



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم تسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع علوم التسيير، تخصص: ادارة الاعمال

بعنوان:

دور أخلاقيات الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة حالة مديرية الضرائب غرداية

تحت اشراف الاستاذ:

بلعور سليمان

إعداد الطالبة:

روابح فاطمة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الاستاذ
رئيس اللجنة	جامعة غرداية	استاذ تعليم عالي	د. سعداوي فريد
مشرفا و مقرا	جامعة غرداية	استاذ تعليم عالي	د. بلعور سليمان
ممتحنة و مناقشة	جامعة غرداية	استاذة محاضر ب	د. زقييب خيرة

السنة الجامعية: 2022م/2023م



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم تسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع علوم التسيير، تخصص: ادارة الاعمال

بعنوان:

دور أخلاقيات الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي

دراسة حالة مديرية الضرائب غرداية

تحت اشراف الاستاذ:

بلعور سليمان

إعداد الطالبة:

روابح فاطمة

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الاستاذ
رئيس اللجنة	جامعة غرداية	استاذ تعليم عالي	د. سعداوي فريد
مشرفا و مقرا	جامعة غرداية	استاذ تعليم عالي	د. بلعور سليمان
ممتحنة و مناقشة	جامعة غرداية	استاذة محاضر ب	د. زقيب خيرة

السنة الجامعية: 2022م/2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَالْحَمْدُ لِلَّهِ

وَالْحَمْدُ لِلَّهِ

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ
عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾

سورة النمل

اللَّهُمَّ صَلِّ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَسَلَّمَ

إهداء:

أهدي عملي هذا إلى :

والداي الكريمين حفظهما الله و رعاهما و أطال في عمرهما
يا رب إرحمهما كما ربياني صغيراً

إلى إخوتي و أخواتي كلهم و إخوتي في الله زملائي بالعمل و الدراسة
إلى أبنائي: سماح، فرح، محمد الأمين حفظهم الله و رعاهم.

إلى الذين أحبوني و دعموني و لم أذكرهم
إلى جميع أساتذة و عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
بجامعة غرداية

إلى كل موظفي مديرية الضرائب غرداية

فاطمة روابح

كلمة شكر وتقدير:

أحمد الله تعالى و أشكره عز و جل على توفيقه لإتمام هذا العمل الذي
أدعوا الله أن يجعله مقبولا و خالصا لوجهه الكريم.
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور : بلعور سليمان
الذي لم يبخل علي بنصائح و توجيهاته القيمة.
أتقدم بالشكر أيضا إلى كل أساتذتي الذين درسوني ، كلهم بلا إستثناء على
جهودهم و صبرهم علينا و توجيهاتهم لنا.
كل تقديري و شكري للأستاذ الدكتور: بعاج سليمان (جامعة الأغواط)
جزاك الله خيرا عني و عن كل الذين دعمهم و ساعدتهم من خلال نصحه و
توجيهه.
كما أتقدم بشكري و احتراماتي للأساتذة أعضاء اللجنة الموقرة الذين وافقوا
على مناقشة و تقييم هذا العمل.
و لا يسعني في الأخير إلا أن أسأل الله الأجر و الثواب.



تهدف الدراسة إلى الإجابة على إشكالية البحث التالية: ما دور أخلاقيات الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي في مديرية الضرائب غرداية، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي في الدراسة للجانب النظري، كما تم جمع البيانات عن طريق أداة الإستبيان التي شملت عينة عشوائية مكونة من 70 موظفًا بالمؤسسة، و تم الإعتماد على برنامج spss النسخة 25 و برنامج smart pls4 لتحليل البيانات، و توصلت الدراسة إلى أن مديرية الضرائب لولاية غرداية تتمتع بمستوى أخلاقي جيد، و ذلك من خلال موظفيها الذين يمارسون أعمالهم وفق الضوابط الأخلاقية، كما بينت وجود مستوى متوسط للولاء التنظيمي من خلال إتجاهات آراء المستجوبين، أيضًا وجود أثر واضح لأخلاقيات الإدارة على الولاء التنظيمي بالإيجاب.

Abstract:

The study aims to try to find out the role of administrative ethics in enhancing organizational loyalty in the Ghardaia Tax Directorate, where the descriptive approach was relied upon in the study, and data was collected through a questionnaire tool that included a sample of 70 employees. In the organization, the statistical program SPSS version 25 was relied upon. And smart fixed and mobile data analysis, where the study concluded that there is a statistically significant effect of management ethics in enhancing organizational loyalty at a significant level of 0,05.

Keywords: management ethics, work ethics, professional ethics, organizational loyalty, Ghardaia Tax Directorate.

قائمة المحتويات



قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر و التقدير
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
VIII	قائمة المختصرات
أ-هـ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لأخلاقيات الإدارة و الولاء التنظيمي	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: أساسيات حول أخلاقيات الإدارة
15-8	المطلب الأول: ماهية أخلاقيات الإدارة
14-8	اولا: مفهوم الاخلاق و اخلاقيات الادارة
14	ثانيا: أهمية اخلاقيات الادارة
15	المطلب الثاني: أهداف أخلاقيات الإدارة
15	المطلب الثالث: مبادئ و مصادر أخلاقيات الإدارة
16-15	اولا: مبادئ اخلاقيات الادارة
17-16	ثانيا: مصادر اخلاقيات الادارة
17	المطلب الرابع: أبعاد و معايير أخلاقيات الإدارة
18-17	اولا: ابعاد اخلاقيات الادارة
19-18	ثانيا: معايير اخلاقيات الادارة
19	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الولاء التنظيمي
19	المطلب الأول: مفهوم و أهمية الولاء التنظيمي و خصائصه
20-19	اولا: مفهوم الولاء التنظيمي
21	ثانيا: اهمية الولاء التنظيمي

21	ثالثا: اهمية دراسة الولاء التنظيمي
23-22	رابعا: خصائص الولاء التنظيمي
23	المطلب الثاني: أنواع الولاء ومراحل تكون الولاء التنظيمي
23	اولا: انواع الولاء
24	ثانيا: مراحل تكون الولاء التنظيمي
25	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي و أبعاده
25	اولا: العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي
28-26	ثانيا: ابعاد الولاء التنظيمي
29	المطلب الرابع: معيقات الولاء التنظيمي و وسائل قياسه
29	اولا: معيقات الولاء التنظيمي
31-29	ثانيا: وسائل قياس الولاء التنظيمي
32	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
32	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية و الأجنبية
36-32	أولا: الدراسات السابقة العربية
41-37	ثانيا: الدراسات السابقة الأجنبية
42	المطلب الثاني : أوجه التشابه و الإختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
43-42	اولا: بالنسبة للدراسات السابقة العربية
44-43	ثانيا: بالنسبة للدراسات السابقة الأجنبية
45	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة إستبائية لدور أخلاقيات الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي في مديرية الضرائب غرداية	
47	تمهيد
48	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب غرداية
49-48	المطلب الأول: نشأة وتعريف بمديرية الضرائب غرداية
49	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب غرداية
56-49	اولا: تنظيم مديرية الضرائب غرداية
59-56	ثانيا: تنظيم مركز الضرائب
62-59	ثالثا: تنظيم المركز الجوارى للضرائب

63	المبحث الثاني: مجتمع الدراسة و الأدوات المستخدمة
63	المطلب الأول: مجتمع الدراسة و العينة العشوائية
65-63	اولا: مجتمع الدراسة
65	ثانيا: عينة الدراسة
66	المطلب الثاني: منهج و متغيرات الدراسة
66	اولا : منهج الدراسة
66	ثانيا: حدود و متغيرات الدراسة و نموذجهما
67	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
67	اولا: المصادر المستخدمة في جمع البيانات
68	ثانيا: خطوات و اداة الدراسة
77-69	ثالثا: صدق و ثبات اداة الدراسة
77	رابعا: الطرق الاحصائية المستعملة
78	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها
78	المطلب الأول: عرض و تحليل اتجاهات اراء افراد العينة
83-79	اولا: خصائص العينة
88-83	ثانيا: اتجاهات اراء افراد العينة حول الاستبيان
89	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات و تحليل و مناقشة الدراسة
101-89	اولا: اختبار الفرضيات
102-101	ثانيا: تحليل و مناقشة نتائج الدراسة
103	خلاصة الفصل الثاني
107-105	الخاتمة
112-109	قائمة المصادر و المراجع
/	الملاحق

قائمة

الجداول و الأشكال و
الإختصارات و الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
10	الفرق بين مصطلحي الأخلاقيات و الأخلاق	1
17	مصادر أخلاقيات الإدارة	2
24	مراحل تكون الولاء التنظيمي	3
65-63	تعداد موظفي مديرية الضرائب غرداية	4
65	عينة الدراسة	5
71	قيمة الموثوقية و صحة التقارب	6
72	مؤشر إرتباط المتغير VC	7
73	مؤشر التحويلات المتقاطعة CL	8
74	مؤشرات معامل التحديد R^2	9
75	مؤشر حجم التأثير F^2	10
77	إختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الأحادية للإرتباط Hmtm	11
79	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	12
80	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر	13
81	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	14
82	توزيع مجتمع العينة حسب سنوات الأقدمية	15
83	مقياس ليكارت الخماسي	16
83	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الإتجاهات العامة للعبارات	17
84	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الأمانة و النزاهة	18
85	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الشفافية	19
86	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المساءلة	20
87	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الموضوعية	21
88	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور الولاء التنظيمي	22
89	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	23
91	الفرضيات	24
92	نموذج مسار الأثر المباشر لأبعاد أخلاقيات الإدارة على الولاء التنظيمي	25
93	نموذج مسار الأثر المباشر لأخلاقيات الإدارة على الولاء التنظيمي	26
94	نتائج إختبار الفرضيات	27
96	إختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير X	28
96	إختبار T-test بالنسبة للجنس للمتغير Y	29

97	إختبار ANOVA بالنسبة للعمر للمتغير X	30
98	إختبار ANOVA بالنسبة للعمر للمتغير Y	31
99	إختبار ANOVA بالنسبة للمستوى التعليمي للمتغير X	32
99	إختبار ANOVA بالنسبة للمستوى التعليمي للمتغير Y	33
100	إختبار ANOVA بالنسبة لسنوات الأقدمية للمتغير X	34
101	إختبار ANOVA بالنسبة لسنوات الأقدمية للمتغير Y	35

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
26	العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي	01
27	أبعاد الولاء التنظيمي	02
66	نموذج الدراسة	03
74	النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب و التمايز	04
79	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	05
80	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	06
81	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	07
82	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية	08
90	منحنى التوزيع الطبيعي	09
90	مخطط الإنتشار	10
92	النموذج البنائي للدراسة بعد حذف المتغير X	11

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
1	قائمة الأساتذة المحكمين
2	الإستبيان في صورته الأولى
3	الإستبيان في صورته النهائية
4	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس
5	توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر
6	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي
7	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الأقدمية
8	إختبار كولموغروف لمعرفة التوزيع الطبيعي للعينة
9	إختبار ANOVA بالنسبة للعمر للمتغير X
10	إختبار ANOVA بالنسبة للعمر للمتغير Y
11	إختبار ANOVA بالنسبة للمستوى التعليمي للمتغير X
12	إختبار ANOVA بالنسبة للمستوى التعليمي للمتغير Y
13	إختبار ANOVA بالنسبة لسنوات الأقدمية للمتغير X
14	إختبار ANOVA بالنسبة لسنوات الأقدمية للمتغير Y
15	إرتباط المتغير VC (variable corrélation).
16	متوسط التباين المستخرج (average variance extracted) AVE .
17	مؤشر التحويلات المتقطعة CL.
18	إختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الأحادية للإرتباط Htmt.

قائمة المختصرات

الرقم	المختصر	المعنى او الشرح
1	ص	الصفحة
2	ص.ص	من الصفحة رقم الى الصفحة رقم
3	ق.و.م.و.م.2009	القرار الوزاري المشترك لوزارة المالية الصادر في 21 فيفري 2009
4	SPSS	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
5	Smart Pls	برنامج لنمذجة المعادلات البنائية
6	Boostrapping	تقنية إعادة المعاينة
7	Htmt	إختبار الصدق التمايزي حسب معيار الأحادية للإرتباط
8	AFC	التحليل العاملي التوكيدي
9	FL	معامل التشبع
10	CR	الموثوقية المركبة المعبر عليها
11	AVE	متوسط التباين المستخرج
12	VC	إرتباط المتغير
13	CL	التحويلات المتقاطعة
14	R ²	معامل التحديد
15	F ²	مؤشر حجم التأثير
16	GOF	مؤشر الإعتماد على نموذج الدراسة
17	T- test	إختبار يهدف للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي عينتين
18	ANOVA	إختبار الفرق بين مجموعات مختلفة من البيانات من أجل التجانس

مقدمة

مقدمة:

يتطلب التقدم العلمي والتطور التكنولوجي في مختلف المجالات النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة، وبما أن أخلاقيات الإدارة تعد من أساسيات النجاح لأنها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها وكذلك ثقة المجتمع فان الالتزام بها سوف يقود إلى الإبداع للحاق بركب التقدم العلمي والتطور التكنولوجي.

فلقد آثر الحديث عن أخلاقيات الإدارة وتعالى الاصوات من اجلها في العقود الثلاثة الاخيرة من القرن الماضي. ومع تزايد الفضائح الأخلاقية و انتشار مظاهر الفساد الإداري و الإقتصادي بشكل لافت النظر نتيجة تراجع النظم الإقليمية ، لم تعدو الاجراءات المقابلة لهذه الظواهر سوى تشديد الحلقات الرقابية و تكثيف القواعد المحددة للسلوك ، و هذا بدوره يزيد من حالة التفتن في الغش جرياً على قاعدة (كل ممنوع مرغوب) .

كل هذا أدى إلى زيادة الإهتمام بأخلاقيات الإدارة، وما يرتبط بها من سياسات و برامج للارتقاء بها والتدريب عليها، وأنها من أساسيات النجاح كونها تعكس ثقة المنظمة بموظفيها و أجهزتها وثقة المجتمع بها ، إن الالتزام بأخلاقيات الإدارة يقود إلى تطوير العاملين و يعكس الإهتمام الذي يوليه الموظف للالتزام بهذه الأخلاقيات في الإدارة كالشفافية و النزاهة، إذ أن عدم الالتزام بهذه العناصر يؤثر بشكل مباشر على سمعة و هيئة المنظمة ، أدى دمج أخلاقيات الإدارة في المؤسسات إلى تنمية سلوك الولاء التنظيمي عند العاملين، وذلك من أجل كسب ولاء العاملين للمؤسسة الذي من شأنه أن يساعد المؤسسة على بلوغ الأهداف المسطرة في ظل التنافس الشديد بين المؤسسات.

إشكالية الدراسة:

من خلال إستعراض الدراسات السابقة يتبين أنه هناك قصور نسبي في إدراك أخلاقيات الإدارة، الأمر الذي يؤثر على الولاء التنظيمي في مديرية الضرائب غرداية و ينبثق عن مشكلة الدراسة الإستفسار التالي:

ما دور أخلاقيات الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي في مديرية الضرائب لولاية غرداية ؟

و منه تتفرع عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الممارسات الأخلاقية المتبعة في مديرية الضرائب لولاية غرداية ؟
- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الضرائب لولاية غرداية ؟
- هل هناك علاقة بين تطبيق اخلاقيات الإدارة و الولاء التنظيمي في مديرية الضرائب غرداية ؟
- هل هناك أثر لأخلاقيات الإدارة على الولاء التنظيمي في مديرية الضرائب القرارة؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة و أسئلتها الفرعية نفترض الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى: هناك تطبيق كبير وحاد لأخلاقيات الإدارة في مديرية الضرائب لولاية غرداية.

الفرضية الثانية : هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الضرائب لولاية غرداية .

الفرضية الثالثة : توجد علاقة بين مدى تطبيق أخلاقيات الإدارة و درجة الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب لولاية غرداية.

الفرضية الرابعة: هناك أثر واضح لأخلاقيات الإدارة على درجة الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية.

أهداف الدراسة :

-إظهار واقع تطبيق أخلاقيات الإدارة (الممارسات الأخلاقية) في مديرية الضرائب غرداية؛

-إظهار مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الضرائب غرداية؛

-إبراز العلاقة بين أخلاقيات الإدارة و الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛

-إظهار مدى تأثير أخلاقيات الإدارة على الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تعالج موضوع حديث قلت المراجع فيه ، خاصة تلك المتناولة للموضوع الحالي

بنفس متغيراته أخلاقيات الإدارة و الولاء التنظيمي، تحاول هذه الدراسة إثراء الموضوع المدروس من أجل لفت إنتباه

المؤسسات حول ضرورة دمج هذين المتغيرين في ممارساتها التنظيمية.

أسباب اختيار الموضوع :

إختيار الموضوع تم لأسباب شخصية و أخرى موضوعية

الأسباب الشخصية: للتطرق للموضوع تزكية لوضعي كموظفة بمديرية الضرائب غرداية عن طريق إرساء مبادئ و أخلاقيات الإدارة لي و لزملائي .

الأسباب الموضوعية: إرتباط الموضوع بمجال التخصص و رغبتنا في وضع آليات عمل تعمل على رفع مستوى أخلاقيات الموظف و ولائه.

حدود الدراسة :

حتى تظهر و تتجلى حدود الدراسة لابد من تحديد المجال الزمني و المكاني لها:

المجال المكاني: أجريت الدراسة في مديرية الضرائب لولاية غرداية .

المجال الزمني : تم تنفيذ الدراسة الميدانية في الفترة مابين : 1 فيفري لغاية 03 ماي .

منهج و أداة الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ، تم إستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري ، من خلال جمع المعلومات من الدراسات السابقة للموضوع و الكتب و المجلات ، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد إعتمدنا منهج دراسة حالة، تم الإعتماد على الإستبيان لجمع المعلومات ، حيث تم تصميمه إنطلاقا من دراسات سابقة في الموضوع، حيث تبين عباراته آراء و تصورات المبحوثين حول الموضوع و بإعتباري كموظفة في المنظمة محل الدراسة ، و قد تم التحليل بالإعتماد على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي و برنامج spss25 و smart pls4.

