

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

فرع علوم التسيير، التخصص: الموارد البشرية

بعنوان :

أثر القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي
دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية - ADE -

من إعداد الطالبتين:

سعيدة مهيري

فاطمة الزهراء كربوب

نوقشت يوم: 2025/06/11

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. محمد بلعربي	أستاذ محاضر أ	غرداية	رئيسا
د. عبد اللطيف صيتي	أستاذ محاضر ب	غرداية	مشرفا
د. عمر بن موسى	أستاذ محاضر أ	غرداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

فرع علوم التسيير،التخصص:الموارد البشرية

بعنوان :

أثر القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي
دراسة حالة: المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية- ADE –

من إعداد الطالبتين:

سعيدة مهيري

فاطمة الزهراء كربوب

نوقشت يوم : 2025/06/11

الإسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د.محمد بلعربي	أستاذ محاضر أ	غرداية	رئيسا
د. عبد اللطيف صيتي	أستاذ محاضر ب	غرداية	مشرفا
د.عمر بن موسى	أستاذ محاضر أ	غرداية	مناقشا

السنة الجامعية :2025/2024

الاهداء

لى من أفضّلها على نفسي، ولمّ لا؛ فلقد ضحت من أجلي ولم تدّخر جهدًا في سبيل إسعادي
على الدّوام *والدتي العزيزة *

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء ، الذي لم يبخل بشيء لأجل دفعي في طريق
النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى *والدي العزيز *

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى *إخواتي وأخواتي *

إلى كل من ساندني وخطى معي خطواتي ويسير لي الصعاب *زوجي *

إلى صديقاتي و زميلاتي في العمل ،وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون،
وفي أصعدة كثيرة

أقدّم لكم هذا البحث، وأتمنّى أن يحوز على رضاكم.

الى كل من وسعهم قلبي ولم يكتبهم قلمي

سعيدة

الاهداء

سبحان الله الذي كان سببا في النجاح و التوفيق الذي خلقنا

و أنار لنا السير في الطريق المستقيم .

أهدي ثمرة عملي هذا :لي ***والدي*** حفظه الله ورعاه

إلى ***والدتي*** العزيزة أدامها الله لي و التي أفاضت علينا من فضلها وكرمها وغمرتنا بحبها

تتناثر الكلمات حبرا و تقديرا على صفائح الأوراق لكل من علمني

و من أزال غيمة الجهل مررت بها بريح العلم الطيبة و لكل من أعاد

رسم ملاحي و تصحيح عثراتي من أساتذتي ومعارفي وأصدقائي وأحبابي

والى من وقف معي اخوتي وأخواتي حفظهم الله

الى كل من وسعهم قلبي ولم يكتبهم قلبي

فاطمة الزهراء

شكر و عرفان

عملا بقوله تعالى " ولئن شكرتم لأزيدنكم »

و لقول الحبيب المصطفى صلى الله عليه و سلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

أبلغ الشكر و الفضل أوله و آخره الله المنان، الذي أنعم علينا بوافر الصحة و ذل لي الصعاب لإنجاز دراستنا هذه.

نتقدم بخالص الشكر و التقدير للأستاذ المشرف **د. عبد اللطيف صيتي**

التي احتضن هذا العمل، فكان نعم الأستاذ المشرف بتوجيهاته و نصائحه العلمية التي فتح لنا عيوننا و أنار لنا عقولنا و نعتذر منه عن تقصيرنا حيث كان لخبرته و إرشاداته أكبر الأثر في إتمام هذا العمل و كذلك الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة بقبول مراجعة هذه المذكرة و المشاركة في مناقشتها و إبداء ملاحظاتهم و مقترحاتهم و التي من شأنها أن تثري هذا البحث

كذلك كل الشكر و التقدير للهيئة التدريسية بجامعة غرداية و إلى الطاقم الإداري

كما نتوجه بأسمى كلمات الامتنان و الاحترام

ولا يفوتنا أن نشكر كل الموظفين المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية-ADE

المخلص

الملخص: تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة الأخلاقية في الولاء التنظيمي لموظفي وتم تطبيق الدراسة على مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية، تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، كما استخدم الاستبانة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة على موظفي الجزائرية للمياه وحدة غرداية والذين بلغ عددهم (420)، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المجتمع مكونة من (60) موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تحليل البيانات الواردة في استمارات الاستبيان عن طريق استخدام برنامج الاحصائي (SPSS)، وتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المتغيرين ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، وخلصت الدراسة الى عدة نتائج اهمها: توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى متغيرات الشخصية. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي في شركة الجزائرية للمياه بولاية غرداية عند مستوى دلالة 5%.

الكلمات المفتاحية: قيادة ، قيادة الأخلاقية ، ولاء التنظيمي، مؤسسة الجزائرية للمياه.

Résumé

Cette étude vise à déterminer l'impact du leadership éthique sur la fidélité organisationnelle des employés. L'étude a été menée au sein de l'entreprise Algérienne des Eaux, unité de Ghardaïa. La méthodologie descriptive a été employée, et un questionnaire a été utilisé pour la collecte des données. La population de l'étude était composée des 420 employés de l'Algérienne des Eaux, unité de Ghardaïa. Un échantillon stratifié aléatoire de 60 employés a été sélectionné. Pour atteindre les objectifs de l'étude, le questionnaire a servi d'outil de collecte de données. Les données recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel statistique **SPSS**. Les moyennes arithmétiques, les écarts-types pour chaque dimension des deux variables, les coefficients de corrélation et l'analyse de régression multiple ont été utilisés pour l'analyse. L'étude a abouti à plusieurs résultats majeurs, notamment : Il existe des différences entre les moyennes des réponses de l'échantillon sur les axes de l'étude, attribuables aux variables personnelles. Il existe un impact statistiquement significatif du leadership éthique sur la fidélité organisationnelle au sein de l'entreprise Algérienne des Eaux dans la wilaya de Ghardaïa, à un niveau de signification de 5%.

Mots-clés : Leadership, Leadership éthique, Fidélité organisationnelle, Algérienne des Eaux

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	شكر والعرفان
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-ز	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: مدخل للقيادة الأخلاقية
17	المبحث الثاني: ماهية الولاء التنظيمي
25	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
36	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: مدخل عام حول المؤسسة محل الدراسة
52	المبحث الثاني : الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة
55	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات
84	خلاصة
86	خاتمة
90	قائمة المصادر والمراجع

قائمة المحتويات

94	الملاحق
116	الفهرس

**قائمة الجداول والأشكال
والملاحق**

قائمة الجداول والأشكال والملحق

قائمة الجداول:

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	33
02	يبيين عدد الآبار المستعملة من طرف القطاعات المؤسسة	40
03	يبيين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة	44
04	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	44
05	تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي	45
06	يبيين شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة	48
07	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	51
08	يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	52
09	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة	53
10	يبيين توزيع افراد العينة حسب المتغيرات المعلومات الشخصية	55
11	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول	59
12	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني	60
13	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث	60
14	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع	64
15	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول	66

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

16	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني	67
17	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث	69
18	اختبار التوزيع الطبيعي	71
19	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	72
20	اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس	75
21	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر	76
22	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي	77
23	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل الخبرة	77
24	نتائج اختبار اثر القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي	78
25	نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الأخلاقية على ابعاد الولاء التنظيمي	80

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أبعاد القيادة الاخلاقية	16
02	يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي	19
03	الهيكل التنظيمي	42
04	نموذج الدراسة	47
05	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	56
06	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	56
07	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	56
08	يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	58

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان بعد التحكيم	94
02	قائمة المحكمين	99
03	مخرجات SPSS	105

المقدمة

أ-توطئة:

شغلت القيادة العديد من الباحثين والمنظرين منذ فترة ،في المؤسسات الاقتصادية ،وكان طبيعيا ان يصدرها آراء كثيرة وأن تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها،فتعد القيادة الأخلاقية من أهم العوامل التي تسهم في تعزيز الولاء التنظيمي داخل المنظمات، حيث يعتمد نجاح المنظمة على حد كبير على العلاقة بين القادة والموظفين ،فالقيادة الأخلاقية تتمثل في السلوكيات والممارسات التي يظهرها القادة والتي تتسم بالعدل النزاهة والاحترام والاهتمام بمصالح العاملين والمنظمة على حد سواء .

يتجلى أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة المتبادلة بين القادة والموظفين ،مما يؤدي إلى شعور لموظفين بالانتماء والالتزام تجاه أهداف المنظمة وقيمها، فعندما يلتزم القائد بمبادئ الأخلاق في تعامله مع الآخرين ،يشعر الموظفون بالاحترام والتقدير، مما يحفزهم على الأداء باقصى جهدهم والبقاء أوفياء للمنظمة .

ويعتبر الولاء التنظيمي احدى المفاهيم الأساسية في مجال الادارة والتنظيم ،يلعب دور مهم في تعزيز استقرار المؤسسات وتحقيق أهدافها ويشير ايضا الى مدى ارتباط الموظفين بمنظمتهم والتزامهم بتحقيق رؤيتها وأهدافها ،فالعلاقة بين الولاء التنظيمي والقيادة الأخلاقية وثيقة جدا ، حيث تعد القيادة الأخلاقية، حدى الأدوات الأساسية لتعزيز الولاء التنظيمي.

ب-طرح الإشكالية :

تعد القيادة الأخلاقية الحجر الأساسية في بناء بيئة عمل صحية ومنتجة ، حيث ينعكس مبادئها وقيمها بشكل مباشر فتواجه العديد من المؤسسات الجزائرية بما في ذلك المؤسسة الجزائرية للمياه ، تحديات تتعلق بضعف الولاء التنظيمي لدى بعض الموظفين ، مما يؤثر سلبا على الأداء العام والإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة.

ما أثر القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه غرداية ADE ؟

وتتفرع تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- ماهو مستوى تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية للمياه غرداية ؟

- ماهو مستوى الولاء التنظيمي لدى المؤسسة الجزائرية للمياه غرداية ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية ،النزاهة ، وضوح الدور ، مشاركة السلطة على الولاء التنظيمي ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس ،العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة) في المؤسسة الجزائرية للمياه غرداية ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية و الولاء التنظيمي في شركة الجزائرية للمياه بغارداية .

ت.-فرضيات الدراسة :

بغية الإجابة عن التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية الاولى :** توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية المستوى التعليمي.
- **الفرضية الجزئية الاولى :** توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور القيادة الأخلاقية ترجع للعمر عند مستوى معنوية 5 % .
- **الفرضية الجزئية الثانية :** توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الولاء التنظيمي ترجع للعمر عند مستوى معنوية 5 % .
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية المؤهل العلمي.
- **الفرضية الجزئية الاولى :** توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على القيادة الأخلاقية ترجع للمؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5 % .
- **الفرضية الجزئية الثانية :**توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الولاء التنظيمي ترجع للمؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5 %.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة :**توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الخبرة.

- الفرضية الجزئية الاولى : توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور القيادة الأخلاقية ترجع للخبرة عند مستوى معنوية 5 % .
 - الفرضية الجزئية الثانية : توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الولاء التنظيمي للخبرة عند مستوى معنوية 5 % .
 - الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي في الشركة الجزائرية للمياه بغارداية عند مستوى دلالة احصائية 5%.
 - الفرضية الجزئية الاولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي في شركة الجزائرية للمياه بغارداية عند مستوى دلالة 0.05 .
 - الفرضية الجزئية الثانية : يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية والمتمثلة في (التوجه الأخلاقي، وضوح الدور، النزاهة ، مشاركة سلطة)على أبعاد الولاء التنظيمي متمثلة في (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي) في شركة الجزائرية للمياه بغارداية عند مستوى دلالة 0.05.
- ث-أهداف الدراسة :

تهدف دراسة هذا الموضوع بالتحديد إلى :

- بناء إطار نظري يربط بين أخلاقيات القيادة. وفعالية الولاء التنظيمي .
- التعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية بين القيادة الأخلاقية بأبعادها على الولاء التنظيمي .
- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية ADE.

ج-أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية دراسة هذا الموضوع إلى :

1.الأهمية العلمية :

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي ،من خلال الربط بين هذين المفهومين في إطار نظري متكامل .



- تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية لفحص متغيرات أخرى مرتبطة بسلوك القادة وتأثيرها في بيئة العمل.

2. الأهمية العملية :

- تسهم في وضع برامج تدريب وتأهيل للقادة تركز على الأخلاقيات والسلوكيات الإيجابية .

- تزفر المؤسسات مؤشرات عملية لتقييم فعالية القيادات بناء على مستوى الولاء التنظيمي الذي يحققونه لدى الموظفين .

ح-أسباب اختيار الموضوع :

إن أي دراسة علمية لا تنطلق من فراغ، بل لها من الخلفيات ما يشكل جملة من الأسباب، سواء كانت موضوعية او ذاتية، من شأنها ان تدفع وتحفز الباحث على المضي في بحثه وتكشف الحقائق العالقة في ذهنه او ذات الصلة بواقعه،يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب التالي:

1.أسباب ذاتية :

- اندراج الموضوع ضمن التخصص الدراسي.

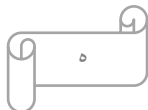
- اهتمامنا بمجال القيادة الخلاقية وتأثيرها على العنصر البشري داخل المؤسسات.

- الرغبة في دراسة الموضوع للغوص في مفاهيمه المتداخلة ومعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي للعاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية ADE .

2.أسباب موضوعية:

- تزايد التحديات التي تواجه المؤسسات نتيجة غياب القيم الأخلاقية لدى بعض القيادات ،مما يؤثر سلبا على الأداء الجماعي .

- معرفة مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لأبعاد القيادة الأخلاقية لدى العاملين .



- إثراء المكتبة الجامعية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية يمثل هذه المواضيع.

خ-حدود الدراسة:

وتمثلت حود الدراسة في:

1. **حدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على موضوع أثر القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي " دراسة حالة بالمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة - غرداية - ADE .

2. **الحدود المكانية:** تمت إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة - غرداية - ADE. دراسة حالة .

3. **الحدود الزمانية :** لقد تمت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024/2025.

4. **الحدود البشرية :** قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة من موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه قدرها 60 موظف ، من جميع المستويات الإدارية .

د- منهجية الدراسة والادوات المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي في الدراسة النظرية حيث تم إجراء مسح نظري في الأدبيات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية واثره على الولاء التنظيمي وعرض أهم الدراسات السابقة ومن أجل تحقيق نوع من الربط بين التراكم المعرفي (النظري) والعملية (التطبيقي) .

وفي الدراسة التطبيقية تم اعتماد منهج التحليلي الإحصائي وذلك بإستعمال أسلوب دراسة حالة ، من أجل تحليل المعطيات والنتائج المتحصل عليها عن طريق الإستمارة المعتمدة (الاستبيان) الذي تم تصميمه انطلاقا من الدراسات السابقة ، كأداة لجمع البيانات ببرنامج SPSS 22 وبعض الأشاليب الإحصائية للتحليل والتفسير .

ذ-تقسيمات البحث :

من أجل الالمام بالموضوع ومعالجة مختلف جوانبه، فقد تم تقسيم البحث الى فصلين على النحو التالي :

الفصل الاول : الأدبيات النظرية المتعلقة بالمتغيرات والدراسات السابقة تناولنا في المبحث الأول كل من مدخل للقيادة الأخلاقية وتم عرض مفهوم القيادة الأخلاقية وأهميتها ومبادئها وأهم خصائصها وأبعادها أما في المبحث الثاني تم عرض ماهية الولاء التنظيمي من مفهوم للولاء التنظيمي وأهميته وأهم خصائصه وأنواع وأهم أبعاده وتم عرض العلاقة التي تربط بين القيادة الأخلاقية الولاء التنظيمي وفي المبحث الثالث تم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية الخاصة بكل متغير دراسات للقيادة الأخلاقية ودراسات للولاء التنظيمي والمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

اما الفصل الثاني:تم عرض الدراسة الميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية تم تقديم في المبحث الأول الى تقديم عام للمؤسسة من تعريف ومهام المؤسسة وبرامجها والهيكل التنظيمي الخاص بها وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى الأدوات والإجراءات المبتعة في الدراسة والمبحث الثالث تم عرض النتائج واختيار الفرضيات للدراسة وفي الأخير تطرقنا للخاتمة ومن خلالها عرض النتائج المتوصل اليها والتوصيات وأفاق الدراسة.

ز-صعوبة الدراسة:

من خلال انجازنا لهذا البحث الأكاديمي اعترضتنا بعض الصعوبات من أهمها مايلي :

➤ صعوبة في استرجاع الاستبيان في الوقت المحدد مما أدى الى تكرار عدد الزيارات .



الفصل الأول

الإطار النظري لمتغيرات الدارسة

والدراسات السابقة

تمهيد :

تعد القيادة الأخلاقية أحد المحاور الرئيسية التي تؤثر على نجاح المنظمات واستدامتها فهي تستند إلى الالتزام بالقيادة الأخلاقية والبادئ الإنسانية في اتخاذ القرارات وإدارة العلاقات داخل المنظمة وتتجلى القيادة الأخلاقية في سلوك القادة الذين يظهرون النزاهة ،العدالة ،الشفافية ،والاحترام مما يعزز بيئة عمل إيجابية ومشجعة.

ويعتبر الولاء التنظيمي أحد المفاهيم المحورية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ،ويعبر عن مدى التزام الموظف وانتمائه للمنظمة التي يعمل فيها ويرتبط الولاء التنظيمي بشعور الموظف بالارتباط القوي مع أهداف المنظمة وقيمها ،مم يدفعه إلى تقديم الجهد المطلوب لتحقيق نجاحها.

وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال الفصل الأول من الدراسة حيث يعالج هذا الفصل في المبحث الأول مدخل للقيادة الأخلاقية، وفي المبحث الثاني ماهي الولاء التنظيمي ، أما المبحث الثالث تم عرض أهم الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول : مدخل للقيادة الأخلاقية

تعد القيادة الأخلاقية من أهم الأنماط القيادية والأساليب التي تحافظ على نظام الإدارة وتشجيع السلوك الأخلاقي للمرؤوسين ومحاولة تقليل السلوكيات اللاأخلاقية، فهي معياراً أساسياً لتعزيز السمعة المؤسسية، وتحفيز الابتكار وتحقيق نجاح طويل الأمد أنها أكثر من مجرد أسلوب القيادة، بل هي نهج شامل يعكس الالتزام بالقيم والمبادئ التي تبنى عليها المجتمعات الناجحة، ويعتبر الولاء التنظيمي من أهم المواضيع التي لاقى إهتماماً بها من قبل الباحثين في المجال التنظيمي، والسلوكي في فترة الأخيرة، فحقيقة إهتمام الباحثين للولاء التنظيمي راجع إلى العوامل المؤثرة في الفرد وأداء إنتاجه الذي يحدد كفاءة وفعالية المؤسسة.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الأخلاقية

الفرع الأول : مفهوم الأخلاق

1.1 تعريف الأخلاق لغة في لسان العرب: في التنزيل: "وإنك لعلی خلق عظیم" ¹، والجمع أخلاق، والخلق السجية، يقال صادق المؤمن، وخالق الفاجر، وفي الحديث ليس شيئاً في الميزان أثقل من حسن الخلق، الخلق بضم اللام وسكونها، هو الدين والطبع والسجية، وحقيقة أنه صورة الإنسان الباطني، نفس أوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها، ولما أوصاف حسنة وقبيحة، والثواب والعقاب يتعلقان بأوصاف الصورة الباطنة أكثر مما يتعلق بأوصاف الصورة الظاهرة" ².

2.1 تعريف اصطلاحاً: تعرف: "بأنها طريقة معينة للنظر على مجود التعبير عن الإنسان في العالم" ³.

¹ قرآن كريم، سورة القلم، الآية 04.

² احمد قندوز، سؤال القيمة في الفكر الجزائري المعاصر عبد الله شريط انموذجا، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر تخصص فلسفة عامة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2022/2021، ص 07.

³ عبد الرحمان بدوي، الاخلاق النظرية، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1975، 9.

وتعرف ايضا هي "مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء".¹

وتعرف الأخلاق بأنها : " السلوك الإنساني المتعلق بالصواب والخطأ والجيد والرديء ،وما هو ملائم وغير ملائم في بيئات متعددة " .

الفرع الثاني : مفهوم القيادة

1.2 القيادة لغة : قال ابن منظور القود نقيض السوق ،يقود الدابة من أمامها ،ويسوقها من خلفها ،فالقود من أمام والسوق من خلف والاسم من ذلك كله القيادة ،ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها ،ومنها الانقياد بمعنى الخضوع ،ومنها قادة وهو جمع قائد ،أما حسب لاروس المعجم العربي الحديث فالقيادة عمل قائد الجيش ،ويقال قاد الجيش بمعنى رئسه وتدبر أمره .²

2.2 القيادة اصطلاحا: يعرفها هربرت سيمون : هي أن يكون القادة الذين يستعملون ذكائهم ويعيرون فن توجيه الآخرين والتأثير فيهم ، ويعرفون أنواع التكنولوجيا التي تستعمل لتحقيق الأهداف المنشودة .وهم الذين يمكن أن يعتمد عليهم الفرد لإيجاد حلول للمشكلات بمهارة ومقدرة فائقة .³

القيادة هي عملية تفاوض بين القائد ومروؤوسيه ،وهذا يعني إدخال البعد الثقافي في بناء مفهوم القيادة ، أي أن المنظمات تتأثر في قيادتها بقوة ثقافة المجتمع ودلالات ثقافته .⁴

¹ احمد بن عبد الله الكبير ،القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، دار الألوكة ،طبعة الاولى 2016، ص 55.

² صورية بوطرفة ، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة) ،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة 2015 ، ص 03.

