANOVA	29-2

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استبانة الدراسة في صيغتها النهائية	61
02	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	64
03	نتائج التحليل الإحصائي SPSS	64

المقدمة

أ- توطئة:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي استحوذت على إهتمام العديد من المفكرين في مجال الإدارة، حيث ينظر لها بأنها وظيفة رئيسية ضمن الوظائف الأساسية للمنظمة، فعملية تسيير الموارد البشرية تهدف في أساسها إلى تطوير كافة العاملين في المنظمة وتعتمد هذه العملية على تخطيط، تحليل، واختيار العاملين، وتقدم عدة امتيازات لتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وهذا يدل على أن للمورد البشري أهمية بالغة في المنظمة، حيث يعتبر أساس العمل بكل مجالاته، وهذا ما يمكن العامل من اكتساب مهارات وخبرات تمكنه من أن يصبح قائدا في مجال عمله.

حيث تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في منظمات الأعمال العامة والخاصة، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها أصبح أمر ضروري يستدعي مواصلة البحث في إحداث التغيير والتطوير وهذه المهمة لا تتحقق إلا من خلال قيادة واعية، تتحلى بمبادئ أخلاقية كالصدق، المساواة، الأمانة، العدالة، والنزاهة، الخ، حيث تعتبر الأخلاق الركيزة الأهم في سعادة الإنسان فلا أخلاق لمجتمع بلا أخلاق، كما أن الأخلاق هي محور القيادة الناجحة ولهذا فإن القيادة الأخلاقية تلعب دورا كبيرا في توجيه سلوكيات الأفراد في اتجاه إيجابي مما يخلق لديهم وولاء للمنظمة.

ويعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع المهمة التي تهتم منظمات الأعمال، وهذا نظرا لما له من تأثير على إنتاجية العاملين وأدائهم من جهة وعلى إستقرار العاملين والمنظمة من جهة أخرى، فالمنظمة الواعية هي التي تتيح كل الفرص لتظهر للعاملين بما أنهم أحد أهم أصولها، فكلما توفرت لديهم مشاعر الولاء والانتماء والإلتزام كلما كان هناك سبيل للوصول إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمؤسسة وعما لها، وإن السبب الرئيسي الذي نتجت عنه قضية القيادة الأخلاقية هو فشل بعض القيادات في ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتعزيزها على مستوى سلوك العاملين، لأنه كلما كانت هناك قيادة تعتمد على أخلاق كلما كان هناك ولاء لدى العمال، فالقيادة بالأخلاق تجعل العاملين يركزون على تحقيق أهداف المنظمة أكثر من الإهتمام بتحقيق أهدافهم.

وتعد مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز/ إمتياز التوزيع ورقلة" كغيرها من المؤسسات التي تسعى إلى تعزيز ولاء للعاملين، من أجل تحقيق الجودة في الخدمة المقدمة للوصول لرضا زبائنها، كونها تعد مؤسسة اقتصادية تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال تسطير خطوطها العريضة ومن بينها تغطية جميع احتياجات الزبائن بخدماتها المتعددة، لكن هذا الولاء قد لا يتحقق في ظل غياب قيادة مبنية على القيم والمبادئ الأخلاقية.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة.

ب- إشكالية الدراسة:

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما مدى مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - فرع ورقلة؟

ت- الأسئلة الفرعية:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بتجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1- ماهو مستوى تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية في مؤسسة سونلغاز-ورقلة؟

- 2- ماهو مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-ورقلة؟
- 3- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-ورقلة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، دائمية الوظيفة، المركز الوظيفي) في مؤسسة سونلغاز-ورقلة؟

ث- الفرضيات:

بناء على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- 1 - يوجد مستوى تطبيق عال لأبعاد القيادة الأخلاقية في مؤسسة سونلغاز-ورقلة؛
- 2- يوجد مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-ورقلة؛
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-ورقلة؛
- 4 -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز-ورقلة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، دائمية الوظيفة، المركز الوظيفي).

ج - أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- معرفة مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية وإظهار أهميتها في مؤسسة سونلغاز-ورقلة؛
- 2- معرفة مستوى توافر الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-ورقلة؛
- 3- معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز-ورقلة، وكذا التعرف على مدى مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- 4- معرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز-ورقلة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، دائمية الوظيفة، المركز الوظيفي).

ح- أهمية الدراسة:

جاءت هذه الدراسة للتعرف أكثر على خلفيات موضوع القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي، إذ أن لهذا الموضوع أهمية كبيرة للمؤسسات الحديثة، فتأتي أهمية الدراسة من الناحية النظرية إلى توضيح مفهوم كل من القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي ومختلف أبعادهم، وكذا الخصائص المميزة لهما كونهما متغيرين لا يزال الباحثين بحاجة إلى معرفة المزيد من المفاهيم المرتبطة بهما، كما تتجلى أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بأحد أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كونها المسؤولة عن تزويد السكان بمختلف الخدمات الخاصة بالغاز والكهرباء، كما تساهم هذه الدراسة في زيادة أداء المؤسسة محل الدراسة من خلال فهم مشاكل الأفراد وكيفية توجيه سلوكهم وتطابق أهدافهم مع الأهداف الكلية للمؤسسة محل الدراسة.

خ- مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث:

هناك العديد من الأسباب التي جعلتنا نرغب في البحث في هذا الموضوع ومنها نذكر ما يلي :

- اندراج الموضوع ضمن التخصص الدراسي؛
- وجود فضول شخصي لمعرفة أثر القيادة الأخلاقية على تعزيز الولاء التنظيمي؛
- الرغبة في دراسة الموضوع للغوص في مفاهيمه المتداخلة ومعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز؛
- الوقوف على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لأبعاد القيادة الأخلاقية؛
- محاولة إثراء البحث العلمي وتطبيقاته بما يفيد المجتمع خاصة المكتبة الجامعية.

د- حدود الدراسة:

لقد تمت الدراسة ضمن الحدود التالية:

- **الحدود المكانية:** لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتياز التوزيع فرع ورقلة.
- **الحدود الزمنية:** لقد تمت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2020/2019.
- **الحدود البشرية:** قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز قدرها 60 عامل، من جميع المستويات الإدارية.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرنا هذه الدراسة على موضوع القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

ذ- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، الذي ينطلق من دراسة الأبعاد النظرية لتحديد القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز، وذلك من خلال إجراء المسح المكتبي من أجل بناء الإطار النظري والاطلاع على الدراسات السابقة واعتمدت الدراسة على الأسلوب الميداني، وذلك باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

ز- مرجعية الدراسة:

تم استعمال مجموعة من المراجع والمصادر المتمثلة في الكتب باللغتين العربية والأجنبية، والمجلات وكذا الرسائل الجامعية ومواقع الانترنت المؤصلة.

ح- صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل أو دراسة من وجود صعوبات ومن بين الصعوبات التي واجهتنا نجد:

- صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية؛

ط- هيكل الدراسة:

قسمنا الدراسة إلى جزأين، جزء نظري وجزء تطبيقي كما يلي:

- **الفصل الأول:** يضم الجانب النظري للموضوع، سنتطرق من خلاله عرض الباحثين الأساسيين وهما:

- ✓ في المبحث الاول: يتم عرض كل من مفهوم القيادة الأخلاقية وأبعادها ثم الولاء التنظيمي ومحدداته.
- ✓ في المبحث الثاني: عرض بعض الدراسات السابقة باللغتين (العربية والاجنبية) التي تناولت العلاقة بين القياد الأخلاقية والولاء التنظيمي.

- **الفصل الثاني:** يتضمن إسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسة محل الدراسة للتعرف على واقع القيادة الأخلاقية ومدى تأثيرها على ولاء العاملين في المؤسسة، ومن خلاله سنتطرق إلى مبحثين أساسيين هما:
 - ✓ في البحث الاول: التطرق إلى الطريقة والادوات المستعملة في الدراسة.
 - ✓ في المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

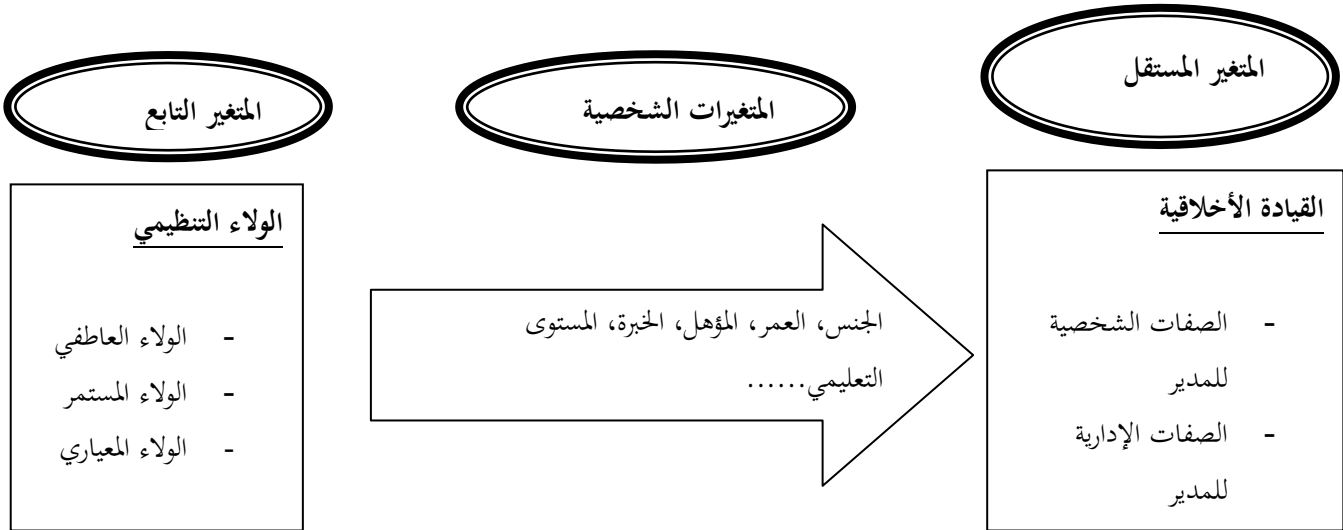
ي- نموذج الدراسة:

تتكون إشكالية هذه الدراسة من متغيرين، متغير مستقل ومتغير تابع:

المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية؛

المتغير التابع: الولاء التنظيمي.

الشكل 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الاخلاقية والولاء

التنظيمي

تمهيد

إن دراسة القيادة الأخلاقية موضوع حضي بأهمية كبيرة في السنوات الأخيرة لما له من أثر في نجاح وتقدم أغلب المؤسسات، فإذا كان القائد يتحلى بمجموعة من السمات الأخلاقية (كالنزاهة، الإخلاص، العدالة، حسن التعامل مع الآخرين) يستطيع خلق فريق تشاركي وتعاوني يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن القائد الماهر يكشف صفات القيادة الأخلاقية الناجحة نتيجة عمله وسلوكياته يمكنه من كسب ثقة العاملين وتحقيق ولاءهم للمؤسسة.

فالولاء في المؤسسات ينتج من خلال تفاعل أهداف المنظمة مع أهداف الفرد، وهو حالة غير ملموسة تظهر من خلال السلوكيات الإيجابية للأفراد العاملين.

ونظرا لأهمية القيادة الأخلاقية من جهة، ودورها الفعال في تحقيق ولاء العاملين سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على أهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي، إضافة إلى التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت هذين المفهومين، من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي

تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى تحقيق رسالتها المتمثلة أساساً في إنشائها، ولا تحقق المؤسسة أهدافها وغاياتها إلا بإتباع أسلوب للتعامل مع موردها البشري، بتوفير قيادة مميزة وقادة أخلاقيون تساعد في تحفيز العاملين وزيادة كل من قدراتهم وإدراكهم، وكذا الاهتمام برفع أداءهم وزيادة ولائهم، للمساهمة في نمو المؤسسة وبقائها. ولتسليط الضوء أكثر على هذا الموضوع سنتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- **المطلب الأول:** أساسيات حول القيادة الأخلاقية؛

- **المطلب الثاني:** مدخل للولاء التنظيمي؛

- **المطلب الثالث:** العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي.

المطلب الأول: أساسيات حول القيادة الأخلاقية

تعتبر القيادة الأخلاقية من المواضيع المهمة التي أصبحت في الفترة الأخيرة ذات أهمية بالغة لكثرة تفشي الممارسات غير الأخلاقية من قبل بعض القيادات في المؤسسات خاصة المؤسسات الاقتصادية التي تعتمد على المنافسة في أغلب نشاطاتها.

الفرع الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية

1- **تعريف القيادة:** "هي نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق هدف مرغوب".¹

وهي قدرة الفرد على ممارسة التأثير على الآخرين في مجموعة أو منظمة أو مجال النشاط، وهي علاقة نوعية بين الفرد والأشخاص الآخرين ولا يمكن أن يكون هناك أكثر من قائد واحد لكل مجموعة.²

2- **تعريف الأخلاق:** عرفها الطراونة بأنها: "علم يبحث عن الخطأ والصواب، أو الخير والشر، ويتكون من مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير التي تحدد سلوك الفرد والجماعة".³

3- تعريف القيادة الأخلاقية:

لقد أعطيت للقيادة الأخلاقية عدة تعاريف نذكرها من بينها:

- يرى كينتنس (Kinghts): " القيادة الأخلاقية بأنها عملية التأثير على الأفراد للعمل من خلال المبادئ والقيم والمعتقدات التي تتبناها ضمن معايير السلوك الأخلاقي".⁴

في هذا التعريف تم التركيز على المقومات من مبادئ وقيم، ومدى تأثيرها في العلاقات القائمة بين العاملين.

¹ بشير العلق، القيادة الأخلاقية، البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص05.

² Luc Édith, le leadership partagé modèle d'apprentissage et d'actualisation, bibliothèque nationale de Québec réimprimé au canada en 2006.1953 p9.

³ محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2016، ص184.

⁴ يوسف حجيم الطائي وآخرون، القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 03، العدد 02، 2017، ص279.

- عرفها براون وآخرون (Brown et al) بأنها: "إظهار القيادات الإدارية تصرفات أخلاقية ملائمة معياريا من خلال الأفعال والعلاقات الشخصية المتبادلة وتشجيع المرؤوسين على هذه التصرفات من خلال تواصل ثنائي والتحفيز واتخاذ القرارات."¹

ركز براون ورفاقه في هذا التعريف على العلاقات المتبادلة بين طرفين من خلال قيادات تركز على معايير سلوكية.

- عرفها يارموديان (yarmohmmadian): بأنها: " صورة من صور القيادة التي تمكن القائد من السير في الوجهة السلمية نحو الشراكة في القيم الأخلاقية مع العاملين."²

ركز يارموديان هنا على أنها القيادة التي تمكن القائد من اتخاذ القرارات الصحيحة والتصرف بالشكل الذي يمكنه من غرس السلوك الأخلاقي بالعاملين.

- كما أشار هاوس (Houes): إلى أن القيادة الأخلاقية "تعبّر عن استخدام السلطة لمساعدة التابعين في التعامل مع القيم المتصارعة التي تظهر في بيئة العمل بالشكل الذي يساهم في رفع مستوى الأخلاق لديهم."³

في هذا التعريف ركز هاوس على كيفية استخدام السلطة حيث أشار أنه كلما كانت قيادة مساعدة كلما ارتفع مستوى الأخلاق لدى العمال.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف القيادة الأخلاقية: "بأنها استخدام القائد الأمثل للقيادة من خلال قيم أخلاقية وممارسات سلوكية للتأثير على العاملين بالشكل الذي يساهم في تشكيل قيم ومبادئ أخلاقية وزيادة مستوى التواصل فيما بينهم."

الفرع الثاني: خصائص القيادة الأخلاقية:

تتسم القيادة الأخلاقية حسب براون (Brown) بجملة من الخصائص نذكرها فيما يلي:⁴

- التوجه بالأفراد، من خلال العمل على زيادة المستوى الأخلاقي للوعي لدى العاملين لأداء أعمالهم بكفاءة؛
- وضع المعايير الأخلاقية والمساءلة من خلال التأكيد على ضرورة الموازنة بين متطلبات المنظمة أو ما يحتاجه الأفراد وهذا يفترض وجود مجموعة من معايير أخلاقية تحكم إنجاز العمل؛
- وضوح السمات والتصرفات الأخلاقية؛
- اتساع الوعي الأخلاقي عن طريق التحلي بالصدق والأمانة في إنجاز الأعمال.

¹Carole Jutkiewicz Roberta Giacalone, Radical Toughs on Ethics in practice, lap information age publishing, 2017, p137.

²القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (170 الجزء الرابع)، 2016، ص 657.

³نعيم بن عطا الله وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، الطبعة الأولى، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، السعودية، 2018، ص 158.

⁴عماد السعيد محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري، دراسة ميدانية لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017، ص 18-19.

الفرع الثالث: مبادئ القيادة الأخلاقية

يشير نورث وبيتر (north et pitter) إلى أن أصول مبادئ القيادة الأخلاقية تعود إلى عهد أرسطو، ولقد نوقشت أهمية هذه المبادئ في العديد من العلوم من بينها الأخلاق في الطب الإحيائي وأخلاق العمل والاستشارات النفسية، وعلى الرغم من أن هذه المبادئ ليست شاملة إلا أنها تمثل أساساً لتطوير القيادة الأخلاقية السليمة، كالاحترام، والخدمة، والعدالة، والأمانة الاجتماعية، وحسب نورث وبيتر تقوم القيادة الأخلاقية على المبادئ التالية:¹

- 1- **القادة الأخلاقيون يحترمون الآخرين:** القادة الذين يحترمون الآخرين ويسمحون لهم أن يكونوا أنفسهم برغبتهم وطموحتهم الإبداعية وهم يتعاملون مع الأشخاص الآخرين من منطلق الإحساس لقيمتهم غير المشروطة واختلافاتهم الفردية القيمة، والاحترام يتضمن تقديراً لأفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشراً؛
- 2- **القادة الأخلاقيون يخدمون الآخرين:** إن القادة الذين يخدمون غيرهم يؤثرون الآخرين على أنفسهم وهم يضعون رفاهية أتباعهم في موضوع الصدارة في خططهم، وبشكل عام أنه من واجب مقدمي هذه الخدمة مساعدة الآخرين على تحقيق مصالحهم وبلوغ أهدافهم المشروعة، فحين يشارك القادة الأخلاقيون في مبدأ الخدمة فإنه يجب عليهم أن يكونوا محورياً لأتباعهم كما يجب أن يضعوا مصالح الآخرين في صدارة أعمالهم وأن يتصرفوا بطريقة تحقق النفع للجميع؛
- 3- **القادة الأخلاقيون عادلون:** يهتم القادة الأخلاقيون بقضايا العدالة والمساواة ويجعلونها من أولى أولوياتهم في التعامل مع جميع أتباعهم بطريقة متساوية وتستلزم العدالة، وأن يضع القادة قضايا العدالة محور اتخاذ قراراتهم كقاعدة لا ينبغي تلقي أي أحد معاملة خاصة أو اعتبار خاص؛
- 4- **القادة الأخلاقيون صادقون:** إن القادة الأخلاقيون يتحلون بالصدق والأمانة في التعامل مع الآخرين، لكي يكون القائد جيداً فإنه بحاجة إلى أن يكون صادقاً، وعندما لا يكون القادة صادقين فإن الآخرين لا يروهم جديرين بالاعتمادية والموثوقية ومن ثم يفقد الناس الثقة بما يقوله وما ينادي به القادة ويقل احترامهم لهم ونتيجة لذلك يتلاشى تأثير القائد لأن الآخرين لم يعودوا يثقون به أو يصدقونه؛
- 5- **القادة الأخلاقيون يبنون المجتمع:** إن العلاقة بين الفرد والمجتمع علاقة تكاملية وإن كانت المصلحة الاجتماعية تقدم على المصلحة الفردية وأن على قادة العمل إيجاد علاقة منسجمة نسبياً بين الأفراد في المنظمة والمجتمع المحيط بما يسهم في تحقيق الأهداف وتحقيق علاقة التوازن والتوافق بين الطرفين، وعلى أي منظمة أن تحقق التوافق مع المجتمع من منطلق أنها جزء منه.