هيكل الدراسة:

للتحقق من العلاقة بين المتغير المستقل (أخلاقيات الإدارة) و المتغير التابع (الولاء التنظيمي) ، و لتحقيق الهدف الرئيسي للدراسة ، و الذي يتمثل في إظهار العلاقة بين أخلاقيات الإدارة و الولاء التنظيمي في مديرية

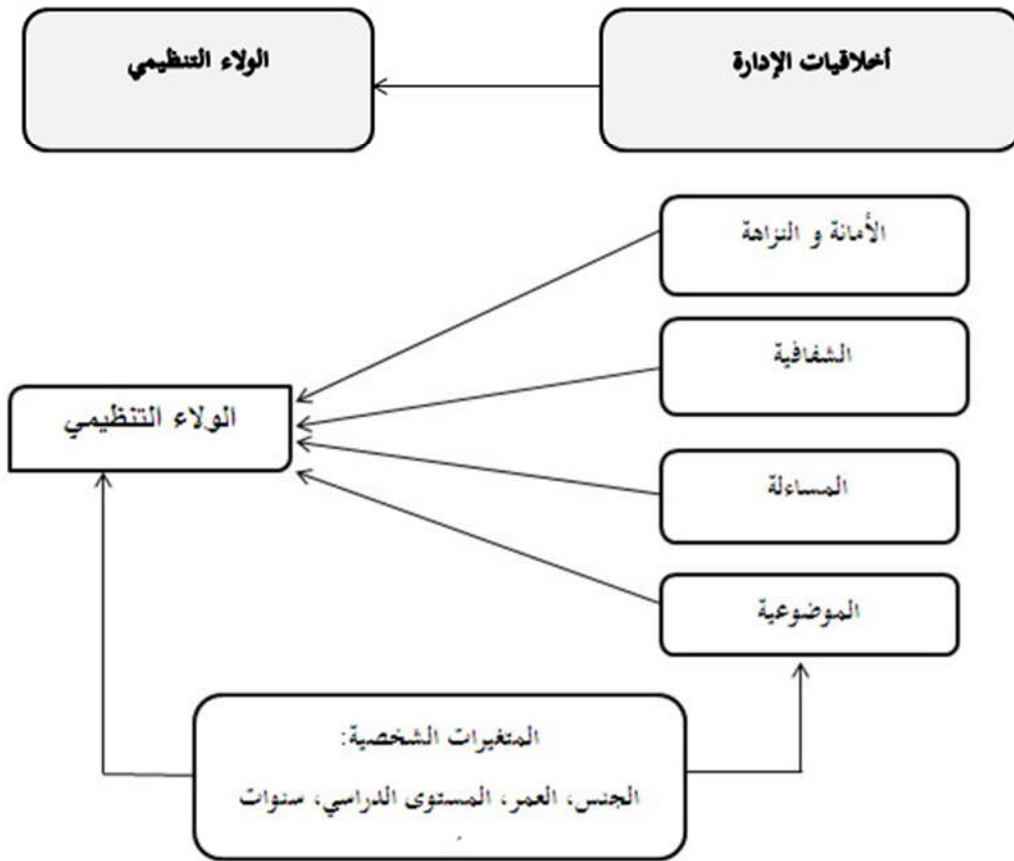
الضرائب غرداية من وجهة نظر الموظفين (سواءاً كانوا رؤساء أو مرؤوسين) ، تم تصميم خطة تناولت الموضوع من خلال فصلين.

في الفصل الأول تناولنا ثلاث مباحث: المبحث الأول نتطرق فيه إلى الإطار النظري لأخلاقيات الإدارة و الولاء التنظيمي، حيث نتطرق في المبحث الأول لأساسيات أخلاقيات الإدارة من خلال التعرف لمفهوم الأخلاق و أخلاقيات الإدارة و أهميتها و أهدافها، و كذا مبادئ و مصادر أخلاقيات الإدارة و أبعادها و معاييرها، أما المبحث الثاني فتعرضنا فيه لمفاهيم و أساسيات حول الولاء التنظيمي من خلال التطرق لمفاهيم الولاء و الولاء التنظيمي و أهميته، أنواعه و العوامل المؤثرة فيه و كذا معيقات الولاء التنظيمي و طرق قياسه، و اخيرا العلاقة بين الولاء التنظيمي و أخلاقيات الإدارة، أما بالنسبة للفصل الثاني فقد قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول كان كتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة و هيكلها التنظيمي، المبحث الثاني يضم مجتمع الدراسة و الأدوات المستعملة و ذلك عبر تناول متغيرات الدراسة و العينة العشوائية و الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الثالث فكان لعرض نتائج الدراسة و تحليلها و مناقشتها و ختاماً خلاصة للفصل الثاني.

نموذج الدراسة :

- المتغير المستقل: أخلاقيات الإدارة.

- المتغير التابع: الولاء التنظيمي.



الفصل الاول

الاطار النظري لأخلاقيات

الإدارة و الولاء التنظيمي

تمهيد:

يشكل مفهوم أخلاقيات الإدارة أحد المفاهيم الحديثة التي حظيت بإهتمام متزايد في العصر الحالي، بسبب إنتشار وتزايد الفضائح الأخلاقية في المنظمات وكذا النقد الموجه لهذه المنظمات بسبب الإبتعاد عن العمل بأخلاقية، إضافة إلى اهتمام المنظمات بالمؤشرات الربحية على حساب مسؤوليتها الأخلاقية و الإجتماعية ، حيث تمت دراسة و تقديم العديد من الأسس النظرية لتقييم السلوكيات الإدارية و الأخلاقية فالمنظمات اليوم تكاد تكون مجبرة على تنظيم أعمالها وفقاً للرؤى الأخلاقية ، وتشكيل ثقافتها وفقاً للقيم الأخلاقية وكذا إدراج هذه القيم في أنشطتها إذا أرادت النمو و الإرتقاء بمواردها البشرية التي تشكل إستثمارها بشكل يحقق المنفعة لهذه المرتكزات الأساسية للمنظمة ، و التي يجب الحرص على تنميتها وإستثمارها بشكل يحقق المنفعة لهذه المنظمات خاصة في تعزيز الولاء التنظيمي بما بإعتبار أن أهم ممتلكاتها يعتبر العنصر البشري ، و يعد موضوع الولاء التنظيمي موضوع حيوي يتسم بالأصالة والتجديد ويرتبط بالكثير من المفاهيم الجديدة التي تواجهها المنظمة، ولكي تضمن أي منظمة الإستمرار في أداء أعمالها بنجاح يجب عليها أن توازن بين أهدافها من جهة و بين أهداف العاملين في المنظمة من جهة أخرى وكون هذا التوازن سيكون سبب في إشباع حاجات الأفراد العاملين و بالتالي سيسهم في تنمية ولائهم للمنظمة مما ينعكس إيجاباً على المنظمة وتحقيقها أهدافها.

المبحث الأول: الإطار النظري لأخلاقيات الإدارة و الولاء التنظيمي

نتناول في هذا المبحث أهم المفاهيم و الأساسيات التي تخص متغيري الدراسة كل على حدا، لنصل في الأخير للتوصل للعلاقة بين أخلاقيات الإدارة و الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: ماهية أخلاقيات الإدارة.

تعد الإدارة المركز الرئيس لنمو المقدرات البشرية وتفجير الطاقات الهائلة التي أودعها الله فيها، وهذه الطاقة لا بد من أن تسيج بالأخلاق الفاضلة والقيم الإنسانية الفاضلة . و يعد موضوع الأخلاقيات من الموضوعات المهمة التي ظهرت في حقول العلوم الاجتماعية و العلوم الاقتصادية كافة ومنها الإدارة ، بسبب التقدم والتطور المتزايد والمستمر في هذه العلوم، فالأخلاقيات من الركائز الأساسية لخدمة الآخرين؛ وحسن أداء الوظيفة والوصول إلى نتائج إيجابية وعليه، فإن نجاح القادة و الموظفون في أداء أعمالهم مرده الأساسي إلى التزامهم الأخلاقي، أملا في تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة.

اولا_ مفهوم الأخلاق و أخلاقيات الادارة :

أعطيت لأخلاقيات الإدارة العديد من التعريفات ومع ذلك يبقى هناك اختلاف حول مفهوم الأخلاقيات لدى العديد من المختصين والدارسين لهذا الموضوع، لكن من الأفضل أن نورد بعضا من هذه التعريفات لأصل معنى الأخلاق في اللغة والاصطلاح لبعض من تعريفات أخلاقيات الإدارة في الأدب الإداري لعلنا نتوصل إلى تعريف يتضمن معظم المعاني المختلفة.¹

¹ المعتمض بالله هاني و علي أبو الكاس، أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في برنامج القيادة و الإدارة، تخصص الإدارة و القيادة ،جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2015، ص 18.

أ-معنى الأخلاق : إن الناظر في كتب اللغة العربية يجد أن كلمة أخلاق تطلق ويراد بها الطبع والسجية، والمرأة والدين، وحول هذه المعاني يقول الفيروزبادي "الخلق بالضم وضمين السجية والطبع و المرأة والدين، ويقول " ابن منظور : "الخلق والخلق، فهو بضم الخاء وسكونها الدين والطبع والسجية).¹

__ تمثل الأخلاق مجموعة القيم و المعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيء، بين ما هو صواب و ما هو خطأ، فهي إذن تركز على مفهوم الصواب و الخطأ في السلوك، و الأخلاقيات تقدم دليلا من خلال معاييرها و قيمها على الأنشطة الأخلاقية و غير الأخلاقية، و على ما هو مقبول أو غير مقبول اجتماعيا.² __ يقصد بالأخلاق في الإسلام مجموعة من القيم المشروعة التي يتحلى بها الشخص المسلم المسؤول ، و التي لها تأثير واضح على السلوك العام و الخاص ، و المحققة للخير و المانعة للشر و المناصرة للحق و المناهضة للباطل ، و الداعمة للعدل و الإحسان و الرفضة للظلم و الطغيان في المجتمع ضمن قواعد و معايير محددة تحكم هذا السلوك.³

و الملاحظ أن التعريف اللغوي يركز على أمرين هما الطبع الأصلي لسلوك الأفراد، وكيفية التصرف في مواقف معينة مع الإيجابية في ذلك غالبا .

ب-معنى الأخلاقيات:

- تعرف الأخلاقيات بأنها معتقدات الفرد الشخصية حول ما إذا كان السلوك أو العمل الذي يمارسه الفرد أو القرار الذي يتخذه صحيح أو خاطئ.

¹ المعتصم بالله هاني و علي أبو الكاس، مرجع سابق، ص 18.

² بلحاج فتيحة ، أخلاقيات الاعمال و سبل ترسيخها في المؤسسة ، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية دراسات اقتصادية ، المجلد 04، العدد 02، 2010، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، ص.ص208- 209.

³ بربطل فطيمة الزهرة، رحون رزيقة، واقع أخلاقيات الأعمال في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية ، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و ادارة الاعمال ، المجلد 04 ، العدد 02 ، 2015، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص.06.

-عرفها Rue et Byars: الأخلاقيات هي المعايير أو المبادئ التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة.¹

من هنا يمكن القول أن الأخلاقيات تعتبر المعتقدات الشخصية أو المعايير و المبادئ التي تحكم سلوكيات الفرد و تصرفاته تجاه المواقف.

- بينما من يطالع قواميس اللغة الإنجليزية يجد بأن الأخلاقيات(ethics)تعني مجموعة من السلوكيات والآداب والقيم التي تحكم الفرد أو الجماعة.²

نستنتج من خلال النظر و التمعن في التعريفات السابقة المتعلقة بالأخلاق و الأخلاقيات أن هناك فرق بين المصطلحين ، فالأخلاق تتناول التصرف الأخلاقي العام للإنسان، لكن الأخلاقيات تعتبر مجموعة الواجبات و الإلتزامات التي تنشأ عن ممارسة عمل ما .الجدول التالي يوضح الفرق:

الجدول رقم (1): الفرق بين مصطلحي الأخلاقيات و الأخلاق

الأخلاق	الأخلاقيات
قيم و معايير شاملة ؛ معايير الأخلاق إجبارية على الجميع؛ الجيد هو كل ما يتوافق مع المعايير الأخلاقية؛ البحث عن الكمال و الأمثلية.	قيم و معايير خاصة فردية ؛ وضع معايير الأخلاقيات بما يتوافق مع الأهداف المرسومة؛ الجيد هو كل ما يعتبر جيدا؛ البحث و العثور على السعادة.

المصدر: نسيمه خذير، أخلاقيات الأعمال و تأثيرها على رضا الزبون ، مجلة معارف، المجلد 09 ، العدد 16 ، 2014 ، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة آكلي محمد أولحاج ، البويرة ، الجزائر، ص 350.

¹ لكبير إيمان ، دور أخلاقيات الإدارة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ام البواقي، مذكرة ماستر، تخصص ادارة الاعمال، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ام البواقي، الجزائر، 2015 ، ص 04 .

² المعتصم بالله هاني وعلي أبو الكاس، مرجع سابق، ص 18 .

ج-معنى أخلاقيات الادارة:

وعرف العمر أخلاقيات العمل الإداري بأنها إتزام الموظف بواجباته الوظيفية كما حددها القانون وتشمل احترام الموظف للأنظمة والقوانين ، وقيم المجتمع وعاداته و العدالة وعدم التحيز والعمل من أجل المصلحة العامة ، والحفاظ على أسرار المنظمة التي يعمل فيها، وكذلك احترام الوقت والتقييد بالدوام لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج.¹

-تفهم أخلاقيات الادارة عموما على أنها أخلاق فيما يتعلق بممارسة الإدارة.²

-الأخلاقيات هي ممارسة تنطبق على كل شخص يعمل في المؤسسة بغض النظر عن المنصب و مستوى المسؤولية، هذه الأخلاقيات غير قابلة للتفاوض (قواعد أخلاقية و سلوك أخلاقي) ينطبق على جميع الأشخاص على حد سواء.³

-عرف ريو بيارز أخلاقيات الإدارة بأنها " مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري وتتعلق بما هو صحيح أو خطأ." و الملاحظ في هذا التعريف أن الصحيح والخطأ معايير نسبية تختلف من مجتمع لآخر.⁴

من التعريفات السابقة نستنتج أن اخلاقيات الادارة تعني مجموعة القواعد و المبادئ المتعارف عليها و التي يلتزم بها الموظف في أداء مهامه .

¹ منتهى ابراهيم احمد الخميس، درجة إتزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية و علاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين ، مذكرة ماجستير ،قسم الادارة و المناهج ،كلية العلوم التربوية ،جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2013، ص.ص 13-14.

² Domènec melè، **Management Ethics Placing Ethics at the Core of Good Management**· IESE Business school university of navarra·palgrave macmillan· Spain ،2012 page 07.

³ Jenny E- Grigoropoulos **The Role of ethics in 21 st century Organizations**· American community schools of athens ·International journal of progressive Education ·volume 15· N 02 // 2019· page 168 .

⁴ مصطفى علي بوريطة، تأثير أخلاقيات الإدارة على الموظفين و عملية الأداء، المجلة الدولية لنشر البحوث و الدراسات، المجلد 01، العدد 12، أكتوبر 2020 ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة السلطان مولاي سليمان، المملكة المغربية، ص35.

توجد بعض المصطلحات التي تظهر أنها تتشابه مع مصطلح أخلاقيات الإدارة لكنها تختلف من حيث المفهوم، كمصطلح أخلاقيات المهنة، و أخلاقيات الأعمال.

د-تعريف اخلاقيات المهنة : تعرف بالمبادئ و المعايير التي تعد مرجع للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجابا أو سلبا و يقصد بأخلاقيات المهنة الأحكام القيمية التي تتعلق بالأفعال الإنسانية من ناحية أنها خير أو شر، والسلوك الأخلاقي هو السلوك الذي عمل به المجتمع وأقره ويتكون هذا السلوك من مجموعة من القواعد التي تبين للأفراد كيف يتصرفون في الحالات والمواقف التي تعرض لهم دون أن يخالفوا في ذلك العرف السائد في مجتمعهم.¹

هي ممارسة المهام وفق قوانين الشرف و الإستقامة و النزاهة علاوة على الإلتزام بالتفرع لممارسة الوظيفة، أي عدم الجمع بين وظيفة أو أكثر والكتمان المهني .

-وتعرف أيضا بأنها " نظام المبادئ الأخلاقية وقواعد الممارسة التي أصبحت معيارًا للسلوك المهني و التقويم.²

ه-تعريف أخلاقيات الأعمال:

- عرفها (Smith 1790) تركز أخلاقيات الأعمال على كل ما هو خير وحق في النشاط الاقتصادي بشكل خاص، أين تدخل المنظمة في عملية تحليل أخلاقي للأنشطة والممارسات الاقتصادية.

- عرفها (klimsza.L 2014) (إنها إعادة دراسة الأعمال والنشاطات وعمليات صنع القرار عند وجود ممارسات أو قضايا أخلاقية متصلة بنشاط الشركة وهي تخص الزبائن، الموظفين، المجتمع والبيئة.³

مما سبق ذكره نستخلص أن أخلاقيات الإدارة خاصة بسلوك الفرد في الإدارة أي في الممارسة الإدارية، اما أخلاقيات المهنة تعني السلوك الخاص بمهنة معينة كالمحاسبة و الطب و المحاماة و غيرها و قد تختلف من مهنة لأخرى

¹ مسغوني منى و آخرون، دور أخلاقيات المهنة في مكافحة الفساد الإداري والمالي بالمنظمات الحكومية في الجزائر، دراسة حالة قطاع الجمارك، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 02، أوت 2019، جامعة الشهيد حمى لخضر، الوادي، الجزائر، ص.ص 695-696.

² عميروش حياة، فدسي سارة، علاقة الصراع التنظيمي بأخلاقيات المهنة، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2018/2017، ص،ص 18-19.

³ صخر أحمد و آخرون، أثر أخلاقيات الأعمال في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الجزائر للاقتصاد و التسيير، المجلد 15، العدد 2021/01، جامعة الشهيد حمى لخضر، الوادي، الجزائر، ص 50.

، اما أخلاقيات العمل أو الأعمال أشمل من أخلاقيات المهنة و تخص سلوك العامل في أي مجال عمل مهما كان أو أي نشاط أو حتى سلوك مؤسسة أو شركة.

و-الإدارة الأخلاقية:

تعد الإدارة الأخلاقية نتاج التحلي بمبادئ و معايير أخلاقيات الإدارة سواء من قبل العملاء أو المدراء أو

الموظفين

أو من قبل المنظمات في حد ذاتها.¹

ز-مميزات الإدارة الأخلاقية الفعالة:²

تتميز الإدارة الأخلاقية بإتباعها الأبعاد الأخلاقية للسلوك المهني، حيث نجد أن الإدارة الأخلاقية الفعالة هي

التي تطبق و تجيد:

-فهم الثقافة الأخلاقية الحالية: التي تؤكد على المضي قدما في السير نحو تحقيق الأهداف الثقافية من خلال زيادة

مستوى الوعي الأخلاقي لدى العاملين في أداء الأعمال بكفاءة عالية ؛

-معرفة أهمية المعايير الأخلاقية: التي ترى أنه من الضروري الموازنة بين ما تطلبه المنظمة و احتياجات الأفراد، و بالتالي

وجب وجود مجموعة من المعايير الأخلاقية التي تحكم إنجاز العمل؛

-ترويج أخلاقيات القيادة العليا : و ذلك من خلال الأمانة و الصدق و التفاني في إنجاز العمل و دعم القيادة

للإنجاز مدعما بالتمسك بالمعايير الأخلاقية .