³ أحمد قوارية : في القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2007، ص 25.

⁴ د.رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ،عمان - الاردن ، 2008، ص 14.

وعرفها هايمان : القيادة هي " القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك كونه يقوم بمهمته كقائد ".¹

الفرع الثالث: مفهوم القيادة الأخلاقية

تعرف : " بأنها السلوك المناسب الذي يظهره الفرد من خلال نشاطاته وعلاقاته الشخصية ،وتعزيز هذا السلوك لدى الأتباع من خلال الاتصال ذي الاتجاهين والتعزيز واتخاذ القرار ،بينما يرى أغلب الباحثين والمفكرين أن القيادة الأخلاقي هي عملية التأثير على الناس للتصرف من خلال المبادئ والقيم والمعتقدات التي تبني على سلوك أخلاقي".²

كما تعرف أنها : " التأثير في العاملين لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية ،وأجساد المناخ التنظيمي المنتج الذي سوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي ،وبما تسمح به القوانين والأنظمة ".³

وتعرف ايضا القيادة الأخلاقية بأنها:"مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه المتعلم ،مستخدما في ذلك الوسائل والسبل الملائمة التي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنسانا صالحا لمجتمعه ووطنه ".⁴

¹ محمد عبد المقصود محمد ، القيادة الإدارية ومكتب المجتمع العربي ، للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ،2006، ص 65.
² عمران حورية ، دور القيادة الأخلاقية في التقليل من ضغوط العمل دراسة حالة مؤسسة العمومية لصحة الجوارية "والعيادة التابعة لها بمتليلي " ،مذكرة نيل شهادة ماستر ،علوم تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية ، 2022/2021 ، ص 03.

³ عمران حورية مرجع سابق ذكره ،ص 03.

⁴ محمد العابد ، واقع ممارسات سلوكيات القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية محمد زيوشي بدائرة طولقة ، مجلة إدارة أعمال والدراسات الاقتصادية ،مجلد 09،عدد 02، الجزائر ، 2024، ص 204.

عرفها الكبير واحمد بانها: التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة ،والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهارها عبر تميز القائد بسمات مهارات ،أنماط قيادية وقدرات موقفية ،ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف ،ومراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية ¹.

نستنتج من تعاريف سابقة القيادة الأخلاقية هي : " القيادة الأخلاقية ليست مجرد بوصلة أخلاقية شخصية للقائد، بل هي أيضًا قدرته على تنمية السلوك الأخلاقي بنشاط لدى الآخرين من خلال التواصل والتعزيز، ومن خلال إنشاء بيئة سليمة أخلاقيا تتماشى مع اللوائح والقيم المجتمعية. إنها تتعلق بالقيادة بالقوة والتوجيه الفعال للآخرين نحو السلوك الأخلاقي".

المطلب الثاني: مكونات ومبادئ القيادة الأخلاقية

الفرع الأول: مكونات القيادة الأخلاقية

للقيادة الأخلاقية أربعة مكونات نذكرها على النحو التالي ²:

1.1 الهدف : أي أن القائد الأخلاقي لابد من أن يكون مقنع بالحجة والمنطق ويملك الحسم في التصرف فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية ،حيث يلجأ القائد إلى المنطق لإقناع الآخرين في انجاز الأهداف التنظيمية ولابد للقائد أن يراعي التوازن ما بين تحقيق طمحوات وانجازات المنظمة وطموحات العاملين وعليه أن يشجع العاملين وعليه ان يشجع العاملين على الأيمان بأفكارهم وقيمهم.

2.1 المعرفة : لابد للقائد الأخلاقي أن يمتلك المعرفة للحكم والتصرف بحمة وعليه أن يعمل على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمن بها العاملون ،ويقوم بتجسيدها في سلوكه في تعامله معهم ، ولابد للقائد أن يعرف أهمية الانفتاح مع العاملين للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول القيم والقضايا ذات الأهمية لمؤسسة والفرد ،لذا

¹ الكبير وأحمد ، القيادة الأخلاقية من منظور إاسمي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة ،دار الملك فهد للطباعة ،ج1 ،السعودية ،

2016 ،ص125

² عماد السعيد محمد الشاعر ،ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الاداري ، دراسة ميدانية لنيل درجةماجستير في ادارة الاعمال ، كلية التجارة في الجامعة الاسلامية ، غزة فلسطين ، 2017، ص 23-24.

لابد من فتح قنوات ومنافذ الاتصال على مصرعها داخل المنظمة والمناخ المحيط بها من أجل تحصيل كم اكبر من المعرفة وكذلك إتاحة الرصة للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين اعضاء المنظمة وبين من يتعاملون معها .

3.1 السلطة : لابد 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 يساهمن 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.

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

الفرع الثاني : مبادئ القيادة الأخلاقية

تتمثل مبادئ القيادة الأخلاقية في مايلي ¹:

- الأمانة والصدق والإخلاص في العمل القيادي .
- الاهتمام بمبادئ العلاقات الانسانية عند الافراد العاملين في المؤسسة يحترم القوانين والانظمة القائمة في المؤسسة يعمل على تطوير القوانين التربوية بكافة الوسائل المشروعة .
- يبتعد عن انتهاز منصبه لكسب مصلحة شخصية .
- يحافظ على المستوى المهني لديه ويسعى لتطويره .
- يحترم كافة الاتفاقيات والعقود في المؤسسة ويلتزم بها .
- وأضاف عايدین عدد من مبادئ القيادة الأخلاقية والمتمثلة في :
- القدرة على تحمل المسؤولية الشخصية .

¹ عمران حورية، مرجع سابق ، ص 07.

- الاعتراف بحالات الفشل ومواطن الأخطاء .

- تحمل المسؤولية الخدمة الآخرين .

المطلب الثالث : خصائص و أهمية القيادة الأخلاقية

الفرع الأول : خصائص القيادة الأخلاقية

تتسم القيادة الأخلاقية ببعض السمات والخصائص ابرزها مايلي :¹

1.1 السمات الشخصية والإنسانية : وهنا يتم التركيز على مجالات التعامل مع الآخرين ، وأنه يجب تحري التقدير والاحترام والتواضع ، والمحافظة على أسرار الآخرين ، والإنصات للمرؤوسين .

2.1 القيم التنظيمية : وتشمل الموضوعية في مجال اتخاذ القرارات ، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية ، وتوضيح المهام الموكلة للمرؤوسين ، وأن يدير القائد وحدته بأسلوب يتفق مع ظروف الموقف ، وإعطاء حرية التعبير للمرؤوسين .

3.1 العلاقات الإنسانية : يهتم القائد بالمرؤوسين ويعمل على مراعاة ظروفهم ، ودعمهم والوقوف معهم ، والحرص على مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية ، والعدالة في توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين ، وتحري الصدق عند الحديث معهم ، والوفاء بالتعهدات والوعود المقطوعة .

الفرع الثاني: أهمية القيادة الأخلاقية

إن تمتع القادة بسمات أخلاقية وقيامهم بممارسة سلوكيات أخلاقية معينة يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها وتنفيذ المهام بكل أمانة ومسؤولية ، ويمكن إبراز أهمية القيادة الأخلاقية في النقاط التالية :²

¹ أحمد الصاوي طه شادي ، التاصيل الاسلامي للقيادة الأخلاقية وعلاقة ممارستها بجودة الأداء المهني وفق المنظور الإسلامي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الازهر - دراسة حالة - ، مجلة الدراسات التربوية والانسانية ، كلية التربية ، جامعة دمنهور المجلد الرابع عشر - العدد الرابع - الجزء الرابع - لسنة 2022، ص 46.

² مريم خنجر عودة ، دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الاستقامة التنظيمية -دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الاهلية بمنطقة الفرات الاوسط ، كلية الادارة والاقتصاد /قسم إدارة الاعمال ،بحوث الجامعية القادسية ، 06.

- إن القيادة الأخلاقية تسلط الضوء على أهمية بناء القادة للعلاقات مع الأتباع وتعزيز السلوك الأخلاقي ونماذج السلوك الأخلاقي.

- القادة الأخلاقيين يكافئون باستمرار السلوك الأخلاقي والانضباط والسلوك غير الأخلاقي على جميع المستويات في المنظمة، وبالتالي يسمح هذا السلوك للعاملين برؤية السلوك المناسب باستمرار يتلقى المكافأة والسلوك غير اللائق يتلقى العقوبة، لذلك يتعلم العاملون من خلال الإشارات ما هو السلوك المقبول داخل المنظمة.

- إن تطوير برامج القيادة التي تدرب القادة على نمذجة الأخلاق والقيم والسلوكيات التي تدعم الثقافة والأهداف الأخلاقية العامة للمنظمة هو في مصلحة المنظمة.

المطلب الرابع: أبعاد القيادة الأخلاقية

4.1 بعد الصفات الشخصية: فالقائد الأخلاقي يتحرى الصدق في تعاملاته، ويتميز بالنزاهة والأمانة في سلوكه وتصرفاته، ويتحمل المسؤولية تجاه أخطائه ويعترف بها، ويتقبل النقد، ولا يستتار بسهولة، وهو القائد الذي يمثل قدوة للآخرين في سلوكه وتعاملاته.

4.2 بعد وضوح الدور: هو عنصر من عناصر القيادة الأخلاقية يوضح للقادة الأخلاقيين المسؤوليات والتوقعات وأهذا الاداء بحيث يعرف المرؤوسون ما هو المتوقع منهم ويفهمون متى يكون ادائهم على قدم المساواة، ولا يقلق المرؤوسون دون داع بشأن التوقعات غير الواضحة ويعرفون كيف يمكنهم المساهمة بشكل هادف في تحقيق أهداف المنظمة، لذا فهو يؤكد على دور القائد الأخلاقي ويظهر القادة الأخلاقيون سلوكيات أخلاقية في مكان العمل يعبرها الاتباع مناسبة من الناحية المعيارية ويسمح القادة الأخلاقيون لاتباعهم في اداء هذه الأدوار والاجراءات من خلال اتخاذ قرارات عادلة على اساس أخلاقي غير متحيز من خلال نمذجة المعايير الأخلاقية من أجل القيام بأدوار اضافية (مثل سلوك المواطننة التنظيمية والمعرفة والمشاركة) .

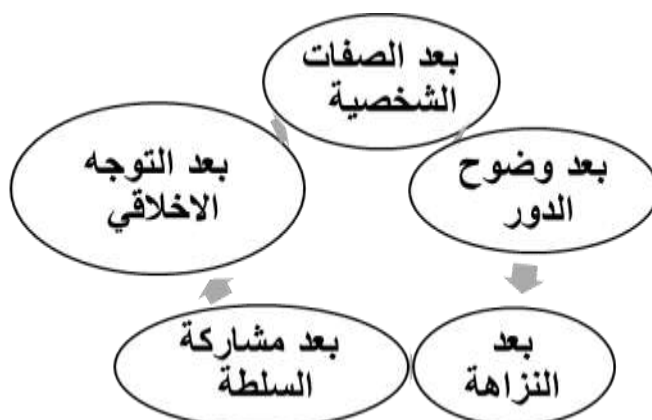
4.3 بعد النزاهة : واحدة من أخطر المشاكل التي تواجه المنظمات اليوم هي ضعف السلوك الأخلاقي وعدم وجود القيادة الأخلاقية النزيهة في العمل الشخصية هذا التصور مشابه لمفهوم الشخص الأخلاقي لديه صفات أخلاقية ولكنه لا يبذل جهد لغرس هذه الصفات في الاتباع فقد يركز على الأخلاق الذاتية، لذلك فإن النزاهة تعد سببا نطقيا جدا للثقة الأخلاقية نوعان القدرة على التنبؤ الذي يساعد الافراد في التعامل مع ظروف عدم اليقين

لذلك فقد ينظر للقائد على انه مرتبط بشكل إيجابي بالنزاهة ، ويستند على علم النفس الاجتماعي عندما يظهر الشخص مجموعة من السمات الايجابية والعمل المهني.¹

4.4 بعد مشاركة السلطة: وهو توفير حق إبداء الرأي للأتباع والسماح لهم بالتعبير عن أفكارهم والمساهمة في صنع القرار .

5.4 بعد التوجه الأخلاقي : يمثل التوجه الأخلاقي قاعدة أساسية لبناء المجتمعات، إذ أن جميع القوانين والأحكام مبنية عليه، وهو الأساس التي تقوم عليه مبادئ الشريعة الإسلامية، مما يجعلها أساساً لخير المجتمع، وهو الدرع الواقي من الأسباب التي تؤدي إلى انهيارها، واهتمام القائد الأخلاقي بالأفراد العاملين معه والعناية بمصالحهم، والدفاع عنها والعمل على تشجيعهم على الإنجاز والأبداع والابتكار سوف تعكس بشكل إيجابي الممارسات القيادية التي يتبناها القائد، والتي يجعل الأفراد العاملين ينجذبون إليه وينفذون ما هو مطلوب منهم ومكافحة جميع أشكال الفساد الإداري الذي يمكن القضاء عليه قبل أن يخرق للمنظمة، ويؤدي إلى فشلها، وهذا يقود الأفراد العاملين الى الالتزام بعملهم وعدم إضاعة الوقت والمواد المستخدمة للحفاظ على المنظمة في المنافسة.² والشكل التالي يوضح :

الشكل (01): أبعاد القيادة الأخلاقية



المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على المعلومات السابقة

¹ د. علي كاظم حسين الشريفي المعهد التقني كربلاء ، ا.د فاضل محمد ظاهر، دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقيادة الجامعيين (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية)، جامعة الفرات الاوسط التقنية كربلاء العراق ، مجلة الريادة للمال والاعمال - المجلد الثاني (العدد 1)، 2021، ص 76-77

² مريم خنجر عودة، مرجع سابق ، ص07.

المبحث الثاني : ماهية الولاء التنظيمي

المطلب الأول : مفهوم ومراحل الولاء التنظيمي

الفرع الأول : مفهوم الولاء التنظيمي

تعددت التعاريف لمفهوم الولاء التنظيمي وسنذكرها كالتالي :

إن الولاء يعني : " تجسيد الأبدى في الأفعال التي تقوم بها الذات الإنسانية، فلا يعني الولاء مجرد الإنتماء لفكرة أو الاعتقاد بشيء أبدي ، وإنما التعبير عن الاعتقاد في الحياة العملية للإنسان بضياح جهده ، إلا أن الجهد الإنساني لا يضيع".

وقد اعتبر علماء الاجتماع والسلوك أن الولاء التنظيمي هو "إمتداد للولاء الإجتماعي ، لما يحمله من مشاعر الفرد و ولائه وإنتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه" .¹

عرفه آلن وماير (، Allen Meyer 1991) بأنه : "حالة نفسية تتضمن مجموعة من المواقف والإتجاهات: الرغبة ، الحاجة والواجب تجاه المنظمة" .²

وعرفت ماري شيلدون (M.Sheldon) الولاء التنظيمي على " أنه إتجاه الفرد نحو المنظمة والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها" .³

ويرى كل من ريلي وتشاتمان (rei lly et chatman1990) أن الولاء التنظيمي "يمثل الإلتحام النفسي للفرد مع المنظمة التي عمل بها فأساس هذا الإلتحام مختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه ، وتبعاً لذلك الأسباب فإنهم يرون أن ولاء الفرد للمنظمة قائم على ثلاثة أسس من الإلتحام هي الخضوع ، والتوحد ، والتدريب أي جعل المنظمة جزءاً من ذات الفرد" .⁴

¹ كرمي كريمة ، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي ، رسالة الماجستير غير منشور، كلية الأدب والعلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة باجي مختار -عنابة ، 2010/2009 ، ص ص 25،26 .

² امحمد بن غربي ، أثر الضغوط المهنية على الولاء التنظيمي لدى الأخصائي النفسي ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية ، العدد 1121-2170 ، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان (الجزائر) ، 2020 ، ص 128.

³ شريط الشريف محمد ، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، جامعة منتوري محمود قسنطينة ، 2009/2008 ، ص 69.

⁴ شريط الشريف ، مرجع سابق ، ص 69.

وقد عرفه بورتر وآخرون بأنه "مدى قوة إدماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها وأوضح أن الفرد الذي يمتلك الولاء للمنظمة التي يعمل بها يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع منظمته والعاملين بها"¹. نستنتج من كل تعريفات أن الولاء التنظيمي ينظر إليه بالإهتمام بكل من مكونات العاطفية والسلوكية بالفرد والعامل بمنظمته ومن أهم هذه التعريفات هي :

- شعور الفرد بالفخر والانتماء للمنظمة وإنه يعتبر جزء منها .
- رغبته بالإستمرار والبقاء في المنظمة .
- تكامل وتجانس وتلاحم وتفاعل قيم المنظمة والفرد .
- تطابق العاملين مع المنظمة في الأهداف والمعتقدات والقيم

الفرع الثاني : مراحل الولاء التنظيمي

إن عملية و تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي ، تعتبر عملية بالدرجة كبيرة من التعقيد ، وتناول بعض الباحثين هذا الموضوع بالأبحاث والتعرف على أهم مراحل التي يمر بها الولاء التنظيمي ونذكر منها :²

1.2 مرحلة التجربة: إمتدت هذه المرحلة بعام واحد أي قبل دخول للعمل، بحيث تعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات بالعمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات بدرجات ومستويات مختلفة من الإستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الإجتماعية وما تمثله من قيم وإتجاهات وأفكار ، والهدف في هذه المرحلة من توجهه نحو العمل لتحقيق الأمن والإستقرار وشعوريه بالمسؤولية ، للحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعايش مع بيئة العمل التي يعمل بها .

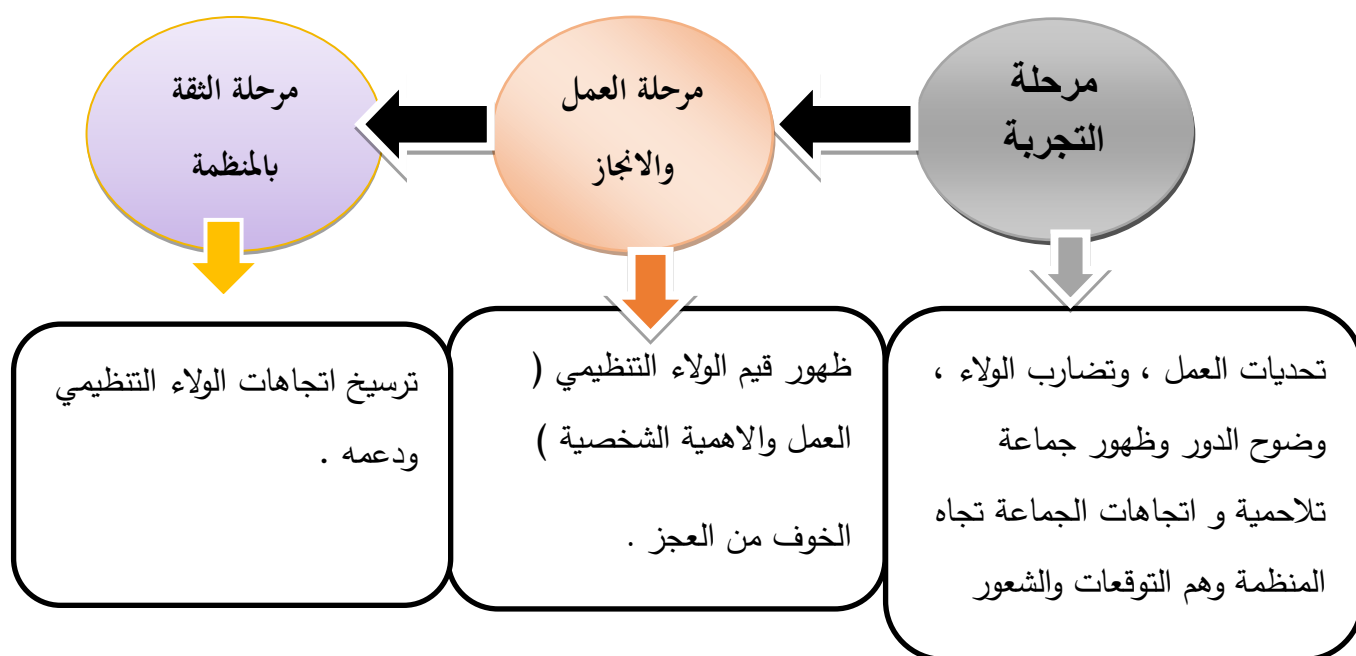
2.2 مرحلة العمل و الإنجاز : تتضمن خبرة العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بداية العمل ، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين الى أربعة أعوام ، وتظهر من خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية ، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء التنظيمي .

¹ اماني محمد زيدان ، أثر جودة حياة العمل في مستوى الولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشور ، كلية الإقتصاد جامعة دمشق ، سوريا ، 1437 هـ / م 1438 هـ ، 2016/2017 ، ص 97.

² إسماعيل محمود علي الشرقاوي ، إدارة الأعمال من منظور إقتصادي ، ط 1 ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، 1437 هـ / 2016 م ، ص ص 286-287 .

3.2 مرحلة الثقة في التنظيم : تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة من تاريخ إلتحاق الفرد بالعمل ، بحيث تزداد الإتجاهات التي تعبر عن زيادة بالدرجات للولاء التنظيمي ، بزيادة نمو هذا الولاء حتى يصل لمرحلة النضج ، ثم يدعم الولاء من خلال إستثمارات الفرد في التنظيم ، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإغراءات المعطاة للأفراد.

الشكل (02): يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي



المصدر : من إعداد الطالبة إعتدال علي بوسكار فريد ، جودة حياة العمل وإنعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين ، ماستر ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية - جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018/2019 ، ص 61.

المطلب الثاني : خصائص وأنواع الولاء التنظيمي

الفرع الأول: خصائص الولاء التنظيمي

تتميز خاصية الولاء التنظيمي في نقاط التالية:¹

- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط

¹ شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة الماجستير غير منشور ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015/2016 ، ص 48.