الفرع الرابع: أهمية القيادة الأخلاقية

ذهب الكثير من المفكرين إلى أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وهي كأداة محركة لجميع العمليات وللمعرفة مدى أهمية القيادة الأخلاقية يجب معرفة مدى حاجة المؤسسات الحديثة إليها ونذكر من بينها:²

¹ رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، القيادة الأخلاقية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 67.

² مزنة سعد العازمي، أهمية القيادة الأخلاقية في إدارة المعاهد العلمية، (ورقة عمل)، مؤتمر وملتقى المعاهد العلمية المنعقد في تركيا، 2015، ص 21.

- توجه سلوك الأعضاء الجدد؛
 - تنظم العلاقات بين الأفراد؛
 - تحديد معايير الكفاءة والفعالية في تنفيذ الخدمة وتقديمها إلى الجمهور؛
 - تنمية روح الالتزام والولاء المهني لدى أفراد المنظمة.
- كما يعتبر طارق السويدان أن أهمية القيادة الأخلاقية تكمن في أنها:¹
- تحقق الأهداف المنشودة بدون قيادة راشدة يستحيل تحقيق الأهداف؛
 - تمثل حلقة وصل بين الأفراد وبين الخطط المطلوب تنفيذها وتصوراتها المستقبلية؛
 - تمثلها للفكر الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية والاستشرافية للمستقبل؛
 - تحفيز ودعم الأفراد وتوجيههم والإشراف على أعمالهم من أجل تحقيق أهدافها؛
 - تقييم أداء الأفراد حسب ما هو مطلوب منهم وحل مشاكل ومعوقات العمل.

الفرع الخامس: مكونات القيادة الأخلاقية

للقيادة الأخلاقية أربعة مكونات نذكرها على النحو التالي:²

* **الهدف:** أي أن القائد الأخلاقي لا بد من أن يكون مقنع بالحجة والمنطق ويمتلك الحسم في التصرف فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية، حيث يلجأ القائد إلى المنطق لإقناع الآخرين في إنجاز الأهداف التنظيمية ولا بد للقائد أن يراعي التوازن ما بين تحقيق طموحات وإنجازات المنظمة وطموحات العاملين وعليه أن يشجع العاملين على الأيمان بأفكارهم وقيمهم؛

* **المعرفة:** لا بد للقائد الأخلاقي أن يمتلك المعرفة للحكم والتصرف بحكمة وعليه أن يعمل على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمن بها العاملون، ويقوم بتجسيدها في سلوكه في تعامله معهم، ولا بد للقائد أن يعرف أهمية الانفتاح مع العاملين للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول القيم والقضايا ذات الأهمية للمؤسسة والفرد، لذا لا بد من فتح قنوات ومنافذ الاتصال على مصريها داخل المنظمة والمناخ المحيط بها من أجل تحصيل كم أكبر من المعرفة وكذلك إتاحة الفرصة للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة وبين من يتعاملون معها.

* **السلطة:** لا بد للقائد الأخلاقي أن يملك القوة والسلطة لإتخاذ القرارات وعليه أن يعترف بأن كل المشاركين يجب أن يكون لديهم سلطة المشاركة اتجاه الأهداف المشتركة، أي أنه يجب عليه أن يجعل الأعضاء يساهمون بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف التنظيمية بأقل درجة من درجات التدخل وعليه أن يقوم بتوحيد الجهود الشيء الصحيح بثبات فالمشاركة تعمل على زيادة قوة المدير القيادية.

¹ طارق السويدان ومحمد العدلوني، **القيادة في القرن 21**، قرطبة للإنتاج الفني، مكتبة النور للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص20.

² عماد السعيد محمد الشاعر، **مرجع سبق ذكره**، ص23-24.

* **الثقة:** عندما يحفز القائد الأخلاقي العاملين فإنه يستفيد من الثقة من خلال المنظمة والبيئة الخاصة بما فبدون ثقة ومعرفة سيتملك الناس الخوف من ممارسة سلطتهم، فالقائد الأخلاقي يخلق جو من الثقة بحيث تشعر المنظمة من خلاله بحرية في الحوار والاقتراح وطرح الأسئلة.

الفرع السادس: أبعاد القيادة الأخلاقية

تشير أبعاد القيادة الأخلاقية إلى الصفات والخصائص التي يجب أن يتحلى بها القائد أو المدير الأخلاقي والتي يمكن توضيحها فيما يلي:¹

- 1- **الصفات الشخصية للمدير:** هي مجموعة الصفات الشخصية للمدير التي ينبغي أن تتوفر في القائد الأخلاقي ليكون قادر على التفاعل الإيجابي مع مرؤوسيه والتي تعزز ثقتهم فيه مثل الصدق في المعاملة، النزاهة، الأمانة، تحمل مسؤولياته اتجاه أخطائه؛
- 2- **الصفات الإدارية للمدير:** تتمثل في مجموعة الخصائص الإدارية التي تميز القائد الأخلاقي كحرصه على تحقيق أهداف المنظمة، توزيع المهام على المرؤوسين كل حسب قدراته ورغباته، تشجيع الإبداع والابتكار الخ؛
- 3- **العلاقات الإنسانية:** يشير هذا البعد إلى جهودات المدير لبناء العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين واعتبارهم جزء من أفراد عائلته مثل التعامل معهم بتواضع، مشاركتهم أفراحهم وأحزانهم، مساعدتهم في حل مشكلاتهم..... الخ؛
- 4- **العمل بروح الفريق:** من خلال تنمية روح المسؤولية الجماعية والالتزام لدى المرؤوسين، تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي، تشجيع عملية اتخاذ القرارات الجماعية... الخ؛

المطلب الثاني: مدخل للولاء التنظيمي

حضي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة خاصة في مجال السلوك التنظيمي، وقد تنوعت الاهتمامات من باحث لآخر، منهم من اهتم بدراسة واقع الولاء عند العاملين والبعض الآخر اهتم بدراسة علاقة الولاء بالبنية التنظيمية كونه يؤثر في مستقبل المؤسسة والفرد العامل بها، فإذا تحقق الولاء يقود إلى العطاء والتفاني في العمل، ومن هنا تعمل الكثير من المؤسسات على تدعيمه بتقديم امتيازات للعاملين يتولد لديهم شعور بالأمان والارتياح داخل المنظمة، مما يخلق لديه الرضا وبذل جهد أكبر لاستمرار وتقديم المؤسسة.

الفرع الأول: تعريف الولاء التنظيمي

على الرغم من تعدد تعريف الولاء التنظيمي إلا أن هناك شبه إجماع بين الباحثين على اعتبار الولاء التنظيمي نوع من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وهو ناتج الإخلاص لهذه المنظمة وأهدافها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل جهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها من المنظمات، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

- عرف ستيرز (steers): "الولاء التنظيمي بأنه قوة انتماء الفرد لمؤسسته، ومساهمته الفعالة بها."¹

¹ سلوى تيشات، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة كهريف - تقرت، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2018، ص 115.

- قام الباحث في تعريفه بالتركيز على الشعور الذي يحمله الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، والمساهمة التي يقدمها للمنظمة.
- كما عرف **احمد بطاح** الولاء التنظيمي بأنه: "حالة نفسية تؤثر على قرار الفرد للبقاء في التنظيم أو تركه فضلا عن أنه متعدد الأبعاد."²
- ركز الباحث في تعريفه على أن الولاء حالة داخلية في الفرد تمكنه من تحديد ومعرفة ما إذا كان سوف يبقى في المنظمة التي يعمل بها أو لا.
- وعرفها **الإبراهيم**: "بأنه الارتباط بقيم المؤسسة وأهدافها والتوحد بها والاندماج في أعمالها والتضحية الشخصية لصالحها والانجاز فوق المتوقع لمهامها والإسهام بجهد مشترك لصالح المؤسسة والرغبة في البقاء فيها والاستمرار في خدمتها."³
- قام **إبراهيم** بالتركيز على أن هناك علاقة ارتباطية بين قيم الفرد وأهدافه بقيم المنظمة وأهدافها، والرغبة في العمل على تحقيقها وذلك لأن الفرد يرغب حتما في الاستمرار وخدمة منظمته.
- ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الولاء التنظيمي هو ذلك الشعور الذي يكمن داخل الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها، والذي يدفعه لبذل جهد أكبر ومساهمته الفعالة من أجل تحقيق أهدافها، كما يظهر استعداده للبقاء في المنظمة في كل الظروف والأوقات مهما كانت الاغراءات الخارجية.

الفرع الثاني: خصائص الولاء التنظيمي

- يتسم الولاء التنظيمي بعدة خصائص نذكر منها:⁴
- أن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولاءه؛
- أن الولاء التنظيمي نتيجة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم؛
- أن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تتم فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- إذ أن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد ورغم اتفاق الباحثين على هذه النقطة إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.

¹ مزوار منوبة، اثر الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2013، ص 57.

² احمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 183.

³ عنان محمد أبو حمور، احمد محمد الشيباب، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 308-309.

⁴ منال احمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص 77.

الفرع الثالث: أهمية الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات وأثر جلي على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا مهما في توجيه العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة أو يقلل سلوكهم السلبي وبالتالي فإن أهمية الولاء تتلخص فيما يلي:

- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والعاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز؛
- يساعد الولاء التنظيمي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة؛
- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ لبقائهم في عملهم أو تركهم للعمل في منظمات أخرى؛
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء اتجاه منظماتهم كلما ساعد ذلك لتقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة إيمانا منهم بأن ازدهار المنظمة سيعود عليهم بالخير؛¹
- شعور الأفراد بالولاء يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين وبالتالي السهولة في تحقيق الأهداف؛
- ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.²

الفرع الرابع: أبعاد الولاء التنظيمي

حسب ماير والن سميث (Mayer et Allen smith) هناك ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي اتفق عليها معظم الباحثين وهي:³

- **الولاء العاطفي:** ويتأثر هذا البعد بدرجة اهتمام الفرد بالخصائص المميزة لعمله من درجة استقلاليته، وأهميته والكيان والمهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سوء ما يتعلق منها بالعمل أو بما يخصه؛
- **الولاء المعياري:** ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لموظفيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم؛
- **الولاء المستمر:** هو درجة ولاء الفرد التي تحكم بقيمة إستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

¹ منال احمد البارودي، مرجع سبق ذكره، ص77.

² خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص46.

³ نفس المرجع، ص156.

الفرع الخامس: مراحل الولاء التنظيمي:

تتمثل مراحل الولاء التنظيمي فيما يلي:¹

- **مرحلة التجربة:** أي قبل الدخول في العمل وتمتد لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، ويهدف من توجيهه العمل على تحقيق الأمن والحصول على القبول من التنظيم وبذل جهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة؛
- **مرحلة العمل والبدء:** وتتضمن هذه المرحلة خبرات الأشهر الأولى وتتراوح من عامين إلى أربعة سنوات، وتظهر من خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي؛
- **مرحلة الثقة في التنظيم:** وتتمثل من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء ليصل إلى مرحلة النضج في دعم التوازن بين الجهود والإجراءات المعطاة للأفراد.

الفرع السادس: أسباب ضعف الولاء التنظيمي:

يعود ضعف الولاء في منظمات الأعمال المختلفة لجملة من الأسباب نذكر منها ما يلي:²

- 1- تقصير الإدارة في فهم مدى إقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكوهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع؛
- 2- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولاءه؛
- 3- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه إهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق؛
- 4- وقوف إدارة المنظمة أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنها إحداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم.

¹ محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 119.

² فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، دراسة ميدانية لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016، ص 29.

المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي

تعد ممارسة السلوك الأخلاقي من قبل العاملين في المنظمات السبب الرئيسي في تحقيق كل من الولاء، والالتزام، والانتماء، فإذا كان للفرد ولاء فإنه يعتبر نفسه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.

وتلعب القيادة الأخلاقية دورا كبيرا في تحقيق ولاء العاملين، حيث توصلت العديد من الدراسات كدراسة (هالة خيران خالد صقر، ودراسة كل من صفوان أمين السقاف واحمد إبراهيم أبوسن) بأن هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الاعتيادي ومستوى الولاء التنظيمي، فالقائد الأخلاقي الذي يحكم الأمور داخل المنظمة بطريقة أخلاقية لا بد أن يضع ميثاقا أخلاقيا ملزما، وتكون من أهم صفات هذا القائد الحكم بالمنطق على الأمور، كما يتيح للعاملين الحرية في التعبير عن أفكارهم وآرائهم ومشاركتها، كما يهتم بالعمل بروح الفريق من أجل تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة ويعمل على اتخاذ القرار الذي يمكن أن يتبع من قبل الآخرين، فالذين يملكون أخلاقيات عمل جيدة ويعملون بها، غالبا تجدهم يحضرون بصفة دائمة لمكان عملهم وفي الوقت المعين ويؤدون واجباتهم بالقدر المطلوب وأكثر، فالقيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي وكبير على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين، وأنه كلما كان المدير يتحلون بأخلاقيات القيادة كالتزاهة، والأمانة، والمصادقية في العمل، فكلما كان ولاء العاملين لمنظمتهم أكبر كلما كانت فكرة تركهم للعمل أقل.

فالولاء التنظيمي يعتبر حالة نفسية تمكن الفرد من العمل بروح الفريق اعتمادا على قيادة صادقة لفريق العمل.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي

تعتبر الدراسات السابقة الخطوة الرئيسية لبداية الدراسة، فهي من أهم المصادر التي يتم الاستفادة منها عند القيام بأي دراسة، وفي هذا الإطار هناك العديد من الدراسات التي بحثت في موضوع القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي للعاملين، وخلال هذا المبحث سيتم عرض بعض الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وبعد ذلك سيتم التعليق عليها مع إبراز أهم نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، وأيضاً ما تم استفادته من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

1- دراسة إبراهيم المهدي وآخرين (2018):

مقال بعنوان: "دور القيادة الأخلاقية للحد من دوافع وممارسات المحاسبة الإبداعية" - دراسة حالة كلية الاقتصاد والمحاسبة - مرزق.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة للقيادة الأخلاقية في الحد من دوافع وممارسات المحاسبة الإبداعية ومعرفة مدى أهمية القيادة الأخلاقية في الحد من دوافع وممارسات المحاسبة الإبداعية من وجهة أعضاء هيئة التدريس لكلية الاقتصاد والمحاسبة مرزق، وتمثل مجتمع الدراسة في كافة أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة بجامعة سبها والبالغ عددهم 90 عضواً، تمثلت في اختيار عينة عشوائية بلغت عددها 44 مفردة تم اختيارهم من أعضاء هيئة التدريس يشكل عشوائي، بغية الحصول على البيانات والمعلومات من أفراد المجتمع تطلب تصميم استبانة، واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي والتحليلي في وصف مجتمع وعينة الدراسة، فضلاً عن وصف وتشخيص متغيرات الدراسة؛ توصلت الدراسة إلى :

- وجود أثر وعلاقة معنوية للقيادة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية من منظمات وذلك كما أشارت إليه نتائج التحليل إحصائي للبيانات؛
- كما كان هناك التزام بتطبيق أخلاقيات المهنة كلما أدى ذلك إلى الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية في المنظمات.

2- دراسة هالة خيران خالد صقر (2018):

مذكرة ماجستير بعنوان: "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي" لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منظمة تبوك ودرجة تحقيق الولاء التنظيمي لمستويات الإدارة العامة للتعليم من وجهة نظرهن، ومدى وجود علاقة ارتباطية بين مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم ودرجة تحقيق الولاء في منطقة تبوك، وتمثل عينة الدراسة في مديرات الإدارة العامة للتعليم منطقة تبوك، وبلغت عينة الدراسة إلى 180 مشرفة إدارية اختيروا بطريقة عشوائية، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي.

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها :

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الولاء التنظيمي لدى مستويات الإدارة العامة؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في بعد السلوكيات الإدارية الأخلاقية تبعا للمسمى الوظيفي لصالح الإداريات؛
- كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة تحقيق الولاء التنظيمي لمستويات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك تبعا للمسمى الوظيفي في بعد الولاء العاطفي وبعد الولاء المستمر ومجموع الأبعاد.

3- دراسة سلوى تيشات (2018):

مقال تحت عنوان: " دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين، "دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء(كهريف)، تقرت."

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في مؤسسة كهريف ويتألف مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة كهريف فرع تقرت والبالغ عددهم 110 عامل، تم أخذ عينة عشوائية قدرها 100 عامل من المجتمع المستهدف وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن عينة الدراسة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أسلوب دراسة حالة من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، وكذا اختبار فرضيات الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج:

- هناك مستوى متوسط للقيادة الأخلاقية في مؤسسة كهريف؛
- الثقة في الزملاء هو البعد السائد في مؤسسة كهريف؛
- توجد علاقة خطية طردية قوية بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في مؤسسة كهريف؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في المؤسسة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

4-دراسة تهاني صالح وصفوات حسن (2017-2018):

مقال بعنوان: " القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية "الكويت"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت، وتحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، والكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، حيث يتكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت والبالغ عددهم 13988 معلما ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من 503 معلمين ومعلمات بنسبة 3.6% من مجتمع الدراسة تتضمن مستويات مختلفة من حيث الجنس والمؤهل العلمي، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

أظهرت النتائج المتحصل عليها إلى:

- أن القيادة الأخلاقية ككل والأبعاد على حدا جاءت بدرجة كبيرة وأن مستوى الرضا الوظيفي ككل لدى المعلمين والإبعاد كل على حدا جاءت بدرجة كبيرة؛
- وجود فروقات بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة تعزى لمتغير الجنس؛
- وجود فروق حول بعض أبعاد الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الدراسة وعدم وجود فروق حول بعض الأبعاد؛
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.

5-دراسة روان عبد الله فريدون وآخرون (2017):

مقال بعنوان: "القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري" (دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف الاشرف)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم الممارسات القيادية ذات الصيغة الأخلاقية والتي يمكن من خلالها غرس القيم والولاء لدى الأفراد وتحديد كيفية تفعيل مبادئ النزاهة التنظيمية داخل المنظمة وتدريب الأفراد عليها، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في ثلاث دوائر مهمة في محافظة النجف الاشرف وهي (دائرة الضريبة، دائرة عقارات الدولة، التسجيل العقاري)، وتم أخذ عينة عشوائية من الدوائر الثلاثة حيث كان حجم العينة المستهدف 70 موظف ووزعت عليهم الاستبانة، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة في عينة الدراسة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، وكذا اختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- القيادة الأخلاقية تلعب دور أساسي في نجاح المنظمة، حيث أن مقدرات القيادة الأخلاقية لها دور وأهمية كبيرة وعامل حاسم في تطبيق مبادئ النزاهة التنظيمية من أجل مواجهة مغذيات الفساد الإداري؛
- واتضح من خلال الجانب التطبيقي للدراسة أن هناك علاقة تأثير للقيادة الأخلاقية بالفساد الإداري حيث أنه كلما كان هناك التزام من قبل الإدارة العليا وتطبيق القيادة الأخلاقية على المستوى التنظيمي كلما آدا ذلك إلى تقليل حالات الفساد الإداري؛
- أن العلاقة المباشرة بين القيادة الأخلاقية والفساد الإداري أقل من التأثير غير المباشر من خلال الدور الوسيط للنزاهة التنظيمية.

6-دراسة صفوان أمين السقاف واحمد إبراهيمأبوسن (2015):

مقال بعنوان: "أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي" حالة تطبيقية على المنظمات اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد وشركاه نموذجاً، اليمن.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمنية للصناعة والتجارة، ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي، حيث يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة شركات هائل سعيد انعم وشركاه كعينة ممثلة لمنظمات الأعمال اليمنية، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تقدر ب 10% ما قارب 242 عاملاً من عدد العاملين، تم الاعتماد على الاستبيان لتحليل فرضيات وتساؤلات الدراسة، واعتمد الباحث في هذه الدراسة على منهج دراسة حالة لقياس الدراسة

المكونة من جميع المستويات والدرجات الوظيفية والذي يهدف إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي، فاستخدم المنهج التاريخي باستعراض الدراسات السابقة، كما تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي لاختبار صحة الفرضيات والذي يهدف إلى جمع البيانات وتحليلها، كما تم الاستعانة بمقياس ألن وماير لقياس درجة الولاء التنظيمي الثلاثي الأبعاد (العاطفي، المستمر، المعياري). أشارت نتائج الدراسة إلى:

- وجود علاقة ايجابية مباشرة بين القيادة بالقيم وبين مستوى الولاء التنظيمي للعاملين من وجهة نظر العاملين؛
- كما لاحظ العاملين أن هناك درجة جيدة وقوية بين مستوى الولاء التنظيمي وبين أسلوب القيادة بالقيم؛
- كما توصل إلى أن الولاء العاطفي حصل على أعلى متوسط بين أبعاد الولاء التنظيمي، ومن خلال إحصائيات الدراسة لاحظ الباحث أن آراء العاملين مختلفة وليست متساوية بالنسبة لإجاباتهم ويعود ذلك إلى المتغيرات التابعة (المستوى التعليمي، العمر، ...) ماعدا متغير سنوات الخبرة فيتساوى جميع العاملين في هذا الجانب.