و تكمن أهمية الإدارة الأخلاقية في جعل جو العمل يتسم بالمصداقية و الموثوقية ، و بالتالي ضمان ثقة العميل

بالمؤسسة هذا من جهة ، و من جهة أخرى ضمان ثقة الموظفين بالمدراء ، و المدراء بالموظفين .

¹ سارة زرقاط، دور أخلاقيات الإدارة في تكريس الشفافية اللازمة لتحسين الخدمة العمومية، مجلة المقاولاتية و التنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 01، 2021، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، ص45 .

² المرجع السابق، ص.ص 45-46.

على ضوء ما سبق و ما أوردنا في هذا المطلب ، يتضح لنا جليا أن أخلاقيات الإدارة ترتبط بالخصائص الداخلية المميزة سواء للفرد أو الجماعة ، و أصبحت تفرض نفسها بقوة خاصة في ظل الفساح و الفساد الإداري الذي شهده العالم في السنوات الأخيرة ، أصبحت الحاجة ملحة جدًا للإلتزام بأخلاقيات الإدارة بصفتها تعتبر أحد رؤوس أموال المؤسسة التي تعتمد عليها في تحقيق النجاح و الربحية ، و تعد محور الإرتكاز الذي يمنع و يكافح الإلتفاف و الفساد الإداري و غير ذلك من السلوكيات المنافية للأخلاق ، حيث أن التمسك بعدد من السلوكيات و المبادئ و القيم هو أساس نجاح الموظف في عمله .

ثانياً_ أهمية أخلاقيات الإدارة:¹

تعتبر أخلاقيات الإدارة و خاصة الإيجابية منها مهمة جداً من حيث الحصول على ثقة العملاء ، حيث يمكن أن تعزز تفاني الموظف و إيجابيته تجاه الموقف من سمعة الإدارة ، كما تعمل على التخلص من الأعمال التي تقوم بأي شيء للحصول على الأرباح ، و قد أجمل مجموعة من الباحثين الذين تطرقوا إلى أهمية أخلاقيات الإدارة من خلال :

- مواجهة فجوة الأداء و رفع كفاءات الأداء بأنواعها؛
- المحافظة على أسرار بيئة العمل؛
- تحسين العلاقات بين العاملين و رفع الثقة في المنظمة؛
- تولد لدى العاملين الشعور بالثقة و الفخر بالإلتزام للمؤسسة؛
- تعزيز سمعة المؤسسة على صعيد البيئة المحلية و الإقليمية و الدولية أيضا و له مردود إيجابي لها ؛
- المحافظة على نزاهة المؤسسة و أفرادها ؛
- تساعد القيم الأخلاقية على تقليل التكاليف التي تكبدها المؤسسة عند إتخاذ القرارات المناسبة؛
- تعتبر أخلاقيات الإدارة كأحد المتغيرات الأساسية لتحقيق الأداء الإقتصادي الناجح.

¹ لكبير إيمان، مرجع سابق، ص.ص 13-14

المطلب الثاني: أهداف أخلاقيات الإدارة: تهدف الأخلاقيات الإدارية عموماً إلى:¹

- ضبط العادات والإتفاقات ومجموع القيم والأعراف والتقاليد المتفق عليها في محيط ما؛
- تساعد الأخلاقيات على تقديم النقد الذاتي لتحسين المردودية، وتحسين الكفاءات الفنية وتحفيز المهارات المهنية وخلق جسور الثقة في الأهداف المتبعة؛
- ضبط السلوك المهني والشخصي الذي ينبغي أن يتحلى به الموظفون لدى الدولة وضمان إنضباطهم بما ينسجم ومقتضيات ممارسة الوظيفة العمومية، وإطلاعهم على واجباتهم المهنية في إطار أخلاقي؛
- تطبيق نظام الجزاءات الإيجابية والسلبية لتفادي بعض مظاهر الفساد الإداري؛
- تحقيق التوازن بين الأحكام الأخلاقية وحرية وحقوق الموظفين بظبطها و تقنينها ؛
- تقريب عمل الإدارة العامة من المواطنين بالإصغاء إلى إهتماماتهم وإنشغالهم وكذا على تحسين نوعية خدمات المقدمة إليهم ، إنشاء الثقة المتبادلة بين الإدارة والمواطن؛
- إزالة الطابع التسلطي الذي يمكن أن تتصف به الإدارة باحترام الواجبات الملقاة عليها.

المطلب الثالث: مبادئ و مصادر أخلاقيات الإدارة:

اولا_ مبادئ أخلاقيات الإدارة:²

أ- مبادئ المنظمات: تتمثل في:

- أن تضع كل منظمة مدونة أخلاقية و الإطلاع الرسمي عليه وهذا ما يعزز المبادرة الأخلاقية والمنافسة الشريفة؛
- تسمية لجنة الأخلاق في المنظمة لتقديم المنشورات الأخلاقية و البحث الأخلاقي في القضايا المحيرة؛
- تحديد المنطقة الرمادي والتصرفات التي تدل فيها وتحديد موقف المنظمة منها؛

¹ مصطفى علي بوريطة، مرجع سابق، ص 36 .

² حاكم اسماء و دولي لخضر، مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة مع الإشارة إلى جامعة طاهري محمد، مجلة

البشائر الإقتصادية، المجلد 03، العدد 02، جوان 2017، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، ص250.

- إنتقاء المديرين وفق معايير أخلاقية إلى جانب معايير الكفاءة ووضع الحوافز للتصرفات المدعومة للسمعة الأخلاقية للمنظمة؛ حق المعرفة للعاملين والزبائن وغيرهم بالمخاطر والأضرار المحتملة الناجمة عن عمل المنظمة.

ب- مبادئ المديرين: ¹ وهي كالآتي:

_ إعتبار المعايير الأخلاقية ذات قيمة موازية للمعايير المادية المتعلقة بتعظيم الربح؛

- التطوير المستمر للمدونة الأخلاقية والعمل بموجبها؛

- العمل وفق أولويات: مصلحة اتمع أولا مصلحة المنظمة ثانيا، ومن ثمة المصلحة الشخصية؛ التقييم الدوري

للمستوى الأخلاقي لإدارته والعاملين معه؛

- قول الحقيقة في كل المواقف التي يواجهها المدير والإلتزام بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع المديرين الآخرين.

ج- مبادئ العملاء: تتضمن ما يلي:

- مطالبة المنظمات بمبدأ الشفافية وإطلاع الزبائن على المخاطر والأضرار الناجمة عن سلعها و خدماتها؛

- التحلي بمبدأ المواطنة الأخلاقية ومبدأ الحد من النزعة الإستهلاكية.

د- مبادئ الموظفين: وهي كالآتي:

- يجب العمل وفق أولويات وتفضيل المصلحة العامة على الخاصة؛

- عدم إطاعة الأوامر عند التعارض مع المدونة الأخلاقية للمنظمة؛

- الإلتزام بالمعايير الأخلاقية في التعامل مع المدراء و الزملاء والمرؤوسين؛

- إفشاء الحقيقة في المواقف التي تُهمُّ وتضر الجمهور وذات العلاقة بعمله .

إن مبادئ الموظفين هو كل ما يتعلق بسلوك و أفعال الأفراد في المنظمة، التي يعود آثارها على أدائهم وبالتالي

على أداء المنظمة ككل.

ثانيا_ مصادر أخلاقيات الإدارة:

¹ حاكم أسماء و دولي لخضر، مرجع سابق، ص 250.

تختلف النظم الإدارية في مستواها وطبيعتها وجهودها وطرق تعاملها و لكن لا تختلف في مصادر الأخلاقيات من حيث الجوهر، وقد حاول الكثير من الكتاب والباحثين في تحديد المصادر الأساسية لأخلاقيات الإدارة والتي تتجسد في السلوك الأخلاقي الحميد أو السيئ إلى: مصادر شخصية ومجتمعية، والشكل الآتي يوضح ذلك :

الجدول رقم (2): مصادر أخلاقيات الإدارة.

المصادر الخارجية	المصادر الداخلية
ثقافة المجتمع و عاداته و قيمه الثقافية التنظيمية؛ تشريعات الخدمة المدنية، القوانين و اللوائح الحكومية التشريعية؛ القيادة القدوة، التنظيم الإداري، قوانين السلوك الأخلاقي؛ قيم الجماعة، قيم العمل الجماعات المرجعية، بالإضافة إلى إعلام الدولة و منظمات الرأي العام.	الأخلاقيات الشخصية ؛ الدين، الأسرة؛ المؤسسات التعليمية؛ الخبرة المتراكمة و الضمير الإنساني الصالح؛ الحالة الصحية و الجسمانية .

المصدر : حاكم اسماء، و دولي لخضر، مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة مع الإشارة إلى جامعة طاهري محمد

بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، جوان 2017، جامعة طاهيري محمد، بشار، الجزائر، ص 251.

الجدول السابق يوضح مصادر أخلاقيات الإدارة التي تكون من نبع أخلاق الموظف التي تكونت من الدين أو من تربيته أي من الأسرة أو المدرسة، أو حتى الخبرات المتراكمة و ضميره الصالح هذا بالنسبة للمصادر الداخلية، أما المصادر الخارجية فتتمثل في ثقافة المجتمع و عاداته و قيمه، أو التشريعات و اللوائح التنظيمية و القوانين، أو القيادة القدوة في المنظمة، و حتى تأثير الإعلام و منظمات الرأي العام.

المطلب الرابع: أبعاد و معايير أخلاقيات الإدارة:¹

أولاً: أبعاد أخلاقيات الإدارة

هناك العديد من المبادئ و الركائز التي تحكم أخلاقيات الإدارة، و لا تقوم أية فلسفة أخلاقية بدونها و هي كالاتي:

¹ عباد عبد الهادي و بن سادات نصر الدين، آليات تنمية الإلتزام بأخلاقيات الإدارة في الإدارة العمومية الجزائرية، مجلة الباحث للدراسات

الأكاديمية، المجلد 08، العدد 01، 2021، جامعة وهران، الجزائر، ص.ص 915-916 .

الموضوعية: و تعني أن يكون الموظفون أو العاملون في الإدارة العمومية محايدون و بعيدون عن أي تأثيرات جانبية ، و يتمتعون بإستقلال كامل في جميع ما يتعلق بأعمالهم ، و ألا يكون لهم أي مصالح متعارضة ، و أن يتجنبوا أي علاقات قد تفقدتهم إستقلاليتهم عند القيام بمهامهم.

الأمانة: و هي حفظ حقوق الغير، و أداء ما على الفرد أيضا من حقوق في الأموال و الأعراض.

النزاهة: و تعني مجموعة القيم المتعلقة بالصدق و الإخلاص و العدل في العمل.

الشفافية: و يشير إلى ضرورة تبيان الإدارة لسياساتها و اجراءات تقديم الخدمات و الإفصاح عن شروط و معايير و آليات الحصول على هذه الخدمات بشكل علني و واضح و صريح .

المساءلة: هي القدرة و الإستطاعة على تقديم إجابة ، و تحمل مسؤولية الوظائف الرسمية ، و تقديم تقارير دورية حول سير العمل في الادارة ، بشكل يتم فيه توضيح قراراتهم و تفسير سياساتهم ، و الإستعداد لتحمل المسؤولية المترتبة عن القرارات و الإلتزام بتقديم تقارير عن سير العمل في مؤسستهم، و كذلك يعني المبدأ حق المواطنين العاديين في الإطلاع على هذه التقارير العامة.¹

ثانيا: معايير أخلاقيات الإدارة:²

هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن يشتمل عليها السلوك الأخلاقي لدى الأفراد، وهي في ذات الوقت تمثل

مجموعة من المعايير الخاصة بالأخلاقيات بشكل عام وهي كالاتي :

-النزاهة: هي منظومة من القيم المتعلقة بالأمانة والصدق والإخلاص ؛

-التعاون والاحترام : للمشاركة و التعاون دور مهم من خلال الاحتكاك بالآخرين في نقل الخبرات

والمعارف، وأن يكون الفرد محترما للكرامة الإنسانية والخصوصية ؛

¹ عباد عبد الهادي و بن سادات نصر الدين، مرجع سابق، ص.ص 915- 916 .

² حاكم اسماء، دولي لخضر، مرجع سابق، ص 250 .

- الانضباط والالتزام: على الموظف أن يقوم بعمله في وقت الدوام الرسمي ويحترم الإجراءات والقوانين الواجبة؛

- تحمل المسؤولية: بمعنى تحمل المسؤولية عن إنجاز الأعمال سواء أكانت سيئة أو جيدة وتحقيق الأهداف مهما

واجه ذلك من مواقف صعبة.

هذه المعايير وغيرها في مجموعها تزيد من فاعلية أخلاقيات الإدارة والأكثر من ذلك هي من أهم الأمور التي بخلافها لا يمكن أن تحقق الإدارة أهدافها بحيث تعتبر مستلزمات مباشرة هامة شأنها شأن المعايير المادية لكل من يقوم بالمهام الوظيفية على كل المستويات وبدون إستثناء، و عليه يمكن القول أن التحلي بمعايير و مبادئ أخلاقيات الإدارة سيؤدي بالضرورة إلى جعل الإدارة تتسم بالأمثلة و إن كانت نسبية ، أو ما يطلق عليها بالإدارة الأخلاقية .

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الولاء التنظيمي.

هناك إجماع كبير بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي يقوم على فكرة أساسية ألا وهي درجة الارتباط بين

الموظف و منظمته، ولكن في المقابل لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف محدد للولاء التنظيمي.

المطلب الأول : مفهوم و أهمية الولاء التنظيمي و خصائصه

اولا - مفهوم الولاء التنظيمي :

أ-الولاء : في اللغة هو (الانتماءDévotion) (والانتماسAffiliation) (والإخلاص belonging) وعندما

نقول أن لأبنائهم ولاء لأبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتماسهم وإخلاصهم إليهم، والولاء لهذا المعنى ينطوي على

(الارتباط commutent) و(تماسك Cohesiveuess) و(جذب Enticemen) تجاه الغير .

ب- التنظيم في اللغة : مصدر فعل نظم ، والنظم التأليف ، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظما ونظاما

أي جمعه فانتظم¹ .

¹فاضل سمية، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، مذكرة ماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2016/2015، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، ص8.

ج-الولاء التنظيمي في الاصطلاح : يقدم مدحت محمد أبو النصر مجموعة من التعاريف حول الولاء التنظيمي

وهي كآآتي:

-الشعور بالانتماء ، ينمو داخل الفرد اتجاه يعتبره هاما في حياته.

- شعور الفرد بالمسؤولية اتجاه شيء هام في الحياة.

- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى الإنسان.

-الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء ما.¹

-تعريف آخر:

لغة: جذر الكلمة (و ل ي) ولي الشيء، و وَلِيَ عليه ولايةً، و الولاية النُصرة، و يقال: فلان أولى بهذا الأمر من

فلان أي أحقُّ به، و المولى الخليف و هو من أنظَمَ إليك فعزَّ بعزِّك و امتنع بمَنَعَتِكَ، و المولى الناصر، و المولى الولي

الذي يلي عليك أمرَك.

اصطلاحا: تعددت تعاريف الولاء التنظيمي و تنوعت بتنوع وجهات نظر الكتاب و المفكرين و إختلاف الحقل

المعرفي الذي ينتمي إليه كل منهم ، و فيما يلي سنتطرق لأهمها :

- عُرف الولاء التنظيمي على أنه: الدرجة التي يشعر فيها الأفراد بأنهم جزء من المنظمة.²

- كما عرف كانتر(Kanter,1968) الولاء على أنه " استعداد الأفراد لبذل الطاقة و الوفاء للمنظمة."

- وعرف (العنتبي والسواط، 1997)الولاء التنظيمي بأنه "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه

إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع قيم المنظمة وتبنيها."

¹ فاضل سمية، مرجع سابق، ص 8

² كسنة محمد، دليل الباحث في إدارة الأعمال، منشورات كليك ، الجزائر ، الطبعة الأولى، الجزء الاول، 2022 ،ص.ص 33-34 .

- في حين جيمون (Jeamoon, 2000) (عرف الولاء التنظيمي " هو حالة وجدانية، ذات أبعاد مختلفة ولكن مترابطة، ومن الصعب تحديد العنصر الأقوى أثرًا، ولكن من المؤكد تأثيره الكبير.¹

نستنتج من التعاريف السابقة أن الولاء التنظيمي: تعلق الفرد و إرتباطه الشديد بالمنظمة التي يعمل بها و شعوره بالإنتماء لها .

ثانيا -أهمية الولاء التنظيمي²:

تنبع أهمية الولاء التنظيمي من النواحي التالية:

◆ يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز؛
◆ إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة؛

◆ إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى؛

◆ إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة وتمكّنها من الاستمرار والبقاء ، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة درجة ولائه لأهدافها و قيمها؛

◆ إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها و زيادة إنتاجها.

ثالثا-أهمية دراسة الولاء التنظيمي:

¹ منتهى ابراهيم احمد الخميس، درجة إلتزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة و المناهج، كلية العلوم التربوية، 2013، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص26.

² منصور عبد القادر محمد منصور، أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين، مجلة رؤى إقتصادية، المجلد 04، العدد 06، جوان 2014، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، ص82.

يعتبر مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الادارية الحديثة التي تجسدت في ادبيات الادارة العربية بشكل عام ، وليس هناك أدنى شك في الحاجة الماسة لقطاع ادارة الاعمال العربي الى دراسة مثل هذه المفاهيم نظراً لأهميتها المتزايدة، فقد اثبتت الدراسات أنه كلما إزداد الولاء التنظيمي قلَّ معدل الدوران (310, 1984, Hartman & Stumpf، و كما يساعد الولاء التنظيمي كذلك في إنخفاض نسبة الغياب، والحد من مشكلة التأخير عن الدوام، وتحسن الاداء الوظيفي (Larson & Fukami, 1984, 223) ، إضافة الى ذلك فإن أثر الولاء التنظيمي في حياة العاملين قد يمتد الى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد إتضح أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي (Romzek 198, 652).¹

رابعاً- خصائص الولاء التنظيمي²:

توجد عدة خصائص نوجز منها ما يلي:

- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط؛
- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وعدة ظواهر أخرى داخل التنظيم؛
- يعتبر مستوى الولاء التنظيمي لدى الفرد الموظف ثابت نسبياً لأنه قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه ؛

■ يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً ،لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما يصعب تنحيته إلا بتأثير استراتيجيات ضاغطة ، كما انه يتجسد في سلوكيات العامل داخل المنظمة كمواظبة الحضور والالتزام بالمهام والحماس، والدافعية في العمل والإخلاص والتميز في الأداء والرغبة في البقاء بالمنظمة وعدم تركها ؛

¹ مروان صبح حسن ، الولاء التنظيمي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات، مجلة الجامعة العراقية، العدد

3/2015، 2016/36، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، ص388.