- يعتبر الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وعدة ظواهر أخرى داخل التنظيم.
- إن مستوى الولاء لدى الفرد الموظف يكون ثابت نسبيا لأنه قابل للتغيير وهذا حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه .
- الولاء التنظيمي يستغرق وقتا طويلا في تحقيقه بسبب تجسيد حالة قناعة تامة للفرد ويصعب تحييته إلا بتأثير إستراتيجيات ضاغطة ، كما أنه يتجسد في سلوكيات العامل داخل المنظمة كمواظبة الحضور والإلتزام بالمهام والحماس ، والدافعية في العمل والإخلاص والتميز في الأداء والرغبة في الإستمرار والبقاء بالمنظمة .
- إن الولاء التنظيمي ليس بفطرة بل يصنع ويكتسب بالفرد العامل بالمنظمة .
- حالته غير ملموسة ، ولكن يستدل من خلال سلوك العاملين وتصرفاتهم في المنظمة التي تجسد مدى ولائهم.

الفرع الثاني:أنواع الولاء التنظيمي

- تعددت الكثير من الأنواع للولاء التنظيمي من وجهات نظر الباحثين لدى العامل نذكر منها :¹
- 1.2 الولاء الموقفي :** هو بمثابة صندوق أسود بحيث يحتوي هذا الصندوق على عوامل تنظيمية وشخصية ، مثل السمات الشخصية ، وخصائص الدور الوظيفي ، الخصائص التنظيمية وخبرات العمل ، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ، ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسساتهم .
- 2.2 الولاء السلوكي :** يعكس هذا النوع من الولاء يعكس وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي يقوم على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي ، وتحديد الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد حيث يصبح الأفراد مقيدون بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المؤسسة ، نتيجة إستفادتهم من بعض المزايا والمكافآت على هذا السلوك ، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

¹ أحمد سوسي ، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة ، دكتوراء في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة زيان عاشور جلفة ، 2017/2018 ، ص ص 134-135 .

3.2. الولاء التلاحي: ويتمثل بالعلاقة النفسية الإجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته ، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الإجتماعية التي تقيمها المؤسسة ، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين إضافة إلى بطاقات الإمتيازات التي تمنحها تلك المؤسسات كإعطاء البطاقات الشخصية .

4.2. الولاء المستديم : ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل إستمرار المؤسسة التي يعملون فيها ، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من مؤسساتهم وبالتالي يجدون صعوبة في تركها .

5.2. الولاء الإغترابي : ويمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة التي يعمل فيها ، بحيث يندمج الفرد مع مؤسسته غالبا ما يكون خارج عن إرادته، وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد من جهة وضغوط سوق العمل من جهة أخرى.

المطلب الثالث : أهمية وأبعاد الولاء التنظيمي

الفرع الأول: أهمية الولاء التنظيمي

إهتم العديد من الباحثين منذ أمد بعيد إلى يومنا هذا ويعزي هذا إلى الإهتمام إلا أن للولاء التنظيمي تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات وإتجاهات الأفراد وماله من إنعكاسات على الفرد والمنظمة .

تتمثل أهمية الولاء التنظيمي فيمايلي¹:

- يعتبر الولاء التنظيمي عنصرا مهم في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز .
- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون فيها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- يعتبر ولاء الأفراد في منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة .

¹ بسام محمد ظاهر حسان، واقع العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي وسبل تنميتها لدى العاملين ، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا ، جامعة القدس ، فلسطين ، 1429 هـ 2008م ، ص ص 27-28 .

- الولاء التنظيمي هو من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الإستمرار والبقاء وإنطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات والغرض منها هو تحفيز وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.
- يعتبر ولاء الأفراد في منظمة أيضاً عاملاً مهماً في ضمان نجاح تلك المنظمات وإستمرارها وزيادة إنتاجها
- الولاء التنظيمي يساعد في إنخفاض بند الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي.
- يساهم الموظفون ذوو الولاء التنظيمي المرتفع في النمو الإقتصادي وإرتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.

الفرع الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي

يوجد هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي صنفها بعض الباحثين ونذكر منها ¹:

1.2 الولاء العاطفي (الشعوري): يمثل هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته بالخصائص المميزة لعمله ودرجة إستقلاليته وأهميته وتنوع مهاراته المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له ، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح لهم بالمشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات سواء ما تعلق بالعمل أو ما يخصه هو ، ويجعله يفخر بالإنتماء للمنظمة وعرض أهم النشاطات بشكل إيجابي عند الحديث للآخرين وتبنى مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله .

2.2 الولاء المستمر: هو تكريس الفرد بالبقاء والإستمرار في المنظمة ودرجته تقاس بالقيمة الإستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو إستمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى ، فتقيم الفرد له أهمية في البقاء في المنظمة، يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في العمر ، ومدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لرغبته في الإستمرار في عمله ، بحيث أن الفرد إستثمر جزءاً من حياته في المنظمة وأي تقريط يؤدي به بالخسارة له خاصة إذا كانت أوجه الإستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر وبما إن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين ، فنظام التقاعد يختلف من منظمة

¹ إيهاب أحمد عويضة ، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية ، رسالة ماجستير غير منشور ، في كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة 1429 هـ / 2008 م ، ص ص 35-36

لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون الأخرى ، فالأفراد الذين تقدم بهم العمر قد يفضلون البقاء والإستمرار بالمنظمة نظرا لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

3.2. الولاء الأخلاقي (المعيارى): هو الإحساس الذي يتولد لدى الفرد العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وفي أغلب الأحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من التنظيم ، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في تطبيق الإجراءات وإنجاز العمل ، بل أيضا في الإسهام في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة .

إن هذا البعد من أبعاد الولاء التنظيمي يعكس الإحساس بالمسؤولية باتجاه العمل في المؤسسة.¹

المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي

تظهر الدراسات ان القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على الولاء التنظيمي من خلال تعزيز بيئة عمل قائمة على الثقة،العدالة ،الشفافية ،القادة الأخلاقيون يظهرون نزاهة واحتراما للعاملين مما يشجعهم على الالتزام تجاه المنظمة وزيادة ارتباطهم بها. هذه العلاقة تتجلى في:²

1.4. تعزيز الثقة والرضا الوظيفي:

القادة الأخلاقيون يظهرون الالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية، مما يجعل الموظفين يشعرون بالاحترام ويزيد من انتمائهم للمنظمة.

¹ ماهر علي الصالح السالم ، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في إتخاذ القرار ، رسالة ماجستير غير منشور ، كلية التربية ، جامعة دمشق ، 2015/2014 ، ص 52 .

² Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117-134.

2.4 خفض التوتر وتقليل السلوكيات السلبية:

من خلال العدالة في توزيع المهام والتقدير، يقل الشعور بالتمييز أو التهميش، مما يعزز الولاء التنظيمي .

3.4 تحفيز الالتزام التنظيمي:

الفائد الأخلاقي يشجع العاملين على المساهمة الفعّالة في تحقيق أهداف المنظمة بفضل خلق بيئة عمل عادلة ومحترمة.

ومن وجهة نظرنا تكمن العلاقة بينهما انها علاقة ايجابية ذات تأثير متبادل ،حيث تساهم القيادة الاخلاقية بشكل كبير في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين ،ايضا لها تاثير مباشر على الولاء التنظيمي من خلال تحسين العدالة التنظيمية وتعزيز الالتزام العاطفي ،وتقليل نوايا ترك العمل ، ولها أهمية كثيرة بحيث تعتبر في الأغلب مقياس لمدى فعالية الأداء ، فإذا كان الولاء الكلي مرتفعا ،فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المؤسسة عندما تقوم برفع أجور الموظفين او تطبق برنامج للمكافآت التشجيعية أو تطبق نظام الخدمات ،فالولاء هنا يساهم في الالتزام في العما وعلى رفع الروح المعنوية للموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي الذي يسم في تشجيعهم على البقاء في المؤسسة ¹.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع البحث من خلال دراسة المتغيرات ذات العلاقة بالموضوع الحالي ،حيث اختلفت وتباينت الدراسات في معالجة مواضيعها بغية توصل إلى النتائج المرجوة،ومنه فتعتبر هذه الدراسة كمحاولة تكملة أو تطرق إلى بعض الجوانب التي لم يتم توصل إليها من خلال الدراسات السابقة.

¹ Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A ,p 133-134

المطلب الأول : دراسات تتعلق بالقيادة الأخلاقية

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

دراسة الأول: دراسة عالم الحاج آدم عبد الرحيم (2023) بعنوان "دور القيادة الأخلاقية في خلق الولاء التنظيمي لدى العاملين دراسة حالة الموظفين الإداريين بجامعة نجران"

هدف البحث للتعرف على مدى توفر أبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة ، العدل ،وضوح الدور ، التوجه الأخلاقي) ،متخذًا الموظفين الإداريين بجامعة نجران كعينة للدراسة .حيث استخدام البحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة ومن خلال منهج الدراسة وأداتها توصل البحث الى عدد من النتائج اهمها : إن ابعاد القيادة الأخلاقية تتوفر لدى اعضاء القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجهة نظر الإداريين العاملين بها بدرجة مرتفعة ،حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع الابعاد (3.9) ،ان اكثر أبعاد القيادة الأخلاقية تتوفر لدى اعضاء القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجهة نظر الإداريين العاملين بها هو بعد النزاهة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.94) ويليه بعد التوجه الاخلاقي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.9) ثم بعد ووضوح الدور في الترتيب الثالث بلغت قيمته (3.91) وكانت اقل الابعاد توافرا لدى اعضاء القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجهة الإداريين العاملين بها هو بعد العدل بلغ قيمة (3.84) ،توافر درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة نجران بدرجة مرتفعة حيث بلغت قيمة متوسط الحسابي (4.03) ،وهي تعبر عن درجة مرتفعة ،وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى القيادة الأخلاقية على مستوى الولاء التنظيمي لدى الإداريين العاملين بجامعة .عند مستوى (0.01).

دراسة الثانية :مساعدية مروة ،بن درميع إنصاف (2021) بعنوان : "أثر القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة "كوندور" -برج بوعريج - .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية في الولاء التنظيمي في منظمة أعمال جزائرية وهي " مؤسسة كوندور" ببرج بوعريج ،وقد تم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ،وتطوير إستبانة مكونة من (35) فقرة موزعة على محورين ،يتعلق المحور الأول بأبعاد القيادة الأخلاقية ويضم (25) فقرة ، أما المحور الثاني فيتعلق بالولاء التنظيمي ويضم 10 فقرات ،ثم توزيع أداة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة على عينة شملت 35

مبحثاً من مجتمع الدراسة ،استرد منها 33 إستابنة صالحة للتحليل الإحصائي ، ومن خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والتحليل باستخدام عدة أساليب إحصائية وتوصلت الى نتائج : أن مستوى تبني القيادة الأخلاقية بمؤسسة كوندور مرتفع ،مستوى الولاء التنظيمي كان مرتفعاً أيضاً ،يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة α أقل من أو يساوي 0.05 للقيادة الأخلاقية في الولاء التنظيمي ،وأن بعد التوازن في تحقيق المصالح هو البعد الأكثر تفسيراً للمتغيرات الحاصلة في الولاء التنظيمي.

دراسة الثالثة: محمد بن سعد الخثعمي (2020): بعنوان : " أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية (دراسة تطبيقية على موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية وتم تطبيق الدراسة على موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة ،تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة ،كما استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات الأولية ،وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة والذين يبلغ عددهم قرابة (46.466) ،حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المجتمع بلغ حجمها (381) من المعلمين والإداريين .

ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن هناك اثر ايجابي لممارسة القيادة الأخلاقية على مستوى تحقيق الشفافية الإدارية من خلال تطبيق الأنظمة واللوائح دون تمييز .

دراسة الرابعة: قعودة نصر الدين سلامي منيرة (2020) بعنوان: "أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي دور الوساطة لنية ترك العمل دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة "

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال دور الوساطة لنية ترك العمل ولهذا الغرض تم استهداف عينة مكونة من 75 عامل في مديرية التوزيع للغاز والكهرباء بباتنة للإجابة على استبيان الدراسة والذي تم تحليل معطياته باستخدام برنامج SPSS ،وبعد تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى أن تصورات عينة الدراسة كانت متوسطة لكل من ممارسات سلوكيات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي وتأثير سلبي على نية ترك العمل ،كما أثرت نية ترك العمل سلباً على الالتزام

التنظيمي ،في حين كان لنية ترك العمل دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

الفرع الثاني :الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة الأول : دراسة (Mhammadusiman, Ahmed Abul Hemmed) 2018 "The Effect

Ethical Leadership on Organizational Learning Evidence from Apetroleun

Company ,Pakistan. "تأثير القيادة الأخلاقية على التعلم التنظيمي في شركة باكستان" .

هدفت هذه الدراسة الى معرفة المعنى الأوسع البناء والتعلم المدمر ،ثم 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 وتوصلت النتائج الى :

- ان المساواة لا تشجع الموظفين على التعلم ،علاوة على ذلك فإن المساواة تعزز التعلم البناء .
- إن الافتقار إلى العدالة والمساواة 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.

دراسة الثانية : Israr Ahmad, Yong qiang Gao, A Rêviez of Metical Leadership and

Othe EthicsRelated Leadership Théories, Department of Gouvernement and

Public Policy, Schéol of Management, Hanzhong University of Science and

Technologies, Wuhan, P.R.China, Européen Scientifique Journal October 2017

Edition Vol.13, No.29

إسرار احمد ،يونغ تسيان غاو ، مراجعة للقيادة الأخلاقية والأخلاق الأخرى نظريات القيادة ذات الصلة ،قسم الحكومة والسياسة العامة ،كلية الإدارة ،جامعة وأتسون للعلوم والتكنولوجيا ،ووهانا ،جمهورية الصين الشعبية ،المجلة العلمية الأوروبية ،إصدار أكتوبر 2017 .

هدفت الدراسة الى معرفة دور الأخلاق في دراسات القيادة مهم جدا للمنظمات ،القيادة بدون الأخلاق والنزاهة يمكن ان تكون ضارة لكل من أصحاب المصلحة التنظيميين والمجتمع أدوات الفضاء البارزة ومشاركة القيادة في الأنشطة غير الأخلاقية إلى زيادة اهتمام العلماء ووسائل الإعلام الرئيسية بأخلاقيات القيادة (هاروت 2015) نتج عن ذلك بحث متزايد في مجال السلوك الأخلاقي للقيادة لهذا السبب نستعرض الدراسة الحالية القيادة المتعلقة بالأخلاقيات بما في ذلك القيادة الأخلاقية ونظريات القيادة الأخرى ذات الصلة بالأخلاقيات من أجل فهم أفضل لأهمية الأخلاق والأخلاق في بنيات القيادة،وقدمت هذه الدراسة مراجعة شاملة للقيادة الأخلاقية وواجه تشابهه واختلافها مع اساليب القيادة الأخرى ذات الصل ، وركزت هذه الدراسة على تقديم تعريفات كل أسلوب القيادة ومقاييسها ،وإثبات مدى تميز القيادة الأخلاقية عن كل أسلوب قيادة.

المطلب الثاني : دراسات تتعلق بالولاء التنظيمي

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

دراسة الأول : دراسة قويدر،رحمة مجد حصباية ، كمال رعاش (2021) بعنوان: " دور ضغوط العمل في تعزيز الولاء التنظيمي في منظمات الاعمال دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة

هدفت هذه الدراسة الى البحث على دور ضغوط العمل في تعزيز الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة ،واعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، تم استخدام إستبيان كأداة الجمع البيانات تم توزيعه على عينة من 40 موظف ينتمون الى المؤسسة محل الدراسة وتم استرجاع 34 إستبيان صالح للتحليل وتوصلت الدراسة الى نتائج التالية : يوجد أثر ذو دلالة عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين ضغوط العمل على الولاء التنظيمي من خلال بعد ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل ،وكذلك عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عناء مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والجنس ،السن والمستوى الدراسي الوظيفة ،سنوات الخبرة.

دراسة الثانية : دراسة ملياني فاطمة الزهراء (2015) ،"أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة حالة جامعة الجليلي بونعامه بخميس مليانة "، مذكرة ماستر في علوم التسيير ،تخصص تسيير المؤسسات ،جامعة الجليلي بونعامه بخميس مليانة.

هدفت هذه الدراسة في معرفة اثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي في جامعة الجليلي بونعامه بخميس مليانة ،حيث أن للولاء التنظيمي اهمية كبيرة للمنظمة لما له من دور في تحسين الأداء الوظيفي وجعل الموظف جزء من الجامعة بحيث لا يمكنه الاستغناء عنها أو التفريط فيه.

باعتبار أن الموظف المحور الأساسي للقيام بأي عملية او نشاط في الجامعة لذا يجب على الجامعة أن تهتم بدراسة حاجات ورغبات وطموحات ووجهات نظر الموظف ووجهات نظر الموظف والعمل على تحقيقها وتطوير قدراته وإرضائه من أجل الوصول إلى أعلى درجة ممكنة من ولاءه للمنظمة وبالتالي تحقيق الأداء المطلوب.

وقد تم جمع البيانات من خلال الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض تحديد مستوى الولاء ومستوى الأداء ،حيث تم توزيع 61 على مجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة الى نتائج التالية :

يوجد اثر للولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي في جامعة الجليلي بونعامه بخميس مليانة ، وانه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في الجامعة ، وقد تبين أن للبعد العاطفي والأخلاقي اثر كبير على أداء الموظف في الجامعة عكس البعد المستمر الذي نتج عنه غياب للاثر على أداء الموظفين بالجامعة .

دراسة الثالثة: تركية صغير عبله شرك كوثر حفصي (2013) بعنوان : "الولاء التنظيمي وأثره على أداء المورد البشري دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة الوادي " .

تهدف هذه الدراسة لى معرفة واقع الولاء التنظيمي وأثره على أداء المورد الشري بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة الوادي ،ولتحقيق ذلك تمت الاستعانة بمنهج "دراسة حالة " ، وركز هذه المنهج على تحديد حالة محددة بعينها وجمع البيانات ومعالجتها بعد تحليلها ،،وقد تم تطبيق الطبقة العشوائية ، وتم تحليل بيانات استمارة الأسئلة باستعمال برنامج معالج الجداول (MS-EXCEL) وذلك لحساب التكرارات والنسب المئوية .

وتوصلت النتائج الى :

- أن الولاء التنظيمي القائم في المؤسسة محل الدراسة ولاء استمراري.
- هناك رغبة لدى الموظفين (أساتذة وإداريين) في انجاز عملهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة محل الدراسة
- وجود رضا الوظيفي نسبي لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة ،وهذا راجع الى قلة الحوافز المعنوية والمادية المقدمة وغيرها.

دراسة الرابعة: دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا بعنوان ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي : دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ، بحث مقدم لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة 1430 هـ/2009.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة ومحاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل ، والتعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة ، والتي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية .

وإستخدم الباحث في هذه الدراسة الإستبانة لجمع المعلومات وإقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية الطبقية ، حيث أن عدد أفراد مجتمع الدراسة يضم 147 مدير من مدراء وزارة الداخلية والأمن الوطني من مختلف الأجهزة والإدارات والمديريات المدنية منها والعسكرية. ،توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر يوجه عام ضعيف ، حيث بلغ الوزن النسبي 53.13% وأن عبئ العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور ، ثم الثقافة التنظيمية ، كما خلصت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة 82.49% ، كما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة الأول: دراسة (Nurlaila ,et,al, (2020 بعنوان: "Determinant of loyalty and its Impact on Employee performance of Financia Management Agency (BPK محددات الولاء التنظيمي وتأثيراتها على أداء العاملين بوكالة أتشيه للإدارة المالية أندونيسيا

هدفت هذه الدراسة الى فحص تأثيرات الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي وجودة الحياة العلمية على أداء العاملين في ووكالة أتشيه للإدارة المالية بإندونيسيا واهم نتائج التي توصلت اليه : أن هناك تأثيرا ايجابيا للولاء على أداء العاملين ،ان الولاء يؤثر في جودة الحياة العملية ،وفي الرضا الوظيفي ، كما بينت الدراسة ان جودة الحياة العملية والرضا الوظيفي يؤثران بطريقة غير مباشرة على اداء العاملين.

دراسة الثانية :دراسة جوهان(1998) بعنوان : "The Relationship of orgaiazitional commitment to the Organieational culture of high schools universiy place".

تهدف هذه الدراسة على الكشف عن علاقة الارتباط بين الولاء التنظيمي وثقافة التنظيم ، استخدمت منهج المسح الاجتماعي بالعينة على عدد 12 مدرسة عليا بولاية نيوجرسي بامريكا ، تم جمع البيانات بطريقة عشوائية تتكون من مديري المدارس والمدرسين والأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين ،توصلت الى نتائج التالية :

- لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي .
- لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي ومناخ الاتصال .
- عدم وجود علاقة بين تاثير مدة العمل والولاء التنظيمي .

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

سنتناول في هذا المطلب لمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية واستخراج أوجه التشابه بينهم والاختلاف .

الفرع الأول: أوجه التشابه

اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النقاط التالية :

- **المنهج المستخدم** : تم الإعتماد على المنهج التحليلي والوصفي لكل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية.
- **أدوات جمع البيانات** : تم الاعتماد معضم الدراسات على أداة الاستبيان لجمع البيانات لكل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية .
- **تحليل البيانات وتفسيرها** : الاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS يعتبر كأداة لتحليل البيانات لكل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية .

الفرع الثاني : أوجه الاختلاف

يوجد العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء من حيث الهدف، المكان والزمان، العينة ، منهجية الدراسة ومن حيث نوع القطاع والمتغيرات وسنوضحها في الجدول التالي :

جدول (01): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تهدف معظم الدراسات للوقوف حول تأثير القيادة الأخلاقية مع متغيرات متنوعة منها الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي وكذا علاقة الولاء التنظيمي مع الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي وعلاقة الولاء التنظيمي	تهدف دراستنا حول أثر القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي محل الدراسة من خلال مستوى أبعاد القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي	من حيث الهدف

		بنقافة تنظيم وضغوط العمل .
من حيث الزمان والمكان	تمت انجاز دراستنا خلال الموسم الجامعي 2025/2024 في الشركة الجزائرية للمياه وحدة غرداية	انجزت الدراسات السابقة في بيئات عربية وأخرى أجنبية خلال السنوات من (2009-2023) واشتملت الأماكن : الجزائر، جدة غزة ، واندونيسيا وباكستان
من حيث المتغيرات	تناولت دراستنا متغيرين : المتغير المستقل : القيادة الأخلاقية والمتغير التابع :الولاء التنظيمي	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة : الشفافية الادارية ،الولاء التنظيمي ، الالتزام التنظيمي ،التعلم التنظيمي ،الاداء الوظيفي ،ضغوط العمل ،أداء الموارد البشرية ثقافة تنظيم ،أداء العاملين .
من حيث العينة	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية من العاملين بالمؤسسة بمختلف رتبهم وأصنافهم ،بلغت حجم العينة 60 عامل	ركزت مختلف الدراسات على عينة عشوائية موجهة للعاملين ومديرين الشركات والعاملين .
من حيث نوع القطاع	استهدفت الدراسة الحالية القطاع الاقتصادي العمومي، حيث طبقت على مؤسسة ذات طابع اقتصادي عمومي وهي مؤسسة الجزائرية للمياه	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام والخاص (عمومية، إقتصادية ،خدماتية ، صناعية)

الفرع الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

مكنتنا الدراسات السابقة من الاستفادة من عدة جوانب من ناحية الجانب النظري والجانب التطبيقي ويمكن إدراج أهم نقاط الاستفادة في مايلي :

- تساعد الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري واختيار المنهج المناسب للدراسة الحالية .
- تعتبر الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي تستند إليها الباحث في إعداد بحثه العلمي.
- تحديد فجوة وتساهم في الكشف عن الجوانب التي لم تتناولها بعد لفتح آفاق جديدة للبحث .
- تمكن للباحث مقارنة نتائج دراسته بنتائج دراسات السابقة وتحليل أوجه الاختلاف وتشابه بينهم .
- تدعم الفرضيات فنستخدم الدراسات السابقة كدليل لمراجعة وظهور تلك الفرضيات لانطلاقة لإعداد دراسة الحالية.
- الاستفادة من المراجع والمصادر الهامة للبحث مما توفر لنا الكثير من الجهد والوقت .

خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل لمدخل حول القيادة الأخلاقية من مفاهيم أساسية وأهميتها ومبادئها وأهم خصائصها التي تتميز بها وتوضيح مختلف الأبعاد الخاصة بها التي شملت التوجه الأخلاقي ومشاركة السلطة ووضوح الدور والنزاهة، كما حاولنا الإلمام بماهية الولاء التنظيمي من خلال تقديم مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته وأهم خصائصه وأنواع ومختلف الأبعاد و التي شملت الولاء العاطفي و الأخلاقي و المستمر،

وتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي دراسات العربية والأجنبية ومقارنة دراسة الحالية بدراسات السابقة ومجال الاستفادة من الدراسات السابقة .

وننتسج أن القيادة الأخلاقية تعد أحد الركائز الأساسية والضرورية التي تعتمد عليها المؤسسات الخدمية أو العمومية أو الاقتصادية وأصبحت صفة أصيلة في المؤسسة فهي تمثل النقطة الأساسية فهي تمكن القادة من استخدام سلوكياتهم، والولاء التنظيمي بإعتباره شعور الفرد بقوة إرتباطه وإلتزامه إتجاه منظمته بجميع مستوياتها، بإعتبارها توفر له مجموعة من الميزات الأساسية



الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد التطرق للدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة و المتمثل في أثر القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي دراسة حالة بشركة الجزائرية للمياه غرداية ،سيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط العناصر النظرية على أرض الواقع من خلال اخذ عينة من الموظفين بشركة الجزائرية للمياه وحدة غرداية كنموذج للدراسة، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون إتباع إجراءات منهجية تسمح بتحديد الخطوات التي يجب المرور بها والمعلومات التي يمكن الحصول عليها، وسنحاول التطرق إلى الإطار الميداني للبحث من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية للمؤسسات وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: مدخل عام حول المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: مدخل عام حول المؤسسة محل الدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث على التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية ADE كما نتطرق إلى طبيعة نشاط وأهداف المؤسسة اقتصاديا، وكذا الهيكل التنظيمي الخاص بالشركة.

المطلب الأول: تعريف وحدة الجزائرية للمياه بولاية غرداية

1- تعتبر وحدة الجزائرية للمياه غرداية مؤسسة ذات طابع خدماتي تابعة للدولة، تقوم بتزويد المشتركين بالمياه الصالحة للشرب.

وهي وليدة عملية الهيكلة التي اتخذتها الجزائر كسياسة جديدة في توزيع وحدات إنتاجية، ولقد تأسست هذه المؤسسة طبقا للمرسوم الوزاري سنة 1987 تحت مرسوم رقم: 1087 المؤرخ في 05/05/1987 وأصبحت وحدة ولائية تحت اسم وحدة غرداية، ويقع مقرها في شارع الرواني معمر ثنية المخزن العليا.

2- نبذة تاريخية: مرت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للمياه بغرداية بعدة تسميات وهي بالترتيب:

أولا: كان ظهورها إبان الاستعمار الفرنسي الجزائر سنة 1938 إلى 1970 (A.E.E.S.S.A) الإدارة الجهوية لأشغال المياه الباطنية لجنوب الجزائر.

ثانيا: من 1970 إلى 1974 (S.O.N.A.D) المؤسسة الوطنية لتوزيع المياه.

ثالثا: من 1974 إلى 1984 (R.C.E.A) الإدارة الجهوية للمياه التطهير.

رابعا: من 1984 إلى 1987 (E.P.E.L) المؤسسة العمومية لإنتاج وتسيير وتوزيع بالأغواط.

خامسا: من 1987 إلى 2006 (P.E.G.E) المؤسسة العمومية لإنتاج وتسيير وتوزيع المياه بغرداية.

ومنذ 21 ابريل 2006 إلى يومنا هذا أصبحت المؤسسة الجزائرية للمياه وقد ركزت هذه الأخيرة على ترسيم منشآتها القاعدية لإعطاء نفس جديد لتسييرها والتحويل المنظم لصالحها بمركز الإنتاج لتسيير وتوزيع المياه الجزائرية.

3- تتكون هذه الوحدة من إدارة عامة وسبعة مراكز:

- مركز غرداية وسط
- مركز بنورة
- مركز العقيد لطفي
- مركز بريان
- مركز متليلي
- مركز القرارة
- مركز المنيعية

الجدول رقم (2) يبين عدد الآبار المستعملة من طرف القطاعات المؤسسة:

مجموع عدد الآبار هو 97

12 بئرا	مركز غرداية
17 بئرا	مركز غرداية العقيد لطفي
18 بئرا	مركز بنورة
6 آبار	مركز بريان
6 آبار	مركز القرارة
27 بئر	مركز متليلي
11 بئر	مركز المنيعية

المصدر: الوثائق الخاصة بالمؤسسة

المطلب الثاني: طبيعة نشاط وأهداف المؤسسة اقتصاديا

الفرع الاول: طبيعة نشاط المؤسسة

تقوم المؤسسة بعدة نشاطات بشكل منظم ومنسجم ودقيق لضمان السير الحسن وتلبية حاجيات المشروع والسكان وتقوم بالمهام التالية:

- توفير المياه ومعالجتها لسد متطلبات المواطنين، وكل القطاعات والفروع الاقتصادية.
- استغلال (تسيير وصيانة) والتثبيث بهدف الإنجاز والمعالجة والتحويل والتخزين وتوزيع الماء الصالح للشرب.

- التسيير والتنظيم الدقيق لشبكات توصيل الماء.

- تطبيق تسعيرة استهلاك المياه، التموين بالمياه الصالحة للشرب لدوائر والبلديات التابعة لها.

الفرع الثاني: برنامج عمل الجزائرية للمياه

يتمحور برنامج الجزائرية للمياه في المهام التالية:

- تحويل الممتلكات.
- تحسين كمية الماء المستحقة لكل سكن.
- استعمال الوسائل المتطورة في نظام التسيير.
- الاهتمام بالإطار التقني والقانوني للمياه من ناحية تحسين الخدمة والتسعير.

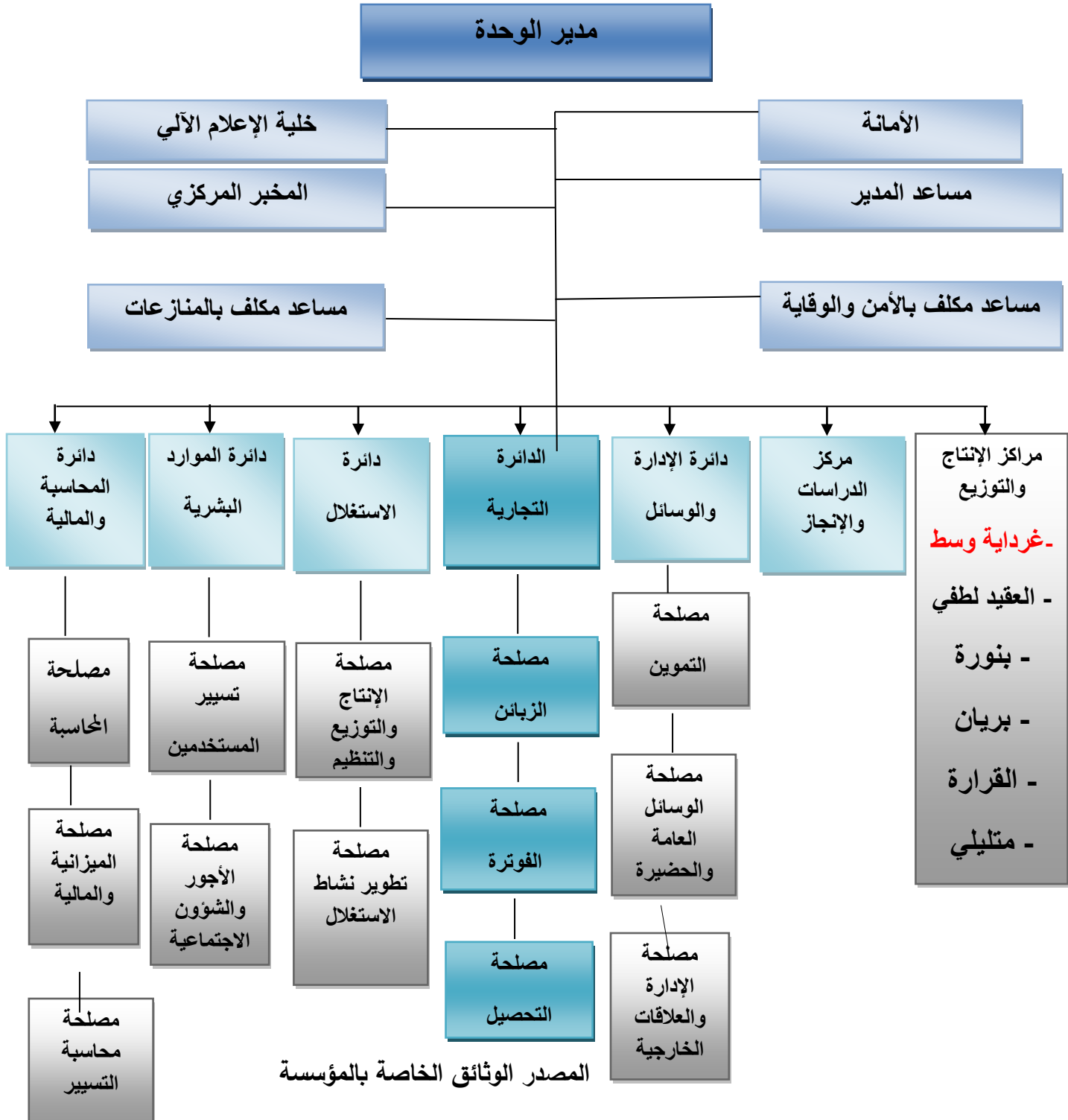
الفرع الثالث - أهداف الجزائرية للمياه

من أهم أهداف الجزائرية للمياه نذكر منها:

- مراقبة نوعية المياه الموزعة.
- المبادرة بكل عمل يهدف إلى اقتصاد المياه، لا سيما عن طريق.
- تحسين فعالية شبكات التحويل والتوزيع.
- إدخال تقنيات للمحافظة على المياه.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المبحث الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على أثر القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي دراسة حالة بشركة الجزائرية للمياه غرداية من وجهة نظر الموظفين بشركة الجزائرية للمياه بولاية غرداية، ولإسقاط الجانب التطبيقي على الجانب النظري ، قمنا بأعداد استمارة أسئلة وتوزيعها على عينة الدراسة من أجل إسقاط الجانب التطبيقي على ما جاء في الجانب النظري من خلال آراء أفراد العينة، ولتتم العملية بشكل علمي ومنهجي فقد اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره .

الفرع الأول : مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة

1.1مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع هذه الدراسة من موظفي الشركة الجزائرية للمياه بولاية غرداية بمختلف أصنافهم ،وبالبالغ عددهم حوالي (420) موظف .

2.1عينة الدراسة :

تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات قمنا بسحب عينة عشوائية قدرت (60) موظف من (420)،متواجد داخل المؤسسة ،من خلال الانتقال للعمل الميداني وذلك لطبيعة العمل بها ،حيث تم توزيع 60 استبانة على الموظفين الإداريين في المؤسسة محل الدراسة فقد ارتأينا إجراء الاستبيان بالاعتماد على الطريقة القصدية ،وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية بأبعاد القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي وقمنا بتوزيع الاستمارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة

البيان	العدد
عدد الاستبيانات الموزعة	60
عدد الاستبيانات المسترجعة	55
عدد الاستبيانات الملغاة (غير صالحة)	00
عدد الاستبيانات الصالحة	55

المصدر : من اعداد الطلبات

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت (Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية): موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة وتمثل رقميا 1، 2، 3، 4، 5 على التوالي:

جدول رقم (04): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر : من إعداد الطلبات بالاعتماد على مقياس ليكارت* (Likert Scale)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فانه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس) $(5-1)=4$ وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم

*مقياس ليكارت: "يعود أساس ظهور هذا المقياس إلى الباحث **Resis Likert** وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكارت يقوم المبحوثين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقا لمقياس ليكارت أنه عبارة بسيطة يتم سؤال المبحوث للتقييم وذلك اعتمادا على المعايير الموضوعية أو الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس ... وفي الغالب يتكون مقياس ليكارت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة

بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة $= 4/5 = 0.8$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا $1 + 0.8 = 1.80$: فنحصل على مجال $[1 - 1.80]$ وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا . وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (05): تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

درجة الموافقة	الاوزان	مجال المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 01 إلى 1.80 درجة
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60 درجة
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40 درجة
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20 درجة
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطلاب بالاعتماد على المرجع: د. ضو نصر ، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء ، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي ، 2018

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

الفرع الثاني: تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على مصدرين أساسيين للبيانات، حيث قمنا بجمعها من خلال المصادر الأولية والثانوية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتمثلت فيما يلي:

2.1 المصادر الثانوية: تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثي.

2.2 المصادر الأولية: تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة ببرنامج spss.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة :

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج **Excel** وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **spss21** لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضاً استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: استمارة ونموذج الدراسة :

1.1 تصميم الاستبيان تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات و المعلومات من الواقع، و المتمثلة في آراء و جهات نظر موظفي حول مشكلة الدراسة.

- ولكي تكون الاستمارة دقيقة و منظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة و الوضوح و المضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل.

- تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، و انطلاقاً من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث و الفرضيات الموضوعية، و لقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

❖ استعمال لغة سليمة؛

❖ صياغة أسئلة بسيطة و غير قابلة للتأويل؛

❖ ترتيب الأسئلة و تسلسلها و ربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

ولقد قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وذلك بناءً على

فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة ، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي :

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من 31 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما المحور الأول : ابعاد القيادة الأخلاقية ،والمحور الثاني:الولاء التنظيمي كما هو موضح في الملحق رقم 1 (الاستمارة)

المحور الأول: ابعاد القيادة الأخلاقية ويتكون من (16) فقرة ، وتنقسم الي أربعة أبعاد :

✓ البعد الأول: التوجه الأخلاقي ويتكون من (04) فقرات.

✓ البعد الثاني: وضوح الدور ، ويتكون من (04) فقرات .

✓ البعد الثالث : النزاهة ، ويتكون من (04) فقرات.

✓ البعد الرابع : مشاركة السلطة ، ويتكون من (04) فقرات .

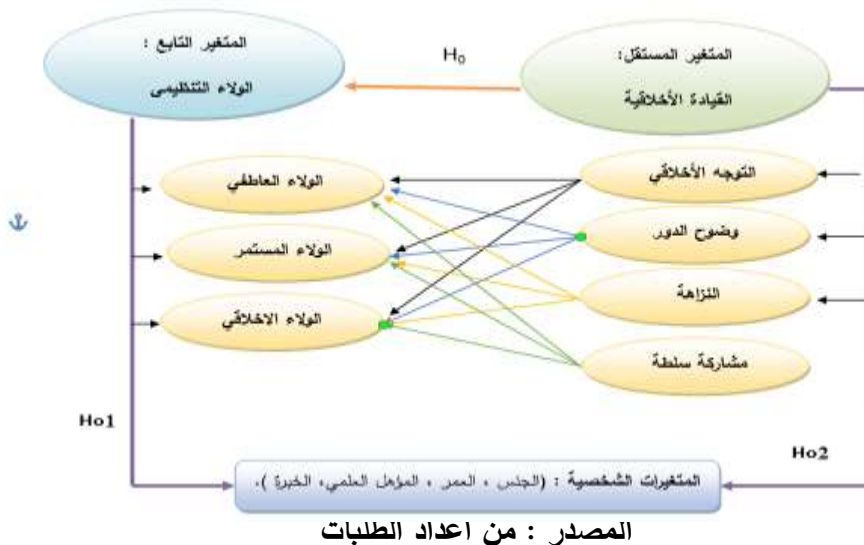
المحور الثاني: ابعاد الولاء التنظيمي ويتكون من (15) فقرة ، وتنقسم الي ثلاثة أبعاد :

✓ البعد الأول: الولاء العاطفي ويتكون من (05) فقرات.

✓ البعد الثاني: الولاء المستمر ، ويتكون من (05) فقرات.

✓ البعد الثالث : الولاء الأخلاقي ،ويتكون من (05) فقرات.

2.1 نموذج الدراسة : الشكل رقم (04) نموذج الدراسة



الفرع الثاني : تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية

1.2 تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان: بعد جمع بيانات المستجوبين وترميزها وإدخالها في برنامج spss21 فإنه قبل تحليل البيانات يجب تحديد ما إذا كانت بيانات المستجوبين على مضمون متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية الأخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، وطريقة اختبار Shapiro-Wilk) وبلاستعانة ببرنامج spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests of Normality) يعطي لنا مخرجات معًا لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk) في جدول واحد، وبأي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ وهنا سنعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة اقل من 50¹.

2- تحديد أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V21 SPSS: Statistical Package for the Social Sciences) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم (06) يبين شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة

الأداة الإحصائية	وصفها
التكرار والنسبة % والرسوم البيانية	لوصف أفراد عينة الدراسة
معامل ألفا كرونباخ	اختبار ثبات الاستبانة
معامل ارتباط بيرسون	لاختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان
المتوسط الحسابي:	وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول

¹ أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156.

الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدّر ب (03) لأن التقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.	
وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.	الانحراف المعياري:
لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) ويفيد هذا الاختبار (one Sample t-test) في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائياً) بين المتوسط الحسابي $(\bar{x})$ الفرضي والمتوسط العينة أفراد لإجابات $(\bar{x}_0=03)$	اختبار T (one Sample t-test)
اختبار معلمي يستخدم للمقارنة بين المتوسطات أو التوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى	تحليل التباين الأحادي (ANOVA)
. هو نموذج إحصائي يستخدم في تفسير متغير Y عبر متغير آخر X او مجموعة متغيرات $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ وفق دالة خطية.	الانحدار الخطي أو نموذج الانحدار الخطي
يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعايينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.	مستوى الدلالة 0.05

يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05	مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) P- :(value
--	---

المصدر: من إعداد الطلبات وبتصرف بالاعتماد على المرجع التالي:

طويطي مصطفى، د. وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ "أساليب تصميم

وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي -"، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم

الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، 2014/06/30 : [http://dspace.univ-](http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327)

[bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327](http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327)

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

لقياس صدق وثبات الاستبيان يجب كمرحلة أولى توزيع الاستبيان على عينة تجريبية تكون محتواة في العينة الأصلية وهذا لاجل تصحيح مايجب تصحيحه قبل توزيع الاستبيان على العينة الأصلية ، فمن خلال نتائج اختبار الصدق والثبات يتبين لنا صدق المحتوى وبهذا يمكن توزيع الاستبيان على كامل افراد العينة وقد تم تحديد حجم العينة التجريبية بـ 55 فردا ينتمون للعينة الأصلية بمختلف طبقاتهم ، وهنا اعتمدنا على الصدق الظاهري كمرحلة أولى ثم قيمنا الصدق والثبات عن طريق الأساليب الإحصائية كما يلي:

الفرع الأول : الصدق الظاهري: أو بما يعرف بصدق المحكمين.