7-دراسة عبد الفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة (2006):

مقال تحت عنوان: "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة لمعرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء العاملين وهل هناك فروق ذات دلالات إحصائية بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، ويعتبر مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة البالغ عددهم 1978 عامل، حيث تكونت عينة الدراسة من 559 عضوا ما يقدر ب 87.45% من حجم العينة، استخدمت أداة الين وماير للولاء التنظيمي والمكونة من 20 فقرة وأداة طورت لقياس الرضا الوظيفي المكونة من 25 فقرة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة مستوى الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. توصلت هذه الدراسة إلى:

- وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس للجامعات الخاصة؛
- وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى للمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة في الجامعة والكلية.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1-دراسة: (2018PaulaBenevene) بعنوان:

**Ethical Leadership AS Antecedent of Job Satisfaction Affective
Organizational Commitment and Intention to Stay Among
Volunteers of Non- Profit Organizations "**

"القيادة الأخلاقية كسباق للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي العاطفي والنية للبقاء بين متطوعي المنظمات غير الهادفة للربح بإيطاليا"

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق بين مجموعة من المنظمات غير الهادفة للربح وتحديد تأثير القيادة الأخلاقية على رضا المتطوعين والالتزام التنظيمي العاطفي والدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي كوسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونوايا المتطوعين للبقاء في نفس المنظمة، وكذلك بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، أجريت الدراسة باستخدام استبيان بشكل فردي لـ 198 متطوعاً إيطالياً من مختلف المنظمات غير الربحية تضمن الاستبيان مقياس القيادة الأخلاقية ومؤشر رضا المتطوعين ومقياس المنظمة العاطفي وكذلك أسئلة متعلقة بالسن والجنس والمشاركين ونوع العمل ومستوى التعليم وطول مدة عملهم التطوعي. تؤكد نتائج الدراسة:

- دور الوساطة لرضا المتطوعين في العلاقات بين المتغيرات المدروسة على وجه الخصوص؛
- وتم التوصل إلى أن القيادة الأخلاقية مرتبطة بشكل إيجابي بالمتطوعين، كما تشير النتائج إلى أهمية إدراك المتطوعين للغة القيادة الأخلاقية وتأثيرها على المتابعين.

2- دراسة (Mhammadusiman, Ahmed Abul Hemmed) (2018) بعنوان:

"The Effect Ethical Leadership on Organizational Learning Evidence from Apetroleun Company ,Pakistan. "

"تأثير القيادة الأخلاقية على التعلم التنظيمي" في شركة باكستان.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المعنى الأوسع للتعلم البناء والتعلم المدمر، تم استخدام دراسة الحالة كمنهجية للدراسة وتم جمع البيانات باستخدام 35 مقابلة شبه منظمة من موظفي ومديري الشركة البترولية وتم الاعتماد على الترميز المفتوح لتحليل البيانات. تشير النتائج إلى:

- أن المساءلة لا تشجع الموظفين على التعلم، علاوة على ذلك فإن المساءلة تعزز التعلم البناء؛
- إن الافتقار إلى العدالة والمساءلة بين القيادات التنظيمية يخلق ثقافة تسهل اختراق الممارسات ونشرها في المنظمات الأخرى، كما تقترح هذه الدراسة أن القادة التنظيميين يمكن لهم تعزيز التعلم البناء وردع التعلم المدمر من خلال سلوكياتهم وأفعالهم.

3- دراسة (SahinMorali 2017) بعنوان:

"Employee Loyalty, organizational performance and performance evaluation."

"الولاء التنظيمي، الأداء التنظيمي، وتقييم الأداء"

أجريت هذه الدراسة لتتبع أهمية ولاء الموظف في الأداء التنظيمي، حيث تم اختبار 411 من المشاركين في الدراسة بشكل عشوائي في استطلاع قائم على الأنترنت.

تم إجراء المسح باستخدام الاستبيان من خلال نموذج استطلاع الرأي لجمع المعلومات حول ولاء الموظف وربطه بالأداء التنظيمي، ويتم أخذ رأي المجيب لإدراجه في جدول تقييمات الأداء. توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن:

- هناك علاقة بين ولاء الموظف والأداء التنظيمي وان هناك علاقة ارتباطية بين الأداء وتقييم الأداء.

4- دراسة (Tifihakalpan lu 2012) بعنوان:

"The Impact Of Ethical Leadership, Leadership Effectiveness On Employees Turnover Indentation"

"تأثير القيادة الأخلاقية والفعالية القيادية على نية دوران الموظفين (دور الوساطة في الإجهاد المرتبط بالعمل) بتركيا"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دوران العمل على نطاق واسع والعلاقة بين نية دوران الموظفين والإجهاد في العمل، ركزت هذه الدراسة على التأثير المحتمل للقيادة الأخلاقية وفعالية القائد والإجهاد المرتبط بالعمل على نوايا الموظفين لمغادرة المؤسسة، تم استخدام عينة تتكون من 1093 موظف وتم اختيار 53 فرصة عمل من 70 شركة تعمل في تسع صناعات مختلفة بأنقرة، وتم الاعتماد على الاستبيان للبحث في صحة الإشكالية. حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثير كبير على الأداء التنظيمي وتمت دراسة محددات دوران الموظفين على نطاق واسع.

بينت النتائج أن:

- هناك علاقة بين القيادة الأخلاقية وعاطفة القائد وتجاهل نية دوران العمل؛
- تبين أن القيادة الأخلاقية تؤثر اختياريًا سلبًا على نية ترك العمل لدى الموظفين وتؤثر في الضغط النفسي إيجابيًا على نية دوران الموظفين، ويحدث الإجهاد المرتبط بالعمل كمتغير وسيط في عمليات إعادة التكرار، والإجهاد المرتبط بالعمل هو سبب رئيسي لضعف الحالة المهنية والإنتاجية وارتفاع معدل دوران الموظفين؛
- يوجد العديد من الضغوط المختلفة لمكان العمل التي تؤدي في النهاية إلى إجهاد فمّن الضروري للمؤسسات ومديريها إيجاد طرق لتقليل الآثار السلبية لهذا الإجهاد المحسوس.

5- دراسة (Bowers، 2009) بعنوان:¹

Connection between Ethical Leadership Behavior Emcacy Levels as Percelved by Teacher.

"العلاقة بين السلوك القيادي الأخلاقي ومستويات الفعالية الجماعية من وجهة نظر المعلمين، الولايات المتحدة " هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة في المدارس من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 209 معلم واستخدمت الملاحظة كأداة للقياس، وقد قامت الدراسة يبحث أوجه الصلة بين خصائص المعلم وتصورات قيادة المشرف الأخلاقية والفعالية الجماعية في المدرسة، وكان من النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- انه يوجد علاقة قوية بين ممارسة سلوك القيادة الأخلاقية والكفاءة الجماعية للمعلمين؛
- أن هناك عدة عوامل تؤثر في تلك الكفاءة، وكان في مقدمة تلك العوامل خصائص المعلمين، وطبيعة المدرسة هل هي مدرسة عامة أو خاصة.

المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (باللغتين العربية والأجنبية) واستخراج كل من أوجه الشبه والاختلاف بينهما.

الفرع الأول: أوجه الشبه

اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- المنهج المستعمل: تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي لكل من الدراسات الحالية والسابقة؛
- أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات لكل من الدراسات السابقة والحالية؛
- أداة تحليل البيانات: تم اعتماد على البرنامج الإحصائي spss كأداة لتحليل البيانات لكل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء من حيث الزمان والمكان، العينة، منهجية الدراسة، من حيث القطاع، المتغيرات، والهدف.

¹ معاذ غسان إسماعيل الرشيد، تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري، دراسة ميدانية لنيل شهادة درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، بغداد، العراق، 2018، ص18.

جدول (1.1): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
من حيث المكان والزمان	تم انجاز دراستنا خلال الموسم الجامعي 2019/2020 في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتياز التوزيع، ورقلة.	من حيث المكان والزمان
من حيث العينة	ركزنا في بحثنا على عينة عشوائية من العاملين بمختلف رتبهم وأصنافهم في المؤسسة محل الدراسة، وكان حجم العينة 60 عامل	من حيث العينة
من حيث نوع القطاع	استهدفت الدراسة الحالية القطاع الاقتصادي العمومي، حيث طبقت على مؤسسة ذات طابع إقتصادي عمومي وهي مؤسسة سونلغاز.	من حيث نوع القطاع
من حيث المتغيرات	تناولت دراستنا متغيرين: القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي.	من حيث المتغيرات
من حيث الهدف	تناولت الدراسات السابقة في بيئات عربية وأجنبية خلال السنوات من (2006 إلى 2018) حيث اشتملت الأماكن التالية: تركيا، اليمن، الجزائر، الأردن، إيطاليا، الولايات المتحدة، باكستان، الكويت.	من حيث الهدف
	تناولت الدراسات السابقة على عينة عشوائية ركزت مختلف الدراسات على عينة عشوائية موجهة للمديرين أو للعاملين أو للمعلمين، وكانت أقل أو أكبر حجما من الدراسة الحالية	
	تناولت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص (عمومية، إقتصادية، تجارية، صناعية)	
	تناولت دراستنا متغيرين: القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي.	
	تناولت الدراسات السابقة على مدى تأثير معرفة علاقة القيادة الأخلاقية مع متغيرات متنوعة منها الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الثقة والتعلم.. إلخ، وكذا علاقة الولاء التنظيمي مع كل من الأداء التنظيمي وتقييم الأداء.	
	تهدف دراستنا إلى الوقوف على مدى تأثير القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من خلال أنماط السلطة والقيادة داخل المؤسسة.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

مكنتنا الدراسات السابقة من الاستفادة من عدة جوانب سواء نظرية أو تطبيقية ويمكن إدراج أهم نقاط الاستفادة فيما يلي:

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة كونها:

- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للطلبتين لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة؛
- ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري لدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الطالبين الانطلاق في الدراسة الحالية؛
- ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضا تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للطلبتين في إعداد المنهجية المتبعة؛
- المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الطالبان على تحديد الأداة المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية؛
- الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر علينا الكثير من الجهد والوقت.

خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بالأسس النظرية للقيادة الأخلاقية، من خلال تقديم مفهوم للقيادة الأخلاقية وخصائصها، وتوضيح مختلف الأبعاد الخاصة بها بالإضافة إلى الأهمية التي يتسم بها النمط القيادي والمكونات الأساسية للقيادة الأخلاقية.

كما حاولنا الإلمام بالأسس النظرية للولاء التنظيمي من خلال تقديم مفاهيم للولاء التنظيمي وأبعاده وأهميته بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية بالإضافة إلى مراحل تكوين الولاء التنظيمي.

ومن ثم عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تصب في مجالي القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي في المؤسسات. وما يمكن استنتاجه أن القيادة الأخلاقية شيء أساسي وضروري لأي مؤسسة لأن نجاح المؤسسات اليوم أو فشلها يتوقف على مدى توفر القيادة الأخلاقية بمختلف أبعادها(الصفات الشخصية للمدير، الصفات الإدارية للمدير، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق)، وتحقيق هذه الأبعاد يتولد لدى الأفراد ولاء تنظيمي عال سواء كان (ولاء عاطفي، أو استمراري، أو معياري) يخلق أداء جيدا لمواردها البشرية تساعد في بناء مستقبلها وتوسيع رؤيتها ومطابقة أهدافها مع الأهداف الكلية للمنظمة. وهذا ما سنحاول التأكد منه من خلال محاولة إسقاط الجانب النظري لدراستنا على أحد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للتعرف على واقع القيادة الأخلاقية وأهميتها ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز فرع ورقلة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء

التنظيمي في مؤسسة سونلغاز - ورقة

تمهيد :

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول، وكذا للإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال اسقاط الجانب النظري على عينة من العاملين بمختلف رتبهم وأصنافهم في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز/ امتياز التوزيع ورقلة مبرزين في ذلك واقع القيادة الأخلاقية فيها، ومستوى الولاء التنظيمي، وكذا أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة؛

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الاول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لهذا الموضوع ألا وهو أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي، قصد تنظيم المعلومات بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة والتطرق أيضا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة من أجل الوصول إلى النتائج .

المطلب الاول: الطريقة المستعملة في الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على كل من منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، بغية التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من خلال الاعتماد على البيانات والمعلومات اللازمة بعد جمعها وتحليلها.

الفرع الاول: منهج الدراسة:

يعتبر المنهج الطريقة التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والاهداف المسطرة، إذا يمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة موضوع أو ظاهرة معينة بغية التعرف على أسبابها وتقديم اقتراحات وحلول لها، بهدف تحقيق الاهداف المرجوة من بحثنا سنعتمد على كل من المناهج التالية:

أ- المنهج الوصفي التحليلي:

الذي من خلاله يتم جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة، ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

ب- المنهج الاحصائي:

والذي يمكننا بواسطته باستعمال الأدوات والاساليب الإحصائية في تحليل البيانات لاختبار صحة كل الفرضيات

المطروحة، ليقيم كل من أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي لعمال شركة توزيع الكهرباء والغاز/ امتياز التوزيع ورقلة، من خلال عينة عشوائية من عمال المؤسسة محل الدراسة، باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

المصادر الثانوية: المتمثلة في الكتب والمراجع باللغتين العربية والاجنبية، المقالات وكذا الابحاث والدراسات السابقة؛

المصادر الاولية: المتمثلة في جمع البيانات الاولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، ووعت على عينة من عمال شركة توزيع الغاز والكهرباء/ امتياز التوزيع ورقلة.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

قبل التطرق إلى مجتمع الدراسة سوف نحاول تقديم المؤسسة محل الدراسة :

❖ إنشاء وتنظيم المؤسسة محل الدراسة:

تم انشاء المؤسسة العمومية كهرباء وغاز الجزائر سنة 1946م المعروفة اختصارا ب(EGA)، حيث كانت تحوي قرابة 6000 عون. سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الامداد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، ومهامها الرئيسية هي انتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات وقانونها الاساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات اخرى اذ لها اهمية كبرى لاسيما في ميدان التسويق للكهرباء والغاز نحو الخارج، وطبقا لمرسوم رقم 475-91 المؤرخ في 1991/12/14

تحولت سونلغاز الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)، وجاء بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-280 والمؤرخ في 17/12/1995 المتعلق بالقانون STATUT، والمسماة (EPIC SONEL GAZ) وبمقتضى هذا فإنها تلزم بتلبية كل طلب على الكهرباء والغاز وضمان القيام بتطوير برامج الهياكل القاعدية الكهربائية والغازية.

ومن أجل مساندة التحولات الاقتصادية للبلاد كان لا بد من اعادة هيكلة المؤسسة وفقا للمتطلبات الجديدة فصدر القانون رقم 01-02 المؤرخ في 05/02/2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة قنوات واصبحت حينها شركة مساهمة (SPA)، حيث قامت سونلغاز خلال السنوات (2004-2006)، بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة حيث ان هذه الفروع مكلفة بالنشاطات الاساسية للمؤسسة، كانت تحوي اربع مديريات عامة مكلفة بالنشاطات الاساسية

- شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر مقرها الجزائر العاصمة؛
- شركة توزيع الكهرباء والغاز الغرب مقرها وهران؛
- شركة توزيع الكهرباء والغاز الشرق مقرها قسنطينة؛
- شركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط مقرها البليدة.

ثم تم تقسيم هذه المديريات العامة الى 13 مديرية جهوية(البليدة، تيزي وزو، البويرة، الجلفة، المدية، ورقلة1، ورقلة2، بسكرة، الاغواط، تمنراست، الوادي، غرداية، البزيري)، ولكل من هذه المديريات الجهوية اقسام ومصالح تقوم كل واحدة بالمهام المخولة لها في اطار انجاز الاهداف المرجوة .

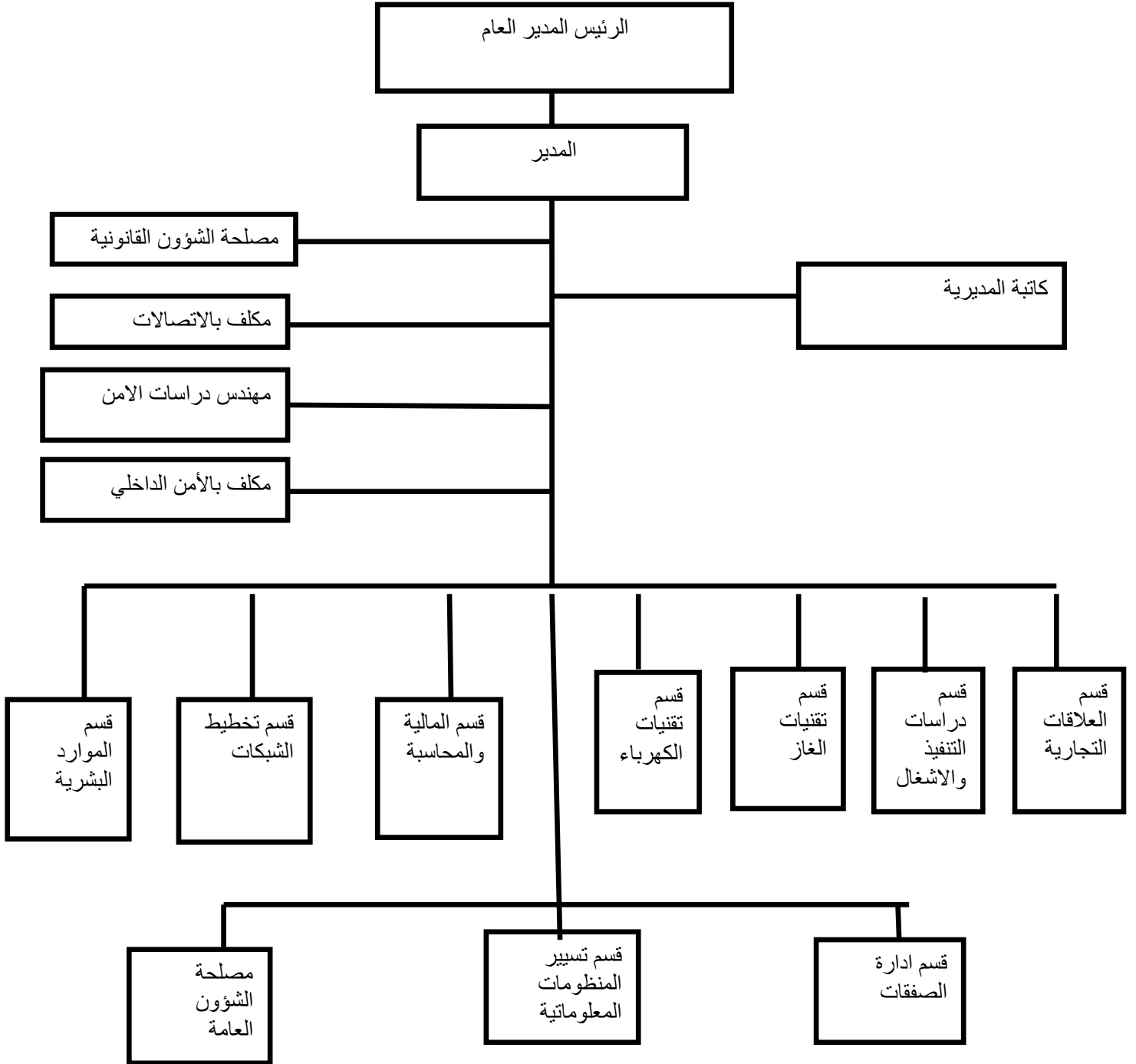
كانت مؤسسة سونلغاز ورقلة1 سابقا تسمى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري خلال سنوات (2006-2009)، وبعدها تم تسميتها شركة توزيع الكهرباء والغاز فرع ورقلة سنة 2012، اما في تاريخ 01/01/2020 تم اعادة تسميتها واصبحت تسمى مؤسسة سونلغاز/امتياز التوزيع ورقلة، وهي تضم حاليا قرابة 1000 عامل اغلبهم ينشطون ضمن العمل في الميدان خارج المؤسسة، فهي تختص بتوزيع الكهرباء والغاز داخل المدينة وتلبية مختلف احتياجات الزبائن بالكهرباء والغاز من توصيل للكهرباء والغاز وتسديد الفواتير المتعلقة بذلك.