² شلابي وليد ، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة ماجستير، تخصص

علم النفس تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2016، ص48.

■ الولاء التنظيمي يصنع ويكتسب وليس فطرة في الفرد العامل داخل التنظيم؛

■ الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة، ولكن يستدل عليه من خلال سلوك العاملين وتصرفاتهم في المنظمة والتي تجسد مدى ولائهم.

المطلب الثاني: أنواع الولاء و مراحل تكون الولاء التنظيمي.

اولا- أنواع الولاء¹: ينقسم الولاء إلى عدة أنواع أهمها :

أ- ولاء الفرد لنفسه : حتى يكون لهذا الولاء معنى يجب أن يكون سعي الفرد لرجاء النفع و ابعاد الضرر الذي قد يأتيه من الغير ، و بالتالي لا بد من وجود الغير ليكون الولاء .

ب- ولاء الفرد لأهله : (أمه، أبيه، بناته، بنيه) ولاء الأم والأب فمطبوع ومصنوع فينا ، المرء يدفع الضرر عن أبويه بحكم الطبع ، ويدفع عنهما الخطر بحكم الالتزام بوفاء دين ، انه دين التربية والرعاية وهنا يظهر معنى الواجب ، أما ولاء الفرد لأبنائه يظهر عندما يدفع الأب عن أبنائه الفزع ، فهو يدفع عن الأبناء في فورة وثورة لا تأذن له بثانية من الزمان حتى يفكر فيها ويتردد .

ج- ولاء الفرد لوطنه: هذا الولاء ينطوي على ولاءين ، الأول ولاء عاطفي يحسه الفرد بحكم الطبع والثاني ولاء سياسي يكتسبه الفرد بالممارسة والحكم وولاء الفرد عن وطنه فيحن إلى سابق عهده فيه وكم رأينا عائدا إلى وطنه من بعد غياب طال .

د- الولاء المهني (الوظيفي) وهو الولاء للوظيفة التي يشغلها الفرد العامل ، وكلما التزم بقيم وأخلاقيات هذه الوظيفة وقام بمهامه بإخلاص واثقان وساهم في تحقيق أهدافها دل ذلك على ولائه الوظيفي .

هـ- الولاء التنظيمي: ويعني اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظف اهتمامه بها ورغبته في خدمتها بغض النظر عن المردود المادي الذي يحصل عليه منها أو هو حالة يتمثل فيها العامل قيم وأهداف المنظمة والرغبة و المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه .

¹ فاضل سمية، مرجع سابق، ص.ص 20-21 .

ثانيا -مراحل تكوين الولاء التنظيمي:¹

حسب "Bouchanan" " إن الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة هي:

أ-مرحلة التجربة :هي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله بالمنظمة وتمتد لغاية عام واحد، يكون الفرد خلالها مستعدا للتدريب، و يكون توجهه الأساسي السعي لتأسيس قبوله بالمنظمة .

ب-مرحلة العمل والإنجاز:وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدأ العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام.

ج-مرحلة الثقة في التنظيم: و تتمثل المرحلة الثالثة من التحاق الموظف بالتنظيم، و تستمر إلى ما بعد ذلك حيث تتقوى اتجاهات ولاءه، التي تكونت في المرحلتين السابقتين وينتقل الفرد من مرحلة التدريب والتكوين إلى مرحلة النضج.

الجدول رقم (3) : يوضح مراحل تكوين الولاء التنظيمي.

مرحلة التجربة	مرحلة العمل	مرحلة الثقة في التنظيم
تحديات العمل؛ تضارب الولاء؛ وضوح الدور؛ فهم التوقعات؛ نمو توجهات الجماعة تجاه التنظيم . الشعور بالصدمة	الخوف من الفشل ؛ ظهور قيم الإلتزام للعمل و التنظيم ؛ الأهمية الشخصية .	ترسيخ الإلتزام و تدعيمه .

المصدر : شلاي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الادارة المحلية بولاية مسيلة ،مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس تنظيم و عمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2015/2016، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص47.

¹ صخر أحمد و آخرون ، مرجع سابق، ص53.

من الملاحظ من الجدول أن تكون الولاء عند الموظف يمر بأهم ثلاث مراحل يتفق عليها أغلب المفكرين بداية بمرحلة التجربة حيث تبدأ من تاريخ توليه منصبه يكون خلالها مستعداً للتدريب و التعلم و هدفه الأساسي يكون وضع و تأسيس مكانته داخل المنظمة و قبوله بها، أما مرحلة العمل و الإنجاز، هنا تظهر خبراته أثناء فتراته الأولى في العمل، و في مرحلة الثقة في التنظيم تتقوى إيجابيات و لوائه للمنظمة، و التي تكون نتيجة المرحلتين السابقتين، يصبح الموظف فيها في مرحلة النضج.

كما أشار البعض إلى أن الولاء التنظيمي لدى الأفراد في المنظمات المختلفة، يمر بعدة مراحل كالآتي:

أ- **مرحلة الإذعان:** وفيها يتقبل الفرد سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه منه، مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

ب- **مرحلة التطابق والتماثل:** وفيها يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم من أجل رغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة و لأنها تشبع حاجته في الانتماء.

ج- **مرحلة التبني:** وفيها يكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، وقيمه مع قيمها.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي و أبعاده:

اولا - العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي:

في محاولات الباحثين لفهم العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي لدى الموظفين تنوعت اتجاهاتهم حول فهم العوامل المؤثرة فيه و تنوعت تصنيفاتهم تبعاً لذلك ، فلقد أشار "اوليفر oliver" أن ولاء الموظفين للمنظمة قد ينشأ و يتكون قبل الانضمام للمنظمة . حيث يرى "سايمون" أن إلى الهوية التنظيمية و تقسيم الأعمال بالإضافة إلى المكافآت و الحوافز تؤدي إلى الإحساس بالافتخار و الانتماء و من ثم الولاء للمنظمة و قد حاول الباحثين و وضع نماذج تبين العوامل التي تساعد في تكوين الولاء التنظيمي و توضح السلوك الذي قد يظهر نتيجة لهذا الولاء

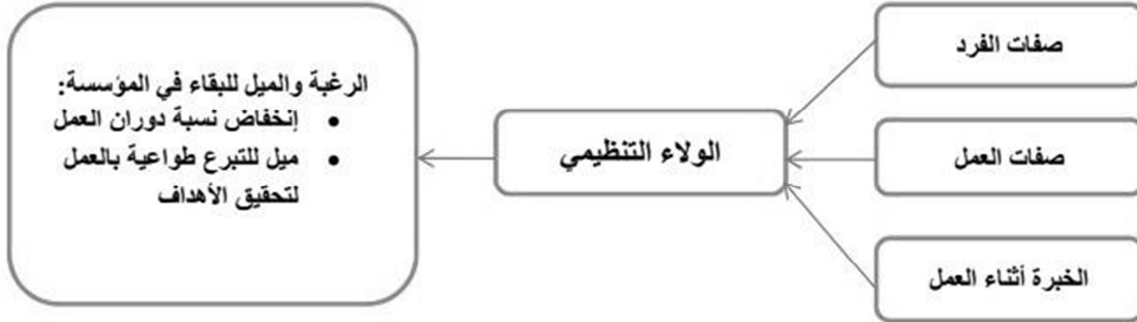
فأشار "ستيرز" إلى ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد ، و هي

¹ منتهى ابراهيم احمد الخميس، مرجع سابق، ص 32 .

: صفات الفرد، صفات العمل، الخبرة أثناء العمل¹، الشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي

نموذج ستين:

الشكل رقم (1): يوضح العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي.



المصدر : بوعمامة بن زيادي ، القيم التنظيمية و تأثيرها في الولاء التنظيمي ،دراسة ميدانية بالقرض الشعبي الجزائري فرع غرداية

مذكرة ماستر قسم علم الاجتماع كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ،، 2019/2018 ، جامعة غرداية، الجزائر، ص 49 .

يوضح الشكل السابق أهم العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي و التي تتلخص في رأي ستينز إلى صفات الفرد و هذا قبل إنضمامه للمنظمة ربما، كأن تكون من صفاته حبه للعمل و التفاني فيه بغض النظر عن نوعه، أما صفات العمل كأن يكون العمل مريحاً و مناسباً و ظروفه ملائمة، و كذا عامل الخبرة أثناء العمل أي أن إكتسابه للخبرة في عمله يمكن أن يمنحه شعوراً بالرضا و التمسك بعمله و رفض لتغييره، كل هذا يؤدي به للولاء لمنظمتهم و بالتالي الميل لها و حب البقاء فيها.

ثانياً- أبعاد الولاء التنظيمي :

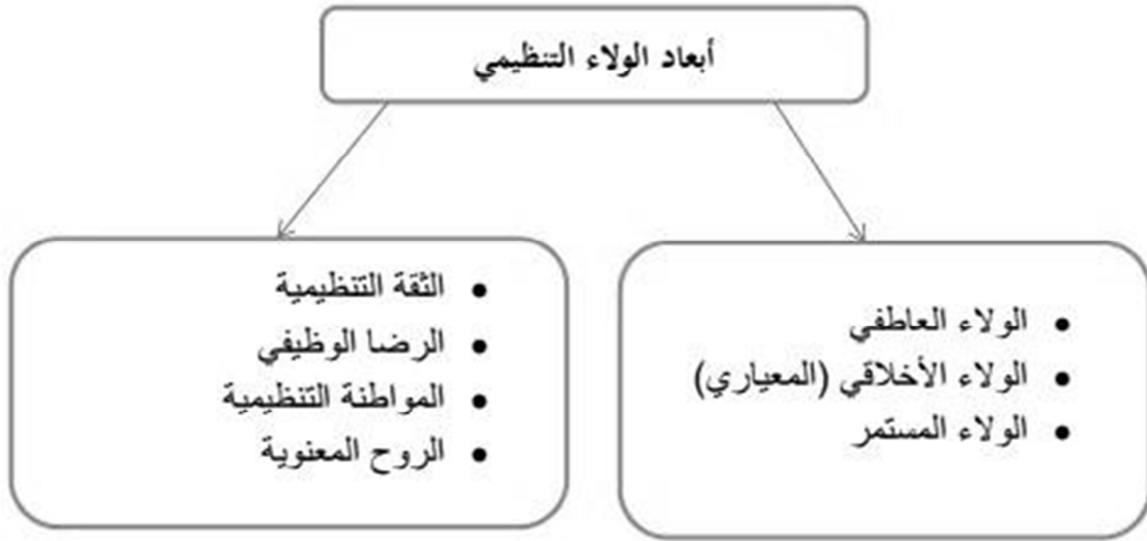
تتمثل أبعاد الولاء التنظيمي في: الولاء العاطفي و الولاء الأخلاقي، والولاء المستمر والثقة التنظيمية و كذا

الرضا الوظيفي والمواطنة التنظيمية و الروح المعنوية، و نوضح ذلك في الشكل التالي:

¹ بوعمامة بن زيادي ، القيم التنظيمية و تأثيرها في الولاء التنظيمي ،دراسة ميدانية بالقرض الشعبي الجزائري فرع غرداية، مذكرة ماستر العلوم قسم علم

الإجتماع ، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة غرداية، الجزائر، 2019/2018، ص 48 .

الشكل رقم (2) : أبعاد الولاء التنظيمي



المصدر: كسة عماد ، دليل الباحث في إدارة الأعمال، منشورات كليك، الجزائر، الطبعة الأولى، الجزء الاول، 2022، ص.36 .

يوضح الشكل السابق أبعاد الولاء التنظيمي مجتمعة حسب رأي أغلب المفكرين، إلا أن أغلب الدراسات ركزت على الأبعاد الثلاثة المذكورة و المهمة بالنسبة للموظف أكثر من غيره، الولاء العاطفي الذي يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، و الولاء الأخلاقي الذي يجسد إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، و الولاء المستمر الذي يشير إلى أن الموظفين القداماء في المنظمة سيختارون البقاء فيها لأجل المزايا الممنوحة لهم فيها.

أ-الولاء العاطفي : Emotional loyalty يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله ، من استقلالية واكتساب المهارات وطبيعة علاقته بالمشرفين ، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف أو العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء يتعلق بالعمل أو العاملين.¹

¹ صخر أحمد و آخرون ، مرجع سابق، ص.ص 53-54 .

ب-الولاء المعياري الأخلاقي(Normative loyalty) : ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمتسببها والسماح لهم بالمشاركة والتفاؤل الإيجابي ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل والمساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة ، مما يجعل الفرد يتمتع عن ترك المنظمة لكونه ملتزما أخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها .¹

ج-الولاء المستمر Continuous loyalty يشير هذا البعد إلى أن الموظفين الذين عملوا في المنظمة لسنوات عديدة سيختارون البقاء فيها من أجل الإستمرار في تلقي المزايا لأن مغادرتهم لها ستجعلهم يفقدون الكثير من المزايا.

د-الثقة التنظيمية Organizational Trust يشير هذا البعد ذلك التوقع الإيجابي الذي يعتقده الأفراد نحو نوايا و سلوكيات بعضهم البعض .

هـ-الرضا الوظيفي Job Satisfaction يشير هذا البعد إلى الشعور الإيجابي الذي ينتاب الفرد إتجاه وظيفته ، نتيجة لتوافقه معها و قبوله لمحيط عمله .

و-المواطنة التنظيمية: Organizational Citizenship يشير هذا البعد إلى سلوك تنظيمي تطوعي يسلكه الأفراد نتيجة زيادة ولائهم لمنظماتهم مع تحقق الرضا التام لهم .

ز-الروح المعنوية Morale: يشير هذا البعد إلى الشعور الإيجابي الذي يشترك فيه جميع أفراد التنظيم تجاه وظائفهم و منظماتهم.²

الفرع الرابع: معيقات الولاء التنظيمي و وسائل قياسه

نتطرق في هذا الجزء لأهم المعوقات و وسائل قياس الولاء التنظيمي

¹ صخر أحمد و آخرون ، مرجع سابق، ص.ص 53-54 .

² كسنة محمد، مرجع سابق، ص.ص 36-37 .

اولا- معيقات الولاء التنظيمي¹:

تعرض مجموعة من الصعوبات والعوائق التي تحول دون تحقيق الولاء التنظيمي وتسهم في إطفائه وإزالته، و حتى نستطيع ان نتجنب هذه العوائق لابد من معرفتها ودراستها دراسة تحليلية للمحافظة على السير الحسن للتنظيم وتحقيق أهدافه، وتوجد عدة عوائق مختلفة تحول دون التزام الموظف بولائه للتنظيم نذكر منها ما يلي:

❖ غياب الدقة والموضوعية في نظام التسيير والأداء الوظيفي، وهذا يؤثر على نفسية العاملين ويشعرهم بالتخوف والتهرب ونقص في الرضا الوظيفي؛

❖ ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم إشباع حاجات العمال الفردية والشخصية و الاجتماعية؛

❖ تجاهل ظروف العامل وعدم الاكتراث بمشاكله و ظروفه سواء الصحية أو الاجتماعية؛

❖ الشعور بالتذمر من طرف العمال وعدم رضائهم عن ظروف العمل خاصة في حالة التهميش واللامبالاة وعدم

وجود مناخ تنظيمي يشجع على الانجاز ؛

❖ عدم وجود وحدة عمل طبية تسهر على رعاية العمال ومتابعتهم صحيا ونفسيا؛

❖ عدم الاستقرار الوظيفي وعدم الأمان داخل التنظيم، فالعامل مهدد في أي لحظة من لحظات عمله بالعزل

والتوقيف دون أي تعويض أو سابق إنذار؛

❖ وجود الصراع التنظيمي بصفة دائمة من شأنه أن يؤثر على درجة ولاء العامل للمنظمة التي ينتسب إليها ؛

❖ الافتقار لروح التعاون والتشارك في انجاز الأعمال ، وعدم الشعور بان المنظمة بمثابة الأسرة المهنية التي تربطهم بها

أواصر تنظيمية قوية.

ثانيا- وسائل قياس الولاء التنظيمي :

هناك العديد من الاساليب للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة وتصنف الى نوعين :

¹ شلابي وليد ، مرجع سابق، ص.ص 55- 56 .

أ - مقاييس موضوعية: وهي طرق بسيطة وسهلة وشائعة الاستخدام، تقوم على تحليل عدد من المظاهر المعبرة عن الولاء التنظيمي مثل :

- رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة .مستويات اداء العاملين؛

-معدلات الغياب عن العمل؛

-معدلات دوران العمل؛

- كثرة الحوادث وتعطل الآلات، وتلف وفقدان المواد .

وتفيد هذه المقاييس السلوكية في الاشارة لوجود مشاكل في الولاء التنظيمي، لكنها لا تعطي بيانات عن

اسباب انخفاض الولاء، او حتى حلول لهذه المشاكل¹.

ب - المقاييس الذاتية:

يقيس هذا النوع ولاء الأفراد مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة

توجه للأفراد للحصول على تقدير من جانبهم ودرجة ولائهم وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هو الإستبيان وقد

تباينت هذه المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها:

1-مقياس بورتز 1969: وقد أطلق عليه إستبيان الولاء التنظيمي وهو يتكون من 15فقرة تستهدف قياس درجة

ولاء الافراد بالمؤسسة و ولائهم واخلاصهم لها وبذل جهد كبير من اجل تحقيق اهداف المنظمة واستعان كذلك

بمقياس ليكرت لتحديد درجة الاستجابة.

2-مقياس مارش وماتري 1977: وهو الذي يقدم مقياس للولاء التنظيمي مدى الحياة (الاعراف و القيم) ويتكون

من أربع فقرات وقد إستخدم أداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الولاء التنظيمي مدى الحياة و تعزيز إستحسان

المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل والإخلاص له حتى إحالته على التقاعد.

¹ مروان صباح حسن، مرجع سابق، ص.ص 391-392

3-مقياس جوتس 1978: وهو محاولة لقياس الولاء التنظيمي من خلال تغيرات عبّرت كل منها على واحدة من القيم التالي: العمل مع الزملاء، كفاءة عالية، استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في تخصص و إنشاء أفكار جديدة في حقل التخصص .