إنّ مطوّري أدوات القياس يلجأون إلى عرض عبارات مقاييسهم على هيئات من المحكمين لتقدير قوة العبارات ومدى ملاءمتها لقياس سمة معينة، الأمر الذي يؤدي إلى أن يقدم هؤلاء المحكمون بيانات متفاوتة تعكس اختلاف درجات فهم كلّ منهم للصفة المزمع قياسها، أو يعكس رأي كل منهم تبعا للمدرسة الفكرية التي ينتمي إليها، أو اختلاف درجة اهتمام كل محكم بالأداة وبموضوعها.

والصدق الظاهري للاستبيان المعتمد على المحكمين أو الملاحظين؛ وبخاصة إذا كان هؤلاء المحكمين من ذوي الخبرة والفهم ، وبناءً على ما سبق ذكره، بعد تصميم الاستبيان تمّ عرضه على عدد من الأساتذة المحكمين والمختصين، عددهم (03) محكمين من الاسرة الجامعية (أنظر الملحق 02).

الفرع الثاني : الصدق البنائي: يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وبقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل الارتباط بيرسون يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس متغير بوضوح حيث عندما يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين (-1) و $(+1)$ ، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالة من قيمته المطلقة، ويتعين أن يتم تفحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية (sig)⁽¹⁾ * لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة (sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة⁽²⁾ * : 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين العبارة ومحورها أي بعبارة أخرى أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، أي أن مضمون العبارة يتلاءم مع مفهوم المحور الذي تنتمي إليه.

1.2 صدق الاتساق الداخلي: للمحور الأول: والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (07) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية
العبارة رقم 01	**0.551	0.000	العبارة رقم 09	**0.549	0.000
العبارة رقم 02	**0.660	0.000	العبارة رقم 10	**0.590	0.000
العبارة رقم 03	**0.530	0.000	العبارة رقم 11	**0.590	0.000
العبارة رقم 04	**0.495	0.000	العبارة رقم 12	**0.724	0.000

* - القيمة الاحتمالية (Sig): أو ما يسمى ب (احتمال الخطأ) (P-value): تظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل برنامج Spss، وعلى أساسها يتم اختبار دلالة الاحتمالية لنتائج الدراسة الميدانية نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

* - مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه وعادة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية يتم اختبار مستوى الدلالة شائع الاستخدام وهو 0.05 ويعني ذلك ان الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول بالخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج اذا كانت قيمة sig لا تزيد عن 0.05، نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

العبارة رقم 05	**0.622	0.000	دال	العبارة رقم 13	**0.598	0.000	دال
العبارة رقم 06	**0.751	0.000	دال	العبارة رقم 14	**0.569	0.000	دال
العبارة رقم 07	**0.660	0.000	دال	العبارة رقم 15	**0.726	0.000	دال
العبارة رقم 08	**0.709	0.000	دال	العبارة رقم 16	**0.758	0.000	دال
دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها ** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الإحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الإحصائية قاعدة: إذا كانت قيمة احتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي. بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها							

المصدر: من إعداد الطلبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 21

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور الاول القيادة الأخلاقية تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 ، وكلها ارتباطات طردية متوسطة ، ومنه عبارات المحور الأولى صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 01 مع محورها بلغ قيمة $r=0.551$ وهو دال إحصائيا حيث قيمة $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من 0.05

2.2 صدق الاتساق الداخلي: للمحور الثاني: والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (08) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية	النتيجة
العبارة رقم 01	**0.583	0.000	دال	العبارة رقم 09	**0.489	دال
العبارة رقم 02	**0.632	0.000	دال	العبارة رقم 10	**0.553	دال

العبرة رقم 03	**0.585	0.000	دال	العبرة رقم 11	**0.723	0.000	دال
العبرة رقم 04	**0.684	0.000	دال	العبرة رقم 12	**0.555	0.000	دال
العبرة رقم 05	**0.742	0.000	دال	العبرة رقم 13	**0.572	0.000	دال
العبرة رقم 06	**0.518	0.000	دال	العبرة رقم 14	**0.728	0.000	دال
العبرة رقم 07	**0.690	0.000	دال	العبرة رقم 15	**0.560	0.000	دال
العبرة رقم 08	**0.582	0.000	دال				

المصدر: من إعداد الطلبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 21

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور الثاني (الولاء التنظيمي) تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 01 مع محورها بلغ قيمة $r=0.583$ وهو دال إحصائيا حيث قيمة $\text{sig}=0.000$ أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات ومنه عبارات المحور الثاني صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

الفرع الثالث: قياس ثبات الاستبائية: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS)، حيث قيمته موضحة لكل بعد ومحور كما في الجدول التالي و الذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

جدول رقم (09): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	التوجه الأخلاقي	04	0.698	0.835
	وضوح الدور	04	0.758	0.870
	النزاهة	04	0.786	0.886
	مشاركة السلطة	04	0.792	0.889
إجمالي محورالاول القيادة الأخلاقية		16	0.899	0.948
المحور الثاني	الولاء العاطفي	05	0.836	0.914
	الولاء المستمر	05	0.737	0.858
	الولاء الأخلاقي	05	0.830	0.911
إجمالي محور الثاني الولاء التنظيمي		15	0.881	0.938
الإجمالي		31	0.919	0.958

المصدر: من إعداد الطلبات بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 03)

تدل معاملات الثبات علي ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لان معامل الثبات لمحاور الدراسة عال ويقترب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات كان في المحور الأول هو (0.899)، بينما نلاحظ أن أقل معامل ثبات قدر (0.698) ويتعلق ببعد التوجه الأخلاقي في محور الأول (القيادة الأخلاقية) ، بينما كان معامل الثبات الإجمالي للمحاور عال جدا حيث بلغ (0.919) .مما يدل على ثبات وصدق المحتوى لاستمارة الأسئلة .

اما معامل الصدق فهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ونلاحظ ان معامل الصدق لمحاور في الدراسة بلغ (0.958) لاجمالي المحاور، مما يعني صدق المحتوى لكل المحاور .

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشهيرها وتفرغها في البرنامج الاحصائي spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد خصائص العينة و اتجاهات اجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الاخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي :

المطلب الاول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

بالنسبة للبيانات الشخصية سوف نلخصا في الجدول التالي :

جدول رقم (10): يبين توزيع افراد العينة حسب المتغيرات المعلومات الشخصية

النسبة	التكرار	البيان	
52.7	29	ذكر	الجنس
47.3	26	أنثى	
100	55	المجموع	
14.5	8	أقل من 30 سنة	العمر
52.7	29	من 30 الى اقل من 40 سنة	
27.3	15	من 40 الى اقل من 50 سنة	
5.5	3	50 سنة فأكثر	
100.0	55	المجموع	
14.5	8	ثانوي فأقل	
36.4	20	بكالوريا	
36.4	20	ليسانس	المؤهل العلمي
12.7	7	ماستر	
14.5	8	دراسات عليا	
100.0	55	المجموع	

20.0	11	اقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة
60.0	33	من 5 الى 10 سنوات	
20.0	11	اكثر من 10 سنوات	
100.0	55	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبات بناء على مخرجات spss

1- بالنسبة لمتغيرة الجنس : نلاحظ عدد الذكور في عينة الدراسة اكبر من عدد الاناث حيث قدرت نسبة الذكور بـ 52.7% بينما قدرت نسبة الاناث 47.3 %، وطبعاً هذا منطقي لكون ان الفئة التشغيلية من الذكور اعلى من الاناث، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الجنس كما يلي :

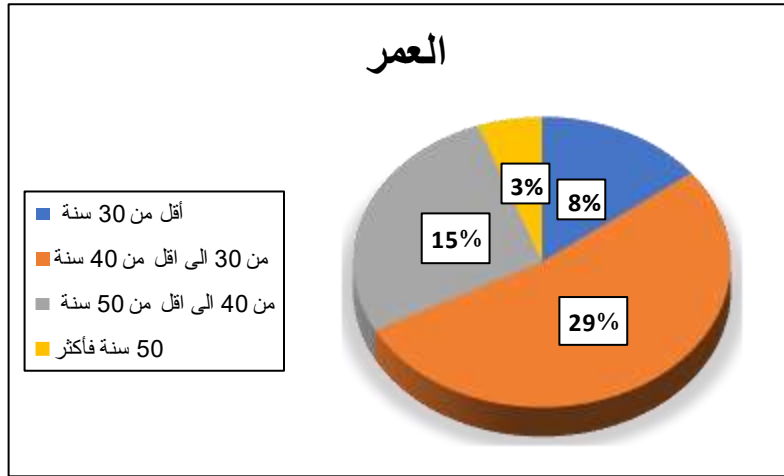
الشكل رقم (05) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

2- بالنسبة لمتغيرة العمر: في عينة الدراسة لاحظنا ان اكثر فئة اعمارهم تتراوح بين 30 سنة 40 سنة بنسبة قدرت بـ 52.7% ، ثم تاتي الفئة الثانية للموظفين الذين تتراوح اعمارهم من 40 سنة الى اقل من 50 سنة بنسبة 27.3% ، ثم تاتي الفئة الثانية للموظفين الذين تتراوح اعمارهم اقل من 30 سنة بنسبة 14.5% ، كما لاحظنا انه يوجد ثلاثة موظفين عمرهم يفوق الخمسين سنة وهذا دليل على ان العمر السائد بين الموظفين يكون اكبر من 30 سنة ، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب العمر كما يلي :

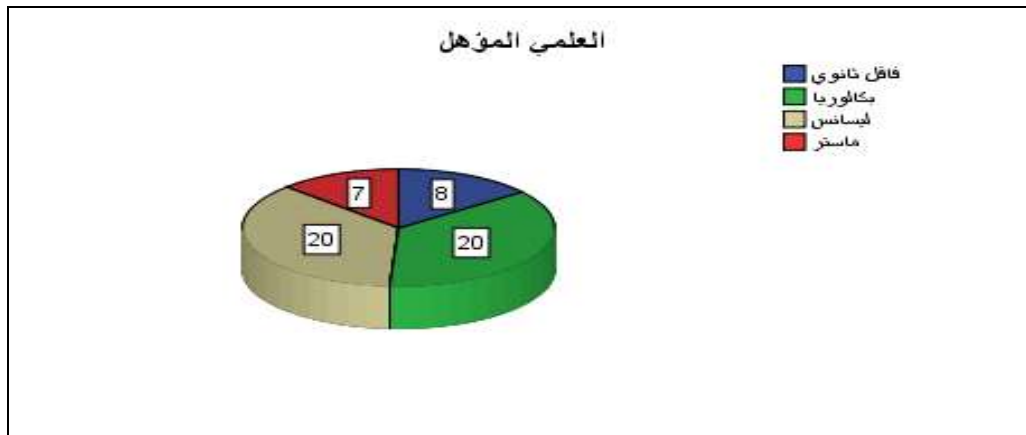
الشكل رقم (06) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

2- بالنسبة لمتغيرة المؤهل العلمي : نلاحظ من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من حاملي الشهادة بكالوريا وشهادة الجامعية (ليسانس) إذ قدر عددهم اجمالا ب 40 فردا بنسبة 36.4 % ، ثم تأتي فئتين الذين لديهم شهادات ثانوي فاقل و دراسات عليا بنسبة 14.5 % ، واخيرا وبنسبة اقل تأتي فئة المتحصلين على شهادة ماستر بنسبة 12.7 % ، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما يلي:

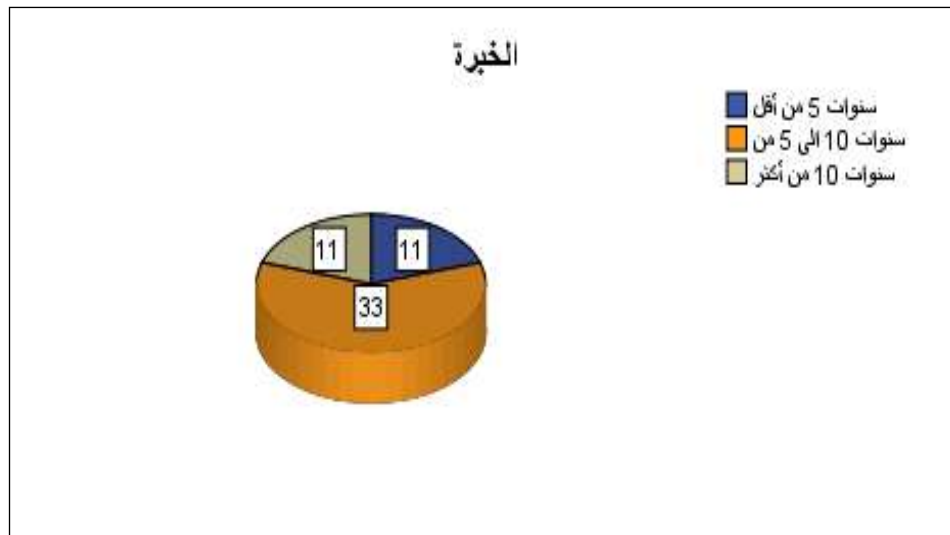
الشكل رقم (07) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من مخرجات برنامج spss.

4- بالنسبة لمتغيرة الخبرة المهنية: نلاحظ من الجدول السابق أن أعلى نسبة خبرة كانت (من 5 إلى 10 سنوات) ، حيث أن 60% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة تفوق العشر سنوات وهي نسبة جيدة بالنسبة لنا حيث أن عنصر الخبرة متوفر وهذا ما يعزز الإجابات الدقيقة على الاستبيان ، وتليها في الترتيب الأفراد الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) الذين عددهم 11 فرد بنسبة 20% ، وكذلك لأصحاب الخبرة (50 سنة فأكثر) والمقدرة بـ 20% ، والشكل التالي يبين توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية كما يلي :

الشكل رقم (08) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المطلب الثاني: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت

في هذا المطلب سوف نقوم بحساب المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لعبارات محاور الدراسة وسوف نتطرق لكل محور على حدى لمعرفة اتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي

الفرع الأول دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور القيادة الأخلاقية

لدينا في محور القيادة الأخلاقية أربعة أبعاد وهم (التوجه الأخلاقي ، وضوح الدور ، النزاهة ، مشاركة السلطة) ومن هذه النقطة سوف نعرض اتجاهات العينة بالنسبة للاجمالي وبعدها سوف نفصل في كل بعد على حدى لمعرفة اتجاهات الإجابات فيه حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي :

/ دراسة اتجاهات إجابات العينة حول بعد التوجه الأخلاقي :

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى بعد التوجه الأخلاقي كما يلي:

جدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الاتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
01	يحترم رئيسي في المؤسسة جميع الموظفين	3.87	0.771	موافقون
02	يعلن رئيسي عن قواعد سلوك الأخلاقي الواجب الإلتزام بيه	4.25	0.644	موافقون بشدة
03	رئيسي المباشر يمتاز بالتواضع والراصانة في التعامل معي.	3.96	0.768	موافقون
04	يتسم رئيسي بالحزم في قراراته	4.32	0.579	موافقون بشدة
	إجمالي بعد التوجه الأخلاقي	4.104	0.503	موافقون

المصدر: من إعداد الطلبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات البعد الأول: المتعلق ببعد التوجه الأخلاقي، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 4.10، وبانحراف معياري قدر: 0.503، وهو يشير إلى تقارب أراء الأفراد و تركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون على بعد التوجه الأخلاقي وفيما يلي ترتيب ثلاث عبارات الأولى حسب أهميتها لدى أفراد العينة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 04- [يتسم رئيسي بالحزم في قراراته.] : نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.32 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 4.20 إلى 5 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات

أفراد العينة ايجابية وموافقون وبشدة على ان رئيس يتسم بالحزم في قراراته ، وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين .

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 02 _:- [يعلن رئيسي عن قواعد سلوك الأخلاقي الواجب الإلتزام به]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.25 ، وانحراف معياري كبير قدره 0.466 ، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون وبشدة على ان رئيسي يعلن عن قواعد سلوك الأخلاقي الواجب الإلتزام به. وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 03 _:- [رئيسي المباشر يمتاز بالتواضع والراصانة في التعامل معي]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.96 وانحراف معياري قدره 0.768 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على ان رئيسي المباشر يمتاز بالتواضع والراصانة في التعامل معي. وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين .

ب / دراسة اتجاهات إجابات العينة حول مدى بعد وضوح الدور :

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة بعد الثاني وضوح الدور كما يلي

جدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Déviation	الاتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
01	يوفر رئيسي المباشر تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة بالنسبة لي	3.89	0.761	موافقون
02	يشير رئيسي إلى الأداء المتوقع في فريق العمل	4.14	0.755	موافقون

03	يوزع رئيسي المهام بشكل واضح في المؤسسة	4.00	0.769	3	موافقون
04	يشجع رئيسي في العمل تبادل الخبرات بين الموظفين	4.16	0.739	1	موافقون
بعد وضوح الدور		4.05	0.576	موافقون	

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات البعد الثاني: المتعلق بوضوح الدور، حيث نجد أن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 4.05، وانحراف معياري قدر: 0.576 وهو تشتت صغير ويشير إلى تقارب أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون على بعد وضوح الدور وفيما يلي ترتيب العبارات الثلاث الأولى حسب أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 04_ [يشجع رئيسي في العمل تبادل الخبرات بين الموظفين]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.16 وانحراف معياري كبير جدا 0.739 مما يدل على الاختلاف الواضح في الاجابات بين افراد العينة ، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.19 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على ان رئيسي يشجع في العمل تبادل الخبرات بين الموظفين وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 02_ [يشير رئيسي إلى الأداء المتوقع في فريق العمل]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.14 وانحراف معياري كبير قدره 0.755 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.19 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على ان رئيسي يشير إلى الأداء المتوقع في فريق العمل وهذا حسب رأي افراد العينة .

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 03__- [يوزع رئيسي المهام بشكل واضح في المؤسسة.]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.00 وانحراف معياري قدره 0.769 ، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.19 درجة) وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على ان رئيسي يوزع المهام بشكل واضح في المؤسسة. وهذا حسب وجهة نظر المتخصصين في هذا المجال.

ج / : دراسة اتجاهات إجابات العينة حول بعد النزاهة:

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعد النزاهة كما يلي:

جدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الاتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
01	يتعامل رئيسي في المؤسسة بشفافية مع الموظفين	3.90	0.727	2 موافقون
02	يشجعني رئيسي في العمل على التصرف بنزاهة	4.21	0.658	1 موافقون بشدة
03	أشعر أن هناك إنصاف في توزيع المهام	3.63	0.754	4 موافقون
04	يحافظ رئيسي على الوعود التي يقدمها للموظفين	3.90	0.908	3 موافقون
	بعد النزاهة	3.918	0.599	موافقون

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الثالث: المتعلق ببعد النزاهة ، حيث نجد أن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور

بلغ: 3.91، وانحراف معياري قدر: 0.599 وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون على أنه يوجد مدى تطبيق بعد النزاهة وهذا حسب المتخصصين في هذا مجال وفيما يلي ترتيب اهم ثلاث عبارات حسب أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 02_ - [يشجعني رئيسي في العمل على التصرف بنزاهة]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.21 وانحراف معياري 0.658 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 4.20 إلى 5 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون وبشدة على ان رئيسي يشجعني في العمل على التصرف بنزاهة وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 01_ - [يتعامل رئيسي في المؤسسة بشفافية مع الموظفين]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.90 وانحراف معياري كبير 0.727 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون وبدرجة عالية على أن رئيسي يتعامل في المؤسسة بشفافية مع الموظفين ، وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة .

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 04_ - [يحافظ رئيسي على الوعود التي يقدمها للموظفين]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.90 وانحراف معياري قدره 0.908 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن رئيسي يحافظ على الوعود التي يقدمها للموظفين. وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين.

ح/ : دراسة اتجاهات إجابات العينة حول بعد مشاركة السلطة

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة حول بعد مشاركة السلطة لها كما يلي:

جدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الاتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
01	يشجع رئيسي على ثقافة التعاون في العمل	3.80	0.755	3 موافقون
02	يثق رئيسي في قدرات الموظف ويعمل على تمكينهم من تحمل المسؤوليات القيادية	3.74	0.821	4 موافقون
03	يحرص رئيسي على تفويض المهام والمسؤوليات بما يتناسب مع كفاءات الموظفين	4.00	0.793	1 موافقون
04	يوفر رئيسي البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز العمل	3.96	0.859	2 موافقون
	بعد مشاركة سلطة	3.87	0.634	موافقون

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات بعد الرابع : المتعلق بعد مشاركة سلطة ، حيث نجد أن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 3.87 وبانحراف معياري قدر: 0.634 وهو تشتت صغير ويشير إلى تقارب أراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون على بعد مشاركة سلطة وفيما يلي ترتيب العبارات الثلاث الأولى حسب أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 03-] يحرص رئيسي على تفويض المهام والمسؤوليات بما يتناسب مع كفاءات الموظفين]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها

لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.96 وانحراف معياري كبير جدا 0.793 مما يدل على الاختلاف الواضح في الاجابات بين افراد العينة ، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.19 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على ان رئيسي يحرص على تفويض المهام والمسؤوليات بما يتناسب مع كفاءات الموظفين وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 04_ - [يوفر رئيسي البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز العمل] : نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.96 وانحراف معياري كبير قدره 0.859 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.19 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أنه يوفر رئيسي البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز العمل ، وهذا حسب رأي افراد العينة .

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 01- [يشجع رئيسي على ثقافة التعاون في العمل] : نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.80 وانحراف معياري قدره 0.755 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.19 درجة) وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن رئيسي يشجع على ثقافة التعاون في العمل. وهذا حسب وجهة نظر المتخصصين في هذا المجال.