كان الهدف من تحويل واعادة هيكلة المؤسسة هو اعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية لكي يكون في مقدورها مراقبة ومساندة التنمية الاقتصادية والصناعية وتزويد عدد كبير من سكان المنطقة بالإنارة وهذا يندرج تحت مخطط التنمية الذي اعدته السلطات العمومية.

❖ الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز امتياز توزيع ورقلة :

فيما يلي شكل يوضح لنا الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز امتياز توزيع ورقلة للتعرف على جميع الأقسام والإدارات التي تتكون من المؤسسة محل الدراسة :

الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز امتياز توزيع ورقلة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

أ-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من عمال مديرية توزيع الغاز والكهرباء/امتياز التوزيع ورقلة بمختلف أصنافهم سواء الدائمين أو المتعاقدين، والبالغ عددهم حوالي 130 عاملاً.

ب-عينة الدراسة:

قامت الباحثين بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 60 عاملاً من 130 عاملاً متواجداً داخل المؤسسة من الأصل الإجمالي للعمال الذي يقدر قرابة 715 عاملاً يعملون داخل وخارج المؤسسة من خلال الانتقال للعمل الميداني وذلك لطبيعة العمل بها، حيث تم توزيع 60 استبانة على العمال الإداريين في المؤسسة محل الدراسة وتم استرجاع (58) أي بنسبة 97%، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (50) أي بنسبة 83%، حيث بلغ عدد الاستبانات غير القابلة للتحليل (8) أي بنسبة 13%

والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة:

الجدول (1.2): توزيع عينة الدراسة.

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الإستثمارات الموزعة	60	100%
عدد الإستثمارات المسترجعة	58	97%
عدد الإستثمارات الملغاة	08	13%
عدد الإستثمارات الصالحة للتحليل	50	83%

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لتوزيع الاستبانات.

الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة:

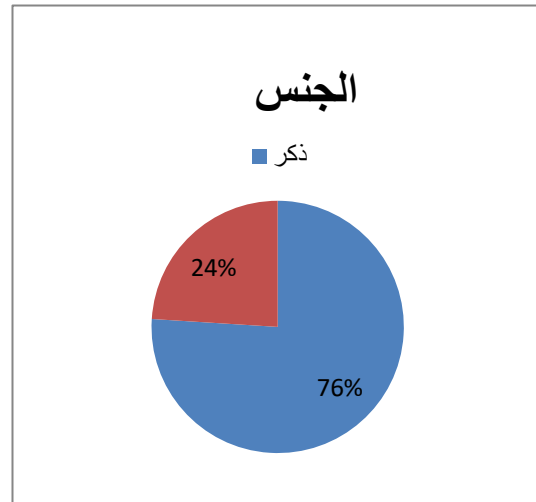
يقصد بخصائص عينة الدراسة كل البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين، بغرض معرفة الخصائص الديموغرافية لهم.

أ-الجنس

الجدول (2.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الشكل (2-2): توزيع العينة وفق متغير الجنس.

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	38	76%
انثى	12	24%
المجموع	50	100%



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات spss

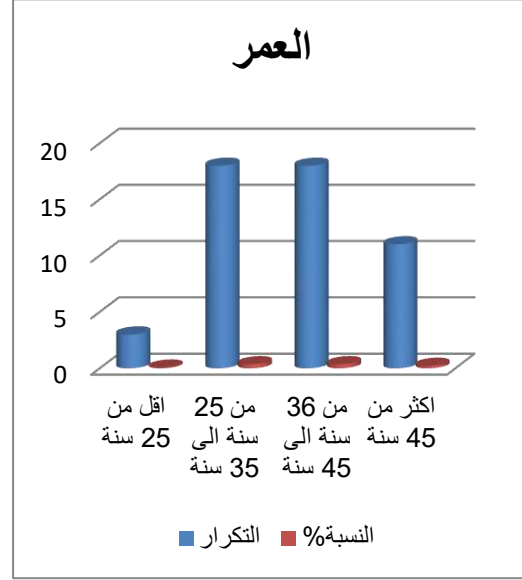
- نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور (76%)، في حين بلغت نسبة الاناث (24%) من مجموع افراد العينة، وهذه النتيجة منطقية، وذلك يعود بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط الذي أجريت فيه الدراسة وأن المؤسسة تعتمد في نظام عملها على الذكور أكثر من الاناث.

ب-العمر

الجدول (3.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

الشكل (2-3): توزيع العينة وفقاً لمتغير العمر.

النسبة	التكرار	الفئة
06%	03	اقل من 25 سنة.
36%	18	من 25 إلى 35 سنة.
36%	18	من 36 إلى 45 سنة.
22%	11	أكثر من 45 سنة.
100%	50	المجموع



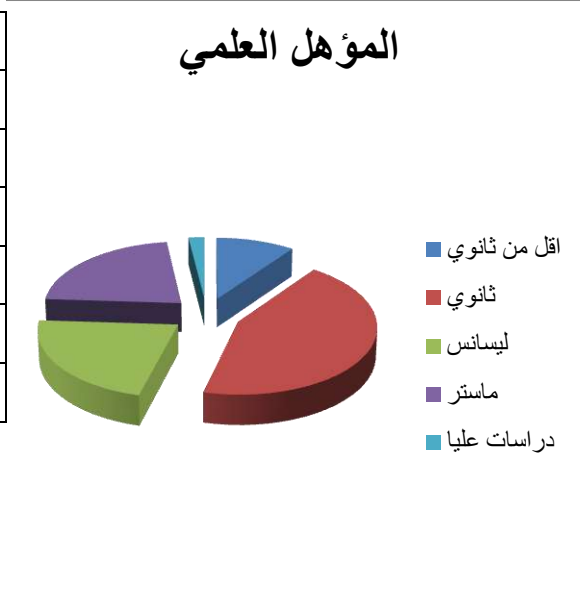
المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات spss.

- نلاحظ من الجدول أعلاه، أن غالبية الأفراد محصورين في الفئتان العمريتان من (25 سنة إلى 35 سنة) و (من 36 سنة إلى 45 سنة) بنسبة (36%) وهي أعلى نسبة، وتليها الفئة العمرية (أكثر من 45 سنة) بنسبة (22%)، وهذا منطقي لأن هاتان الفئتان هي الفئة الاقدر على القيام بالأعمال والقدرة على البحث عن المعرفة واثبات الكفاءة وكذا تأدية العمل بالشكل المطلوب.

ج- المؤهل العلمي

الشكل (2-4): توزيع العينة وفق متغير المؤهل العلمي. الجدول (4.2): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من ثانوي	05	%10
ثانوي	22	%44
ليسانس	11	%22
ماستر	11	%22
دراسات عليا	01	%02
المجموع	50	%100



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

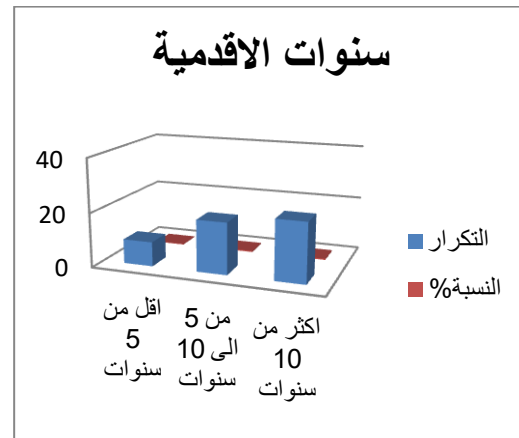
- نلاحظ من الجدول أعلاه، أن الافراد اللذين مستواهم ثانوي أكبر نسبة بمعدل (44%)، ثم تليها نسبي كل من الحاصلين على شهادات ليسانس وماستر بنسبة (22%)، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تعتمد في أغلب وظائفها على المؤهل في التوظيف فهي تعتمد على القدرة في إنجاز الاعمال بصفة أكبر.

د-سنوات الأقدمية :

الجدول (3.2): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

الشكل (2-5): توزيع العينة وفق متغير الخبرة.

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	09	%18
من 05 إلى 10 سنوات	19	%38
أكثر من 10 سنوات	22	%44
المجموع	50	%100



المصدر: من إعداد الطالبتان من مخرجات spss

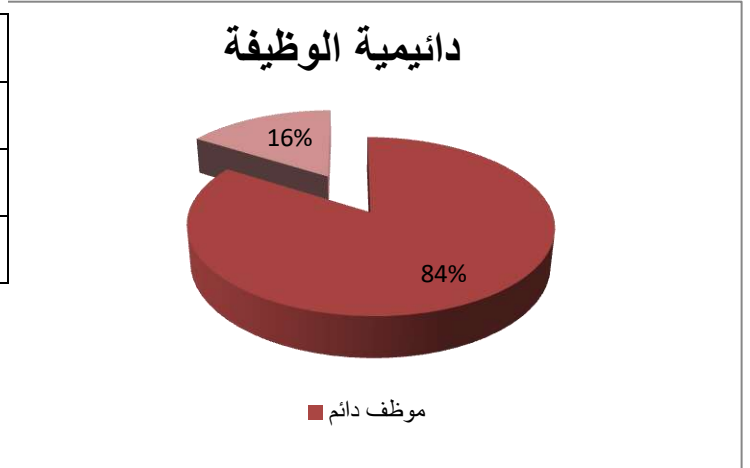
- نلاحظ من الجدول أعلاه، أن فئة الأفراد اللذين لديهم أكثر من 10 سنوات هي أكبر نسبة بمعدل (44%)، وهذه النتيجة تدل على أن المؤسسة تحتوي على أفراد مؤهلين وذات خبرات ومعرفة سابقة بالعمل.

هـ-دائمية الوظيفة:

الشكل(2-6): توزيع العينة وفق متغير الديمومة.

الجدول (6.2): توزيع افراد العينة حسب دائمية الوظيفة.

النسبة	التكرار	الفئة
84%	42	موظف دائم
16%	8	موظف متعاقد
100%	50	المجموع



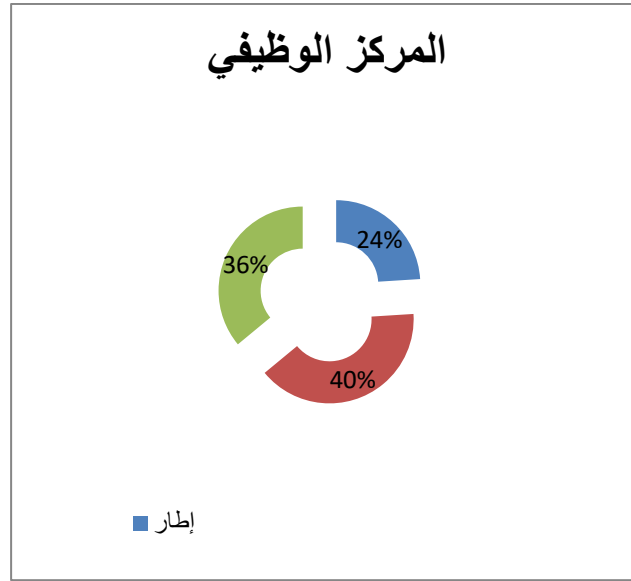
المصدر: من إعداد الطالبتان وفقا لمخرجات spss

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الدائمين أعلى من الموظفين المتعاقدين وقدرت نسبتها ب (84%) أي 42 شخص وهي نسبة منطقية، وهي الفئة التي تحتل مركز كبير داخل المؤسسة ، فهي تخص فئة عمال قضاوا معظم عمرهم ضمن العمل في التنظيم، تليها نسبة الموظفين المتعاقدين والتي قدرت ب(16%) والتي تخص العمال المتعاقدين الذين يعملون وفق عقد محدد المدة وينقضي بانتهاؤه مدته القانونية المتفق عليها مع المؤسسة، وهذا جيد بالنسبة للمؤسسة كي لاتصل إلى نسبة دوران عمل كبيرة وهجرة كفاءاتها مما يؤثر سلبا على نشاط وعمل المؤسسة.

و-المركز الوظيفي:

الشكل (2-7): توزيع العينة وفق متغير الوظيفة. الجدول (2.7): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي.

النسبة	التكرار	الفئة
24%	12	اطارات
40%	20	اعوان تنفيذ
36%	18	اعوان تحكم
100%	50	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتان وفقا لمخرجات spss

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اعوان التنفيذ يملكون أكبر نسبة والتي قدرت ب 40% وتليها في المرتبة الثانية اعوان تحكم ونسبتها المحققة 36% وتليها بعد ذلك اطارات ونسبتها 24%، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على عمال التنفيذ أكثر من غيرهم لأن جل أنشطتها تتطلب ذلك.

المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة:

الفرع الاول: أداة الدراسة:

-الاستبيان:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وتم الاعتماد على بعض الدراسات السابقة في صياغة فقراته، وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الاول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة.. الخ)

الجزء الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل القيادة الأخلاقية (صفات المدير الشخصية والإدارية، العلاقات الانسانية، العمل بروح الفريق)

الجزء الثالث: يتعلق بالمتغير التابع الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري).

والجدول التالي يوضح العبارات التي تخص كل بعد:

الجدول(2-8): العبارات التي تقيس أبعاد القيادة الاخلاقية.

العبارات	البعد
(7-6-5-4-3-2-1)	الصفات الشخصية للمدير
(13-12-11-10-9-8)	الصفات الإدارية للمدير
(19-18-17-16-15-14)	العلاقات الإنسانية
(25-24-23-22-21-20)	العمل بروح الفريق

المصدر: من إعداد الطالبتان وفقا لمعطيات الدراسة.

الجدول (2-9): العبارات التي تقيس أبعاد الولاء التنظيمي.

العبارات	البعد
(7-6-5-4-3-2-1)	الولاء العاطفي
(11-10-9-8)	الولاء المستمر
(15-14-13-12)	الولاء المعياري

المصدر: من إعداد الطالبتان وفقا لمعطيات الدراسة.

-وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات، نظرا لإستخدامه في الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس "ليكارت الثلاثي" كما يلي:

- موافق تعطى لها ثلاث درجات؛

- محايد تعطى لها درجتان؛

- غير موافق تعطى لها درجة واحدة.

ويقسم مقياس "ليكارت الثلاثي" كما هو موضح في ما يلي:

جدول(2-10): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى.

المستوى المرفق له	مجال المتوسط الحسابي
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3-1-2)، كونه في أي فئة يتم ذلك من خلال تحديد المدى إذا كان أكبر قيمة أو أصغر قيمة، تم تقسيم المدى على عدد الفئات وبعدها يضاف إليها 0.66 إلى الحد الأدنى للمقياس.

-وثائق المؤسسة:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت لنا بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها.

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان

أ-صدق الاستبيان

لمعرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان وضبطها بالشكل الملائم، تم عرض الأسئلة على الأستاذة المشرفة للتعرف على توجيهاتها والاختار برأيها ونصائحها بعين الاعتبار، وكذلك عرضه على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، وقد استجابت الباحثتان لآراء المحكمين من خلال القيام بالإجراءات اللازمة من تعديل وحذف وكذا إضافة، وصياغة العبارات بالشكل المناسب والأكثر وضوحا ليظهر في شكله النهائي.

ب-ثبات الاستبيان

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم الاعتماد في فحص عبارات الاستبيان على طريقة الحساب بمعامل "ألفا كرو نباخ"، والجدول أدناه يوضح أن معامل الثبات قدرت بنسبة %95.7 وهي نسبة جيدة ومنطقية وهي ذات دلالة إحصائية عالية تفي بأغراض الدراسة بحيث أنها أكبر من القيمة المقبولة 0.62 التي يتم الإعتماد عليها في تحليل النتائج.

الجدول رقم (2-11): معامل الثبات الكلي للاستبيان.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
القيادة الأخلاقية و الولاء التنظيمي	40	%95.7

المصدر: من إعداد الطالبتان وفقا لمخرجات spss

من خلال الجدول رقم(2-11) يمكن أن نلاحظ أن قيمة "الفاكرونباخ" تقدر ب 0.95 وهي أكبر من 0.62 قيمة الثبات الكلية للاستبيانات وهي تعبر عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن أن يعطيها الاستبيان مرة أخرى باستجواب نفس أفراد العينة، وهذا يدل على أن الاجابات تتصف بالمصدقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها.

ج- أساليب المعالجة الإحصائية:

قمنا في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة والاجابة على أسئلة الدراسة وكذا اختبار صحة الفرضيات، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب بإستخدام البرنامج الاحصائي spss، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية :

- 1- مقياس الإحصاء الوصفي، وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها وهذه الاساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن اسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- 2- معامل الارتباط "سبيرمان" ارتباط المصفوفات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 3- الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛
- 4- معامل الانحدار المتعدد وذلك لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وقياس اثر المتغير المستقل القيادة الاخلاقية على المتغير التابع الولاء التنظيمي؛
- 5- تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
- 6- اختبار t-test لاختبار تأثير المتغير المستقل (الجنس، الديمومة) على المتغير التابع.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

سيتم في هذا المبحث عرض النتائج من خلال اختبار صحة فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها.

❖ **النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى:** " يوجد مستوى تطبيق عال لأبعاد القيادة الاخلاقية في مؤسسة سونلغاز-ورقلة "

وللإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة في الاستبيان، والتي تقيس أبعاد القيادة الأخلاقية موضوع الدراسة.

البعد الاول: الصفات الشخصية للمدير

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الصفات الشخصية للمدير ثم تحليلها:

اولا: عرض النتائج

الجدول(2-12): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "الصفات الشخصية للمدير".

الرقم	الصفات الشخصية للمدير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
1	يتحلى المدير بالصدق في التعامل مع العاملين	2.48	0.67	1	مرتفع
2	يتحلى المدير بالنزاهة والأمانة تجاه العاملين	2.46	0.70	2	مرتفع
3	يتحمل المدير المسؤولية إتجاه أخطائه	2.34	0.74	5	متوسط
4	يفي المدير بالوعود التي يقطعها للعاملين	2.20	0.78	6	متوسط

مرتفع	4	0.77	2.36	يتميز المدير بحسن المعاملة مع الآخرين	5
مرتفع	3	0.78	2.42	يتسم المدير بالحزم في قراراته	6
مرتفع	/	0.54	2.36	المتوسط العام لبعد الصفات الشخصية للمدير	/

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

يتضح من خلال الجدول (2-12) أن بعد الصفات الشخصية للمدير سائد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (0.54)، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "يتحلى المدير بالصدق في التعامل مع العاملين" بمتوسط حسابي (2.48)، ثم تليها عبارة "يتحلى المدير بالنزاهة والأمانة اتجاه العاملين" بمتوسط حسابي (2.46)، ثم تليها عبارة "يتسم المدير بالحزم في قراراته" بمتوسط حسابي (2.42)، ثم تليها عبارة "يتميز المدير بحسن المعاملة مع الآخرين" بمتوسط حسابي (2.36)، ثم تأتي بعد ذلك عبارة "يتحمل المدير المسؤولية اتجاه أخطائه" بمتوسط حسابي (2.34)، وآخر عبارة لهذا البعد التي تتميز بضعف في مستوى المتوسط الحسابي "يفي المدير بالوعود التي يقطعها" بمتوسط حسابي قدر ب (2.20).

وهذا يعني أن المدير يتميز بالصدق والنزاهة في تعامله مع العاملين داخل المؤسسة، مما يجعلهم يثقون في المدير وقراراته بناء على الصفات التي يتسم بها فهو في الغالب يحرص على رسم صورة جيدة في أعين العاملين.