4-مقياس سكوردن: ساهم في بناء هذا المقياس ثلاثة مصادر:

-الأعمال المتعلقة بالانتماء للمؤسسة ؛

-المقابلات مع عدد الأفراد لتحديد خصائص الاتجاه السلوكي للفرد ؛

-القيم والمعتقدات .¹

نستخلص مما سبق ذكره في هذا الجزء أن المنظمات تعتمد على العنصر البشري بإعتباره أهم أصولها (الرأس المال البشري) في تحقيق أهدافها ، لذا تلتزم بتدريب موظفيها و تطويرهم و تحفيزهم مادياً و معنوياً من أجل تحقيق الرضا، و الذي يؤدي إلى الولاء التنظيمي بين موظفيها لمنظمتهم ، لهذا تعمل المنظمات بإستمرار لمتابعة افعال العاملين بها في ظل تزايد و تعقد العمل ، فالمنظمات لا بد لها من السعي لخلق و زرع الولاء التنظيمي ، الذي يتكون عبر مراحل تقدمهم في المنظمة.

¹ دليمي نور الهدى، غشامي شيماء، تأثير الإلتزام بأخلاقيات الوظيفة على الولاء التنظيمي لدى العاملين دراسة حالة جامعة أحمد دراية بأدرار، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر،2020/2021، ص12.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

نتطرق في هذا الجزء للدراسات السابقة العربية منها و الأجنبية، كما ندرس أوجه التشابه و الاختلاف بينها و

بين الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية و الأجنبية

أولاً: الدراسات السابقة العربية.

1 - دراسة : ريم ياسر الرواشدة.¹

صاحب الدراسة و السنة	ريم ياسر الرواشدة 2007
عنوان الدراسة	أثر الإلتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية.
إشكالية الدراسة	هل يوجد أثر للإلتزام بأخلاقيات الإدارة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية؟
نوع الدراسة	مذكرة ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة مؤتة- الأردن.
أهداف الدراسة	التعرف على أثر الإلتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية
منهج و أداة الدراسة	إعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم الإعتماد على الإستبانة لجمع البيانات، و إختيار عينة عشوائية بسيطة من جميع العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ، بلغ تعدادها 582 فرد، تم استخدام ال spss لتحليل بيانات الإستبانة .
بعض نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: أن تصورات المبحوثين لأبعاد الإلتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في المؤسسات العامة الأردنية كانت مرتفعة و أن تصوراتهم لأبعاد الولاء التنظيمي كانت متوسطة؛ أن هناك أثر لأبعاد أخلاقيات الإدارة (الواجبات الوظيفية، المسؤولية الإجتماعية ، الحقوق الوظيفية، المناخ الأخلاقي) في الولاء التنظيمي
بعض التوصيات	توصي الدراسة بضرورة أن تعزز أجهزة الإدارة في المؤسسات المبحوثة على نشر مفاهيم الشفافية و الحق و ربطه بالواجب ، عبر لقاءات مفتوحة تتيح إشاعة روح العلاقات المباشرة و الإيجابية .

¹ ريم ياسر الرواشدة، أثر الإلتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2007.

2- دراسة شراد وافية¹.

صاحب الدراسة و السنة	شــــراد وافــــية 2015-2014
عنوان الدراسة	مساهمة أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري ، دراسة حالة مؤسستي سونطراك و سونلغاز، بسكرة
إشكالية الدراسة	كيف يمكن لأخلاقيات الإدارة أن تساهم في مكافحة الفساد الإداري بمؤسستي سونطراك و سونلغاز؟
نوع الدراسة	مذكرة ماستر في الحقوق ، تخصص قانون اداري ،جامعة محمد خيضر، بسكرة
أهداف الدراسة	<p>— إظهار أهمية أخلاقيات الإدارة؛</p> <p>— توضيح مختلف النتائج المترتبة عن أضرار الفساد الإداري؛</p> <p>— البحث عن سبل مكافحة الفساد الإداري بشتى الطرق الممكنة.</p>
منهج و أداة الدراسة	اعتمدت الدراسة في الجزء النظري على المنهج الوصفي ، اما الجزء التطبيقي على أسلوب دراسة حالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية متخذة مؤسستي سونطراك و سونلغاز نموذجًا اعتماد برنامج exel و spss في تحليل النتائج .تحتوي عينة الدراسة على 73 فردا بالإضافة لإعتماد المقابلة مع 5 أفراد منهم .
بعض نتائج الدراسة	<p>نتائج الدراسة الميدانية:</p> <p>مؤسستي سونطراك و سونلغاز تملك جملة من القيم و المبادئ التي تحولها للنجاح؛</p> <p>مؤسستي سونطراك و سونلغاز تهتم بقيم العمل و تشجع أفرادها عليها؛</p> <p>إن للقيم الفردية دور كبير في مكافحة الفساد الإداري؛</p> <p>توجد مساهمة للقيم التنظيمية لمكافحة الفساد الإداري في سونطراك و سونلغاز.</p>
بعض التوصيات	<p>-لابد أن تسعى الإدارات إلى تجسيد مهنية الإدارة من أجل ترسيخ تقاليد وآداب وأصول المهنة أسوة بالمهن الأخرى وتجاوز المفهوم الذي يعد الإدارة اختصاص من لا اختصاص له.</p> <p>- لقد آن الأوان لتهتم الإدارات بمفاهيم الكفاءة المتعددة (الربح+ الأخلاق) وألا تعول على مفهوم الكفاءة المادية فقط، وإن كان هذا المفهوم يجلب الربح فأن أخلاقيات الإدارة تجلب السمعة وهو بجد ذاتها ربحا اجتماعيا لا يمكن أن تعمل المنظمات بدونه.</p> <p>- ألا يهمل الدارسون والمختصون دراسة سلم القيم وما يوفره من وسائل وأدوات الرقابة الداخلية التي تحدد السلوك وتعمل على نشر القيم الصحيحة.</p>

¹ شراد وافية، مساهمة أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري، دراسة حالة مؤسستي سونطراك و سونلغاز بسكرة، مذكرة ماستر في الحقوق، تخصص قانون اداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2014.

3- دراسة بوميصة عبد الحكيم و مريش علاء الدين¹.

صاحب الدراسة و السنة	بوميصة عبد الحكيم و مريش علاء الدين 2018/2017
عنوان الدراسة	الولاء التنظيمي و أثره على أداء العاملين _ دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية جيجل.
إشكالية الدراسة	كيف يؤثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين بالمنظمة؟
نوع الدراسة	مذكرة ماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.
أهداف الدراسة	- التعرف على مفهوم الولاء التنظيمي و ماهي آثاره على المنظمة؛ - إبراز العلاقة بين الولاء التنظيمي و أداء العاملين؛ - معرفة درجة ولاء العمال في المنظمة محل الدراسة و أثره على أدائهم.
منهج و أداة الدراسة	منهج وصفي للجانب النظري ، أما للجانب التطبيقي أسلوب دراسة حالة في المصارف بإستعمال أداة الإستبيان، الذي وزع على عينة من الموظفين 60 موظف ، وزعت 60 إستمارة إستبيان
بعض نتائج الدراسة	مستوى الأداء في المنظمة مرتفع و ذلك من خلال: الإستعداد لبذل مجهود أكبر لصالح المنظمة؛ التقيد بمواقف العمل. للولاء التنظيمي أثر على أداء العاملين في المنظمة و يتبين ذلك في بعض النقاط: - اغلب الأفراد ذوي الأداء الكبير تجدهم أكثر مع العمل و يُلتَمَس فيهم الرضا على الأداء المقدم و مستعدين لبذل مجهود أكبر لإنجاح المنظمة.
بعض التوصيات	- العمل على تحقيق توافق بين طبيعة العمل وكفاءة وقدرات العامل الفكرية والجسدية؛ - مراجعة النظام المعتمد في تحديد جماعة العمل فكلما كان العامل مرتاح مع جماعة عمله كلما انعكس ذلك بالإيجاب على أدائه؛ - مراجعة نظام الرقابة وتقييم العاملين ووضع قواعد واضحة تحفظ للمتميز حقه؛ - العمل على بناء توافق بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة؛ -تحسين البيئة المحيطة بالعمل؛ -مكافأة العاملين ماديا ومعنويا للتحقيق مستويات عالية من الأداء وكسب ولاء الأفراد .

¹ بوميصة عبد الحكيم و مريش علاء الدين، الولاء التنظيمي و أثره على أداء العاملين، دراسة تطبيقية بديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية جيجل، مذكرة ماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2017-2018.

4 - دراسة مصباح منصور موسى مطاوع¹

صاحب الدراسة و السنة	مصباح منصور موسى مطاوع 2016
عنوان الدراسة	الضابط الأخلاقي في العمل الإداري من منظور إسلامي .
إشكالية الدراسة	ما هو الضابط الأخلاقي في العمل الإداري من منظور إسلامي ؟
نوع الدراسة	مقال في حولية كلية الدراسات الإسلامية و العربية للبنات بالزقازيق ، مصر، العدد السادس ،
أهداف الدراسة	<p>إثبات أن الأخلاق الحميدة هي الضابط الأساسي لنجاح أي عمل من خلال إظهار مفهومها في الإسلام</p> <p>إظهار الضوابط الأخلاقية في الإدارة الإسلامية من خلال القرآن الكريم ، السنة النبوية .</p> <p>إظهار أمثلة لأخلاقيات العمل الإداري.</p> <p>إبراز منهج الإسلام في معالجة الفساد الإداري</p> <p>إظهار المنهج التطبيقي للنبي صلى الله عليه و سلم و خلفائه الراشدين في القيادة و الإدارة.</p>
منهج و أداة الدراسة	منهج وصفي لوصف الظاهرة المدروسة.
بعض نتائج الدراسة	<p>إن الأخلاق من أهم القيم المعنوية في الحياة، ومن أهم المقومات الحضارية، بل ومن أهم الأسس الإنسانية للنجاح الاجتماعي لأن النفوس جبلت على حب من أحسن إليها وبغض من أساء إليها.</p> <p>الإدارة في الإسلام تتميز عن غيرها بأنها تساهم في تحديد الفكر الإداري الإسلامي بشكل خاص، والإدارة الإسلامية بشكل عام ، لأنها مستنبطة من نصوص القرآن والسنة الصحيحة .</p> <p>إن أداء العمل بإتقان والإخلاص فيه أمانة واجبة على العامل و المدير و المسئول و القائد بغض النظر عن موقعه و مركزه الوظيفي .</p>
بعض التوصيات	<p>يجب على الجميع العمل بروح الفريق الواحد ، والبحث عن هذه القيم التي توجد بداخلنا ، وما علينا إلا إيقاظها والعمل بها .</p> <p>نفتخر بما لدينا من قيم وأخلاق ، وما علينا إلا تحويلها إلى سلوك يومي في حياتنا الخاصة والعامة ، وفي مؤسساتنا و بيوتنا و مدارسنا و جامعاتنا، وتقوية وعي كل الناس بأهميتها، وكذلك تعليمها للأجيال بالقدوة حتى تسود وتصبح هي السمة الغالبة على طبائعنا ،</p>

¹ مصباح منصور موسى مطاوع، الضابط الأخلاقي في العمل الإداري من منظور إسلامي، حولية كلية الدراسات الإسلامية و العربية للبنات بالزقازيق، العدد 06، مصر، 2016.

5 _ دراسة دليمي نور الهدى و غشامي شيماء¹

صاحب الدراسة و السنة	دليمي نور الهدى و غشامي شيماء 2021/2020 .
عنوان الدراسة	تأثير الإلتزام بأخلاقيات الوظيفة على الولاء التنظيمي لدى العاملين ، دراسة حالة جامعة أحمد دراية ، أدرار .
إشكالية الدراسة	ما مدى تأثير الإلتزام بأخلاقيات الوظيفة على الولاء التنظيمي لدى العاملين بجامعة أحمد دراية أدرار ؟
نوع الدراسة	مذكرة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة احمد دراية ، أدرار
أهداف الدراسة	تحليل أثر الإلتزام بأخلاقيات الوظيفة على الولاء التنظيمي لدى العاملين من خلال الإستبانة الموزعة على عمال الإدارة في الجامعة؛ التعرف على العلاقة بين أخلاقيات الوظيفة و الولاء التنظيمي لدى العاملين؛ تقديم إطار نظري لمحاولة توضيح أخلاقيات الوظيفة و الولاء التنظيمي و ما يتعلق بهما ؛ التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تكون ذات فائدة للمؤسسات و الباحثين و المهتمين بهذا المجال .
منهج و أداة الدراسة	المنهج الوصفي لوصف الظاهرة المدروسة في الجانب النظري. أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي (إسقاط الدراسة النظرية على الواقع) مجتمع العينة مكون من 120 فردًا ، تم توزيع الإستبيان عليهم و استرجع منها 100 إستمارة إستبيان .
بعض نتائج الدراسة	وجود علاقة إرتباطية بين أبعاد أخلاقيات الوظيفة (الثقافة التنظيمية ، أنظمة المنظمة، و المناخ الخارجي) و الولاء التنظيمي لدى العاملين بجامعة أدرار على مستوى معنوية 5 % بإستثناء بعد أخلاق الموظف كانت هناك علاقة طردية شبه تامة؛ تطبيق أخلاقيات الوظيفة أصبح أحد العناصر اللازمة لدراسة ولاء العاملين إتجاه مؤسساتهم.
بعض التوصيات	ضرورة إعطاء أهمية بالغة لأخلاقيات الوظيفة لدى العاملين في مختلف المستويات بالمنظمة. ✓ تطوير وصف وظيفي واضح حتى يتمكن المسؤولين عن عملية التقييم من معرفة السلوكيات التي قد تؤدي إلى تدهور مستوى الأداء الوظيفي. ✓ تنمية مهارات الموظفين من خلال استخدام المعايير الأخلاقية وصولاً إلى تحقيق مستوى عالي من الولاء لدى العاملين إضافة إلى ضرورة معاقبة من يخترق المنظومة الأخلاقية. ✓

¹ دليمي نور الهدى و غشامي شيماء، تأثير الإلتزام بأخلاقيات الوظيفة على الولاء التنظيمي لدى العاملين، دراسة حالة جامعة أحمد دراية، مذكرة ماستر تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2021-2020.

TD SYANEVETS END TV SUDAKOVA¹

2019 _TD SYANEVETS END TV SUDAKOVA	صاحب الدراسة و السنة
الولاء التنظيمي بإعتباره سمة من سمات الجودة .	عنوان الدراسة
هل نعتبر الولاء التنظيمي سمة من سمات الجودة؟	إشكالية الدراسة
مقال علمي، https://doi.org/10.1051/e3sconf/2019 Omsk state university ;644077neftezavodskaya str.omsk russian.	نوع الدراسة
إظهار مفهوم الولاء التنظيمي؛ إظهار قيم العمل في السوق الروسية؛ إبراز طرق الشركات الروسية للحفاظ على الولاء في المؤسسات؛ تحديد مستويات الولاء.	أهداف الدراسة
منهج وصفي تجريبي ، استعمل أسلوب الملاحظة و المقابلة في 45 شركة أومسك omsk مع الإدارة و العاملين .	منهج و أداة الدراسة
يظهر البحث التجريبي أن مستوى الولاء التنظيمي في شركات الطاقة مرتفع نوعًا ما ؛ يتشكل ولاء الموظفين بشكل تدريجي و الانتقال من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى؛ إذا كان العامل غير راضٍ عن ظروف العمل أو إمكانيات التطوير الوظيفي ، فيمكنه أن يكون راضيا عن الإجراءات الإدارية أو المشاركة في المشاريع التي تدعم سمعة الشركة .	بعض نتائج الدراسة

¹ TD Syanevets* and TV Sudakova، **Organizational loyalty as a characteristic of management quality for an energy company**; <https://doi.org/10.1051/e3sconf/2019>; Omsk State University, 644077, 11 Neftezavodskaya Str., Omsk, Russia.

2- دراسة SEEMA MEHTA – TARIKA SINGH – SS BHAKAR BRAJESH SINHA¹

SEEMA MEHTA – TARIKA SINGH – S.S BHAKAR BRAJESH SINHA 2010	صاحب الدراسة و السنة
ولاء الموظف تجاه المنظمة ، دراسة للأكاديمية	عنوان الدراسة
كيف يكون ولاء الموظف تجاه منظمته ؟	إشكالية الدراسة
Int.J.Buss.Mgt.Eco.Res., Vol 1(1) مقال علمي في مجلة:	نوع الدراسة
تصميم و تطوير و توحيد مقياس لتقييم ولاء الموظفين؛ معرفة العوامل الكامنة وراء ولاء الموظفين ؛ مقارنة الولاء بين المعلمين المحترفين و غير المحترفين ؛ فتح آفاق جديدة لمزيد من البحث .	أهداف الدراسة
كانت الدراسة إستكشافية إستخدمت أسلوب المسح كوسيلة لإكمال الدراسة ، العينة جميع المعلمين من مختلف المؤسسات المهنية في منطقة جوالبور حجم العينة 100 معلم ،استخدمت أداة الاستبيان .	منهج و أداة الدراسة
وجود فرق كبير في الولاء بين المعلمين المهنيين و غير المحترفين، كما يوجد فرق كبير بين ولاء المعلمين و المعلمات في الدورات المهنية لا يوجد فرق كبير في الولاء بين المعلمات المهنيات و غير المهنيات؛ العوامل الأساسية للولاء ظهرت من هذه الدراسة هي التطوير الوظيفي و التحفيز و الترايط ، و الأمن الوظيفي و القيادة ظن و الإلتزام .	بعض نتائج الدراسة

¹ SEEMA MEHTA – TARIKA SINGH – SS BHAKAR BRAJESH SINHA, **Employee Loyalty towards Organization-A study of Academician**, Int.J.Buss.Mgt.Eco.Res., Vol 1(1),2010,p 98-108.

3- دراسة HAITHAM ALI HIJAZI¹.