الفرع الثاني: دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور الولاء التنظيمي :

لدينا في محور الولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد وهم (الولاء العاطفي ،الولاء المستمر ،الولاء الأخلاقي)، ومن هذه النقطة سوف نعرض اتجاهات العينة بالنسبة للاجمالي وبعدنا سوف نفصل في كل بعد على حدى لمعرفة اتجاهات الاجابات فيه حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

أ / دراسة اتجاهات إجابات العينة حول بعد الولاء العاطفي:

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة إلى بعد الولاء العاطفي كما يلي:

جدول رقم (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	الاتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
01	أفضل العمل بهذه المؤسسة	4.07	0.766	5 موافقون
02	أشعر بالفخر والانتماء لهذه المؤسسة	4.41	0.712	1 موافقون بشدة
03	أرى أن عملي في هذه المؤسسة يتماشى مع قيمي ومبادئ الشخصية	4.21	0.737	4 موافقون بشدة
04	أشعر بالإنسجام مع الزملاء في هذه المؤسسة	4.34	0.699	2 موافقون بشدة
05	أحس بارتباط عاطفي بالمؤسسة التي أعمل بها	4.27	0.731	3 موافقون بشدة
إجمالي بعد الولاء العاطفي		4.26	0.567	موافقون بشدة

المصدر: من إعداد الطلاب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات البعد الاول: المتعلق ببعد الولاء العاطفي، حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 4.26، وبانحراف معياري قدر: 0.567، وهو يشير إلى تقارب أراء الأفراد و تركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون بشدة على بعد الولاء العاطفي وفيما يلي ترتيب ثلاث عبارات الأولى حسب أهميتها لدى أفراد العينة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 02- [أشعر بالفخر والانتماء لهذه المؤسسة]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.41 وقيمة المتوسط

الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 4.20 إلى 5 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون وبشدة على انهم يشعرو بالفخر والانتماء لهذه المؤسسة ، وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين .

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 02 :- [أشعر بالإنسجام مع الزملاء في هذه المؤسسة]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.34 ، وبانحراف معياري كبير قدره 0.699 ، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون وبشدة على انهم يشعرو بالإنسجام مع الزملاء في هذه المؤسسة. وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم 05 :- [أحس بارتباط عاطفي بالمؤسسة التي أعمل بها]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.27 وانحراف معياري قدره 0.731 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 4.20 إلى 5 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون وبشدة على اني أحس بارتباط عاطفي بالمؤسسة التي أعمل بها. وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين .

ب / دراسة اتجاهات إجابات العينة حول مدى بعد الولاء المستمر:

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة بعد الثاني الولاء المستمر كما يلي:

جدول رقم (16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Déviation	الاتجاه العام للعينة نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
01	أدعم قرارات المنظمة وأسعى للمساهمة في تحقيق أهدافها	4.25	0.644	موافقون بشدة
02	أرى ان الانتقال من هذه المؤسسة إلى مؤسسة أخرى تصرف غير ملائم	4.10	0.875	موافقون
03	أشعر بالمزايا المقدمة في المؤسسة أكثر من المقدمة	3.89	0.955	موافقون

				في المؤسسات اخرى	
04	أشعر بالأمن والاستقرار في وظيفتي	4.14	0.755	3	موافقون
05	أحرص على تعزيز صورة المؤسسة الإيجابية داخل وخارج بيئة العمل	4.27	0.622	1	موافقون بشدة
	بعد الولاء المستمر	4.13	0.545		موافقون

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات البعد الثاني: المتعلق الولاء المستمر، حيث نجد أن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 4.13، وانحراف معياري قدر: 0.545 وهو تشتت صغير ويشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور، وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون على بعد الولاء المستمر وفيما يلي ترتيب العبارات الثلاث الأولى حسب أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة حسب وجهة نظرهم كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 05 - [أحرص على تعزيز صورة المؤسسة الإيجابية داخل وخارج بيئة العمل]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.27 وانحراف معياري كبير جدا 0.622 مما يدل على الاختلاف الواضح في الاجابات بين افراد العينة ، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 4.20 إلى 5 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على اني أحرص على تعزيز صورة المؤسسة الإيجابية داخل وخارج بيئة العمل وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 01- [أدعم قرارات المنظمة وأسعى للمساهمة في تحقيق أهدافها.]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.25 وانحراف معياري كبير قدره 0.644 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 4.20 إلى 5 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على اني أدعم قرارات المنظمة وأسعى للمساهمة في تحقيق أهدافها وهذا حسب رأي افراد العينة .

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 04_ - [أشعر بالأمن والاستقرار في وظيفتي]:
 نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.14 وانحراف معياري قدره 0.755 ، وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 3.40 إلى 4.19 درجة) وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على اني أشعر بالأمن والاستقرار في وظيفتي. وهذا حسب وجهة نظر المتخصصين في هذا المجال.

ج / : دراسة اتجاهات إجابات العينة حول بعد الولاء الأخلاقي :

لدينا الجدول التالي الذي يشير إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعد الولاء الأخلاقي كما يلي:

جدول رقم (17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي Mean	انحراف المعياري Std. Deviation	نحو توفر المتغيرات وموافقة على مضمون العبارات
01	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي	4.16	0.833	4 موافقون
02	أحرص على التصرف بنزاهة وأخلاقية في جميع تعاملاتي داخل المؤسسة	4.36	0.648	2 موافقون بشدة
03	أضع مصلحة المنظمة ضمن الأطر الأخلاقية فوق أي اعتبارات شخصية	4.38	0.623	1 موافقون بشدة
04	أبلغ عن أي تصرفات غير أخلاقية يمكن أن تؤثر سلبا على المؤسسة	3.96	0.901	5 موافقون
05	أعتقد أن الولاء الأخلاقي للمؤسسة يسهم في تحقيق بيئة عمل مستقرة ومستدامة	4.32	0.639	3 موافقون بشدة
	بعد الولاء الأخلاقي	4.24	0.570	موافقون بشدة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه وحسب نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الثالث: المتعلق ببعد الولاء الأخلاقي، حيث نجد أن المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع عبارات المحور بلغ: 4.24، وانحراف معياري قدر: 0.570 وبالتالي فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي موافقون على أنه بعد الولاء الأخلاقي وهذا حسب المتخصصين في هذا مجال وفيما يلي ترتيب اهم ثلاث عبارات حسب أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة كما يلي:

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 03- أضع مصلحة المنظمة ضمن الأطر الأخلاقية فوق أي اعتبارات شخصية.]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.38 وانحراف معياري 0.623 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 4.20 إلى 5 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون وبشدة على اني أضع مصلحة المنظمة ضمن الأطر الأخلاقية فوق أي اعتبارات شخصية وهذا حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 02 - يتعامل رئيسي في المؤسسة بشفافية مع الموظفين]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث تقييم أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.36 وانحراف معياري كبير 0.648 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 4.20 إلى 5 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون وبدرجة عالية على أن أحرص على التصرف بنزاهة وأخلاقية في جميع تعاملاتي داخل المؤسسة ، وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة .

تحليل رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على العبارة رقم: 05 - أعتقد أن الولاء الأخلاقي للمؤسسة يسهم في تحقيق بيئة عمل مستقرة ومستدامة]: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 4.32 وانحراف معياري قدره 0.639 وقيمة المتوسط الحسابي العام للعبارة ضمن مجال الأهمية (من 4.20 إلى 5 درجة)، وهذا يدل أن معظم اتجاهات أفراد العينة ايجابية وموافقون على أن الولاء الأخلاقي للمؤسسة يسهم في تحقيق بيئة عمل مستقرة ومستدامة . وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل و اختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الادوات الاحصائية والاختبارات يجب اولا معرفة ما اذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أو لا، ولأن حجم العينة يفوق 30 إذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبارات شابيرو وسيمنروف وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أولا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى 5%:

H_0 : البيانات تتبع توزيعا طبيعيا

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا

في دراستنا لدينا المحور الأول هو القيادة الأخلاقية اجمالا والمحور الثاني هو الولاء التنظيمي، وبعد ادخال البيانات للبرنامج الاحصائي spss حصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (18): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور		إختبار سيمنروف		إختبار شابيرو	
		قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة
المحور الاول القيادة الأخلاقية		0.117	0.060	0.945	0.053
المحور الثاني : الولاء التنظيمي		0.167	0.081	0.912	0.061

المصدر: من اعداد الطلبات بالاعتماد على برنامج spss (انظر الملحق 05)

من نتائج الجدول نلاحظ أن القيم المعنوية لإحصائية سيمنروف للمحاور كانت كلها بمستوى معنوية أكبر من 0.05 وان التوزيع للمحاور يتبع التوزيع الطبيعي، مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري أي أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا حسب اختبار سيمنروف واختبار شابيرو فحسب معنوية القيم الإحصائية شابيرو فكانت كلها أكبر من 0.05، أي كل البيانات تتبع توزيعا طبيعيا وبنفس الحالة نقبل الفرض الصفري القائل أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا .

وبعد اختبار الطبيعة ووجدنا أن البيانات تتوزع طبيعياً وجب علينا استخدام الاختبارات المعلمية للدراسة.

الفرع الثاني: الاختبار المعلمية

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيع طبيعي والعينة كبيرة ومن بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلتين ، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA ، وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث أنواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة ، وفرضية الفرق ، وفرضية التأثير ، اما فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار معامل الارتباط بيرسون لأن التوزيع طبيعي، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار ANOVA ، أما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار البسيط والمتعدد .

1.2 اختبار فرضيات العلاقة : في اختبار فرضيات العلاقة سوف نقوم بالإجابة على الفرضية الثالثة القائلة انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية و الولاء التنظيمي في شركة الجزائرية للمياه بغارداية عند مستوى معنوية 5%، نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لأن التوزيع طبيعي نختبر معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية له كالتالي :

$$H_0: \text{لا توجد علاقة بين المتغيرات } r = 0$$

$$H_1: \text{توجد علاقة بين المتغيرات } r \neq 0$$

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي :

الجدول رقم (19): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المحور الثاني:الولاء التنظيمي		الابعاد و المحاور
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	**0.600	بعد الأول التوجه الأخلاقي
0.003	**0.396	بعد الثاني وضوح الدور
0.191	0.179	بعد الثالث النزاهة
0.029	*0.304	بعد الرابع مشاركة سلطة
0.000	**0.600	المحور الاول القيادة الأخلاقية

المصدر: من اعداد الطلبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 06)

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي:

- وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد التوجه الأخلاقي وإجمالي محور الولاء التنظيمي يساوي (0.600) وهو ارتباط طردي قوي، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5 % ، نظرا لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول انه يوجد علاقة بين بعد التوجه الأخلاقي ومحور الولاء التنظيمي في عينة الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

- وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد وضوح الدور وإجمالي محور الولاء التنظيمي يساوي (0.396) وهو ارتباط طردي ضعيف ، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5 % ، نظرا لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول انه يوجد علاقة بين بعد وضوح الدور ومحور الولاء التنظيمي - وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد النزاهة وإجمالي محور الولاء التنظيمي يساوي (0.179) وهو ارتباط طردي ضعيف جدا ، وهذا الارتباط ليس له دلالة إحصائية عند مستوى 5 % ، نظرا لأن قيمة sig أكبر من 0.05 أي نقبل الفرض الصفري ونقول انه لا يوجد علاقة بين بعد النزاهة ومحور الولاء التنظيمي .

- وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد مشاركة سلطة وإجمالي محور الولاء التنظيمي يساوي (0.457) وهو ارتباط طردي متوسط ، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5 % ، نظرا لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول انه يوجد علاقة بين بعد مشاركة سلطة ومحور الولاء التنظيمي في عينة الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

- وجدنا أن معامل الارتباط بين إجمالي محور القيادة الأخلاقية وإجمالي محور الولاء التنظيمي يساوي (0.485) وهو ارتباط طردي متوسط، وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى 5 % ، نظرا لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول انه يوجد علاقة بين ابعاد القيادة الأخلاقية و الولاء التنظيمي بعينة الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

- - كنتيجة نهائية واجابة على صحة الفرضية الرئيسية الثالثة نقول انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة الأخلاقية و الولاء التنظيمي في شركة الجزائرية للمياه بغارداية عند مستوى معنوية 5 % ماعدا بعد النزاهة الذي لم يكن له علاقة مع الولاء التنظيمي.

ثانيا/ اختبار فرضيات الفرق : في هذا الاختبار سوف نجيب على الفرضية الرئيسية الرابعة القائلة أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى للمعلومات الشخصية عند مستوى معنوية 5%.

ويمكن تقسيم هذه الفرضية الرئيسية الثانية الى اربع فرضيات فرعية كما يلي :

الفرضية الفرعية الاولى : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى لجنس المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الثانية : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى لعمر المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى للمؤهل العلمي للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى للخبرة للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات لدينا لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلتين و اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA .

1/ اختبار t لعينتين مستقلتين: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط ، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس ، اذا ستكون هناك فرضية رئيسية و فرضيتين جزئية .

1-1/ الفرضية الرئيسية : توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى دلالة احصائية 0.05 ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

الفرضية الجزئية الاولى: : توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور ابعاد القيادة الأخلاقية ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى دلالة احصائية 0.05

الفرضية الجزئية الثانية : توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الولاء التنظيمي ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى دلالة احصائية 0.05 .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

- كنتيجة نهائية واجابة على صحة الفرضية الرئيسية الثالثة نقول انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة الأخلاقية و الولاء التنظيمي في شركة الجزائرية للمياه بغارداية عند مستوى معنوية 5 % ماعدا بعد النزاهة الذي لم يكن له علاقة مع الولاء التنظيمي.

ثانيا/ اختبار فرضيات الفرق : في هذا الاختبار سوف نجيب على الفرضية الرئيسية الرابعة القائلة أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى للمعلومات الشخصية عند مستوى معنوية 5%.

ويمكن تقسيم هذه الفرضية الرئيسية الثانية الى اربع فرضيات فرعية كما يلي :

الفرضية الفرعية الاولى : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى لجنس المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الثانية : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى لعمر المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى للمؤهل العلمي للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين اتجاه محاور الدراسة تعزى للخبرة للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات لدينا لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلتين و اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA .

1/ اختبار t لعينتين مستقلتين: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط ، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس ، اذا ستكون هناك فرضية رئيسية و فرضيتين جزئية .

1-1/ الفرضية الرئيسية : توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى دلالة احصائية 0.05 ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

الفرضية الجزئية الاولى : توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور ابعاد القيادة الأخلاقية ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى دلالة احصائية 0.05

الفرضية الجزئية الثانية: توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الولاء التنظيمي ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى دلالة احصائية 0.05 .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (20) اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس

الأقسام	اختبار تجانس التباين F	مستوى دلالة	اختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى دلالة
أنماط القيادة الأخلاقية	0.971	0.329	-2.648	0.061
الولاء التنظيمي	1.411	0.240	-1.172	0.246

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 06)

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس للمحور الأول ابعاد القيادة الأخلاقية $F=0.971$ وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان القيمة المعنوية اكبر من 0.05 أي أن التباين متساوي ونقبل الفرض الصفري القائل أن التباين متساوي أي أن العينتين من مجتمعين غير مختلفين ، ومنه نختار السطر الأول في جدول اختبارات للاستقلالية (انظر الملحق)، وكذلك بالنسبة لمحور الولاء التنظيمي الذي نقبل فيه الفرض الصفري لأن القيمة المعنوية لقيمة $F=1.411$ أكبر من 0.05، ومنه نقول أن التباين متساوي ونختار السطر الأول من جدول الاختبارات للاستقلالية ، وبناء على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (-2.648، -1.172) وكلها بمستويات معنوية أكبر من 0.05 ، مما يعني قبول كل الفرضيات القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحورين ترجع لجنس المستجوب عند مستوى دلالة 0.05، وعليه لا يوجد هناك اختلاف بين اجابات العينة للمحورين وهذا منطقي كون العينتين غير مستقلتين.

2- اختبار تحليل التباين الاحادي :لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبار مهم هو اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA ، هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات

العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين، وفي دراستنا توجد ثلاث خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر، المؤهل العلمي ، الخبرة) ، إذا ستكون هناك ثلاث فرضيات رئيسية وكل فرضية متبوعة بفرضيتين جزئيتين كالآتي :

1- الفرضية الرئيسية الاولى : توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية المستوى التعليمي ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

الفرضية الجزئية الاولى: توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور القيادة الأخلاقية ترجع للعمر عند مستوى معنوية 5 % .

الفرضية الجزئية الثانية : توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الولاء التنظيمي ترجع للعمر عند مستوى معنوية 5 % .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (21): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الاول : القيادة الأخلاقية	1.392	0.256
المحور الثاني : الولاء التنظيمي	0.166	0.919

المصدر : من اعداد الطلبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 07)

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (1.392، 0.166) و كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.256 ، 0.919) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية أي توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر .

2- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية المؤهل العلمي، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

الفرضية الجزئية الاولى : توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على القيادة الأخلاقية ترجع للمؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5 % .

الفرضية الجزئية الثانية :توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الولاء التنظيمي ترجع للمؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5 %.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المؤهل العلمي ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (22): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الاول : القيادة الأخلاقية	0.821	0.488
المحور الثاني : الولاء التنظيمي	0.255	0.858

المصدر : من اعداد الطلبات بناءا على مخرجات SPSS (انظر الملحق 07)

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.821، 0.255) و كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.488 ، 0.858) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية أي لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة :لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الخبرة ،وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور القيادة الأخلاقية ترجع للخبرة عند مستوى معنوية 5 % .

الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الولاء التنظيمي للخبرة عند مستوى معنوية 5 % .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الخبرة ، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

(3): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
المحور الاول : القيادة الأخلاقية	2.692	0.077
المحور الثاني : الولاء التنظيمي	3.312	0.054

المصدر : من اعداد الطلبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 07)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين بمستويات معنوية على التوالي (2.692، 3.312) كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.077، 0.054) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات الجزئية، أي لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

كنتيجة نهائية نقول انه يوجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى متغيرات الشخصية.

الفرع الثالث: فرضية التأثير: من خلال فرضية التأثير سوف نحاول الإجابة على الفرضية الرئيسية الخامسة والقاللة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي في الشركة الجزائرية للمياه بغارداية عند مستوى دلالة احصائية 5%.

وللإجابة على هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين كالآتي :

الفرضية الجزئية الاولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي في شركة الجزائرية للمياه بغارداية عند مستوى دلالة 0.05 .

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل، ومحور الولاء التنظيمي كمتغير تابع وهذا لمعرفة اثر القيادة الاخلاقية اجمالا على الولاء التنظيمي، سوف نقوم بايجاد معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل ، ومحور الولاء التنظيمي كمتغير تابع والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (24) :نتائج اختبار اثر القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig	معامل	T	Sig
الارتباط	معامل	معامل	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	الانحدار	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة

0.000	4.035	0.466	0.000	1	16.283	0.235	0.485	الولاء التنظيمي
				53				
				54				

المصدر : من اعداد الطلبات بناءا على مخرجات SPSS (انظر الملحق 08)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي :

$$Y = \alpha + \beta x \quad \Rightarrow \quad Y = 2.357 + 0.466X$$

تشير نتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود اثر ذو دلالة إحصائية القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي في شركة الجزائرية للمياه بغارداية، إذ بلغ معامل ارتباط ($r = 0.485$) وهو ارتباط طردي ومتوسط عند مستوى دلالة 5% ، أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.235) حيث أن 23.5% من التغير في حال الولاء التنظيمي يفسره التغير في القيادة الأخلاقية اما الباقي تفسره عوامل أخرى نجهلها ، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.466$) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5% ، لان قيمة المعنوية لها تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، وهذا يعني كذلك أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتطبيق القيادة الأخلاقية يؤدي الي زيادة الولاء التنظيمي بنسبة (46.6%) ، وهي قيمة عالية من التأثير، ويؤكد معنوية أثر القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي هو قيمة F المحسوبة والتي بلغت ($F = 16.283$) وهي دالة إحصائيا بمستوى معنوية 5% ، لان قيمة ($\text{sig} = 0.000$) ، وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الجزئية الاولى ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي في شركة الجزائرية للمياه بولاية غارداية عند مستوى دلالة 5%.

2-الفرضية الجزئية الثانية : يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية والمتمثلة في (التوجه الأخلاقي ، وضوح الدور، النزاهة ، مشاركة سلطة)على ابعاد الولاء التنظيمي متمثلة في (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي) في شركة الجزائرية للمياه بغارداية عند مستوى دلالة 0.05. للاجابة على هذه الفرضية نستخدم معادلة الانحدار المتعدد بين كل بعد من ابعاد القيادة الأخلاقية كمتغيرات مستقلة، وابعاد الولاء التنظيمي كمتغيرات تابعة وهذا لمعرفة اثر كل بعد من ابعاد القيادة الاخلاقية على كل بعد من ابعاد الولاء التنظيمي ،لذا سوف نقسم الفرضية الجزئية الثانية الى ثلاث فرضيات كما يلي:

-**الفرضية الاولى :** يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية والمتمثلة في (التوجه الأخلاقي

وضوح الدور، النزاهة، مشاركة سلطة) على بعد الولاء العاطفي كأحد ابعاد الولاء التنظيمي في شركة الجزائرية للمياه بغارداية عند مستوى دلالة 0.05.

- الفرضية الثانية : يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية والمتمثلة في (التوجه الأخلاقي، وضوح الدور، النزاهة، مشاركة سلطة) على بعد الولاء المستمر كأحد ابعاد الولاء التنظيمي في شركة الجزائرية للمياه بغارداية عند مستوى دلالة 0.05.