البعد الثاني: الصفات الادارية للمدير

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد الصفات الإدارية للمدير ثم تحليلها:

اولا: عرض النتائج

الجدول (2-13): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "الصفات الإدارية للمدير".

الرقم	الصفات الادارية للمدير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
7	يعمل المدير بجد لتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها	2.60	0.63	2	مرتفع
8	يلتزم المدير بتطبيق القوانين والتشريعات المعمول بها	2.74	0.56	1	مرتفع
9	يشجع المدير العمال على الإبداع والتجديد	2.32	0.74	6	متوسط
10	يشارك المدير العمال في صناعة واتخاذ القرارات	2.42	0.75	5	مرتفع
11	يتخذ المدير القرارات بعقلانية وموضوعية	2.50	0.61	3	مرتفع
12	يقدم المدير تسهيلات للعمال لأداء المهام المطلوبة منهم	2.42	0.73	5	مرتفع
13	يشارك المدير العاملين في حل المشكلات التي تحدث في مجال العمل	2.48	0.73	4	مرتفع

مرتفع	/	0.45	2.49	المتوسط العام لبعده الصفات الإدارية للمدير	/
-------	---	------	------	--	---

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

يبين الجدول (2-13) أن الصفات الإدارية للمدير في المؤسسة محل الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة وهذا بمتوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري (0.48)، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "يلتزم المدير بتطبيق القوانين والتشريعات المعمول بها" بمتوسط حسابي (2.74) وهي أعلى متوسط بين متوسط العبارات، ثم تليها عبارة "يعمل المدير بجد لتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها" بمتوسط حسابي (2.60)، وتأتي بعدها عبارة "يتخذ المدير القرارات بعقلانية وموضوعية" بمتوسط حسابي (2.50)، وتليها عبارة "يشارك المدير العاملين في حل المشكلات التي تحدث في مجال العمل" بمتوسط حسابي (2.48)، وبعدها العبارتين "يشارك المدير العمال في صناعة واتخاذ القرارات، ويقدم تسهيلات للعمال لأداء المهام المطلوبة منهم" بمتوسط حسابي (2.42)، وهذا يرجع إلى أن المدير يعمل مع العمال باتساق وتكامل وتأتي في الأخير عبارة "يشجع المدير العمال في الابداع والتجديد" بمتوسط حسابي (0.32)، وهذا لأن نشاط المؤسسة لا يعتمد كثيرا على الإبداع والابتكار في مجال عملهم.

وهذا يعني أن المدير يحرص على العمل ضمن استراتيجية محكمة ومتكاملة ومحددة إداريا، فهو يهتم بتحقيق أهداف المؤسسة بالاعتماد على مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وتقديم الدعم ومختلف التسهيلات للوصول إلى الهدف المنشود خاصة حل مشاكل المؤسسة.

البعده الثالث: العلاقات الإنسانية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعده العلاقات الإنسانية ثم تحليلها:

اولا: عرض النتائج

الجدول (2-14): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده "العلاقات الإنسانية".

الرقم	العلاقات الإنسانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
14	يتعامل المدير مع العمال بتواضع واحترام	2.50	0.73	2	مرتفع
15	يقدر المدير ظروف العمال ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم	2.30	0.76	4	متوسط
16	يشارك المدير العمال في مناسباتهم الإجتماعية	2.42	0.73	3	مرتفع
17	يتسامح المدير مع العمال قدر الإمكان	2.42	0.73	3	مرتفع
18	يجعل المدير العامل يشعر بالارتياح في مكان عمله	2.28	0.72	5	متوسط
19	يساعد المدير في تحسين الأداء من خلال	2.54	0.67	1	مرتفع

				الاعتماد على العلاقات الإجتماعية	
مرتفع	/	0.55	2.41	المتوسط العام لبعء العلاقات الإنسانية	/

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

يتضح من خلال الجدول (2-14) أن بعد العلاقات الانسانية سائد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (2.41)، وانحراف معياري (0.55)، كما يبين الجدول أن العبارة الأكثر أهمية هي عبارة "يساعد المدير في تحسين الاداء من خلال الاعتماد على العلاقات الاجتماعية" بمتوسط حسابي (2.54)، ثم تأتي عبارة "يتعامل المدير مع العمال بتواضع واحترام" بمتوسط حسابي (2.50)، ثم تليها العبارتين "يشارك المدير العمال في مناسباتهم، ويتسامح معهم قدر الإمكان" بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.73)، ثم تليهما عبارة "يقدر المدير ظروف العمال ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم" بمتوسط حسابي (2.30)، ثم عبارة "يجعل المدير العامل يشعر بالارتياح في مكان عمله" بمتوسط حسابي (2.28) وهو أضعف متوسط حسابي مقارنة مع المتوسطات الحسابية السابقة لعبارات بعد العلاقات الإنسانية.

مما يدل ذلك على أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة يرون أن للمدير دور في تحسين أدائهم وتطويره من خلال بناء علاقات إجتماعية فيما بينهم والتواصل داخل المؤسسة هذا ما أظهرته نتائج العبارة يساعد المدير العاملين في تحسين الأداء من خلال اعتماده على بناء العلاقات الإجتماعية بدرجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة.

البعء الرابع: العمل بروح الفريق

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد العمل بروح الفريق ثم تحليلها:

اولا: عرض النتائج

الجدول (2-15): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء "العمل بروح الفريق".

الرقم	العمل بروح الفريق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
20	يعزز المدير ثقة العمال بمديريهم وزملائهم	2.48	0.76	3	مرتفع
21	ينسب المدير النجاح والتفوق لجميع العمال	2.46	0.73	4	مرتفع
22	يوضح المدير للعمال أهمية تكامل الادوار	2.42	0.70	5	مرتفع
23	يوفر المدير المناخ المناسب للتواصل وتنسيق العمل بين العمال	2.52	0.64	1	مرتفع
24	ينمي المدير روح المسؤولية والإلتزام لدى العمال	2.48	0.70	2	مرتفع
25	ينمي المدير مهارة صناعة القرارات الجماعية بين العمال	2.38	0.80	6	مرتفع
/	المتوسط العام لبعء العمل بروح الفريق	2.45	0.56	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

ثانيا تحليل النتائج

من خلال الجدول (2-15) أن بعد العمل بروح الفريق السائد في المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (2.45) وانحراف معياري (0.56)، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "يوفر المدير المناخ المناسب للتواصل وتنسيق العمل بين العمال" بمتوسط حسابي (2.52)، ثم تليها عبارة "ينمي المدير روح المسؤولية والالتزام لدى العمال" بمتوسط حسابي (2.48)، ثم تأتي بعد ذلك عبارة "يعزز المدير ثقة العمال بمديريهم وزملائهم" بنفس المتوسط الحسابي (2.48)، وانحراف معياري أكبر بقليل يقدر ب (0.76)، ثم تليها عبارة "ينسب المدير النجاح والتفوق لجميع العمال" بمتوسط حسابي (2.46)، ثم عبارة "يوضح المدير للعمال أهمية تكامل الادوار" بمتوسط حسابي (2.42)، وفي الأخير عبارة "ينمي مهارة صناعة القرارات الجماعية بين العمال" بمتوسط حسابي (2.38)، وهو أضعف متوسط حسابي مقارنة بالمتوسطات السابقة. وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تعزيز العمل بروح الفريق عن طريق تعزيز وتوفير مناخ مناسب للعمل وكذا خلق جو ملائم للتواصل والتنسيق بين عمال المؤسسة، كما يساهم في تنمية روح المسؤولية لدى العمال للقيام بالمهام بحرص ومسؤولية، كما يتضح أن المتوسطات كانت مرتفعة لكل عبارات هذا البعد وهذا يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة حولها، أي أن المؤسسة بها إيجابيات ومميزات التي حققت رضا العمال ولكن بما بعض النقائص على العموم وهي مناسبة وملائمة لأداء العمل.

• قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة لأبعاد القيادة الأخلاقية

سنحاول عرض مختلف النتائج الخاصة بالقيم من متوسطات حسابية وانحرافات معيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد القيادة الأخلاقية من خلال الجدول التالي ومن ثم تحليلها:

اولا: عرض النتائج

الجدول (2-16): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية "للقيادة الأخلاقية".

الرقم	ابعاد القيادة الأخلاقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
1	الصفات الشخصية للمدير	2.36	0.54	4	مرتفع
2	الصفات الإدارية للمدير	2.49	0.45	1	مرتفع
3	العلاقات الإنسانية	2.41	0.55	3	مرتفع
4	العمل بروح الفريق	2.45	0.56	2	مرتفع
/	المتوسط العام للقيادة الأخلاقية	2.43	0.48	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

بناء على مخرجات الجدول أعلاه اتضح أن مديرية توزيع الغاز والكهرباء امتياز توزيع ورقلة، تسود فيها القيادة الأخلاقية بدرجة مرتفعة إذ أن المتوسط العام للقيادة الأخلاقية بلغ (2.43) وانحراف معياري (0.48)، وهذا جيد ومقبول، وأن كل الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع وكان أعلى متوسط حسابي لبعد الصفات الإدارية للمدير بمتوسط حسابي بلغ (2.49)، وهذا يدل على وجود

نظرة إيجابية حول القيادة الأخلاقية من طرف العاملين، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي تنص على: " يوجد مستوى تطبيق عال لأبعاد القيادة الأخلاقية في مؤسسة سونلغاز-ورقلة".

❖ **النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:** " يوجد مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-ورقلة " للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الممثلة لأبعاد الولاء التنظيمي، وذلك وفقا للأبعاد المكونة له وهي الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري.

البعد الاول: الولاء العاطفي

سيتم عرض النتائج الخاصة بالعبارات التي تقيس الولاء العاطفي ثم يتم تحليلها:

اولا: عرض النتائج

الجدول (2-17): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "الولاء العاطفي".

الرقم	الولاء العاطفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
1	سأكون سعيدا جدا بقضاء ما تبقى من مسيرتي المهنية في مؤسسة سونلغاز	2.38	0.77	7	مرتفع
2	أشعر حقا بأن مشاكل هذه المؤسسة جزء من مشاكل الشخصية وأسعى لحلها	2.48	0.67	3	مرتفع
3	أشعر بانتماء قوي إلى المؤسسة	2.48	0.70	4	مرتفع
4	أعتقد أنه من الصعب أن ارتبط بمؤسسة أخرى كما انا مرتبط بهذه المؤسسة	2.44	0.76	6	مرتفع
5	أشعر باني عضو مهم من أعضاء مؤسسة سونلغاز	2.44	0.73	5	مرتفع
6	لدي استعداد كبير لبذل جهدا أكبر لإنجاح مؤسسة سونلغاز	2.76	0.55	1	مرتفع
7	أشعر بالاعتزاز والفخر عندما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل فيها مع الآخرين	2.60	0.67	2	مرتفع
/	المتوسط العام لبعد الولاء العاطفي	2.51	0.49	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات SPSS

ثانيا: تحليل النتائج

نلاحظ من خلال الجدول (2-17) أن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الولاء العاطفي جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.49)، كما يبين الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "لدي استعداد كبير لأبذل جهدا أكبر لإنجاح مؤسسة سونلغاز" بمتوسط حسابي (2.76)، ثم تليها عبارة "أشعر بالاعتزاز والفخر عندما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل فيها مع الآخرين" بمتوسط حسابي (2.60)، ثم تأتي بعدها عبارة "أشعر حقا بأن مشاكل هذه المؤسسة جزء من مشاكل الشخصية وأسعى لحلها" بمتوسط حسابي (2.48)، ثم تأتي بعدها مباشرة عبارة "أشعر بانتماء

قوى إلى المؤسسة" بنفس المتوسط الحسابي (2.48)، وانحراف معياري أكبر بقليل يقدر ب(0.70)، ثم عبارة "أشعر باني عضو مهم من أعضاء مؤسسة سونلغاز" بمتوسط حسابي (2.44)، ثم بعدها عبارة "أعتقد أنه من الصعب أن ارتبط بمؤسسة أخرى كما انا مرتبط بهذه المؤسسة" بنفس المتوسط الحسابي (2.44)، وانحراف أكبر قليلا مما يقدر ب(0.76)، وفي الأخير عبارة "سأكون سعيد جدا بقضاء ما تبقى من مسيرتي المهنية في مؤسسة سونلغاز" بمتوسط حسابي (2.38)، وهي اخر عبارة وبأقل متوسط مقارنة بالمتوسطات السابقة.

هذا يعني أن العامل يشعر بأنه جزء من هذه المؤسسة وأن انشغالاتها هي انشغالاته لذا يجب أن يهتم بها، ويعتبر المؤسسة بيته الثاني وارتياحه بالعمل فيها وحرصه على حل مشاكلها التي يعتبرها من مشاكله الشخصية وأن العمال في المؤسسة يحملون نظرة إيجابية حول المؤسسة التي يعملون بها، ويظهر هذا من خلال الاستعداد الكبير للعمل داخل المؤسسة وافتخارهم بالحديث عنها أمام الآخرين وأن انتمائهم القوي للمؤسسة لا تعوضه مؤسسة أخرى، ويظهر هذا من خلال الدرجة المرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة.

البعد الثاني: الولاء المستمر

سيتم عرض النتائج الخاصة بالعبارات التي تقيس الولاء المستمر ثم يتم تحليلها:

اولا: عرض النتائج

الجدول (2-18): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "الولاء المستمر".

الرقم	الولاء المستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
8	أشعر بالخوف من ترك العمل في هذه المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل اخر	2.34	0.82	2	متوسط
9	سيكون صعبا بالنسبة لي ترك هذه المؤسسة في الوقت الحالي حتى لو رغبت في ذلك	2.30	0.81	3	متوسط
10	إذا قررت ترك العمل في مؤسسة سونلغاز سوف يسبب لي ذلك اضطرابا في حياتي.	2.28	0.88	4	متوسط
11	بقائي حاليا في مؤسسة سونلغاز يعكس مدى ضرورة العمل بنفس القدر الذي أعمل به	2.52	0.70	1	مرتفع
/	المتوسط العام لبعد الولاء المستمر	2.36	0.64	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتان وفقا لمخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

يبين الجدول (2-18) أن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الولاء المستمر بمتوسط حسابي (2.36) وانحراف معياري (0.64)، كما يبين الجدول بأن العبارة الأكثر أهمية هي عبارة "بقائي حاليا في مؤسسة سونلغاز يعكس مدى ضرورة العمل بنفس القدر الذي أعمل به" بمتوسط حسابي (2.52)، وانحراف معياري (0.70)، ثم تليها عبارة "أشعر بالخوف من ترك العمل في هذه المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل اخر" بمتوسط حسابي (2.34) وانحراف معياري (0.82)، ثم تليها عبارة "سيكون صعبا بالنسبة لي ترك هذه المؤسسة في الوقت الحالي حتى لو رغبت في ذلك" بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف

معياري (0.81)، ثم تأتي بعدها عبارة "إذا قررت ترك العمل في مؤسسة سونلغاز سوف يسبب لي ذلك اضطرابا في حياتي" بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.88)، وهي أضعف عبارة سائدة من بين العبارات السابقة. ويمكن تفسير هذا بأن العامل لديه انتماء وولاء قوي للمؤسسة التي يعمل بها كما يعتقد أنها جزء منه ويرتبط بها وهذا ما يجعله يعتقد بأن تركه للعمل فيها وانخفاض مقدار عمله شيء صعب ويولد لديه خوف من إيجاد عمل اخر في مؤسسة أخرى لأن ذلك يسبب له مشاكل واضطرابات في حياته اليومية.

البعد الثالث: الولاء المعياري.

سيتم عرض النتائج الخاصة بالعبارات التي تقيس الولاء المعياري ثم يتم تحليلها:

اولا: عرض النتائج

الجدول (2-19): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد "الولاء المعياري".

الرقم	الولاء المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
12	أعتقد أن الانتقال من مؤسسة سونلغاز إلى مؤسسة اخرى هو عمل غير اخلاقي	1.92	0.82	4	متوسط
13	أشعر بضرورة الإلتزام والولاء للمؤسسة التي أعمل بها	2.62	0.56	2	مرتفع
14	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي الحالي	2.72	0.60	1	مرتفع
15	تعلمت دائما أن أبقى مخلصا لمؤسسة واحدة	2.48	0.76	3	مرتفع
/	المتوسط العام لبعد الولاء المعياري	2.43	0.49	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

يبين الجدول (2-19) أن الولاء المعياري السائد في المؤسسة محل الدراسة جاء بمستوى مرتفع ويتضح ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ (2.43) وانحرافها المعياري (0.49)، كما نلاحظ من خلال نفس الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي الحالي" بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.60)، تليها بعد ذلك عبارة "أشعر بضرورة الإلتزام والولاء للمؤسسة التي أعمل بها" بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (0.56)، ثم تليها عبارة "تعلمت دائما أن أبقى مخلصا لمؤسسة واحدة" بمتوسط حسابي (2.48) وانحراف معياري (0.76)، وفي الأخير تأتي عبارة "أعتقد أن الانتقال من مؤسسة سونلغاز إلى مؤسسة أخرى هو عمل غير أخلاقي" بمتوسط حسابي (1.92) وانحراف معياري (0.82)، وهي أضعف متوسط من بين متوسطات هذا البعد.

ويمكن تفسير هذا أن العمال في المؤسسة لديهم دافع أخلاقي يربطهم بعملهم الحالي وذلك ما يجعلهم يميلون للاستمرار والتمسك به والحفاظة عليه كما يشعر العامل بضرورة الإخلاص والولاء للمؤسسة وأن تركه لها أو انتقاله لمؤسسة أخرى قد ينعكس سلبا على أخلاقه.

• قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة لأبعاد الولاء التنظيمي

سنعرض فيما يلي مختلف النتائج الخاصة بالقيم من متوسطات حسابية وانحرافات معيارية لأفراد عينة الدراسة لأبعاد الولاء التنظيمي من خلال الجدول التالي ومن ثم تحليلها:

اولا: عرض النتائج

الجدول (2-20): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد "الولاء التنظيمي".

الرقم	أبعاد الولاء التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاجابة
1	الولاء العاطفي	2.51	0.49	1	مرتفع
2	الولاء المستمر	2.36	0.64	3	مرتفع
3	الولاء المعياري	2.43	0.49	2	مرتفع
/	المتوسط العام لأبعاد الولاء التنظيمي	2.43	0.45	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

بناء على النتائج التي يوضحها الجدول أعلاه فإن درجة الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز-ورقلة، تسود بدرجة مرتفعة، هذا ما سيؤكدته المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.43) وبانحراف معياري بلغ (0.45)، وهذا جيد ومقبول، وأنكل الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع وكان أعلى متوسط حسابي لبعد الولاء العاطفي بمتوسط (2.51)، وهذا يدل على وجود نظرة إيجابية حول الولاء التنظيمي وأن هناك وعي وفهم عال للولاء التنظيمي من طرف العاملين، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي تنص على: " يوجد مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-ورقلة."

❖ النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقية والولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز -ورقلة ".

1- العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات: سيتم عرض نتائج مصفوفة معاملات الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة

والجدول التالي يوضح ذلك:

اولا: عرض النتائج

الجدول (2-21): يوضح العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات.

Spearman's rho					
القيادة الأخلاقية	أولا: الصفات الشخصية للمدير	ثانيا: الصفات الإدارية للمدير	ثالثا: العلاقات الإنسانية	رابعا: العمل بروح الفريق	المتغير المستقل القيادة الأخلاقية
الولاء التنظيمي	معامل الارتباط	0.635	0.643	0.708	0.749
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000

50	50	50	50	50	المجموع	
----	----	----	----	----	---------	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي:

- 1- **الصفات الشخصية للمدير:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الصفات الشخصية للمدير والمتغير التابع الولاء التنظيمي ($r=0.635$) وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، إذ بلغت قيمة الدلالة المحسوبة $Sig=0.000$ ، وذلك يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بين الصفات الشخصية للمدير والولاء التنظيمي؛
- 2- **الصفات الإدارية للمدير:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل الصفات الإدارية للمدير والمتغير التابع الولاء التنظيمي $r=0.643$ وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة $Sig=0.000$ وذلك ما يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بين الصفات الإدارية للمدير والولاء التنظيمي؛
- 3- **العلاقات الانسانية:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل العلاقات الانسانية والمتغير التابع الولاء التنظيمي $r=0.708$ وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة $Sig=0.000$ ويشير ذلك إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بين العلاقات الإنسانية والولاء التنظيمي؛
- 4- **العمل بروح الفريق:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل العمل بروح الفريق والمتغير التابع الولاء التنظيمي $r=0.750$ وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة $Sig=0.000$ ، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بين العمل بروح الفريق والولاء التنظيمي؛
- 5- **المتغير المستقل القيادة الاخلاقية:** بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل القيادة الأخلاقية والمتغير التابع الولاء التنظيمي $r=0.749$ وكان هذا الارتباط قوي ودال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة $Sig=0.000$ ، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية بأبعادها مجتمعة والولاء التنظيمي.