صاحب الدراسة و السنة	HAITHAM ALI HIJAZI. 2013
عنوان الدراسة	تأثير أخلاقيات الإدارة على الولاء التنظيمي ، دراسة حالة موظفي مجلس الشيوخ بالأردن .
إشكاليات الدراسة	ما هو مستوى الإلتزام بأخلاقيات الإدارة لدى موظفي مجلس الأعيان (الشيوخ)؟ ما هو مستوى الولاء التنظيمي لموظفي مجلس الشيوخ ؟ ما أثر الإلتزام بأخلاقيات الادارة على الولاء التنظيمي لدى موظفي مجلس الأعيان(الشيوخ)؟
نوع الدراسة	مقال علمي في المجلة الأوروبية للأعمال و الإدارة ISSN المجلد 05 العدد 16 _ جامعة الزيتونة، الأردن.
أهداف الدراسة	إلقاء الضوء على مفهوم الأخلاقيات الإدارية و أهميتها في تعزيز الولاء التنظيمي؛ إلقاء الضوء على مفهوم الولاء التنظيمي و أهميته في تحقيق فاعلية المنظمة؛ قياس مستوى الألتزام بأخلاقيات الإدارة لدى موظفي مجلس الشيوخ؛ تطوير نموذج للإلتزام بأخلاقيات الإدارة في مجلس الشيوخ الأردني كمنظمة فاعلة في تعزيز الولاء التنظيمي لموظفي القطاع العام .
منهج و أداة الدراسة	إعتمدت الدراسة في الجانب النظري على المنهج الوصفي ، أما الجانب التطبيقي اسلوب دراسة الحالة ، تم تصميم استبيان وزع على 91 موظف ، استرجع منها 60 استبانة،
بعض نتائج الدراسة	الإلتزام بالأخلاقيات فيما يتعلق بمتغيرات : الحكم الرشيد ، تأهيل العاملين ، ادارة مصالح الموظفين و العدالة و تطوير قدرات الموظفين ،و يمكن أن يعزى ذلك إلى وجود لوائح رسمية خاصة بالتدريب و التطوير و الترقيات لا يمكن إهمالها ، لم يتم العثور على إلتزام فيما يتعلق بإدارة المنظمات غير الرسمية ، يمكن أن يعزى ذلك إلى سوء فهم الإدارة لمفهوم المنظمة غير الرسمية ، حيث تعتقد أن هناك مجموعة من النوع الذي يهدد وجودها و مصالحها .
بعض التوصيات	ضرورة الإهتمام بإدارة المنظمات غير الرسمية بشكل كافٍ لتفعيل العلاقات الإجتماعية بين العاملين ، و رفع روح التعاون بينهم ، و يمكن تحقيق ذلك من خلال مبادرة من مجلس الأعيان لدعم الأنشطة الإجتماعية المختلفة خارج اوقات الدوام (جولات جماعية ، انشاء نادي اجتماعي للأعضاء تعزيز قدرات الموظفين من حيث مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار من خلال زيادة مستوى الشفافية و الإفصاح عن المعلومات؛ اعتماد مبدأ التمكين للموظفين من أجل تعزيز الثقة بالنفس لدى الموظفين و إطلاق طاقاتهم الإبداعية مما يتعكس إيجابًا على العمل .

¹ HAITHAM ALI HIJAZI, Management Ethics Impact on Organizational Loyalty A Case Study of The Senate Employees in Jordan, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.16, Dept. Of Business Administration, Al-Zaytoonah University, Jordan, 2013.

4- دراسة NWACHKWU PRECIOUS IKECHUKWU and AMINOBIREN CHARLES .O and EPELLE¹

NWACHKWU PRECIOUS IKECHUKWU and AMINOBIREN CHARLES .O and EPELLE..... 2019	صاحب الدراسة و السنة
ولاء الموظفين و الإلتزام التنظيمي في منظمات ميناء هاركوت	عنوان الدراسة
ما العلاقة التي تربط ولاء الموظفين بالإلتزام التنظيمي ؟	إشكالية الدراسة
international journal of management studies and science reserch . Nigeria	نوع الدراسة وجهة الإصدار
تحديد المشكلة التي تحدث في ولاء الموظفين و الإلتزامات التنظيمية؛ تحديد مدى صعوبة العمل في المنظمة لمعرفة المكافأة المالية التي تنتج عن جهودهم تقييم نوع الوظيفة التي تقدمها شركة الأمن لعمالها .	أهداف الدراسة
منهج وصفي في الجانب النظري ، اما الجانب التطبيقي أستعمل أسلوب دراسة حالة من خلال تصميم إستبيان ، حجم العينة 200 موظف .	منهجية الدراسة
لوحظ من البحث أن المنفعة المالية تلعب دوراً مهماً في ولاء الموظف يجب أن تكون المنظمة مسؤولة عن إعطاء المنفعة و الحافز لموظفيها حتى يتمكنوا من تحسين سلوكهم، و يجب أن يكونوا مخلصين لمنظمتهم ؛ وجود تأثير كبير للإلتزام التنظيمي على ولاء الموظفين؛ هناك علاقة إيجابية بين سلوك المديرين و ولاء الموظفين .	بعض نتائج الدراسة
يوصى باستخدام المزايا المالية و زيادة الأجور و المكافآت و الهدايا للموظفين، لن يكون هذا بمثابة دافع فحسب، بل سيكون أيضاً وسيلة لضمان ولائهم للإنتاجية المستقبلية؛ يجب على المنظمات إتباع نهج شامل في ضمان رفاية موظفيها من خلال توفير البرامج الطبية و التدريبية ؛ يجب على المنظمات أيضاً تولي مزيداً من الإهتمام للعوامل الجوهرية التي يمكن أن تحفز الموظفين و إعطاء الأفضلية لها .	بعض التوصيات

¹ NWACHKWU PRECIOUS IKECHUKWU and AMINOBIREN CHARLES .O and EPELLE, **EMPLOYEE LOYALTY AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN PORT HARCOURT ORGANIZATIONS**, International Journal of Management Studies and Social Science Research, **VOLUME 1, NIGERIA, 2019.**

5 – دراسة Jenny E. Grigoropoulos¹

Jenny E. Grigoropoulos 2019	صاحب الدراسة و السنة
دور الأخلاق في منظمات القرن الواحد والعشرين	عنوان الدراسة
لماذا يعتبر مبدأ الأخلاق ضروريًا و مهمًا؟	إشكالية الدراسة
International Journal of Progressive Education مقال علمي في مجلة Volume 15 Number 2, 2019	نوع الدراسة و جهة الإصدار
- إبراز مفهوم الأخلاق؛ - إظهار دور الأخلاق في المنظمات.	أهداف الدراسة
المنهج الوصفي	منهج و أداة الدراسة
- الأخلاق هي أولوية؛ - فقدان الناس للثقة في الأعمال و السياسة أدى إلى انتشار الفساد و الانحيار المستمر؛ - تتعامل الأخلاقيات مع تطوير شخصية الشركة، حيث يعمل الأفراد و المجتمعات التي يكون فيها	بعض نتائج الدراسة
- من المهم مراقبة الثقافة و البيئة الإجتماعية في المجتمع ، و موائمتها مع ثقافة الشركة ، سيوفر هذا معلومات غير متاحة بسهولة ، أو لا يمكن الوصول إليها ، و التي قد توجه المنظمة حول كيفية تصميم الخطط الاستراتيجية؛ - تكريس الوقت و الطاقة في تطوير قادة يتمتعون بالروح و النزاهة و الصدق.	بعض التوصيات

¹ Jenny E. Grigoropoulos, *The Role of Ethics in 21st Century Organization*, International Journal of Progressive Education, Volume 15 Number 2, 2019.

المطلب الثاني: أوجه التشابه و أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.

نتناول في هذا الجزء أوجه التشابه و الإختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية من حيث متغيرات

الدراسة و المنهج المتبع و حجم العينة، نوع الدراسة و مكان الدراسة.

أولاً: بالنسبة للدراسات العربية:

الدراسة السابقة	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أوجه الإختلاف مع الدراسة الحالية
<p>1- دراسة ريم ياسر الرواشدة 2007 ، أثر الإلتزام بأخلاقيات الإدارة على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية . مذكرة ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة مؤتة ، الأردن .</p>	<p>__ نفس متغيرات الدراسة المستقل : اخلاقيات الإدارة و المتغير التابع : الولاء التنظيمي . __ استخدام المنهج الوصفي في الدراستين (السابقة و الحالية) . __ استخدمت الدراستين أداة الإستبيان لجمع البيانات.</p>	<p>__ عينة الدراسة كبيرة مقارنة بالدراسة الحالية 582 فرد في مقابل الدراسة الحالية 70 فردا كعينة عشوائية من مجموع كل موظفي مديرية الضرائب غرداية. الدراسة السابقة مذكرة ماجستير و الدراسة الحالية مذكرة ماستر.</p>
<p>2- دراسة شراد وافية 2014_2015 ، مساهمة أخلاقيات الإدارة في مكافحة الفساد الإداري ، دراسة حالة في مؤسستي سونطراك و سونلغاز ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة،</p>	<p>- تشابه في المتغير المستقل - المنهج الوصفي في كلتا الدراستين السابقة و الحالية. - استخدمت الدراسة أداة الإستبيان و المقابلة في عملية جمع البيانات . - مذكرة ماستر .</p>	<p>- اختلاف في المتغير التابع الدراسة السابقة: الفساد الاداري ، اما الدراسة الحالية : الولاء التنظيمي. - تختلف الدراسة السابقة عن الحالية في عدد العينة العشوائية كذلك في انها اعتمدت على برنامج ال exel. - اختلاف في مجتمع الدراسة : الدراسة السابقة في مؤسستي سونطراك و سونلغاز و الدراسة الحالية في مديرية الضرائب.</p>
<p>3-بوميسة عبد الحكيم و مريش علاء الدين ، 2018/2017 ، الولاء التنظيمي و أثره على أداء العاملين في المنظمة، دراسة تطبيقية بديوان الترقية و التسيير العقاري ، جيجل، جامعة محمد الصديق بن يحي.</p>	<p>- المنهج الوصفي في الدراسة - استخدام أداة الإستبيان - الدراستين انجزا لنيل شهادة الماستر. - تقارب في عدد العينة العشوائية.</p>	<p>- اختلاف في مكان انجاز دراسة الحالة - المتغير المستقل للدراسة السابقة هو المتغير التابع للدراسة الحالية .</p>

<p>- الدراسة السابقة مقال و الدراسة الحالية مذكرة - ماستر (طبيعة الدراسة). - الدراسة الحالية اعتمدت اسلوب دراسة حالة . - الدراسة الحالية استخدمت أداة الإستبيان.</p>	<p>- منهج الدراستين هو منهج وصفي .</p>	<p>4 _ دراسة مصباح منصور موسى مطاوع 2016 ، الضابط الأخلاقي في العمل الإداري من منظور إسلامي ، مقال في حويلة الدراسات الإسلامية و العربية للنبات، الزقازيق ، مصر .</p>
<p>اختلاف في مجتمع الدراسة و عدد العينة في الدراسة السابقة أكبر من عدد العينة في الدراسة الحالية.</p>	<p>- تشابه متغيرات الدراسة. - نفس منهج و أداة الدراسة - كلتا الدراستين لنيل شهادة الماستر.</p>	<p>5_ دليمي نور الهدى و غشامي شيماء 2020_2021 ، تأثير الإلتزام بأخلاقيات الوظيفة على الولاء التنظيمي لدى العاملين ، دراسة حالة جامعة أحمد دراية ، ادرار، الجزائر .</p>

ثانيا: بالنسبة للدراسات الأجنبية :

أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	الدراسة السابقة
<p>_ الولاء التنظيمي هو المتغير الوحيد في الدراسة السابقة في حين هو المتغير التابع للدراسة الحالية ؛ _ الدراسة السابقة مقال علمي، الدراسة الحالية مذكرة ماستر؛ _ أداة الدراسة : في الدراسة السابقة اعتمد الباحث على الملاحظة و المقابلة في جمع المعلومات ، اما الدراسة الحالية استخدمنا اداة الاستبيان و المقابلة ؛ _ مجتمع العينة 45 شركة ككل العاملين، الدراسة الحالية مجتمع العينة 312 موظف .</p>	<p>- منهج وصفي في كلتا الدراستين لدراسة الظاهرة.</p>	<p>1- TD SYANEVETS END TV SUDAKOVA الولاء التنظيمي بإعتباره سمة من سمات الجودة ، Omsk State University. omsk.Russia</p>
<p>_ الدراسة السابقة تدرس متغير واحد هو الولاء التنظيمي الذي هو متغير تابع في الدراسة الحالية؛ _ الدراسة السابقة اعتمدت اسلوب المسح _ حجم العينة في الدراسة السابقة (100) أكبر منه في الدراسة الحالية(70)؛ _ الدراسة السابقة مقال اما الدراسة الحالية مذكرة ماستر .</p>	<p>2 _ دراسة SEEMA MEHTA_ TARIKA SINGH_ S/ BHAKAR BRAJISH SINHA 2010 ولاء الموظف تجاه المنظمة. مقال في مجلة Int.J. Buss.Mgt.Eco.Res 2010</p>	<p>3 _ دراسة HAITHAM ALI HIJAZI 2013 تأثير أخلاقيات الإدارة على الولاء</p>
<p>_ الدراسة السابقة مقال علمي و الحالية مذكرة ماستر ؛ _ حجم العينة في الدراسة السابقة أكبر بقليل من</p>	<p>_ نفس متغيرات الدراسة) أخلاقيات الإدارة و الولاء التنظيمي)؛</p>	<p>تأثير أخلاقيات الإدارة على الولاء</p>

<p>الدراسة الحالية 91 موظف وزع عليهم الاستبيان و استرجع 60 منها . الدراسة الحالية حجم العينة 70 وزع عليهم الإستبيان و أسترجع 61 منه .</p>	<p>– نفس المنهج الوصفي و أداة الدراسة الإستبيان؛</p>	<p>التنظيمي ، دراسة حالة موظفي مجلس الشيوخ بالأردن، مقال في المجلة الأوربية للأعمال و الإدارة المجلد 05 العدد 16 . جامعة الزيتونة، الأردن .</p>
<p>– الدراسة السابقة مقال علمي ؛ –لحجم العينة كبير بالمقارنة مع الدراسة الحالية 200 موظف؛ – اختلاف في مكان الدراسة .</p>	<p>– الدراستين إستخدمتا المنهج الوصفي في الجانب النظري و أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي؛ – إستخدام أداة الاستبانة .</p>	<p>4 – دراسة NWACHKWU PRECIOUS IKECHUKWU and AMINOBIREN CHARLES .O and 2019EPELLE ولاء الموظفين و الإلتزام التنظيمي في منظمات ميناء هاركوت، مقال في مجلة Intr. J. of management studies and science reserch .negeria.</p>
<p>– الدراسة السابقة مقال؛ – مقال علمي ليس به دراسة حالة، بخلاف الدراسة الحالية؛</p>	<p>– المنهج الوصفي للظاهرة المدروسة.</p>	<p>5- دراسة . jenny E. Grigoropoulos 2019 دور الأخلاق في منظمات القرن الواحد والعشرين، مقال في مجلة Intr.J . of Progressive Education</p>

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا الامام بالجانب النظري للدراسة، حيث تطرقنا في المبحث الاول الى اهم المفاهيم الاساسية المتعلقة بأخلاقيات الادارة و الولاء التنظيمي.

لاحظنا اختلاف واضح و جوهري بين مفاهيم اخلاقيات الادارة و اخلاقيات المهنة و اخلاقيات الاعمال.

اختلاف ابعاد اخلاقيات الادارة في الدراسات السابقة الا اننا ركزنا على اهم الأبعاد الجوهرية التي لها تاثير على الولاء التنظيمي بالمنظمات.

و تطرقنا الى مفاهيم الولاء التنظيمي و اهميته و مراحل تكونه التي تتفق جل الدراسات السابقة على انها ثلاثة

مراحل، كما ان اغلب الدراسات تتفق على ثلاث ابعاد للولاء التنظيمي سيتم التطرق لها و لتاثير اخلاقيات الادارة عليها في الجانب التطبيقي.

كما تناولنا في المبحث الثاني بعض الدراسات السابقة بين العربية و الاجنبية التي طرحت متغيري الدراسة

الحالية (متغير اخلاقيات الادارة و متغير الولاء التنظيمي)، وما نتج عنه في البحث من اوجه الاختلاف و التشابه بين كل الدراسات التي تناولناها و الدراسة الحالية.

الفصل الثاني:

دراسة إستبائية لدور أخلاقيات

الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي

بمديرية الضرائب لولاية غرداية

تمهيد:

لقد تبين لنا من خلال الفصل النظري مدى أهمية إدماج أخلاقيات الإدارة ضمن وظائف المنظمات الحديثة و مدى تأثيرها على ترشيد تسييرها، والحد من ظاهرة الفساد ، وعلى ضوء المفاهيم التي تضمنها الشق النظري من هذه الرسالة، أجرينا دراسة ميدانية على مستوى مديرية الضرائب لولاية غرداية وكذا الهياكل القاعدية (المتفشيات والقباضات) المتواجدة بمختلف دوائر هذه الولاية و مركز الضرائب و المركز الجوارى للضرائب. هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على إشكالية الرسالة ؛ أي إلى دراسة دور أخلاقيات الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي في مديرية الضرائب غرداية ، في هذا الإطار صُمم إستبيان و وزع على عينة من عمال إدارات مديرية الضرائب، حيث خضعت البيانات إلى تحاليل إحصائية وصفية.

من خلال هذا الفصل، سنستعرض تفاصيل هذه الدراسة، في المبحث الأول: تقاسم عام للمؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بها و تناول هيكلها التنظيمي .

في المبحث الثاني نتطرق إلى مجتمع الدراسة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، والتعرض لمتغيرات و حدود الدراسة و الأدوات الإحصائية المستخدم، في المبحث الثالث نتحدث عن عرض لنتائج الدراسة و تحليلها و مناقشتها لنختم الفصل بخلاصة ما استنتجناه.

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب غرداية

نتناول في هذا الجزء نشأة تعريف مديرية الضرائب غرداية وكذا هيكلها التنظيمي بكل فروعها و مصالحها الداخلية و الخارجية.

المطلب الأول: نشأة و تعريف المؤسسة

تعد مديرية الضرائب لولاية غرداية أعلى هيئة جبائية على مستوى الولاية بكونها السلطة التنفيذية التي تمارس بها الدولة سيادتها الجبائية من خلال المهام الموكلة لها والمتمثلة في إحصاء المكلفين ومتابعة وتسيير ملفاتهم الجبائية ومراقبتها والقيام بالتحقيق فيها في حالة وجود تجاوزات جبائية بالإضافة الى عملية التحصيل .