- الفرضية الثالثة : يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية والمتمثلة في (التوجه الأخلاقي، وضوح الدور، النزاهة، مشاركة سلطة) على بعد الولاء الأخلاقي كأحد ابعاد الولاء التنظيمي في شركة الجزائرية للمياه بغارداية عند مستوى دلالة 0.05. ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (25): نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد القيادة الأخلاقية على ابعاد الولاء التنظيمي

المتغير التابع	معاملات الانحدار	قيمة T المحسوبة	قيمة المعنوية	معامل التحديد	اخبار فيشر	قيمة المعنوية	الاجابة على الفرضية
الولاء العاطفي	$\alpha=1.126$	2.009	0.050	0.421	9.101	0.000	نقبل الفرضية
	$\beta_1=0.829$	4.475	0.000				
	$\beta_2=0.157-$	-0.810	0.421				
	$\beta_3=0.184$	1.257	0.214				
	$\beta_4=0.089-$	0.665-	0.509				
الولاء المستمر	$\alpha=1.991$	3.289	0.002	0.271	4.652	0.003	نقبل الفرضية
	$\beta_1=0.201$	1.006	0.319				
	$\beta_2=0.027$	0.129	0.898				
	$\beta_3=0.021-$	-0.134	0.894				
	$\beta_4=0.333$	2.298	0.026				
الولاء الأخلاقي	$\alpha=2.837$	4.778	0.000	0.358	6.955	0.000	نقبل الفرضية
	$\beta_1=0.543$	2.763	0.008				
	$\beta_2=0.192-$	-0.933-	0.355				
	$\beta_3=0.381-$	2.461-	0.017				

				0.011	2.624	$\beta_4=0.373$	
نقبل الفرضية	0.000	8.494	0.405	0.000	4.309	$\alpha=1.984$	اجمالي محور الولاء التنظيمي
				0.001	3.443	$\beta_1=0.524$	
				0.504	-0.673	$\beta_2=0.108-$	
				0.547	-0.606	$\beta_3=0.073-$	
				0.068	1.864	$\beta_4=0.205$	

المصدر : من اعداد الطلبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 09)

وباستخدام معادلة الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة وهي ابعاد القيادة الاخلاقية والمتمثلة في (التوجه الأخلاقي ، وضوح الدور، النزاهة ، مشاركة سلطة) على الولاء التنظيمي ،وجدنا ان هناك اثر ذو دلالة احصائية لبعد التوجه الاخلاقي على الولاء التنظيمي لان قيمة المعنوية له اقل من 0.05 ،اذ بلغ معامل التحديد (0.405) أي أن 40.5 % من التغير في الولاء التنظيمي يفسره التغير في ابعاد القيادة الاخلاقية والمتمثل في بعدها التوجه الاخلاقي ،والباقي يعود لعوامل اخرى ، كما بلغت قيمة التأثير ($\beta_1=0.524$) لبعد التوجه الاخلاقي وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05، لان قيمة المعنوية فيها اقل من 0.05 ، وهذا يعني ان زيادة الاهتمام بوحدة واحده ببعد التوجه الاخلاقي يؤدي الى زيادة الولاء التنظيمي لدى موظفي الجزائرية للمياه بولاية غارداية ب 52.4% ، اما عن قيمة التأثير للابعاد الباقية والمتمثلة في (وضوح الدور ، النزاهة ، مشاركة السلطة) ليس لها معنى كون معنوية المعلمات لها اكبر من 0.05 فهي ليست مهمة في النموذج ، ومما يثبت جودة النموذج وقبول الفرضية الرئيسية هو اختبار فيشر والمقدر ب $F=8.494$ وهي معنوية عند مستوى معنوية 5 % لان قيمة المعنوية لها كانت 0.000 وهي اقل من 0.05 اي ان النموذج صالح للتنبؤ حيث نقبل الفرضية الرئيسية ونقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابعاد القيادة الاخلاقية والمتمثلة في (التوجه الاخلاقي) على الولاء التنظيمي لدى موظفي الجزائرية للمياه بولاية غارداية عند مستوى معنوية إحصائية 5 %.

من خلال الفرضية الاولى وباستخدام معادلة الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة وهي ابعاد القيادة الاخلاقية والمتمثلة في (التوجه الأخلاقي ، وضوح الدور ، النزاهة ، مشاركة سلطة) على الولاء العاطفي ، وجدنا ان هناك اثر ذو دلالة احصائية لبعد التوجه الاخلاقي فقط على الولاء العاطفي ، اذ بلغ معامل التحديد

(0.421) أي أن 42.1 % من التغير في بعد الولاء العاطفي يفسره التغير في ابعاد القيادة الاخلاقية والباقي يعود لعوامل اخرى ، كما بلغت قيمة التأثير ($\beta_1=0.829$) لبعد التوجه الاخلاقي وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05، لان قيمة معنويتها يساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، وهذا يعني ان زيادة الاهتمام بوحدة واحدة في بعد التوجه الاخلاقي يؤدي الى زيادة الولاء العاطفي لدى موظفي الجزائرية للمياه بـ 82.9%، اما عن قيمة التأثير لباقي الابعاد ليس لها معنى كون ان معاملات ميل الانحدار لها ليست معنوية في النموذج كون قيمة المعنوية لها اكبر من 0.05، ومما يثبت جودة النموذج هو اختبار فيشر والمقدر بـ $F=9.101$ وهي معنوية عند مستوى معنوية 5 % لان قيمة المعنوية لها كانت 0.000 وهي اقل من 0.05 اي ان النموذج صالح للتنبؤ ، وفي الأخير نقبل الفرضية الاولى ونقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابعاد القيادة الاخلاقية والمتمثلة في (التوجه الاخلاقي) على بعد الولاء العاطفي كأحد ابعاد الولاء التنظيمي لموظفي الجزائرية للمياه بغارداية عند مستوى معنوية إحصائية 5 %.

من خلال الفرضية الثانية وباستخدام معادلة الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة وهي ابعاد القيادة الاخلاقية والمتمثلة في (التوجه الأخلاقي ، وضوح الدور ، النزاهة ، مشاركة سلطة) على الولاء المستمر ، وجدنا ان هناك اثر ذو دلالة احصائية لبعد مشاركة السلطة فقط على الولاء المستمر ، اذ بلغ معامل التحديد (0.271) أي أن 27.1 % من التغير في بعد الولاء المستمر يفسره التغير في بعد مشاركة السلطة والباقي يعود لعوامل اخرى ، كما بلغت قيمة التأثير ($\beta_4=0.333$) لبعد مشاركة السلطة وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، لان قيمة المعنوية لها هي 0.026 وهي اقل من 0.05 ، حيث يمكن اعتماد هذا التأثير في النموذج ، اما عن قيمة التأثير لباقي الابعاد لا يمكن اعتماد التأثير لها في النموذج لان قيمة المعنوية لها اكبر من 0.05 اذا ليست معنوية في النموذج، ومما يثبت جودة النموذج هو اختبار فيشر والمقدر بـ $F=4.652$ وهي معنوية عند مستوى معنوية 5 % لان قيمة المعنوية لها كانت 0.003 وهي اقل من 0.05 اي ان النموذج صالح للتنبؤ .

وفي الأخير نقبل الفرضية الثانية ونقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابعاد القيادة الاخلاقية (مشاركة السلطة) على بعد الولاء المستمر كأحد ابعاد الولاء التنظيمي لموظفي الجزائرية للمياه عند مستوى معنوية إحصائية 5 %.

من خلال الفرضية الثالثة وباستخدام معادلة الانحدار المتعدد بين المتغيرات المستقلة وهي ابعاد القيادة الاخلاقية والمتمثلة في (التوجه الأخلاقي ، وضوح الدور، النزاهة ، مشاركة سلطة)على الولاء الاخلاقي ، وجدنا ان هناك اثر ذو دلالة احصائية للابعاد والمتمثلة في (التوجه الأخلاقي ، النزاهة ، مشاركة سلطة)على الولاء الاخلاقي ، اذ بلغ معامل التحديد (0.358) أي أن 35.8 % من التغير في بعد الولاء الاخلاقي يفسره التغير في ابعاد القيادة الاخلاقية والباقي يعود لعوامل اخرى ، كما بلغت قيمة التأثير ($\beta_1=0.543$) لبعد التوجه الاخلاقي وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، لان قيمة المعنوية فيها اقل من 0.05 ، وهذا يعني ان زيادة الاهتمام بوحدة واحده ببعد التوجه الاخلاقي يؤدي الى زيادة الولاء الاخلاقي لدى موظفي الجزائرية للمياه بغارداية ب 54.3% ، اما عن قيمة التأثير للبعد الثاني وضوح الدور فقد بلغت ($\beta_2= -0.192$) وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، لان قيمة المعنوية فيها اكبر من 0.05 ولا يمكن اعتماد هذا التأثير في النموذج ، كما بلغت قيمة التأثير ($\beta_3= 0.381$) لبعد النزاهة وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، لان قيمة المعنوية فيها اقل من 0.05 ، وهذا يعني ان زيادة الاهتمام بوحدة واحده ببعد النزاهة يؤدي الى زيادة الولاء الاخلاقي لدى موظفي الجزائرية للمياه بغارداية ب 38.1% ، كما بلغت قيمة التأثير ($\beta_4=0.373$) لبعد مشاركة السلطة وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، لان قيمة المعنوية فيها اقل من 0.05 ، وهذا يعني ان زيادة الاهتمام بوحدة واحده ببعد مشاركة السلطة يؤدي الى زيادة الولاء الاخلاقي لدى موظفي الجزائرية للمياه بغارداية ب 37.3% ، ومما يثبت جودة النموذج هو اختبار فيشر والمقدر بـ $F=6.955$ وهي معنوية عند مستوى معنوية 5 % لان قيمة المعنوية لها كانت 0.000 وهي اقل من 0.05 اي ان النموذج صالح للتنبؤ، ومنه نقبل الفرضية الثالثة ونقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لابعاد القيادة الاخلاقية والمتمثلة في (التوجه الأخلاقي ، النزاهة ، مشاركة سلطة) على بعد الولاء الاخلاقي كأحد ابعاد الولاء التنظيمي لدى موظفي الجزائرية للمياه عند مستوى معنوية إحصائية 5 %.

ومن خلال تحليل الانحدار المتعدد بين ابعاد الولاء التنظيمي وابعاد القيادة الاخلاقية استخرجنا التأثيرات التالية :

-الولاء التنظيمي بابعاده الثلاثة يتاثر بالتوجه الاخلاقي فقط لدى موظفي الجزائرية للمياه بولاية غارداية عند مستوى دلالة احصائية 5 %.

بينما اذا ارنا التفصيل في كل بعد على حدى نجد ان :

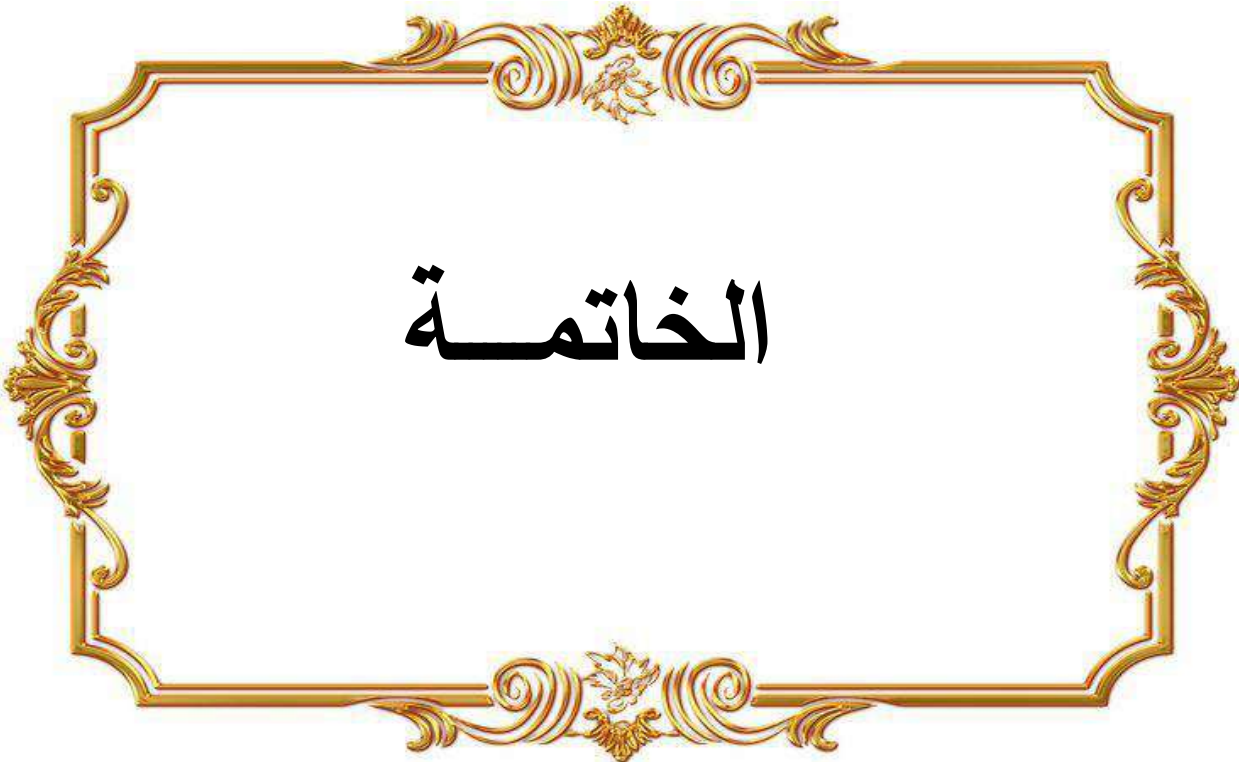
- الولاء العاطفي يتأثر فقط بالتوجه الاخلاقي لدى موظفي الجزائرية للمياه بولاية غارداية عند مستوى دلالة احصائية 5 %.

- الولاء المستمر يتأثر فقط بمشاركة السلطة لدى موظفي الجزائرية للمياه بولاية غارداية عند مستوى دلالة احصائية 5 %.

- الولاء الاخلاقي يتأثر بابعاد الولاء التنظيمي الثلاثة وهي التوجه الاخلاقي والنزاهة ومشاركة السلطة لدى موظفي الجزائرية للمياه بولاية غارداية عند مستوى دلالة احصائية 5 %.

خلاصة :

بعد اسقاط الدراسة الميدانية على الدراسة النظرية ، حاولنا الاجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي ،ولقد وضعنا ثلاث فرضيات من اجل الاجابة على تساؤلات الدراسة التطبيقية وهم فرضية العلاقة من خلال معامل الارتباط واختباره احصائيا والذي وجدنا من خلاله ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في ابعاد القيادة الأخلاقية والمتغير التابع وهو الولاء التنظيمي،اما فرضية الفرق فوجدنا انه لا توجد أي فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور القيادة الأخلاقية ومحور الولاء التنظيمي تعزى للمعلومات الشخصية،واخيرا فرضية التأثير والتي تم فيها استخدام العلاقة الانحدارية المتمثلة في الانحدار البسيط والانحدار المتعدد،والتي توصلنا فيها في الاخير الى ان الولاء التنظيمي بابعاده الثلاثة يتأثر بالتوجه الاخلاقي لدى موظفي الجزائرية للمياه بغارداية، بينما حينما فصلنا في كل بعد على حدى وجدنا ايضا ان التوجه الاخلاقي يؤثر في الولاء العاطفي والاخلاقي فقط ولايؤثر في الولاء المستمر، بينما الولاء الاخلاقي يتأثر بثلاث ابعاد للقيادة الاخلاقية وهي التوجه الاخلاقي والنزاهة ومشاركة السلطة لدى موظفي الجزائرية للمياه بغارداية عند مستوى دلالة احصائية 5 %



الخاتمة

خاتمة :

من خلال دراستنا لموضوع القيادة الأخلاقية واثره على الولاء التنظيمي ،فالقيادة الاخلاقية ليست مجرد نمط إداري ،بل هي فلسفة متكاملة تؤثر بعمق على ثقافة المؤسسة وسلوكيات العاملين فيها، فالقائد الذي يتحلى بالقيم الأخلاقية،كالنزاهة ومشاركة السلطة والتوجه الاخلاقي ووضوح الدور ،يسهم بشكل مباشر في بناء بيئة عمل محفظة وأمنة،تدفع الموظفين نحو الالتزام والإنتاجية ،وتعزز لديهم مشاعر الانتماء والثقة،وهذا بدوره يفضي إلى ارتفاع مستويات الولاء التنظيمي الذي يعد من أهم العوامل التي تضمن الاستقرار المؤسسي وتحقيق اهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل ،فالعلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي علاقة تكاملية ،بحيث يسهم كل منهما في تقوية الآخر، ومن هنا ينبغي على المؤسسات ان تولي اهتماما خاصا بتطوير المهارات الأخلاقية لدى قادتها ،من خلال التدريب والتقييم المستمر وأن تجعل من الأخلاق معيارا اساسيا في اختيار القيادات .

فبعد معالجتنا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع النظرية والعملية وإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي بمؤسسة الجزائرية للمياخ وحدة غرداية دراسة حالة بمحل الدراسة ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج.

1.النتائج النظرية :

- القيادة الأخلاقية تركز على مجموعة من القيم وهي العدالة ،النزاهة، الصدق،والاحترام وتعد من أهم الأساليب القيادي المؤثرة في سلوك الأفراد داخل المؤسسات.
- القيادة الأخلاقية هي رمز القيم والمبادئ الأخلاقية التي توجه سلوك الفرد والجماعة فيما يتعلق بما هو صواب أو خطأ ،وكل ما هو سلبي وغير أخلاقي.
- أن الولاء التنظيمي لا ينحصر في الرغبة بالبقاء في المؤسسة فقط ،بل يشمل الالتزام العاطفي والسلوكي تجاه تحقيق أهدافها.
- تبين في الاطار النظري أن للقيادة الأخلاقية علاقة إيجابية قوية بين سلوك القائد ومستوى ولاء الموظفين مما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة.

تعتبر أبعاد القيادة الأخلاقية المكون الرئيسي للولاء التنظيمي لزرع الثقة والالتزام وسط العاملين .

2.النتائج التطبيقية :

- للقيادة الأخلاقية أثر إيجابي في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود درجة ممارسة القادة الإداريين لأبعاد القيادة الأخلاقية (بعد التوجه الاخلاقي، بعد وضوح الدور، بعد النزاهة،بعد مشاركة السلطة) كان موفقون بشدة في المؤسسة الجائرية للمياه وحدة غرداية .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد القيادة الأخلاقية و الولاء التنظيمي في شركة الجزائرية للمياه بغرداية عند مستوى معنوية 5 % ماعدا بعد لنزاهة الذي لم يكن له علاقة مع الولاء التنظيمي.
- يوجد اثر ذو دلالة احصائية للولاء التنظيمي باباعده الثلاثة بالتوجه الأخلاقي فقد لدى موظفي الجزائرية للمياه بولاية غرداية عند مستوى دلالة احصائية 5%

الاقتراحات :

على ضوء النتائج المتوصل اليها نضع مجموعة من الاقتراحات اهمها:

- ضرورة إدماج الأخلاقيات في اعداد برامج وتكوين القادة داخل المؤسسة.
- اعتماد على نظام المكافآت وتحفيزات لدعم السلوك الاخلاقي للعاملين بالمؤسسة نحل الدراسة.
- تعزيز ثقافة الاحترام الشامل بين جميع مستويات الإدارة والموظفين .
- تفعيل آليات لمتابعة وتقييم القادة الإداريين بشكل دوري .
- تشجيع ثقافة تنظيمية تقوم على القيم من خلال وضع ميثاق اخلاقي واضح وملزم .
- يجب على الرؤساء الابتعاد عن التعالي ومحالة التقرب من العاملين والاندماج معهم لتعزيز الثقة الود بينهم مما يشعرهم بأهميتهم وأنهم جزء من المؤسسة.
- دعم البحوث المستقبلية التي تدرس متغيرات وسيطية ومعدلة في العلاقة بين القيادة الاخلاقية والولاء التنظيمي.

آفاق الدراسة :

تفتح لنا الدراسة افاق جديدة يمكن معالجتها مستقبلا لمواصلة البحث وتتمثل في يلي:

- أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الرضا الوظيفي .
- دور القيادة الأخلاقية في السلوك الإبداعي .
- أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي .
- دور سمات القائد الأخلاقي في تحقيق التميز المؤسسي.



المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا :الكتب

1. ابن منظور، لسان العرب ، بيروت ، دار صادر للطباعة والنشر.
2. محمد عبد المقصود محمد ، القيادة الإدارية ومكتب المجتمع العربي ، للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ،2006.
3. الكبير وأحمد ، القيادة الأخلاقية من منظور إاسمي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة ،دار الملك فهد للطباعة ،ج1 ،السعودية ، 2016.
4. إسماعيل محمود علي الشرقاوي ، إدارة الأعمال من منظور إقتصادي ، ط 1 ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، 1437 هـ / 2016 م.

ثانيا : البحوث العلمية

5. صورية بوطرفة ، القيادة التحولية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة) ،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة 2015.
- 6.أحمد قوارية : في القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2007.
- 7.د.رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ،عمان - الاردن ، 2008.
- 8.عمران حورية ، دور القيادة الأخلاقية في التقليل من ضغوط العمل دراسة حالة مؤسسة العمومية لصحة الجوارية "والعيادة التابعة لها بمتليلي " ،مذكرة نيل شهادة ماستر ،علوم تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة غرداية ، 2021/2022.
- 9.عماد السعيد محمد الشاعر ، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الاداري، دراسة ميدانية لنيل درجةماجستير في ادارة الاعمال ، كلية التجارة في الجامعة الاسلامية ، غزة فلسطين ، 2017.