بينت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية بأبعادها والولاء التنظيمي، وكانت أقوى علاقة مع العمل بروح الفريق حيث بلغت قيمة $r=0.750$ عند مستوى الدلالة 0.05 مقارنة بالأبعاد الأخرى، وكانت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي تقدر بنسبة 74.9% وهذا ما يعتبر دليلا قاطع على أن القيادة الأخلاقية مهمة جدا ولها دور كبير في تكوين الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

2- تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل القيادة الاخلاقية والمتغير التابع الولاء التنظيمي:

يمكن اختبار ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Enty عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث المتغير المستقل القيادة الاخلاقية والمتغير التابع الولاء التنظيمي والجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرين.

أولاً: عرض النتائج

الجدول (2-22): يوضح نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل "القيادة الأخلاقية" والمتغير التابع "الولاء التنظيمي".

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	Constant
الانحدار	5.741	1	5.741	0.000	0.561	0.749	0.718
الخطأ	4.484	48					
المجموع	10.225	49					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

ثانياً: تحليل النتائج

قمنا من خلال الجدول أعلاه بإجراء تحليل الانحدار الخطي، وكانت نتائج تحليل التباين كما وضحتها الجدول (2-22) أن مستوى دلالة قيمة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية التي تنص على: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز-ورقلة"، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط ($R = 0.749$) والعلاقة طردية وقوية لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2 = 0.561$) ما يعني أن أبعاد المتغير المستقل القيادة الأخلاقية تفسر ما مقداره 56.1% من المتغير التابع الولاء التنظيمي والباقي يرجع لعوامل أخرى.

كما يعني أيضاً أن الزيادة في التركيز على القيادة الأخلاقية تؤدي إلى ارتفاع وزيادة في الولاء التنظيمي ويفسر ما مقداره 56,1% من التباين في المتغير (الولاء التنظيمي) اعتماداً على قيمة معامل التحديد.

وبالتالي يمكن كتابة معادلة الانحدار التي تعبر عن علاقة المتغير المستقل القيادة الأخلاقية X بالمتغير التابع الولاء التنظيمي Y كالتالي:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 0.718 + 0.706X$$

حيث:

X : المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)

Y : المتغير التابع (الولاء التنظيمي)

3- تباين خط الانحدار

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط الانحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة:

اولا: عرض النتائج

الجدول (2-23): يوضح تحليل تباين خط الانحدار ANOVA.

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5.741	1	5.741	61.463	.000 ^a
Résidu	4.484	48	.093		
Total	10.225	49			

a. Valeursprédites : (constantes), الأخلاقية القيادة المتغير المستقل,

b. Variable dépendante : التنظيمي الولاء التابع المتغير

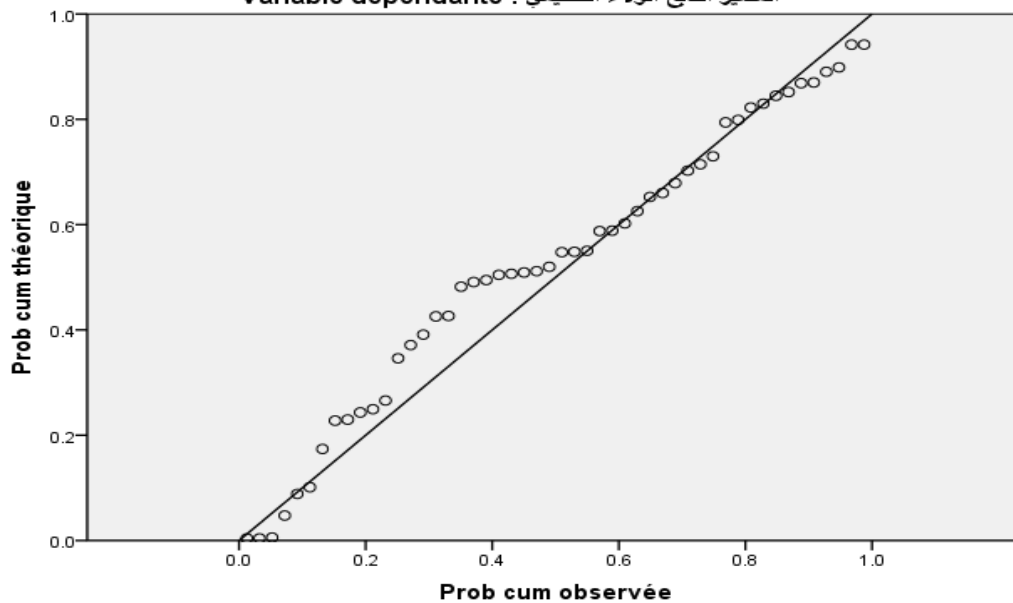
ثانيا: تحليل النتائج

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 5.741، ومجموع مربعات البواقي 4.484، مجموع مربعات الكلي يساوي 10.225؛
- درجة حرية الانحدار هو 1 ودرجة البواقي 48؛
- متوسط مربعات الانحدار هو 5.741، ومتوسط مربعات البواقي هو 0.093؛
- القيمة الاحصائية لاختبار فيشر قيمة D المحسوبة هي 61.463؛
- مستوى الدلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى الدلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، ويتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (2-8): مدى ملائمة خط الانحدار.

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

المتغير التابع الولاء التنظيمي : Variable dépendante



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفقا للتوزيع الطبيعي.

تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

الهدف من هذا التحليل هو معرفة تأثير كل بعد وأهميته بالنسبة للمتغير التابع، ولتحديد ترتيب دخول أبعاد القيادة الأخلاقية إلى معادلة خط الانحدار ومعرفة الأبعاد المستبعدة منها، وكذلك لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي.

1- من تحليل النتائج لدينا نموذج للدراسة

سنحاول في هذا النموذج توضيح علاقة المتغير المستقل القيادة الأخلاقية مع المتغير التابع (الولاء التنظيمي) من خلال بعد واحد فقط من أبعاد المتغير المستقل (العمل بروح الفريق) وهو دال إحصائيا. فالجدول الموالي يوضح المتغير المتبقي في نموذج الدراسة

اولا: عرض النتائج

الجدول (2-24): المتغير المتبقي في نموذج الدراسة.

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	البعد الرابع: العمل بروح الفريق	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).

a. Variable dépendante : التنظيمي الولاء التابع المتغير

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

ثانيا: تحليل النتائج

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه (2-24) أن المتغير المستقل المتبقي في نموذج الدراسة هو "بعد العمل بروح الفريق"

2- معامل الارتباط الخطي للمتغير المستقل المتبقي (العمل بروح الفريق) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) لنموذج الدراسة.

اولا: عرض النتائج

الجدول (2-25):معامل الارتباط الخطي للمتغير المستقل المتبقي والمتغير التابع لنموذج الدراسة.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.750 ^a	.562	.553	.30545

a. Valeurs prédites : (constantes), الفريق بروج العمل: الرابع البعد,

b. Variable dépendante : التنظيمي الولاء التابع المتغير :

المصدر: من إعداد الطالبتان وفقا لمخرجات spss.

ثانيا: تحليل النتائج

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن استخدام طريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي أدى إلى خروج ثلاث متغيرات مستقلة (الصفات الشخصية للمدير، الصفات الإدارية للمدير، العلاقات الإنسانية) والاحتفاظ بمتغير مستقل من القيادة الاخلاقية (العمل بروح الفريق)، إذ بلغ معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل (العمل بروح الفريق) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) بنسبة 75.0% وهو دليل إرتباط قوي بينهما، حيث أن 56.2% من المتغيرات التي تحدث في متغير الولاء التنظيمي تعود إلى (العمل بروح الفريق) والنسبة المتبقية 43.8 % ترجع لعوامل أخرى.

3- تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

اولا: عرض النتائج

الجدول (2-26): خط الانحدار بطريقة Stepwise.

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5.747	1	5.747	61.598	.000 ^a
Résidu	4.478	48	.093		
Total	10.225	49			

a. Valeurs prédites : (constantes), الفريق بروج العمل: الرابع البعد,

b. Variable dépendante : التنظيمي الولاء التابع المتغير :

المصدر: من إعداد الطالبتان وفقا لمخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 5.747 ومجموع مربعات البواقي 4.478 ومجموع المربعات الكلي يساوي 10.225؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة البواقي 48؛
- متوسط دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فترفضها وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات؛

وهنا يمكن استنتاج من الجدولين السابقين رقم (2-2، 25-26) أن معامل الارتباط R-deux لبعد العمل بروح الفريق يقدر ب 0.562 وأن قيمة D قد بلغت 61.598 عند مستوى الدلالة sig=0.000 وعند درجة حرية Ddi=1 وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى $\alpha < (0.05)$ وهذا ما يعني أن بعد العمل بروح الفريق قد فسر من التباين في المتغير التابع الولاء التنظيمي بمقدار 56.2%.

4- معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

سوف نعرض النتائج الخاصة بدرجة معاملات خط الانحدار فالجدول التالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise:

اولا: عرض النتائج

الجدول (2-27): معاملات خط الانحدار.

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.958	.193		4.956	.000
البعد الرابع: العمل بروح الفريق	.602	.077	.750	7.848	.000

a. Variable dépendante : التنظيمي الولاء التابع المتغير :

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

قما بإجراء وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد مدى أهمية المتغير المستقل في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل "أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي" ويتضح من خلال الجدول (2-24) دخول المتغيرات المستقلة القيادة الاخلاقية في معادلة الانحدار، فدخل بعد العمل بروح الفريق فقط وفسر ما مقداره 56.2% من التباين في المتغير التابع الولاء التنظيمي اعتمادا على قيمة معامل التحديد R^2 ومستوى الدلالة المحسوبة 0.05 وأن قيمة Beta لبعد العمل بروح الفريق 0.750 أي ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فهو يمثل أكبر قيمة احصائية $t = 7.848$ وبالتالي أكبر معامل

إرتباط يقدر ب 0.750، وقد تم استبعاد كل من متغير الصفات الشخصية للمدير والصفات الادارية للمدير والعلاقات الإنسانية من النموذج النهائي، حيث كان مستوى الدلالة للصفات الشخصية للمدير يساوي 0.229 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05، كما كان مستوى الدلالة لبعده الصفات الإدارية للمدير يساوي 0.327 أي لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05، وبلغ مستوى الدلالة لبعده العلاقات الإنسانية يساوي 0.149 وهو أكبر كذلك من مستوى الدلالة 0.05 أي لم تكن ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

ومنه يمكن تحديد خط الانحدار بالنسبة لبعده العمل بروح الفريق وفقا للمعادلة التالية :

$$Y=a+ bX$$

ومنه تصبح معادلة خط الانحدار على الشكل الموالي:

$$Y= 0.958+0.602X$$

Y: يمثل المتغير التابع الولاء التنظيمي

X: يمثل المتغير المستقل العمل بروح الفريق

أما بالنسبة لقيم Sig نجد أن القيمة مقبولة لبعده العمل بروح الفريق لأنها أقل من 0.05، ومنه نستنتج أن أهم الأبعاد المؤثرة على زيادة الولاء التنظيمي هي (العمل بروح الفريق).

❖ النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

" لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز-ورقلة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، دائمية الوظيفة، المركز الوظيفي)".

ولاختبار هذه الفرضية تقوم الباحثتان بتطبيق اختبار (T) Teste في حالة المتغير يحتتمل على إجابتين، وكذا اختبار ANOVA في حالة المتغير يحتتمل أكثر من إجابتين.

1- متغير الجنس والديمومة (T) Teste: يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي لا تحمل إلا على إجابتين، والهدف منه بيان هل العلاقة بين كل من الجنس والديمومة والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) ذات دلالة احصائية أم لا.

اولا: عرض النتائج:

الجدول رقم (2-28): يوضح اختبار (T) Teste لمتغير الجنس والديمومة.

الرقم	المتغير	F	T	Sig
01	الجنس	3.733	1.161	0.59
02	الديمومة	2.354	0.672	0.132

المصدر: من إعداد الطالبتان وفقا لمخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

توضح نتائج الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير كل من الجنس والديمومة، حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب لمتغير الجنس هو 0.59 ومستوى الدلالة المحسوب لمتغير الديمومة هو 0.132 وكلاهما أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

2- تحليل التباين الاحادي (One Way Anova) لاختبارات تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع:

تقوم هذه الفرضية على وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات نظرة العاملين تبعا لمتغيرات الاخر المتبقية (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي) حيث سيتم عرض نتائج تحليل التباين بين المتوسطات في الجدول التالي:
اولا: عرض النتائج

الجدول (2-29):تحليل التباين الأحادي ANOVA.

المتغير	Samme des carres	Ddi	Mayenn des carres	F	Sig
العمر	0.076	3	0.025	0.115	0.951
المؤهل العلمي	0.986	4	0.247	0.201	0.324
الخبرة	0.239	2	0.119	0.562	0.574
المركز الوظيفي	0.151	2	0.076	0.353	0.704

المصدر: من إعداد الطالبتان وفقا لمخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة، حيث كان مستوى الدلالة لكل من (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المركز الوظيفي) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يدل على: "عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الولاء التنظيمي من المتغيرات الشخصية".

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها في المطلب السابق:

❖ اختبار صحة الفرضية الاولى:

أثبتت الدراسة أن هناك قيادة أخلاقية سائدة بدرجة مرتفعة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز/ امتياز توزيع ورقلة، من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية على النحو التالي "الصفات الشخصية للمدير بمتوسط حسابي (2.36)، والصفات الإدارية للمدير بمتوسط حسابي (2.49)، أما العلاقات الإنسانية كانت بمتوسط حسابي (2.41)، والعمل بروح الفريق بمتوسط حسابي (2.45)، وهذا يعني أن كل المتوسطات الحسابية جاءت بدرجة مرتفعة.

ونلاحظ أن الدراسة الحالية تتفق مع دراسةBrewers في تحديد السلوك الأخلاقي وأن هناك علاقة قوية بين سلوك القيادة الأخلاقية والكفاءة الجماعية في العمل وتحديد العوامل المؤثرة في طبيعة العمل.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الاولى التي تنص على: "وجود مستوى تطبيق عال للقيادة الأخلاقية في مؤسسة سونلغاز-ورقلة".

❖ اختبار صحة الفرضية الثانية:

أثبتت الدراسة أن هناك ولاء تنظيمي عال لدى العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز/ امتياز توزيع ورقلة من خلال احتساب كل من المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي والتي كانت على النحو التالي "الولاء العاطفي بمتوسط

حسابي (2.51)، ثم الولاء المستمر بمتوسط حسابي (0.36)، ثم يأتي الولاء المعياري بمتوسط حسابي (2.43)، وكانت المتوسطات تسود بدرجة مرتفعة عن نسبة الموافقة.

ونلاحظ أن دراسة صفوان أمين السقاف وأحمد ابراهيم ابوسن تتوافق مع الدراسة الحالية في معرفة مستوى الولاء التنظيمي وقياس درجة الولاء التنظيمي الثلاثي الأبعاد (العاطفي، المستمر، المعياري). وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص على: " وجود مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-ورقلة. "

❖ إختبار صحة الفرضية الثالثة:

أثبتت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، ومن خلال حساب الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي لدى العاملين عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05 وقيمة الارتباط R، حيث بلغت قيمة (R=0.749) والعلاقة طردية وقوية لأن اشارتها موجبة أما القوة التفسيرية فقد بلغت (R² = 0.561) مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل القيادة الأخلاقية تفسر ما مقداره 56.1% من المتغير التابع الولاء التنظيمي والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على: " وجود أثر ذو دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز-ورقلة. "

ولتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيراً على المتغير التابع قمنا بإعادة التحليل الاحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي واتضح من خلاله أن "العمل بروح الفريق" هو البعد الأكثر تأثيراً من بين أبعاد المتغير المستقل. وأن الزيادة في التركيز على القيادة الأخلاقية يؤدي إلى ارتفاع وزيادة في تكوين الولاء التنظيمي لدى العاملين، ويفسر ما مقداره 56.1% من التباين في المتغير الولاء التنظيمي اعتماداً على قيمة معامل التحديد ومعادلة الانحدار : $Y=a+bX$ وتصبح المعادلة من الشكل: $Y=0.718+0.706X$ ،

أما معادلة الانحدار الخطي المتعدد المدرج تصبح على الشكل الموالي: $Y=0.958+0.602X$

أما بالنسبة لقيم $Sig=0.000$ نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من (0.05) وهو مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، ومنه نستنتج أن أهم الأبعاد المؤثرة في زيادة الولاء هي العمل بروح الفريق، ويمكن القول بأن هناك تأثير لأبعاد القيادة الأخلاقية لبعده العمل بروح الفريق على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

❖ إختبار صحة الفرضية الرابعة:

تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال إختبار (ANOVA و T-Test) وأثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة الأخلاقية ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة)، حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب لمتغير الجنس هو 0.59 ومستوى الدلالة المحسوب لمتغير الديمومة هو 0.132 وهما أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد.

كما نجد أيضاً أن مستوى الدلالة لكل من (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، المركز الوظيفي) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية. وهذا يؤكد صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على: " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز-ورقلة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، دائمية الوظيفة، المركز الوظيفي) ".

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع القيادة الأخلاقية وأثرها على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث تناولنا من خلال هذا الفصل مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة أما في المبحث الثاني تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة

ومن خلال ما تم التوصل إليه من معطيات ونتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز/ امتياز توزيع ورقلة، باستخدام استبيان موزع على عينة عشوائية بسيطة قدرت ب(60) عامل، وتم تحليل استبيانات الدراسة بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، ثم تطرقنا إلى عرض النتائج وتحليلها وفي الاخير تم مناقشتها بغية الوصول إلى إثبات أو نفي لفرضيات الدراسة التي لخصت فيما يلي:

- اتضح أنه يوجد تطبيق عال لأبعاد القيادة الأخلاقية في مؤسسة سونلغاز-ورقلة؛
- كما تبين أنه يوجد مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-ورقلة؛
- بينت النتائج كذلك أن هناك علاقة ارتباط طردية وقوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-ورقلة؛
- كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، دائمية الوظيفة، المركز الوظيفي) في مؤسسة سونلغاز-ورقلة.

الخاتمة

خاتمة:

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق أهدافها المسطرة والرسالة التي وجدت من أجلها، وفي سبيلها إلى تحقيق ذلك تعتمد على العنصر البشري الذي أضحي أهم الموجودات التنظيمية بل أكثرها أهمية، حيث تشير الشواهد العملية إلى أن المؤسسات التي استطاعت البقاء والتميز لمئات السنين إنما بلغت ذلك بفضل التداؤب الذي لم تكن لتبلغه لولا إسهامات ذلك العنصر المهم والحرج، وهو ما جعل المؤسسات على استعداد دائم لإعطاء مواردها البشرية المكانة التي تستحقها من خلال السلوكيات التي تقوم بها وعلى رأسها ضرورة توفير قيادة أخلاقية قادرة على شعور الحب والولاء للمؤسسة في كل الظروف والأوقات، ولذلك ونظرا لأهمية القيادة الأخلاقية ودورها الفعال في تحقيق وتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين حاولنا في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: "ما مدى مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة سونلغاز-ورقلة".

حيث تبرز هذه الدراسة أبعاد القيادة الأخلاقية ومدى أثرها على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وعليه قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين حيث فصل نظري حاولنا من خلاله الامام بالأدبيات النظرية لكل من القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي وكذا بعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، أما الفصل الثاني فتمثل في الدراسة الميدانية الذي حاولنا من خلاله اسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة سونلغاز بولاية ورقلة.