في سنة 1974 تم إعادة هيكلة الادارة الجبائية في الجزائر بعدما كانت تعتمد على ثلاث دوائر جهوية في كل من وهران والجزائر وقسنطينة حيث تم إنشاء مديرية فرعية على مستوى كل ولاية في مديرية التنسيق المالي التي تجمع كل الإدارات المتعلقة بوزارة المالية على المستوى الولائي (الضرائب ،الخزينة ،أملاك الدولة) والتي كانت تهدف لمراقبة العمليات والتنسيق مع المصالح القاعدية لقمع التهرب الضريبي ومع بداية الثمانينات تم انشاء مديرية فرعية مكلفة بالوعاء الضريبي ومديرية فرعية مكلفة بالتحصيل على مستوى كل ولاية ، ومع صدور القرار المؤرخ في 11 افريل 1991 تم إلغاء هذا التنظيم وتحويل صلاحياته إلى المديرية الولائية للضرائب والتي كان عددها 51 مديرية ولائية حيث أن ولاية الجزائر مكونة من ثلاث مديريات و وهران مكونة من مديريتين .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب غرداية

تعتبر مديرية الضرائب لولاية غرداية هيكلًا خارجيًا لوزارة المالية (المديرية العامة للضرائب)، وفي الوقت نفسه مديرية تنفيذية تابعة للمجلس التنفيذي لولاية غرداية.

وبعد المرسوم التنفيذي رقم 179 والمؤرخ في 25 أكتوبر 1998 ارتفع عدد المديرية الى 54 مديرية ولائية مع تقسيم ولاية الجزائر الى 06 مديريات وهي الجزائر وسط سيدي محمد الحراش بئر مراد رايس والروبية والشراقة.¹

¹ بلواضح الجليلي،محاضرات في مقياس الرقابة الجبائية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، الجزائر ، 2016/2015، ص42.

وتقوم المديرية الولائية بضمنان¹ ممارسة السلطة السلمية على مراكز الضرائب والمراكز الجوية و قباضات الضرائب وكذلك هي مسؤولة عن السهر على إحترام التنظيم و التشريع و مراقبة نشاط المصالح و تحقيق الأهداف المحددة لها .

وتتكلف المديرية الولائية للضرائب بالمهام التالية² :

* ضمان المديرية الولائية للضرائب بممارسة السلطة السلمية لمراكز الضرائب والمراكز الجوية للضرائب؛

* السهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها.

* تنظيم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية، وإصدار الجداول وقوائم المنتوجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعابنها وتصادق عليها وتقوم النتائج وتعد الحصيلة الدورية).

تأسست مديرية الضرائب لولاية غرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-60 والصادر بتاريخ 1991/02/23 والمتعلق بتنظيم صلاحيات المصالح الخارجية للإدارة الجبائية، حيث انما اشتملت على مديرتين مركزيين وهما مديرية الوسائل العامة وتضم مكتب الوسائل والرقابة الجبائية و مديرية التحصيل وتضم ثلاث مكاتب وهم : مكتب التحصيل الجبائي ومكتب العمليات الجبائية ومكتب المنازعات .

وفي سنة 1996 أصبحت تضم ثلاث مديريات وهي مديرية الوسائل العامة ومديرية الرقابة الجبائية والتحصيل والعمليات.

اولا: تنظيم مديرية الضرائب غرداية

1_ المديرية الفرعية للعمليات الجبائية:³ و تكلف لاسيما بما يأتي :

-تنشيط المصالح و إعداد الإحصائيات و تجميعها كما تكلف بأشغال الإصدار؛

¹ عبد المجيد قدي، دراسات في علم الضرائب، دار جرير، عمان، 2011، ص286.

² المادة 17 من المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 2006/09/18، الجريدة الرسمية العدد 59 المؤرخة في 2006/09/24 الذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، ص 10.

³ المادة 60، المرجع السابق، ص.ص 17-18 .

-التكفل بطلبات إعتقاد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة و متابعتها و مراقبتها ؛

-متابعة أنظمة الجبائية الخاصة و الإمتيازات الجبائية الخاصة .

و تتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة (4) مكاتب:

1_1 مكتب الجداول: و يكلف لاسيما بما يأتي:

-التكفل بالجداول العامة و التصديق عليها ؛

-التكفل بمصفوفات الجداول العامة و سندات التحصيل؛

1_2 مكتب الإحصائيات: و يكلف لاسيما بما يأتي :

-إستلام إحصائيات الهياكل الأخرى في المديرية الولائية ؛

-مركزة المنتجات الإحصائية الدورية الخاصة بالوعاء و التحصيل ؛

-مركزة الوضعيات الإحصائية الدورية و ضمان إحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب .

1_3 مكتب التنظيم و العلاقات العامة: و يكلف لاسيما بما يأتي :

-إستلام ودراسة طلبات الإعتقاد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة مع تسليم هذه الإعتمادات

-متابعة الأنظمة الجبائية الخاصة و الإمتيازية ؛

-نشر المعلومة الجبائية و لإستقبال الجمهور و إعلامه و توجيهه .

1_4 مكتب التنشيط و المساعدة: و يكلف لاسيما بضمن ما يأتي :

-التكفل الإتصال مع الهياكل الجهوية و المديريات الولائية للضرائب و كذا بتنشيط المصالح المحلية و مساعدتها قصد

-تحسين مناهج العمل و إنسجامها ؛

-متابعة تقارير التحقيق في التسيير و معالجتها .

2_ المديرية الفرعية للتحصيل¹ : و تكلف لا سيما بما يأتي :

-التكفل بالجداول و سندات الإيرادات و مراقبتها و متابعتها و كذا بوضعية تحصيل الضرائب و الرسوم و كل ناتج آخر أو أتاوى؛

-متابعة عمليات و القيود المحاسبية و المراقبة الدورية لمصالح التحصيل و تنشيط قابضات الضرائب في مجال تنفيذ أعمالها للتطهير و تصفية الحسابات و كذا التحصيل الجبري للضريبة؛

-التقييم الدوري لوضعية التحصيل و تحليل النقائص لا سيما فيما يخص التصفية مع إقتراح تدابير من شأنها أن تحسن النتائج الجبائي ؛

-مراقبة القابضات ومساعدتها قصد تطهير حسابات قابضات الضرائب بغية تصفية الحسابات وتطهيرها.
و تتكون هذه المديرية الفرعية من ثلاثة (3) مكاتب:

1_2 مكتب مراقبة التحصيل² : و يكلف لاسيما بما يأتي:

-دفع نشاطات التحصيل ؛

-المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية الموثقة و عند إرجاع فائض المدفوعات؛

-إعداد عناصر الجباية الضرورية لوضع الميزانية و تبليغها للجماعات المحلية و كذا الهيئات المعنية .

2_2 مكتب متابعة عمليات القيد و أشغاله³ : و يكلف لاسيما بضمان ما يأتي :

-متابعة أعمال التأشير و التوقيع على المدفوعات و على شهادات الإلغاء من الجداول و سندات الإيرادات المتكفل بها ؛

-المراقبة الدورية لوضعية الصندوق و حركة الحسابات المالية و القين غير النشطة؛

¹ المادة 65، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 فيفري 2009، يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية و صلاحياتها: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 20 الصادرة بتاريخ 29 مارس 2009، ص.ص 18-19.

² المادة 66، ق.و.م.و.م. 2009، ص.18.

³ المادة 67، ق.و.م.و.م. 2009، ص.18.

-التكفل الفعلي بالأوامر و التوصيات التي يقدمها المحققون في التسيير، بخصوص مهام المراقبة و تنفيذها؛

-إعداد و تأشير العمليات و القيود عند تسليم المهام بين المحاسبين .

2_3 مكتب التصفية:¹ و يكلف لاسيما بضمان ما يأتي:

-مراقبة التكفل بالجداول العامة ويسندات التحصيل أو الإيرادات المتعلقة بمستحقات ومستخرجات

الأحكام والقرارات القضائية في مجال الغرامات والعقوبات المالية أو الموارد غير الجبائية؛

-استلام المنتجات الإحصائية التي يعدها قابضو الضرائب والمصادقة عليه ؛

-مركزة حسابات تسيير الخزينة و المستندات الملحقة ؛

-التكفل بجداول القبول في الإرجاء للمبالغ المتعذر تحصيلها و جدول تصفية منتجات الخزينة

وسجل الترحيل ، و مراقبة كل ذلك .

3_ المديرية الفرعية للمنازعات:² وتكلف لاسيما، بضمان ما يأتي :

-معالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحلتين الإداريتين للطعن النزاعي أو المرحلة الإعفائية، و تبليغ

القرارات المتخذة و الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة؛

-معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة؛

تشكيل ملفات إيداع التظلمات أو طعون الاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح

الإدارة الجبائية.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة (4) مكاتب:

3_1 مكتب الاحتجاجات:³ و يكلف لاسيما، بما يأتي :

¹المادة 68، ق.و.م.و.م. 2009، ص18.

²المادة 69، ق.و.م.و.م. 2009، ص18.

³المادة 70، ق.و.م.و.م. 2009، ص18.

-إستلام دراسة الطعون الهادفة سواء إلى إرجاع الحقوق أو إلى إلغاء القرارات الملاحقة أو إلى المطالبة بأشياء محجوزة ؛

-استلام ودراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.

3_2 مكتب لجان الطعن¹: ويكلف لا سيما ، بما يأتي :

-دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة و تقديمها للجان المصالحة و الطعن النزاعي أو الإعفائي الم -تلقى الطلبات التي يتقدم بها قابضو الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو إخلاء المسؤولية أو إرجاء دفع أفساط ضريبية أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل وعرضها على لجنة الطعن الإعفائي المختصة.

3_3 مكتب المنازعات القضائية²: و يكلف لا سيما ، بما يأتي :

-إعداد وتكوين ملفات إيداع الشكاوى لدى الهيئات القضائية الجزائرية المختصة ؛
-الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الإدارات الجبائية عند الاحتجاج على فرض ضريبة.

3_4 مكتب التبليغ والأمر بالصرف³: ويكلف لا سيما ، بما يأتي :

-تبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم مختلف أصناف الطعن ؛
-الأمر بصرف الإلغاءات و التخفيضات الممنوحة مع إعداد الشهادات الخاصة بذلك.

4_ المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية⁴: وتكلف لاسيما بإعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة التقييمات ومتابعة إنجازها ، وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة (4) مكاتب.

¹المادة 71، ق.و.م.و.م. 2009، ص18.

²المادة 72، ق.و.م.و.م. 2009، ص19.

³لمادة 73، ق.و.م.و.م. 2009، ص19.

⁴المادة 74، ق.و.م.و.م. 2009، ص19.

4_1 مكتب البحث عن المعلومة الجبائية¹: الذي يعمل في شكل فرق ، ويكلف لاسيما ، بما يأتي :

-تشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومات التي تعني وعاء الضريبة و مراقبتها و كذا تحصيلها؛

-تنفيذ برامج التدخلات والبحث وكذا تنفيذ حق الاطلاع وحق الزيارة بالتنسيق مع المصالح والمؤسسات المعنية.

4_2 مكتب البطاقات والمقارنات² : ويكلف لاسيما، بما يأتي :

-تكوين و تسيير مختلف البطاقات المسوكة؛

- التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة؛

-مراقبة استغلال المصالح المعنية المعطيات المقارنة و إعداد وضعيات إحصائية و حواصل دورية لتقييم

نشاطات المكتب.

4_3 مكتب المراجعات الجبائية³: الذي يعمل في شكل فرق ، ويكلف لاسيما ، بضمن ما يأتي :

-متابعة تنفيذ برامج المراقبة و المراجعة؛

-تسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف برامج المراقبة؛

-إعداد الوضعيات الإحصائية و التقارير الدورية التقييمية.

4_4 مكتب مراقبة التقييمات⁴: الذي يعمل في شكل فرق، ويكلف لاسيما، بما يأتي :

-استلام و استغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجانا؛

-المشاركة في أشغال التحيين للمعايير المرجعية التطبيقية؛

-متابعة أشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية.

¹المادة 75، ق.و.م.و.م. 2009، ص19.

²المادة 76، ق.و.م.و.م. 2009، ص19.

³المادة 77، ق.و.م.و.م. 2009، ص19.

⁴المادة 78، ق.و.م.و.م. 2009، ص19.

5_ المديرية الفرعية للوسائل¹: وتكلف لا سيما ، بما يأتي:

-تسيير المستخدمين و الميزانية والوسائل المنقولة و غير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب؛

-السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها و كذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة (4) مكاتب:

1_5 مكتب المستخدمين والتكوين²: ويكلف لا سيما ، بما يأتي :

-السهر على احترام التشريع والتنظيم الساري المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين؛

-إنجاز أعمال ضبط التعداد وترشيده مناصب العمل، التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.

2_5 مكتب عمليات الميزانية³: ويكلف لا سيما ، بما يأتي :

-القيام في حدود صلاحياته ، بتنفيذ العمليات الميزانية؛

-تحرير أمر بصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة، وذلك في حدود الاختصاص المخول له؛

-تحرير أمر بصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص

الضرائب محل النزاع، الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب ومراكز الضرائب؛

-الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.

3_ مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف⁴ : ويكلف لا سيما ، بما يأتي :

¹المادة 79، ق.و.م.و.م. 2009، ص.ص.19-20.

²المادة 80، ق.و.م.و.م. 2009، ص.19.

³المادة 81، ق.و.م.و.م. 2009، ص.19.

⁴المادة 82، ق.و.م.و.م. 2009، ص.19.

-تسيير الوسائل المنقولة و غير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات و أرشيف كل المصالح التابعة للمديرية
الولائية للضرائب ؛

-تنفيذ التدابير المشروع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين والهيكل و العتاد والتجهيزات مع إعداد
تقارير دورية عن ذلك.

5_4 مكتب الإعلام الآلي¹ : ويكلف لا سيما، بما يأتي :

-التنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي و الجهوي؛

-المحافظة في حالة شغل للمنشآت التحتية التكنولوجية ومواردها.

ثانيا: تنظيم مركز الضرائب²

ينظم مركز الضرائب في ثلاث (3) مصالح رئيسية وقباضة ومصلحتين³ :

1-المصلحة الرئيسية للتسيير⁴ : وتكلف لا سيما ، بما يأتي :

-التكفل بالملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب في مجال الوعاء ، والمراقبة الجبائية
و متابعة الامتيازات الجبائية والدراسة الأولية للاحتياجات؛

-المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها ، بصفته وكيلا مفوضا
للمدير الولائي للضرائب؛

-اقتراح تسجيل المكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات و /أو لمراجعة المحاسبة؛

-إعداد تقارير دورية و تجميع الإحصائيات و إعداد مخططات العمل وتنظيم الأشغال مع المصالح
الأخرى مع الحرص على انسجامها.

¹ المادة 83، ق.و.م.و.م. 2009، ص20.

² المرجع السابق، ص.ص20-22.

³ المادة 88، ق.و.م.و.م. 2009، ص.ص20-22.

⁴ المادة 89، ق.و.م.و.م. 2009، ص20.

تضم هذه المصلحة الرئيسية خمسة (5) مصالح وهي:

-المصلحة المكلفة بجباية القطاع الصناعي؛

-المصلحة المكلفة بجباية قطاع البناء والأشغال العمومية؛

-المصلحة المكلفة بجباية القطاع التجاري؛

-المصلحة المكلفة بجباية قطاع الخدمات؛

-المصلحة المكلفة بجباية المهن الحرة.

2-المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث¹: وتكلف لا سيما ، بما يأتي :

-إنجاز إجراءات البحث عن المعلومة الجبائية، و معالجتها وتخزينها و توزيعها من أجل إستغلالها؛

-اقتراح عمليات مراقبة و إنجازها بعنوان المراجعات في عين المكان و المراقبة على أساس المستندات لتصريحات المكلفين بالضريبة التابعين لمراكز الضرائب ، مع إعداد جداول إحصائية وحواصل تقييمية دورية.

وتضم هذه المصلحة الرئيسية أربع (4) مصالح:

1-2 مصلحة البطاقات والمقارنات ؛

2-2 مصلحة البحث عن المادة الضريبية؛

3-2 مصلحة التدخلات ؛

4-2 مصلحة المراقبة .

3-المصلحة الرئيسية للمنازعات²: وتكلف لاسيما، بما يأتي:

¹المادة 90، ق.و.م.و.م. 2009، ص20.

²المادة 95، ق.و.م.و.م. 2009، ص21.

-دراسة كل طعن نزاعي أو إعفائي يوجه لمركز الضرائب و ناتج عن فرض ضرائب أو زيادات أو غرامات أو عقوبات قررها المركز ، و كذا طلبات استرجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة؛

-متابعة القضايا النزاعية المقدمة إلى الهيئات القضائية.

وتضم هذه المصلحة الرئيسية ثلاث (3) مصالح:

3-1 مصلحة الاحتجاجات؛

3-2 مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية؛

3-3 مصلحة التبليغ والأمر بالدفع .

4- القباضة¹ : وتكلف لا سيما، بما يأتي :

التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان التسديدات التلقائية التي تتم أو الجداول

العامة أو الفردية التي تصدر في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل؛

-تنفيذ التدابير المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساري المفعول والمتعلقة بالتحصيل الجبري للضريبة؛

-مسك محاسبة المطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم حسابات التسيير المعدة إلى مجلس المحاسبة.

تضم القباضة ثلاث (3) مصالح هي :

-مصلحة الصندوق؛

-مصلحة المحاسبة؛

-مصلحة المتابعات، تنظم مصلحة المتابعات في شكل فرق .

5- مصلحة الاستقبال والإعلام²: تحت سلطة رئيس المركز ، وتكلف لاسيما، بما يأتي :

-تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم؛

¹ المادة 99، ق.و.م.و.م.2009، ص.ص20-21.

² المادة 100، ق.و.م.و.م.2009، ص.ص22.

-نشر المعلومات حول حقوقهم وواجباتهم الجبائية الخاصة بالمكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مركز الضرائب.

6- مصلحة الإعلام الآلي والوسائل¹: وتكلف لا سيما، بما يأتي :

-استغلال التطبيقات المعلوماتية و تأمينها وكذا تسيير التأهيلات و رخص الدخول الموافقة لها؛

-إحصاء حاجيات المصالح من عتاد و لوازم أخرى و كذا التكفل بصيانة التجهيزات؛

-الإشراف على المهام المتصلة بالنظافة وأمن المقرات.

ثالثا: تنظيم المركز الجوّاري للضرائب²

ينظم المركز الجوّاري للضرائب في ثلاث (3) مصالح رئيسية و قباضة ومصالحتين :

1_ المصلحة الرئيسية للتسيير³: وتكلف لا سيما، بما يأتي :

-إحصاء الممتلكات و النشاطات و تسيير الوعاء من خلال إعداد فرض الضرائب وكذا بالمراقبة الشكلية

للتصريحات؛

-المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها ، بصفته وكيلا مفوضا

للمدير الولائي للضرائب ؛

-إعداد اقتراحات برامج المكلفين بالضريبة في مختلف المراقبات.