10. مريم خنجر عودة ، دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الاستقامة التنظيمية -دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الاهلية بمنطقة الفرات الاوسط ،كلية الادارة والاقتصاد /قسم إدارة الاعمال ،بحوث الجامعية القادسية.
11. كرمي كريمة ، التغيير التنظيمي واثره على الولاء التنظيمي ، رسالة الماجستير غير منشور ، كلية الأدب والعلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة باجي مختار -عنابة ، 2010/2009.
12. شلابي وليد ، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطن التنظيمية ، رسالة الماجستير غير منشور ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2016/2015 .
13. أحمد سوسي ، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة ، دكتوراء في العلوم الإجتماعية والإنسانية ، جامعة زيان عاشور جلفة ، 2018/2017.
14. بسام محمد ظاهر حسان ، واقع العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي وسبل تنميتها لدى العاملين ، رسالة ماجستير ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة القدس ، فلسطين ، 1429 هـ 2008 م .
15. إيهاب أحمد عويضة ، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية ، رسالة ماجستير غير منشور ، في كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة /1429 هـ / 2008 م .
16. ماهر علي الصالح السالم ، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في إتخاذ القرار ، رسالة ماجستير غير منشور ، كلية التربية ، جامعة دمشق ، 2015/2014.

ثالثا :المجلات والملتقيات

17. أحمد الصاوي طه شادي ، التواصل الاسلامي للقيادة الأخلاقية وعلاقة ممارستها بجودة الأداء المهني وفق المنظور الإسلامي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الازهر - دراسة حالة - ، مجلة الدراسات التربوية والانسانية ،كلية التربية ، جامعة دمنهور المجلد الرابع عشر - العدد الرابع - الجزء الرابع - لسنة 2022.
18. د. علي كاظم حسين الشريف المعهد التقني كربلاء ، ا.د فاضل محمد ظاهر ، دور القيادة الأخلاقية في ترسيخ القيم التنظيمية للقادة الجامعيين (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في الجامعات العراقية) ، جامعة الفرات الاوسط التقنية كربلاء العراق ،مجلة الريادة للمال والاعمال - المجلد الثاني (العدد 1) ، 2021.

19. امحمد بن غربي ، أثر الضغوط المهنية على الولاء التنظيمي لدى الأخصائي النفسي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية ، العدد 1121-2170 ، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان (الجزائر) ، 2020.
20. شريط الشريف محمد ، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشور، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، جامعة منتوري محمود قسنطينة ، 2009/2008.
21. امانى محمد زيدان ، أثر جودة حياة العمل في مستوى الولاء التنظيم ، رسالة ماجستير غير منشور ، كلية الإقتصاد جامعة دمشق ، سوريا ، 1437 م / 1438 هـ ، 2017/2016.
22. طويطي مصطفى، د. وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ ” أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية – منظور إحصائي – “، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير – جامعة البويرة، 2014/06/30 : <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>
23. أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص 156
24. عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
- المراجع بالأجنبية :

25. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.

الملاحق

الاستبيان
وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الأخ الفاضل /الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار التحضير لمذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة ماستر في تخصص الموارد البشرية حول موضوع " أثر القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي دراسة حالة بشركة الجزائرية للمياه غرداية "ولكونكم المعنيين بالأمر، لذا نتوجه إليكم بهذه الإستبانة راجين منكم قراءتها بتمعن وإبداء رأيكم بجميع فقراتها بوضوح ودقة وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تمثل رأيكم علما أن المعلومات الواردة في هذه الإستبانة هي فقط لأغراض البحث العلمي.

من اعداد الطالبتين: مهيري سعيدة- كربوب فاطمة الزهراء إشراف الأستاذ: صيتي عبد اللطيف

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر () أنثى ()

الفئة العمرية: أقل من 30 سنة () 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ()

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة () 50 سنة فأكثر ()

المؤهل العلمي : ثانوي فأقل () بكالوريا () ليسانس () ماستر () دراسات عليا ()

عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات () من 5 سنوات إلى 10 سن () أكثر من 10 سنوات ()

المحور الأول: أبعاد القيادة الأخلاقية

رقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
بعد التوجه الأخلاقي						
01	يحترم رئيسي في المؤسسة جميع الموظفين					
02	يعلن رئيسي عن قواعد سلوك الأخلاقي الواجب الالتزام بيه					
03	رئيسي المباشر يمتاز بالتواضع والراصانة في التعامل معي.					
04	يتسم رئيسي بالحزم في قراراته					
وضوح الدور						
05	يوفر رئيسي المباشر تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة بالنسبة لي					
06	يشير رئيسي إلى الأداء المتوقع في فريق العمل					
07	يوزع رئيسي المهام بشكل واضح في المؤسسة					

					يشجع رئيسي في العمل تبادل الخبرات بين الموظفين	08
النزاهة						
					يتعامل رئيسي في المؤسسة بشفافية مع الموظفين	09
					يشجعني رئيسي في العمل على التصرف بنزاهة	10
					أشعر أن هناك إنصاف في توزيع المهام	11
					يحافظ رئيسي على الوعود التي يقدمها للموظفين	12
مشاركة السلطة						
					يشجع رئيسي على ثقافة التعاون في العمل	13
					يثق رئيسي في قدرات الموظف ويعمل على تمكينهم من تحمل المسؤوليات القيادية	14
					يحرص رئيسي على تفويض المهام والمسؤوليات بما يتناسب مع كفاءات الموظفين	15
					يوفر رئيسي البيانات والمعلومات اللازمة	16

					لإنجاز العمل	
--	--	--	--	--	--------------	--

المحور الثاني : أبعاد الولاء التنظيمي

رقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الولاء العاطفي						
01	أفضل العمل بهذه المؤسسة					
02	أشعر بالفخر والانتماء لهذه المؤسسة					
03	أرى أن عملي في هذه المؤسسة يتماشى مع قيمي ومبادئ الشخصية					
04	أشعر بالإنسجام مع الزملاء في هذه المؤسسة					
05	أحس بارتباط عاطفي بالمؤسسة التي أعمل بها					
الولاء المستمر						
06	أدعم قرارات المنظمة وأسعى للمساهمة في تحقيق أهدافها					
07	أرى أن الانتقال من هذه المؤسسة إلى مؤسسة آخر تصرف غير ملائم					

					08	أشعر بالمزايا المقدمة في المؤسسة أكثر من المقدمة في المؤسسات أخرى
					09	أشعر بالأمن والاستقرار في وظيفتي
					10	أحرص على تعزيز صورة المؤسسة الإيجابية داخل وخارج بيئة العمل
الولاء الاخلاقي						
					11	أشعر بالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي
					12	أحرص على التصرف بنزاهة وأخلاقية في جميع تعاملاتي داخل المؤسسة
					13	أضع مصلحة المنظمة ضمن الأطر الأخلاقية فوق أي اعتبارات شخصية
					14	أبلغ عن أي تصرفات غير أخلاقية يمكن أن تؤثر سلبا على المؤسسة
					15	أعتقد أن الولاء الأخلاقي للمؤسسة يسهم في تحقيق بيئة عمل مستقرة ومستدامة

ملحق رقم (02)

قائمة المحكمين

الجامعة	اسم المحكم
جامعة غرداية	لعمور رميلة
جامعة غرداية	بدودة الصديق
جامعة غرداية	بوقليمينة عائشة

الملحق رقم: 03

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.698	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.758	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.792	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.737	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	31

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

.698	4
------	---

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.758	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.792	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.899	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.737	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.830	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	31

الملحق رقم: 04

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
وتوجيهات تعليمات المباشر رئيسي يوفر	55	0	3.8909	.76189
لي بالنسبة وواضحة كافية				
فريق في المتوقع الأداء إلى رئيسي يشير	55	0	4.1455	.75567
العمل				
في واضح بشكل المهام رئيسي يوزع	55	0	4.0000	.76980
المؤسسة				
الخبرات تبادل العمل في رئيسي يشجع	55	0	4.1636	.73946
الموظفين بين				
الدور. وضوح. 2. بعد	55	0	4.0500	.57615

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
مع بشفافية المؤسسة في رئيسي يتعامل	55	0	3.9091	.72706
الموظفين				
التصرف على العمل في رئيسي يشجعني	55	0	4.2182	.65802
بنزاهة				
المهام توزيع في إنصاف هناك أن أشعر	55	0	3.6364	.75434
يقدمها التي الوعود على رئيسي يحافظ	55	0	3.9091	.90825
للموظفين				
النزاهة. 3. بعد	55	0	3.9182	.59910

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
في التعاون ثقافة على رئيسي يشجع	55	0	3.8000	.75523
العمل				

ويعمل الموظف قدرات في رئيسي يثق	55	0	3.7455	.82143
المسؤوليات تحمل من تمكينهم على القيادة	55	0	4.0000	.79349
المهام تفويض على رئيسي يحرص كفاءات مع يتناسب بما والمسؤوليات الموظفين	55	0	3.9636	.85988
اللازمة والمعلومات البيانات رئيسي يوفر العمل لانجاز السلطة.مشاركة.4بعد	55	0	3.8773	.63442

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
المؤسسة بهذه العمل أفضل	55	0	4.0727	.76629
المؤسسة لهذه والانتماء بالفخر أشعر	55	0	4.4182	.71209
يتماشى المؤسسة هذه في عملي أن أرى الشخصية ومبادئ قيمي مع	55	0	4.2182	.73764
هذه في الزملاء مع بالإنسجام أشعر المؤسسة	55	0	4.3455	.69969
التي بالمؤسسة عاطفي بارتباط أحس بها أعمل	55	0	4.2727	.73168
العاطفي.الولاء 11.بعد	55	0	4.2655	.56706

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
للمساهمة وأسعى المنظمة قرارات أدمع أهدافها تحقيق في	55	0	4.2545	.64458
إلى المؤسسة هذه من الانتقال ان أرى ملائم غير تصرف آخر مؤسسة	55	0	4.1091	.87502
أكثر المؤسسة في المقدمة بالمزايا أشعر اخرى المؤسسات في المقدمة من	55	0	3.8909	.95593
وظيفتي في والإستقرار بالأمن أشعر المؤسسة صورة تعزيز على أحرص	55	0	4.1455	.75567
العمل بيئة وخارج داخل الإيجابية المستمر.الولاء 12.بعد	55	0	4.2727	.62226
	55	0	4.1345	.54576

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
للاستمرار يدفعني أخلاقي بالتزام أشعر عملي في	55	0	4.1636	.83364
في وأخلاقية بنزاهة التصرف على أحرص المؤسسة داخل تعاملاتي جميع	55	0	4.3636	.64875
الأطر ضمن المنظمة مصلحة أضع شخصية اعتبارات أي فوق الأخلاقية	55	0	4.3818	.62334
يمكن أخلاقية غير تصرفات اي عن أبلغ المؤسسة على سلبا تؤثر أن	55	0	3.9636	.90192
يسهم للمؤسسة الأخلاقي الولاء أن أعتقد ومستدامة مستقرة عمل بيئة تحقيق في	55	0	4.3273	.63987
الأخلاقي. الولاء.13.بعد	55	0	4.2400	.57012

الملحق رقم : 05

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الأخلاقية. القيادة. الأول. المحور	.117	55	.060	.945	55	.053
الانتظيمي. الولاء. الثاني. المحور	.167	55	.081	.912	55	.061

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم : 06

Correlations

Correlations							
		الوجه بعد 1 الاحادي	الدور وضوح بعد 2	الزاه بعد 3	مشاركة بعد 4 السلطة	القيادة الاول المحور الاحادية	الولاء الثاني المحور التنظيمي
الاحادي الوجه بعد 1	Pearson Correlation	1	.719**	.339*	.544**	.766**	.600**
	Sig. (2-tailed)		.000	.011	.000	.000	.000
	N	55	55	55	55	55	55
الدور وضوح بعد 2	Pearson Correlation	.719**	1	.642**	.628**	.900**	.396**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.003
	N	55	55	55	55	55	55
الزاه بعد 3	Pearson Correlation	.339*	.642**	1	.582**	.789**	.179
	Sig. (2-tailed)	.011	.000		.000	.000	.191
	N	55	55	55	55	55	55
المشاركة بعد 4 السلطة	Pearson Correlation	.544**	.628**	.582**	1	.846**	.457**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	55	55	55	55	55	55
القيادة الاول المحور الاحادية	Pearson Correlation	.766**	.900**	.789**	.846**	1	.485**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	55	55	55	55	55	55
الولاء الثاني المحور التنظيمي	Pearson Correlation	.600**	.396**	.179	.457**	.485**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.191	.000	.000	
	N	55	55	55	55	55	55

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
				t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.						Lower	Upper
الإحاطة بالعدد الأول للمحور	Equal variances assumed	.971	.329	-2.648-	53	.061	-.32460-	.12258	-.57047-	-.07873-
	Equal variances not assumed			-2.669-	52.938	.050	-.32460-	.12160	-.56951-	-.08069-
القدرة على الولاء الثاني للمحور	Equal variances assumed	1.411	.240	-1.172-	53	.246	-.14492-	.12366	-.39295-	.10312
	Equal variances not assumed			-1.192-	50.996	.239	-.14492-	.12159	-.38901-	.09918

الملحق رقم: 07

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاحلاقية القيادة الاول المحور	Between Groups	.936	3	.312	1.392	.256
	Within Groups	11.427	51	.224		
	Total	12.362	54			
التنظيمي الولاء الثاني المحور	Between Groups	.110	3	.037	.166	.919
	Within Groups	11.289	51	.221		
	Total	11.399	54			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاخلاقية. القيادة. الاول. المحور	Between Groups	.569	3	.190	.821	.488
	Within Groups	11.793	51	.231		
	Total	12.362	54			
الانتظيمي. الولاء. الثاني. المحور	Between Groups	.168	3	.056	.255	.858
	Within Groups	11.231	51	.220		
	Total	11.399	54			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاخلاقية. القيادة. الاول. المحور	Between Groups	1.160	2	.580	2.692	.077
	Within Groups	11.203	52	.215		
	Total	12.363	54			
الانتظيمي. الولاء. الثاني. المحور	Between Groups	1.288	2	.644	3.312	.054
	Within Groups	10.111	52	.194		
	Total	11.399	54			

الملحق رقم : 08

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.649 ^a	.421	.375	.44830

a. Predictors: (Constant), الدور. وضوح. 2. بعد، النزاهة. 3. بعد، الاخلاقي. التوجه. 1. بعد، السلطة. مشاركة. 4. بعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.316	4	1.829	9.101	.000 ^b
	Residual	10.049	50	.201		
	Total	17.364	54			

a. Dependent Variable: العاطفي. الولاء. 1. بعد

b. Predictors: (Constant), الدور. وضوح. 2. بعد، النزاهة. 3. بعد، الاخلاقي. التوجه. 1. بعد، السلطة. مشاركة. 4. بعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.126	.560		2.009	.050
	الاخلاقي.التوجه.1بعد	.829	.185	.737	4.475	.000
	الدور.وضوح.2بعد	-.157-	.194	-.160-	-.810-	.421
	النزاهة.3بعد	.184	.146	.194	1.257	.214
	السلطة.مشاركة.4بعد	-.089-	.134	-.100-	-.665-	.509

a. Dependent Variable: العاطفي.الولاء.1بعد

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.521 ^a	.271	.213	.48420

a. Predictors: (Constant), الدور.وضوح.2بعد, النزاهة.3بعد, الاخلاقي.التوجه.1بعد, السلطة.مشاركة.4بعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.362	4	1.091	4.652	.003 ^b
	Residual	11.722	50	.234		
	Total	16.084	54			

a. Dependent Variable: المستمر.الولاء.2بعد

b. Predictors: (Constant), الدور.وضوح.2بعد, النزاهة.3بعد, الاخلاقي.التوجه.1بعد, السلطة.مشاركة.4بعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.991	.605		3.289	.002
	الاخلاقي.التوجه.1بعد	.201	.200	.186	1.006	.319
	الدور.وضوح.2بعد	.027	.210	.029	.129	.898
	النزاهة.3بعد	-.021-	.158	-.023-	-.134-	.894
	السلطة.مشاركة.4بعد	.333	.145	.387	2.298	.026

a. Dependent Variable: المستمر.الولاء.2بعد

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.598 ^a	.358	.306	.47491

a. Predictors: (Constant), الدور.وضوح.2بعد, النزاهة.3بعد, الاخلاقي.التوجه.1بعد, السلطة.مشاركة.4بعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.275	4	1.569	6.955	.000 ^b
	Residual	11.277	50	.226		
	Total	17.552	54			

a. Dependent Variable: الاخلاقي.الولاء.13بعد

b. Predictors: (Constant), الدور.وضوح.2بعد, النزاهة.3بعد, الاخلاقي.التوجه.1بعد, السلطة.مشاركة.4بعد

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.837	.594		4.778	.000
	الاخلاقي.التوجه.1بعد	.543	.196	.480	2.763	.008
	الدور.وضوح.2بعد	-.192-	.206	-.194-	-.933-	.355
	النزاهة.3بعد	-.381-	.155	-.400-	-2.461-	.017
	السلطة.مشاركة.4بعد	.373	.142	.415	2.624	.011

a. Dependent Variable: الاخلاقي.الولاء.13بعد

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.636 ^a	.405	.357	.36843

a. Predictors: (Constant), الدور.وضوح.2بعد, النزاهة.3بعد, الاخلاقي.التوجه.1بعد, السلطة.مشاركة.4بعد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.612	4	1.153	8.494	.000 ^b

Residual	6.787	50	.136		
Total	11.399	54			

a. Dependent Variable: التنظيمي.الولاء.الثاني.المحور

b. Predictors: (Constant), الدور.وضوح.2بعد, النزاهة.3بعد, الاخلاقي.التوجه.1بعد, السلطة.مشاركة.4بعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1.984	.461			4.309	.000
	الاخلاقي.التوجه.1بعد	.524	.152	.575		3.443	.001
	الدور.وضوح.2بعد	-.108	.160	-.135		-.673	.504
	النزاهة.3بعد	-.073	.120	-.095		-.606	.547
	السلطة.مشاركة.4بعد	.205	.110	.284		1.864	.068

a. Dependent Variable: التنظيمي.الولاء.الثاني.المحور

فهرس الموضوعات

I	شكر والعرفان
III	الإهداء
IV	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ-ز	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: مدخل للقيادة الأخلاقية
09	المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول القيادة الأخلاقية
09	الفرع الأول : مفهوم الأخلاق
10	الفرع الثاني : مفهوم القيادة
11	الفرع الثالث : مفهوم القيادة الأخلاقية
12	المطلب الثاني :مكونات ومبادئ القيادة الأخلاقية
12	الفرع الأول : مكونات القيادة الأخلاقية
13	الفرع الثاني: مبادئ القيادة الأخلاقية
14	المطلب الثالث :خصائص وأهمية القيادة الأخلاقية
14	الفرع الأول : خصائص القيادة الأخلاقية
14	الفرع الثاني :أهمية القيادة الأخلاقية

15	المطلب الرابع : أبعاد القيادة الأخلاقية
17	المبحث الثاني :ماهية الولاء التنظيمي
17	المطلب الأول : مفهوم ومراحل الولاء التنظيمي
17	الفرع الأول : مفهوم الولاء التنظيمي
18	الفرع الثاني : مراحل الولاء التنظيمي
19	المطلب الثاني : خصائص وأنواع الولاء التنظيمي
19	الفرع الأول : خصائص الولاء التنظيمي
20	الفرع الثاني : أنواع الولاء التنظيمي
21	المطلب الثالث : أهمية وأبعاد الولاء التنظيمي
21	الفرع الأول :أهمية الولاء التنظيمي
22	الفرع الثاني : أبعاد الولاء التنظيمي
23	المطلب الرابع : العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي
24	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
25	المطلب الأول : دراسات تتعلق بالقيادة الأخلاقية
25	الفرع الأول : الدراسات باللغة العربية
27	الفرع الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية
28	المطلب الثاني :دراسات تتعلق بالولاء التنظيمي
28	الفرع الأول : الدراسات باللغة العربية
31	الفرع الثاني : الدراسات الأجنبية
32	المطلب الثالث : مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة
32	الفرع الأول : أوجه التشابه
32	الفرع الثاني : أوجه الاختلاف
34	الفرع الثالث : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
35	خلاصة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: مدخل عام حول المؤسسة محل الدراسة
39	المطلب الأول : تعريف وحدة الجزائرية للمياه
41	المطلب الثاني : طبيعة نشاط وأهداف المؤسسة اقتصاديا
41	الفرع الأول : طبيعة نشاط المؤسسة
41	الفرع الثاني : برنامج عمل الجزائرية للمياه
41	الفرع الثالث : أهداف الجزائرية للمياه
42	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
43	المبحث الثاني : الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة
43	المطلب الأول : الطريقة المتبعة في الدراسة
43	الفرع الأول : مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة
46	الفرع الثاني : تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها
46	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
46	الفرع الأول : استمارة ونموذج الدراسة
48	الفرع الثاني : تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية
50	المطلب الثالث : صدق وثبات الاستبيان
50	الفرع الأول : الصدق الظاهري
51	الفرع الثاني : الصدق البنائي
53	الفرع الثالث : قياس ثبات الاستبيان
55	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
55	المطلب الأول :التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
58	المطلب الثاني : اتجاه إجابات العينة على أسئلة الإستبيان حسب مقياس ليكارت
58	الفرع الأول : دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور القيادة الأخلاقية

65	الفرع الثاني : دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور الولاء التنظيمي
71	المطلب الثالث : مناقشة نتائج واختبار الفرضيات
71	الفرع الأول : اختبار التوزيع الطبيعي
72	الفرع الثاني : الاختبار المعلمية
84	خلاصة
86	خاتمة
90	قائمة المصادر والمراجع
94	الملاحق
113	فهرس الموضوعات