❖ النتائج الخاصة باختبار الفرضيات:

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج لهذا الموضوع قامت دراستنا على أربع فرضيات سيتم اختبارها فيما يلي:

✓ الفرضية الأولى:

أثبتت الدراسة أنه يوجد مستوى تطبيق عال للقيادة الأخلاقية في مؤسسة سونلغاز-ورقلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للقيادة الأخلاقية بنسبة (2.43)، وكانت المتوسطات الحسابية لكل بعد على النحو التالي: (الصفات الإدارية للمدير بمتوسط قدره 2.49)، (العمل بروح الفريق بمتوسط قدره 2.45)، (العلاقات الإنسانية بمتوسط قدره 2.41)، (الصفات الشخصية للمدير بمتوسط قدره 2.36)، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي تنص على: "وجود تطبيق عال لأبعاد القيادة الأخلاقية في مؤسسة سونلغاز-ورقلة".

✓ الفرضية الثانية:

أظهرت الدراسة أنه يوجد مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-ورقلة، حيث بلغ المتوسط العام للولاء التنظيمي بنسبة (2.43)، وكانت المتوسطات الحسابية لكل بعد على النحو التالي: (الولاء العاطفي بمتوسط قدره 2.51)، (الولاء المعياري بمتوسط قدره 2.43)، (الولاء المستمر بمتوسط قدره 2.36)، وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية الثانية التي تنص على: "وجود مستوى مرتفع للولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة".

✓ الفرضية الثالثة:

أثبتت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز-ورقلة، حيث بلغت قيمة كل من معامل الارتباط (R) 0.749، أما القوة التفسيرية فقد بلغت قيمتها $(R^2) 0.561$ ، مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) تفسر ما مقداره (56.1%) من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، أما بالنسبة لقيم sig نجد ان جميع القيم مقبولة لأنها أقل من (0.05) وهو مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

ومنه تصبح المعادلة من الشكل: $Y=0.718+0.706X$ ، وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية الثالثة التي تنص على: "وجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز-ورقلة".

✓ الفرضية الرابعة:

تم اختبار هذه الفرضية من خلال استخدام اختبار ANOVA و T-Test وتم التوصل إلى أن مستوى الدلالة لكل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، دائمية الوظيفة، المركز الوظيفي) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية الرابعة التي تنص على: " عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز-ورقلة تعزى للمتغيرات الشخصية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، دائمية الوظيفة، المركز الوظيفي)".

❖ إقتراحات الدراسة :

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج دراستنا، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- إهتمام الإدارة بتحسين ظروف العمل وتوفير مناخ إجتماعي وتنظيمي؛
- ضرورة تعزيز ورفع مستوى القيادة الأخلاقية، خاصة من ناحية الصفات الشخصية والإدارية للمدير وذلك من خلال الإيفاء بالوعود التي يقطعها للعاملين والحرص على حسن المعاملة مع الآخرين والتحلي بالموضوعية في إتخاذ القرارات؛
- تشجيع العاملين على الإبداع والتجديد وخلق أفكار جديدة؛
- التحلي بالمسؤولية من قبل المدير والعمال في الاخطاء والتصرفات التي تنجم عنهم؛
- التركيز على أهمية الراحة النفسية في التعامل مع الآخرين ومراعاة مشاعرهم وتقدير ظروفهم، فهذا ما يدفع بالعاملين إلى الإنجاز والتقدم والرضا بالعمل من خلال التسامح مع العمال ومراعاة لمشاعرهم وتقدير ظروفهم، وهذا ما يؤدي بالعامل إلى تمسكه بعمله وولائه لمؤسسته.

❖ أفاق الدراسة

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

- أثر القيادة الاخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي؛
- دور القيادة الاخلاقية في خلق الابداع التنظيمي؛
- دور القيادة الاخلاقية في تحسين علاقة العمل الجماعي؛
- أثر القيادة الخادمة على الولاء التنظيمي؛
- علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

1. احمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2006.
2. بشير العلاق، القيادة الأخلاقية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
3. خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
4. رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، القيادة الأخلاقية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
5. طارق السويدان ومحمد العدلوني، القيادة في القرن 21، قرطبة للإنتاج الفني، مكتبة النور للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
6. عنان محمد أبو حمور، احمد محمد الشيباب، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
7. محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الاردن، 2016.
8. محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
9. منال احمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
10. نعيم بن عطا الله وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، الطبعة الأولى، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، السعودية، 2018.

2- الملتقيات والمؤتمرات:

1. مزنة سعد العازمي، أهمية القيادة الاخلاقية في إدارة المعاهد العلمية، (ورقة عمل)، مؤتمر وملتقى المعاهد العلمية المنعقد في تركيا، 2015.

3- المجالات العلمية:

1. سلوى تيشات، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة كهريف- تقرت، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2018.
2. يوسف حجيم الطائي واخرون، القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 03، العدد 02، 2017.

4- البحوث الجامعية:

أ. مذكرات الماجستير:

1. عماد السعيد محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري، دراسة ميدانية لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2017.
2. مزوار منوبة، اثر الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2013.
3. معاذ غسان إسماعيل الرشيد، تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري، دراسة ميدانية لنيل شهادة درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، بغداد، العراق، 2018.

ب. مذكرات الماجستير:

1. فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، دراسة ميدانية لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Alexander preko, John Adjetey, A Study on the concept of Employee coyaltyand Engagement on the performance of sales Executives of commercialBanks in Ghana, Intenationalgournal of Business Researchandand Management (UBRM , volume(4,Isse(2 , in GHANA2013.
2. ArifMasihKhokhar, Muhammed Zla-ur-Rehman,Linking EthicalLeadership Employees performance Mediating Role oforganizationalcitizenship Behavior and counterproductive Work Behavior,paklstan journal of commerce and soclalsclencesvol 11(1)-222-251, Pakistan,2017.
3. AtiyaAlshammari, Naser N Almutairi, Shebaib Fahad Thuwaini, Ethical Leadership :TheEffecton Employees,International journal of Business a ISSN1833-3850 E-ISSN and Management, vol 10,NO,3,2015.
4. Carole Jutkiewicz Roberta giacalone,Radical Toughs on Ethics in practice,Iapinformation age publishing, 2017.
5. Luc Édith ,le leadership partagé modèle d'apprentissage et d'actualisation, bibliothèque nationale de Québec réimprimé au canada en 2006.
6. LutfihakAlpkan,The Impact Of Ethical Leadership, Leadership Effectiveness On Employees Turnover Indentation,stressinterational strategic Management conference, Gabzeinstitute of Techuoioy, kocaelt Ankara Turkey,2012.
7. Manuel Mendonca and RabindraN.Kanungo,Ethical Leadership, openunverity press Maidenhead and Twopenn plaza New York 2007.
8. Mhammadusman, Ahmad Abul Hameed,The Effect Ethical Leadership on Organizational Learning Evidence fromApetroleun Company ,Pakistan, company,Business Economic Review 9 (4) December, 2017.
9. R. M.LALA ,In search of EthicalLeadership, New Edition includes Bisness Ethics of J. R.D.Tata, February 2005.

10. Sachin Murali, Employee Loyalty, organizational performance and performance evaluation – A critical survey, Btech- vit university, vellore Tamil Nadu-632014 india Assistant professor, Department of Technology and Management, corresponding Author journal of Business and Management, india, 2017.
11. Shukurat Moronke Bello, Impact of Ethical Leadership on Employee job performance, International journal of Business and social science vol(3) Bayero University Kano, NIGERIA, 11 JUNE 2012.
12. Susan R Komives and Kathy L Suhrie, Developing Ethical Leaders Arthur J , Schwartz Editor New Directions for student Leadership NO 146, Summer 2015.

الملاحق

الملحق 01: استبانة الدراسة في صيغتها النهائية.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية



استمارة الاستبيان

الأخ الكريم الأخت الكريمة تحية طيبة وبعد:

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي، وذلك كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية. لذا نأمل منكم الإجابة عن العبارات الواردة بصدق وبصراحة وموضوعية، وتؤكد لكم الباحثان الحرص الشديد على سرية البيانات المقدمة وأنها لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط. نرجو منكم وضع علامة (X) في خانة الإجابة التي ترونها صحيحة من وجهة نظركم، ونشكركم على حسن تعاملكم وتخصيص جزء من وقتكم.

الباحثان: نزلي سامية - مبروكي إكرام

البريد الإلكتروني: nezli.samia@gmail.com

أولا: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة
3. المؤهل العلمي: أقل من ثانوي ثانوي ليسانس ماستر
4. الخبرة: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
5. دائمة الوظيفة: موظف دائم موظف متعاقد
6. المركز الوظيفي: اطارات اعوان تنفيذ اعوان تحكم

ثانيا: الأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة

المحور الأول: القيادة الأخلاقية

الرقم	الصفات الشخصية للمدير	غير موافق	محايد	موافق
1	يتحلى المدير بالصدق في التعامل مع العاملين.			
2	يتحلى المدير بالنزاهة والأمانة تجاه العاملين.			
3	يتحمل المدير المسؤولية اتجاه أخطائه.			
4	يفي المدير بالوعد التي يقطعها للعاملين.			
5	يتميز المدير بحسن المعاملة مع الآخرين.			
6	يتسم المدير بالحزم في قراراته.			

الرقم	الصفات الإدارية للمدير	غير موافق	محايد	موافق
7	يعمل المدير بجد لتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها.			
8	يلتزم المدير بتطبيق القوانين والتشريعات المعمول بها.			
9	يشجع المدير العمال على الإبداع والتجديد.			
10	يشارك المدير العمال في صناعة واتخاذ القرارات.			
11	يتخذ المدير القرارات بعقلانية وموضوعية.			
12	يقدم المدير تسهيلات للعمال لأداء المهام المطلوبة منهم.			
13	يشارك المدير العاملين في حل المشكلات التي تحدث في مجال العمل.			

الرقم	العلاقات الإنسانية	غير موافق	محايد	موافق
14	يتعامل المدير مع العمال بتواضع واحترام.			
15	يقدر المدير ظروف العمال ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم.			
16	يشارك المدير العمال في مناسباتهم الاجتماعية.			
17	يتسامح المدير مع العمال قدر الإمكان.			

			يجعل المدير العامل يشعر بالإرتياح في مكان عمله.	18
			يساعد المدير في تحسين الأداء من خلال الاعتماد على العلاقات الإجتماعية.	19

الرقم	البعد الرابع: العمل بروح الفريق	غير موافق	محايد	موافق
20	يعزز المدير ثقة العمال بمديرهم وزملائهم.			
21	ينسب المدير النجاح والتفوق لجميع العمال.			
22	يوضح المدير للعمال أهمية تكامل الأدوار.			
23	يوفر المدير المناخ المناسب للتواصل وتنسيق العمل بين العمال.			
24	ينمي المدير روح المسؤولية والالتزام لدى العمال.			
25	ينمي المدير مهارة صناعة القرارات الجماعية بين العمال.			

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

الرقم	الولاء العاطفي	غير موافق	محايد	موافق
1	سأكون سعيدا جدا بقضاء ما تبقى من مسيرتي لمهنية في مؤسسة سونلغاز.			
2	أشعر حقا بان مشاكل هذه المؤسسة جزء من مشاكلي الشخصية وأسعى لحلها.			
3	أشعر بإنتماء قوي إلى مؤسسة سونلغاز.			
4	أعتقد أنه من الصعب أن أرتبط بمؤسسة أخرى كما انا مرتبط بهذه المؤسسة.			
5	أشعر بأني عضو مهم من أعضاء مؤسسة سونلغاز.			
6	لدي إستعداد كبير لأبذل جهدا أكبر لإنجاح مؤسسة سونلغاز.			
7	أشعر بالإعتزاز والفخر عندما أتحدث عن المؤسسة التي اعلم فيها مع الاخرين.			

الرقم	الولاء المستمر	غير موافق	محايد	موافق
8	أشعر بالخوف من ترك العمل في هذه المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل اخر.			
9	سيكون صعبا بالنسبة لي ترك هذه المؤسسة في الوقت الحالي حتى لو رغبت في ذلك.			
10	إذا قررت ترك العمل في مؤسسة سونلغاز سوف يسبب لي ذلك اضطرابا في حياتي.			
11	بقائي حاليا في مؤسسة سونلغاز، يعكس مدى ضرورة العمل بنفس القدر الذي أعمل			

به.

الرقم	الولاء المعياري	غير موافق	محايد	موافق
12	أعتقد أن الانتقال من مؤسسة سونلغاز إلى مؤسسة أخرى هو عمل غير أخلاقي.			
13	أشعر بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة التي اعلم بها.			
14	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي الحالي.			
15	تعلمت دائما أن أبقى مخلصا لمؤسسة واحدة.			

الملحق 02: قائمة الأساتذة المحمين

الرقم	الإسم	جهة العمل
01	بن شويحة بشير	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
02	بوخلخال عبد الرحيم	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
03	مناصرية رشيد	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
04	يوسف أسماء	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة
05	رجم خالد	كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة

الملحق 03: نتائج تحليل الإحصائي spss.

معام اتساق الفا كرو نبيخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.957	40

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	1.00	38	76.0	76.0	76.0
	2.00	12	24.0	24.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	1.00	3	6.0	6.0	6.0
	2.00	18	36.0	36.0	42.0
	3.00	18	36.0	36.0	78.0
	4.00	11	22.0	22.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

المؤهل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	1.00	5	10.0	10.0	10.0
	2.00	22	44.0	44.0	54.0
	3.00	11	22.0	22.0	76.0
	4.00	11	22.0	22.0	98.0
	5.00	1	2.0	2.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

خبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	1.00	9	18.0	18.0	18.0
	2.00	19	38.0	38.0	56.0
	3.00	22	44.0	44.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

ديمومة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	1.00	42	84.0	84.0	84.0
	2.00	8	16.0	16.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

وظيفة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	1.00	12	24.0	24.0	24.0
	2.00	20	40.0	40.0	64.0
	3.00	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
يتحلى المدير بالصدق في التعامل مع العاملين.	50	2.4800	.67733
يتحلى المدير بالزاهة والأمانة تجاه العاملين.	50	2.4600	.70595
يتحمل المدير المسؤولية اتجاه أخطائه.	50	2.3400	.74533
يفي المدير بالوعود التي يقطعها للعاملين.	50	2.2000	.78246
يتميز المدير بحسن المعاملة مع الآخرين.	50	2.3600	.77618
يتسم المدير بالحزم في قراراته.	50	2.4200	.78480
يعمل المدير بجد لتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها.	50	2.6000	.63888
يلتزم المدير بتطبيق القوانين والنشريات المعمول بها.	50	2.7400	.56460
يشجع المدير العمال على الإبداع والتجديد.	50	2.3200	.74066
يشارك المدير العمال في صناعة واتخاذ القرارات.	50	2.4200	.75835
يتخذ المدير القرارات بعقلانية وموضوعية.	50	2.5000	.61445
يقدم المدير تسهيلات للعمال لأداء المهام المطلوبة منهم.	50	2.4200	.73095
يشارك المدير العاملين في حل المشكلات التي تحدث في مجال العمل.	50	2.4800	.73512
يتعامل المدير مع العمال بتواضع واحترام.	50	2.5000	.73540
يقدر المدير ظروف العمال ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم.	50	2.3000	.76265
يشارك المدير العمال في مناسباتهم الاجتماعية.	50	2.4200	.73095
يتسامح المدير مع العمال قدر الإمكان.	50	2.4200	.73095
يجعل المدير العامل يشعر بالارتياح في مكان عمله.	50	2.2800	.72955
يساعد المدير في تحسين الأداء من خلال الاعتماد على العلاقات الاجتماعية.	50	2.5400	.67643
يعزز المدير ثقة العمال بمديرهم وزملائهم.	50	2.4800	.76238
ينسب المدير النجاح والتفوق لجميع العمال.	50	2.4600	.73429
يوضح المدير للعمال أهمية تكامل الأدوار.	50	2.4200	.70247
يوفر المدير المناخ المناسب للتواصل وتنسيق العمل بين العمال.	50	2.5200	.64650
ينمي المدير روح المسؤولية والالتزام لدى العمال.	50	2.4800	.70682
ينمي المدير مهارة صناعة القرارات الجماعية بين العمال.	50	2.3800	.80534
سأكون سعيدا جدا بقضاء ما تبقى من مسيرتي لمهنية في مؤسسة سونلغاز.	50	2.3800	.77959
أشعر حقا بان مشاكل هذه المؤسسة جزء من مشاكلي الشخصية وأسعى لحلها.	50	2.4800	.67733
أشعر بانتماء قوي الى مؤسسة سونلغاز.	50	2.4800	.70682
أعتقد انه من الصعب ان ارتبط بمؤسسة أخرى كما انا مرتبط بهذه المؤسسة.	50	2.4400	.76024
أشعر بانني عضو مهم من أعضاء مؤسسة سونلغاز.	50	2.4400	.73290
لدي استعداد كبير لأبذل جهدا أكبر لإنجاح مؤسسة سونلغاز.	50	2.7600	.55549
أشعر بالاعتزاز والفخر عندما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل فيها مع الآخرين.	50	2.6000	.67006
أشعر بالخوف من ترك العمل في هذه المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر.	50	2.3400	.82338
سيكون صعبا بالنسبة لي ترك هذه المؤسسة في الوقت الحالي حتى لو رغبت في ذلك.	50	2.3000	.81441
إذا قررت ترك العمل في مؤسسة سونلغاز سوف يسبب لي ذلك اضطرابا في حياتي.	50	2.2800	.88156
بقائي حاليا في مؤسسة سونلغاز، يعكس مدى ضرورة العمل بنفس القدر الذي أعمل به.	50	2.5200	.70682
أعتقد ان الانتقال من مؤسسة سونلغاز الى مؤسسة أخرى هو عمل غير أخلاقي.	50	1.9200	.82906
أشعر بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة التي أعمل بها.	50	2.6200	.56749
أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للإستمرار في عملي الحالي.	50	2.7200	.60744
تعلمت دائما ان أبقى مخلصا لمؤسسة واحدة	50	2.4800	.76238
الصفات الشخصية للمدير	50	2.3600	.54060
الصفات الإدارية للمدير	50	2.4971	.45198
العلاقات الإنسانية	50	2.4100	.55350
البعد الرابع: العمل بروح الفريق	50	2.4567	.56925
المتغير المستقل القيادة الأخلاقية	50	2.4310	.48456
الولاء العاطفي	50	2.5114	.49326
الولاء المستمر	50	2.3600	.64515

الولاء المعياري	50	2.4350	.49179
المتغير التابع الولاء التنظيمي	50	2.4355	.45682
N valide (listwise)	50		

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل والمتغير التابع

حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بينهما :

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل القيادة الأخلاقية	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.749 ^a	.561	.552	.30564

a. Valeursprédites : (constantes), المتغير المستقل القيادة الأخلاقية,

b. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء التنظيمي

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5.741	1	5.741	61.463	.000 ^a
	Résidu	4.484	48	.093		
	Total	10.225	49			

a. Valeursprédites : (constantes), المتغير المستقل القيادة الأخلاقية,

b. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء التنظيمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardizes		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.718	.223		3.217	.002
	المتغير المستقل القيادة الأخلاقية	.706	.090	.749	7.840	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء التنظيمي

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.5104	2.8375	2.4355	.34231	50
Résidu	-.80858	.48016	.00000	.30250	50
ErreurPrévision	-2.703	1.174	.000	1.000	50
ErreurRésidu	-2.646	1.571	.000	.990	50

a. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء التنظيمي

Diagrammes

Histogramme

Variable dépendante : المتغير التابع الولاء التنظيمي

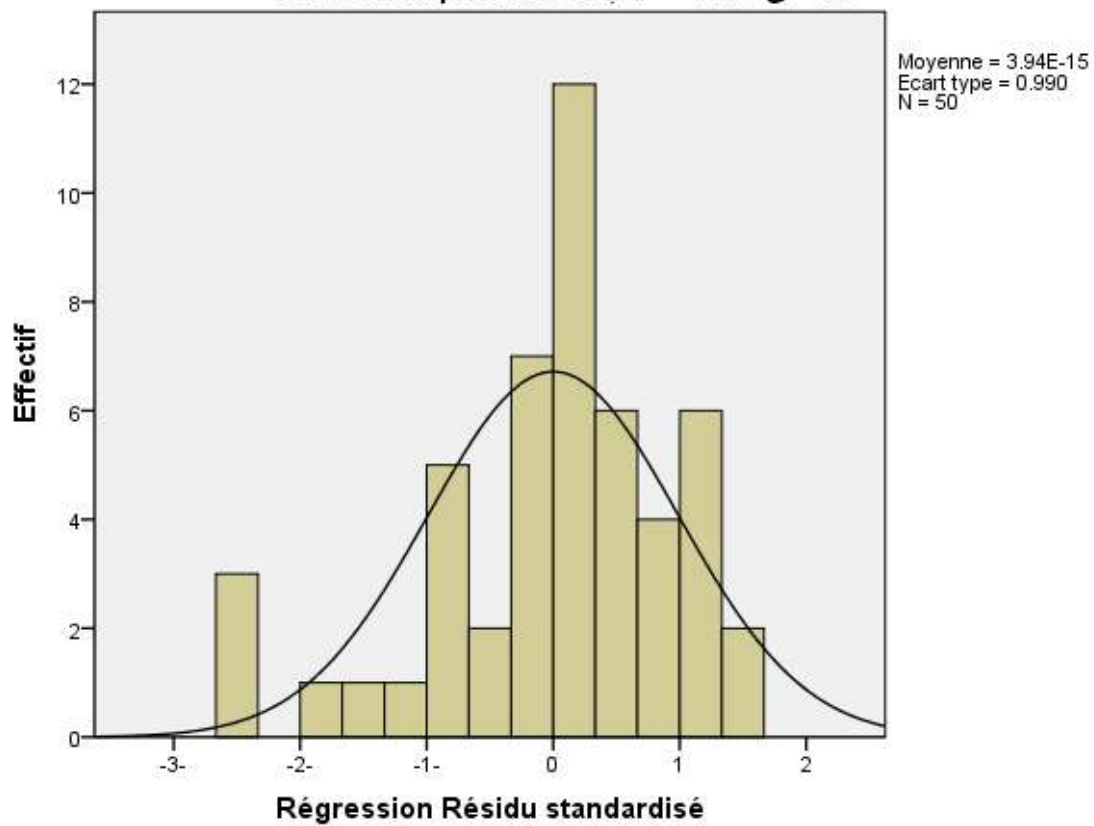
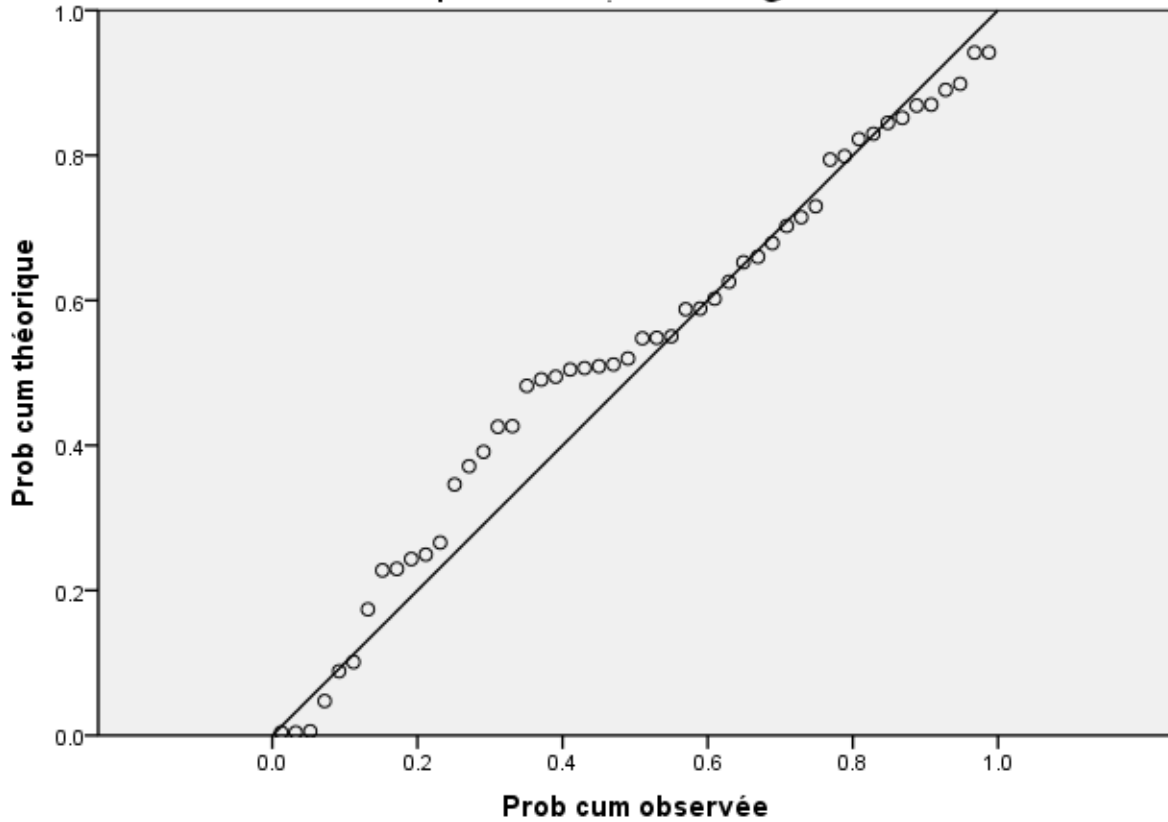


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع الولاء التنظيمي



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

الانحدار المتدرج:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	البعد الرابع: العمل بروح الفريق		. Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deuxajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.750 ^a	.562	.553	.30545

a. Valeursprédites : (constantes), العمل بروح الفريق:البعد الرابع,

b. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء التنظيمي :

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5.747	1	5.747	61.598	.000 ^a
	Résidu	4.478	48	.093		
	Total	10.225	49			

a. Valeursprédites : (constantes), العمل بروح الفريق:البعد الرابع,

b. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء التنظيمي :

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.958	.193		4.956	.000
	البعد الرابع: العمل بروح الفريق	.602	.077	.750	7.848	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء التنظيمي :

Variables exclues^b

Modèle		Bêta	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	الصفات الشخصية للمدير	.173 ^a	1.218	.229	.175	.447
	الصفات الإدارية للمدير	.151 ^a	.989	.327	.143	.394
	العلاقات الإنسانية	.259 ^a	1.466	.149	.209	.285

a. Valeurspréditesdans le modèle : (constantes), العمل بروح الفريق:البعد الرابع,

b. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء التنظيمي :

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.5591	2.7624	2.4355	.34247	50
Résidu	-.89883-	.50040	.00000	.30232	50
ErreurPrévision	-2.559-	.954	.000	1.000	50
ErreurRésidu	-2.943-	1.638	.000	.990	50

a. Variable dépendante : المتغير التابع الولاء التنظيمي :

Diagrammes

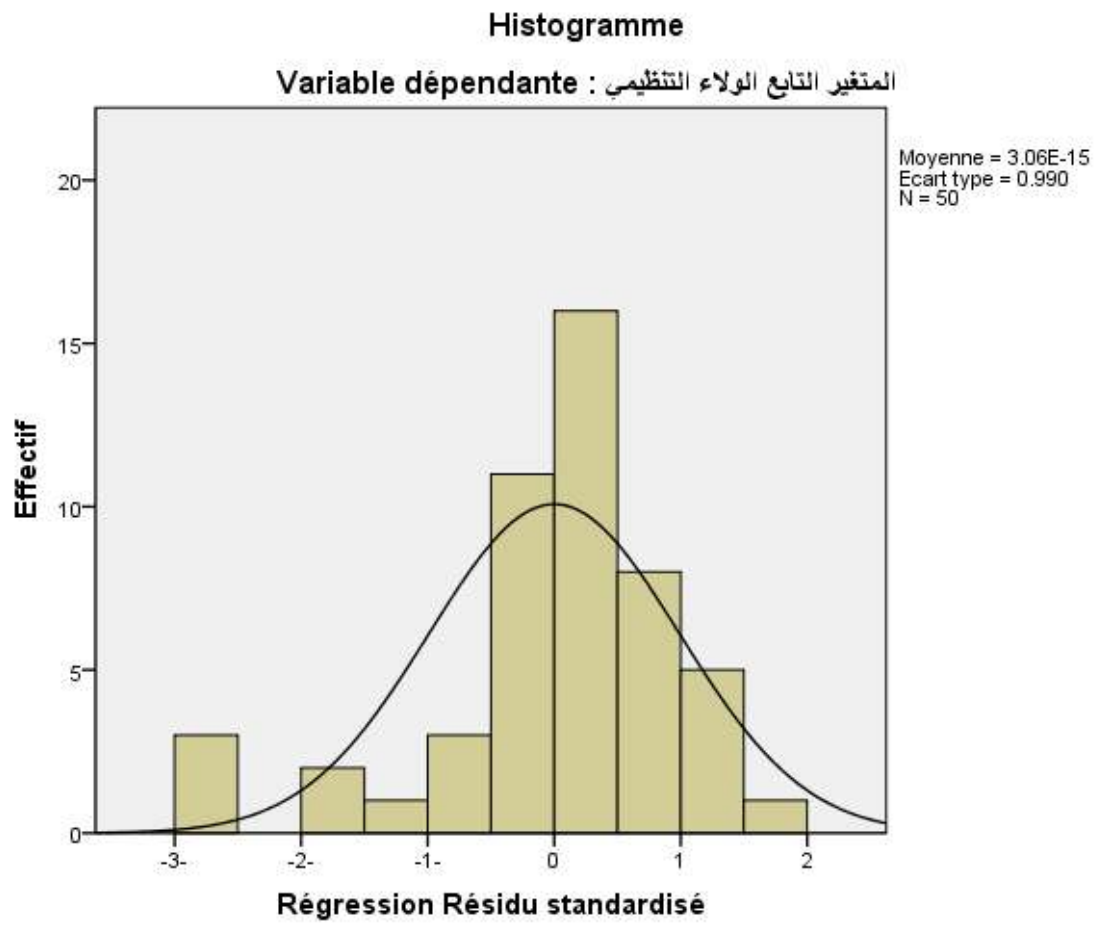
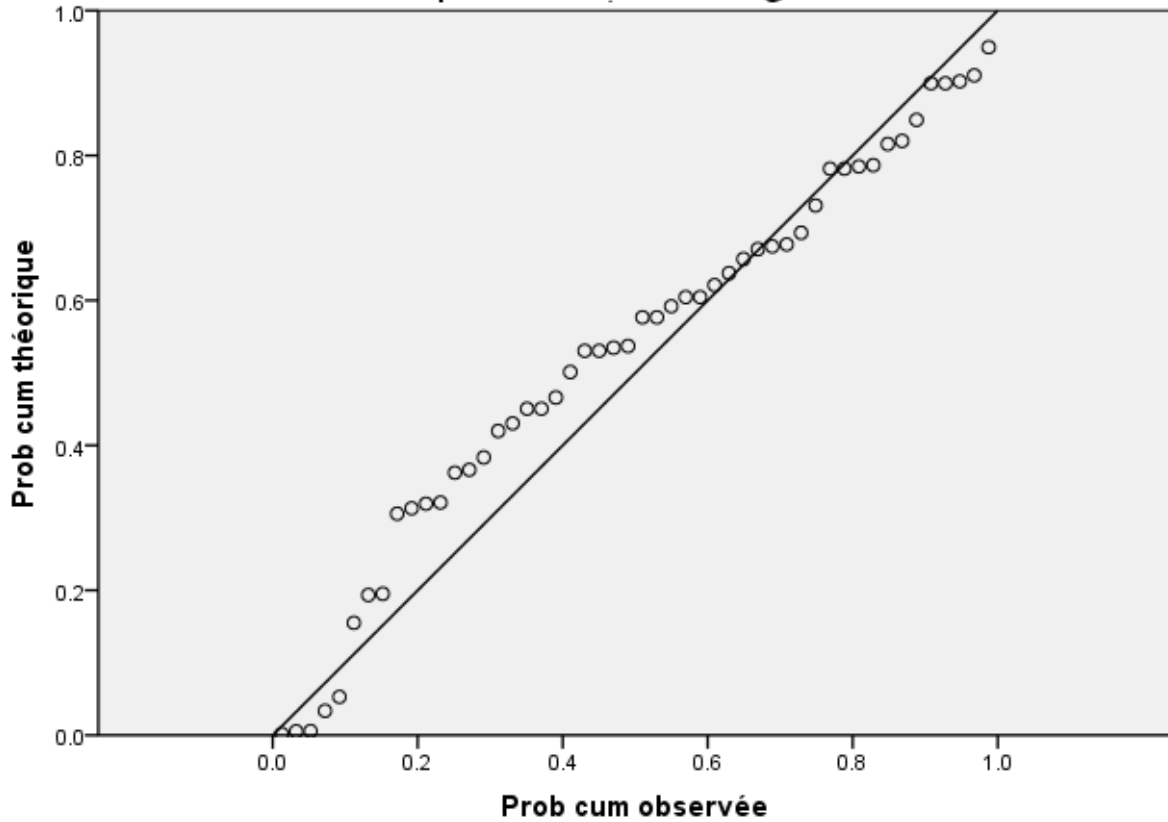


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع الولاء التنظيمي



مصفوفة الارتباطات:

		المتغير التابع الولاء التنظيمي
الصفات الشخصية للمدير	Corrélation de Pearson	.635**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50
الصفات الإدارية للمدير	Corrélation de Pearson	.643**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50
العلاقات الإنسانية	Corrélation de Pearson	.708**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50
البعد الرابع: العمل بروح الفريق	Corrélation de Pearson	.750**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50
المتغير المستقل القيادة الأخلاقية	Corrélation de Pearson	.749**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	50

أولاً إختبار تي تاست اثر الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا الجنس على المتغير التابع

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع الولاء التنظيمي	1.00	38	2.3935	.48635
	2.00	12	2.5685	.32949
				.07890
				.09512

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure	
المتغير التابع الولاء التنظيمي	Hypothèse de variances égales	3.733	.059	-1.161	48	.251	-.17497	.15073	-.47804	.12810
	Hypothèse de variances inégales			-1.416	27.477	.168	-.17497	.12358	-.42833	.07839

إختبار تي تاست اثر ديمومة الوظيفة لا توجد فروق بين إجابات العمال

Statistiques de groupe

ديمومة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع الولاء التنظيمي	1.00	42	2.4062	.48301
	2.00	8	2.5253	.28340
				.07543
				.10020

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure	
المتغير التابع الولاء التنظيمي	Hypothèse de variances égales	2.354	.132	-.672	47	.505	-.11908	.17734	-.47584	.23767
	Hypothèse de variances inégales			-.950	16.269	.356	-.11908	.12542	-.38460	.14643

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على المتغير التابع؛
ثانياً علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً للعمر

ANOVA

المتغير التابع الولاء التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.076	3	.025	.115	.951
Intra-groupes	10.149	46	.221		
Total	10.225	49			

ثالثاً علاقة بالمستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً للمستوى

ANOVA

المتغير التابع الولاء التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.986	4	.247	1.201	.324
Intra-groupes	9.239	45	.205		
Total	10.225	49			

رابعاً علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع الولاء التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.239	2	.119	.562	.574
Intra-groupes	9.987	47	.212		
Total	10.225	49			

خامساً علاقة المركز الوظيفي لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع الولاء التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.151	2	.076	.353	.704
Intra-groupes	10.074	47	.214		
Total	10.225	49			

الفهرس

الصفحة	الفهرس
IV	الإهداء
VI	الشكر
VII	ملخص الدراسة
VIII	قائمة المحتويات
X	قائمة الأشكال والجداول
XI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي
03	المطلب الأول: أساسيات حول القيادة الأخلاقية
03	الفرع الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية
04	الفرع الثاني: خصائص القيادة الأخلاقية
05	الفرع الثالث: مبادئ القيادة الأخلاقية
05	الفرع الرابع: أهمية القيادة الأخلاقية
06	الفرع الخامس: مكونات القيادة الأخلاقية
07	الفرع السادس: أبعاد القيادة الأخلاقية
07	المطلب الثاني: مدخل للولاء التنظيمي
07	الفرع الأول: تعريف الولاء التنظيمي
08	الفرع الثاني: خصائص الولاء التنظيمي
09	الفرع الثالث: أهمية الولاء التنظيمي
09	الفرع الرابع: أبعاد الولاء التنظيمي
10	الفرع الخامس: مراحل الولاء التنظيمي
10	الفرع السادس: أسباب ضعف الولاء التنظيمي
11	المطلب الثالث: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي
12	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي
12	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
15	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
18	المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
18	الفرع الأول: أوجه التشابه

19	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف
20	الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
21	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز-ورقلة.	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
23	المطلب الأول: الطريقة المستعملة في الدراسة
23	الفرع الأول: منهج الدراسة
23	أ. المنهج الوصفي التحليلي
23	ب. المنهج الإحصائي
23	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
23	إنشاء وتنظيم المؤسسة محل الدراسة
25	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز امتياز التوزيع ورقلة
26	أ. مجتمع الدراسة
26	ب. عينة الدراسة
26	الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة
26	الجنس
27	ب. العمر
28	ج. المؤهل العمي
28	د. سنوات الأقدمية
29	هـ. دائميته الوظيفية
30	و. المركز الوظيفي
30	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
30	الفرع الأول: أداة الدراسة
30	الاستبيان
32	وثائق المؤسسة
32	الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان
32	أ. صدق الاستبيان
32	ب. ثبات الاستبيان
32	ج. أساليب المعالجة الإحصائية
33	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

33	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
33	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
33	البعد الأول: الصفات الشخصية للمدير
33	أولا: عرض النتائج
34	ثانيا: تحليل النتائج
34	البعد الثاني: الصفات الإدارية للمدير
34	أولا: عرض النتائج
34	ثانيا: تحليل النتائج
35	البعد الثالث: العلاقات الإنسانية
35	أولا: عرض النتائج
36	ثانيا: تحليل النتائج
36	البعد الرابع: العمل بروح الفريق
36	أولا: عرض النتائج
37	ثانيا: تحليل النتائج
37	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة لأبعاد القيادة الاخلاقية
37	أولا: عرض النتائج
37	ثانيا: تحليل النتائج
38	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
38	البعد الأول: الولاء العاطفي
38	أولا: عرض النتائج
38	ثانيا: تحليل النتائج
39	البعد الثاني: الولاء المستمر
39	أولا: عرض النتائج
39	ثانيا: تحليل النتائج
40	البعد الثالث: الولاء المعياري
40	أولا: عرض النتائج
40	ثانيا: تحليل النتائج
41	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة لأبعاد الولاء التنظيمي
41	أولا: عرض النتائج
41	ثانيا: تحليل النتائج
41	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

41	1. العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات
41	أولاً: عرض النتائج
42	ثانياً: تحليل النتائج
42	2. تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل القيادة الاخلاقية والمتغير التابع الولاء التنظيمي
43	أولاً: عرض النتائج
43	ثانياً: تحليل النتائج
43	3. تبين خط الانحدار
44	أولاً: عرض النتائج
44	ثانياً: تحليل النتائج
45	تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي
45	1. من تحليل النتائج لدينا نموذج لدراسة
45	أولاً: عرض النتائج
45	ثانياً: تحليل النتائج
45	2. معامل الارتباط الخطي للمتغير المستقل المتبقي والمتغير التابع لنموذج الدراسة
46	أولاً: عرض النتائج
46	ثانياً: تحليل النتائج
46	3. تحليل تبين خط الانحدار بطريقة Stepwise
46	أولاً: عرض النتائج
47	ثانياً: تحليل النتائج
47	4. معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise
47	أولاً: عرض النتائج
47	ثانياً: تحليل النتائج
48	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
48	1. متغير الجنس والديمومة (T) Teste
48	أولاً: عرض النتائج
48	ثانياً: تحليل النتائج
49	2. تحليل التباين الاحادي (One Way AnovA) لاختبارات تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع
49	أولاً: عرض النتائج
49	ثانياً: تحليل النتائج

49	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
49	اختبار صحة الفرضية الأولى
49	اختبار صحة الفرضية الثانية
50	اختبار صحة الفرضية الثالثة
50	اختبار صحة الفرضية الرابعة
51	خلاصة الفصل
52	الخاتمة
56	قائمة المراجع
60	الملاحق
75	قائمة الفهرس