وتضم هذه المصلحة الرئيسية أربع (4) مصالح هي :

1-1 مصلحة جباية النشاطات التجارية والحرفية؛

2-1 مصلحة الجباية الزراعية؛

3-1 مصلحة جباية المداخيل والممتلكات؛

4-1 مصلحة الجباية العقارية .

¹المادة 101، ق.و.م.و.م. 2009، ص22.

²ق.و.م.و.م. 2009، ص.ص22-24 .

³المادة 103، ق.و.م.و.م. 2009، ص22.

2- المصلحة الرئيسية للمراقبة والبحث¹: وتكلف لا سيما ، بضمان ما يأتي:

-تشكيل ومسك فهارس المصادر المحلية للمعلومات و بطاقيات المكلفين بالضريبة المقيمين في محيط

المركز الجوي للضرائب و الممتلكات العقارية المتواجدة فيه ؛

-متابعة تنفيذ برامج المراقبة على أسس مستندات التصريحات والبحث عن المادة الخاضعة للضريبة وتقييم

نشاطات المصالح المعنية.

وتتضمن هذه المصلحة الرئيسية ثلاث (3) مصالح هي :

1-2 مصلحة البطاقيات والمقارنات ؛

2-2 مصلحة البحث والتدخلات؛

3-2 مصلحة المراقبة.

3- المصلحة الرئيسية للمنازعات²: وتكلف لا سيما، بما يأتي :

-دراسة كل طعون نزاعية أو اعفائية موجهة للمركز الجوي للضرائب؛

-التكفل بإجراء التبليغ و الأمر بالصرف لقرارات الإلغاء أو التخفيض المقررة؛

-متابعة القضايا النزاعية المقدمة أمام الهيئات القضائية.

وتتضمن هذه المصلحة الرئيسية ثلاث (3) مصالح و هي :

1-3 مصلحة الاحتجاجات؛

2-3 مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية؛

3-3 مصلحة التبليغ والأمر بالصرف.

¹المادة 108، ق.و.م.و.م. 2009، ص.ص 22-23.

²المادة 112، ق.و.م.و.م. 2009، ص.ص 23.

4- القباضة¹: وتكلف لا سيما، بما يأتي :

-التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان المدفوعات التلقائية التي تمت أو بعنوان

جداول عامة أو فردية أصدرت في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل؛

-تنفيذ الإجراءات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساري المفعول والمتعلقة بالتحصيل الجبري للضريبة؛

-مسك محاسبة مطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم حسابات التسيير المعدّة إلى مجلس المحاسبة

تضم القباضة ثلاث (3) مصالح هي :

مصلحة الصندوق؛

مصلحة المحاسبة؛

مصلحة المتابعات، تنظّم مصلحة المتابعات في شكل فرق.

5- مصلحة الاستقبال والإعلام²: وتكلف لا سيما، بما يأتي :

- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم؛

- نشر المعلومات حول الحقوق والواجبات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين للمركز الجواربي للضرائب.

6 - مصلحة الإعلام الآلي والوسائل³: وتكلف لا سيما، بما يأتي :

- استغلال التطبيقات المعلوماتية وتأمينها، وكذا تسيير التأهيلات ورخص الدخول الموافقة لها؛

- إحصاء حاجيات المصالح من عتاد ولوازم أخرى و كذا التكفل بصيانة التجهيزات؛

- الإشراف على المهام المرتبطة بالنظافة وأمن المحلات.

و تتكون مديرية الضرائب غرداية حاليا من : المصالح الداخلية التابعة للمديرية هي المديريات الفرعية الخمسة

بالمديرية ، أما بالنسبة للمصالح الخارجية فهي متمثلة في مركز الضرائب CDI الذي افتتح في نوفمبر 2019 و

¹ المادة 116، ق.و.م.و.م.2009، ص.ص.23-24.

²المادة 117، ق.و.م.و.م.2009، ص.24.

³المادة 118، ق.و.م.و.م.2009، ص.24.

المركز الجوّاري للضرائب بوهراوة الذي افتتح في 2022/07/05 ، و المركز الجوّاري متليلي المفتوح في 2022/07/05، كذا المركز الجوّاري بنورة و المركز الجوّاري القرارة اللذان لازالا قيد الانجاز ، إضافة للمصالح الأخرى المتمثلة في المفتشيات والقباضات:

اولا :مفتشيات الضرائب : تضم مديرية الضرائب لولاية غرداية 8 مفتشيات ضرائب موزعة على مستوى البلديات كالتالي :

1* مفتشية الضرائب اول نوفمبر : تضم حي الثنية وحي مليكة العليا والسفلى وحي الحاج مسعود و بوهراوة ، و حي نشو تابعة لبلدية غرداية؛

2* مفتشية الضرائب محمد خميسي : تضم وسط المدينة وجزء من حي مرماذ التابع لبلدية غرداية؛

3* مفتشية الضرائب الواحة : تضم حي بن سمارة وحي العين وشعبة النيشان وحي بلغنم التابعة لبلدية غرداية و بلدية الضاية؛

4* مفتشية الضرائب بنورة : تضم بلدية لعطف وبلدية بنورة؛

5* مفتشية الضرائب بريان : تضم بلدية بريان؛

6* مفتشية الضرائب متليلي: تضم كل من بلدية متليلي ،زلفانة ، سبب ،المنصورة ؛

7* مفتشية الضرائب القرارة : بلدية القرارة ؛

8* مفتشية التسجيل و الطابع غرداية.

ثانيا : قباضات الضرائب: وتضم مديرية الضرائب على 06 قبضات وهي موزعة كالتالي:

1* قباضة الضرائب القرارة بلدية القرارة؛

2* قباضة الضرائب بريان: تضم بلدية بريان؛

3* قباضة الضرائب غرداية أول نوفمبر: بلدية غرداية؛

4* قباضة الضرائب غرداية محمد خميسي. : بلدية غرداية؛

*5 قباضة الضرائب بنورة: تضم بلدية العطف وبنورة ؛

*6 قباضة الضرائب متليلي .

المبحث الثاني: مجتمع الدراسة و الأدوات الإحصائية المستخدمة

سيتناول هذا المبحث متغيرات الدراسة وأهم الأدوات والطرق التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية و تشمل: مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة المستخدمة، منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وصدق الثبات.

المطلب الأول : مجتمع الدراسة و العينة العشوائية

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مجتمع الدراسة و العينة و منهج الدراسة و متغيرات الدراسة و نموذجها و كذا حدودها.

أولاً: مجتمع الدراسة

ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي مديرية الضرائب لولاية غرداية بكل مصالحها الداخلية و الخارجية 2023

الجدول رقم (04) تعداد موظفي مديرية الضرائب

تعداد الموظفين	الرتب
07	مفتش رئيس للضرائب
27	مفتش قسم للضرائب
40	مفتش مركزي للضرائب
32	مفتش رئيسي للضرائب
33	مفتش الضرائب
37	مراقب الضرائب
10	عون معاينة للضرائب
01	محلل جبائي رئيسي

01	محلل جبائي
00	مبرمج جبائي
05	متصرف رئيسي
04	متصرف محلل
07	متصرف
01	ملحق رئيسي للإدارة
00	عون إدارة رئيسي
02	عون إدارة
02	عون مكتب
02	كاتب مديرية رئيسي
00	كاتب مديرية
01	كاتب
05	عون حفظ البيانات
04	محاسب إداري رئيسي
02	محاسب إداري
01	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي
01	مهندس دولة في الإعلام الآلي
00	مساعد مهندس مستوى أول في الإعلام الآلي
05	تقني سامي في الإعلام الآلي
08	تقني في الإعلام الآلي
00	معاون تقني في الإعلام الآلي
01	عون تقني في الإعلام الآلي
01	وثائقي أمين محفوظات رئيسي
00	وثائقي أمين المحفوظات محلل
00	وثائقي أمين المحفوظات
01	مساعد وثائقي أمين المحفوظات
02	مهندس رئيسي في المخبر والصيانة
00	مهندس دولة في المخبر و الصيانة
02	عامل مهني من الصنف الأول

03	سائق السيارة من الصنف الأول
02	سائق السيارة من الصنف الثاني
01	حاجب رئيسي
251	المجموع الجزئي 2
252	المجموع العام 2+1

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المؤسسة.

ثانيا: عينة الدراسة

من أصل 252 موظف بمديرية الضرائب لولاية غرداية وهياكلها القاعدية (المفتشيات و القباضات و مركز الضرائب

غرداية و المركز الجوّاري غرداية و المركز الجوّاري متليلي)، المتواجدة بمختلف الدوائر لسنة 2023، وزع الاستبيان

عشوائيا على 70 موظف، أي بنسبة 27,5% من إجمالي موظفي مديرية الضرائب لولاية غرداية.

بعد جمع الإستيبيانات المملوءة وحذف الناقصة منها، حصلنا على 61 إستبيانا صالحا لتحليل أي بنسبة إسترجاع

قدرت ب 87,1%.

الجدول رقم (05) يوضح عينة الدراسة .

النسبة المئوية(%)	عدد الموظفين الذين شملهم الاستبيان	هياكل مديرية الضرائب لولاية غرداية
16.40	10	مقر المديرية
11.47	7	مركز الضرائب غرداية
11.47	7	المركز الجوّاري للضرائب غرداية
11.47	7	المركز الجوّاري للضرائب متليلي
11.47	7	مفتشية الضرائب القرارة
13.12	8	قباضة الضرائب القرارة
08.20	5	مفتشية الضرائب بريان
08.20	5	قباضة الضرائب بريان
08.20	5	مفتشية التسجيل و الطابع غرداية
100	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني : منهج و متغيرات الدراسة

حيث لتتبع الاطار المعرفي لاي دراسة وجب علينا اتباع منهج محدد لدراسة الظاهرة او العينة مع كل متغيراتها

اولا:منهج الدراسة

لا يمكننا أن نقوم ببحث علمي دون منهج واضح يساعدنا في تشخيص مشكلة موضوع البحث حيث أن البحث العلمي له مجموعة من الأسس الذي يبنى عليها الباحث قاعدته الأساسية للإنتلاق في عملية البحث، فمنهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في الدراسة و تحديد أبعادها بشكل شامل، و منه فالمنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي ، فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيراً كافياً ، وقد إعتدنا في بحثنا هذا المنهج تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع البحث و كذلك قمنا بالاستعانة بمنهج دراسة حالة نظراً لأهميته البالغة في الجانب التطبيقي للدراسة.

ثانيا: حدود و متغيرات الدراسة و نموذجها

1-الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بمديرية الضرائب غرداية بكل مصالحها الداخلية و الخارجية (مركز

الضرائب بوهراوة، مركز الضرائب متليلي ، بعض قباضات الضرائب و المفتشيات)

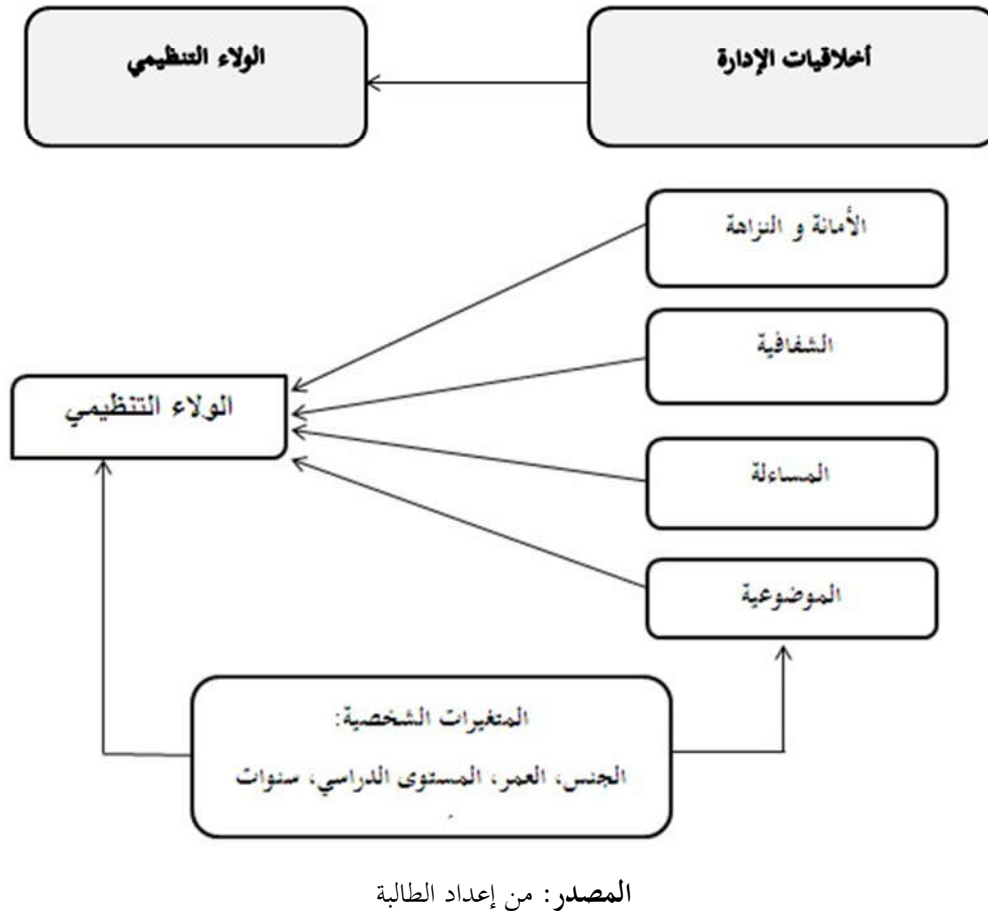
2-الحدود الزمانية: و كان ذلك في الفترة ما بين 24 أفريل لغاية 03 ماي.

3-نموذج الدراسة:

-المتغير التابع: المتمثل في الولاء التنظيمي؛

-المتغير المستقل: متمثلا في أخلاقيات الإدارة و أبعادها: الأمانة و النزاهة، الموضوعية، الشفافية، المساءلة:

الشكل رقم (3): نموذج الدراسة



المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

إعتمدنا على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية والتي أستخدمت في جمع ومعالجة البيانات للتوصل

إلى النتائج كمايلي :

أولا: المصادر المستخدمة في جمع البيانات.

وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

المصادر الثانوية: حيث أجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب

ذات العلاقة و المقالات و الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وكذا البحث في مواقع

الإنترنت.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اتجهنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة تستعمل خصيصا لهذا الغرض وقد تم توزيعها على عدد من عمال مديرية الضرائب لولاية غرداية ، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي **Spss25** و **Smart Pls 4** وذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعية للدراسة.

ويمكن تعريف الاستبيان على أنه : وسيلة من وسائل جمع المعلومات وقد يستخدم على إطار واسع ليشمل الأمة أو في إطار ضيق على نطاق المدرسة ، و بطبيعة الحال فهو يختلف في طوله ودرجة تعقيده ، إن الجهد الأكبر في الاستبيان ينصب على بناء فقرات جديدة والحصول على إستجابات كاملة ومن الأهمية بمكان أن تكون أسئلة الدراسة وفرضياتها واضحة ومعرفة كي يكون بالإمكان بناء الفقرات بشكل جيد.¹

ثانيا : خطوات و أداة الدراسة.

قمنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة دور أخلاقيات الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية ، وقد إتبعنا الخطوات التالية لبناء الإستبيان:

- الإطلاع على بعض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والإستفادة منها في بناء الإستبيان وصياغة فقراته، حيث تم الإعتماد على ذلك في صياغة فقرات الإستبيان.
- إستشارة المشرف وبعض أساتذة الكلية في تحديد محاور الإستبيان وفقراته.
- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الإستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.
- تصميم الإستبيان في صورته الأولية أنظر الملحق رقم (02).
- مراجعة الإستبيان من قبل مشرف الدراسة.
- عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في الملحق رقم (01) الذي يعرض قائمة بأسماء المحكمين.

¹ منذر الظامن، أساسيات البحث العلمي ، دار الميسرة، عمان، ط1، 2007، ص91.

-بناءً على المحكمين وتوجيهات المشرف تم تعديل بعض فقرات الإستبيان من حيث التعديل والحذف والإضافة، ليستقر في صورته النهائية على 28 فقرة كما موضح في الملحق رقم (03).

بعد الاستقرار على إستمارة الإستبيان في شكلها النهائي تم توزيع 70 إستمارة على العينة المستهدفة، أسترجع منها 61 إستمارة و أُلغيت منها 4 و 5 إستمارات لم تسترجع، كان الإستبيان يتضمن بالإضافة للبيانات الشخصية لأفراد العينة محورين، المحور الأول يخص المتغير المستقل و هو أخلاقيات الإدارة بأبعادها الأربعة: الأمانة و النزاهة و الشفافية و المساءلة و الموضوعية و تضمنت 16 عبارة، أما المحور الثاني يخص المتغير التابع الذي هو الولاء التنظيمي، و قد تضمن 12 عبارة، ليصبح مجموع عبارات الإستبيان 28 عبارة، تخضع في قياسها لمقياس ليكارت الخماسي.

ثالثاً: صدق و ثبات أداة الدراسة.

عرف العتيبي صدق أداة الدراسة بأنه " مدى تمكن أداة جمع البيانات، أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه" و يعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، و بذلك تكون الأداة صادقة.¹

تم الاعتماد على دراسة شلابي وليد بعنوان دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية لولاية مسيلة (مذكرة ماجستير بجامعة محمد خيضر ، بسكرة)، و دراسة دليمي نور الهدى و غشامي شيماء، بعنوان تأثير الإلتزام بأخلاقيات الوظيفة على الولاء التنظيمي لدى العاملين دراسة حالة بجامعة احمد دراية ، ادارار، بالنسبة للولاء التنظيمي أما لعبارات محور أخلاقيات الإدارة فكان إجتهدا متواضعاً منا من أجل إعداد الإستبيان.

¹ أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية ، كلية

التجارة ، غزة ، فلسطين ، 2008 ، ص91.

وحيث كان لابد من إخضاع الإستبيان إلى التحكيم وهو أن نختار عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة ، حيث تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من 5 من أساتذة الكلية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1) بهدف إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق كل فقرة من فقرات الإستبيان وصلاحياتها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وقد تم الإستجابة لآراء المحكمين و القيام بما يلزم من حذف وتعديل على ضوء الإقتراحات المقدمة، بذلك خرج الإستبيان في صورته النهائية، أنظر الملحق رقم (3).

1-إختبار ثبات نموذج الدراسة :

للتأكد من ثبات الدراسة في البرمجة بالمعادلات البنائية لا يكفي فقط حساب معامل ألفا كرونباخ، بل نحتاج إلى إختبارات أخرى هي:

أ-معامل التشبع (Factor Loadings) FL : ويقصد به مؤشر التوافق و إنسجام العبارات مع بعضها البعض، وحتى نستطيع إعتداد العبارة في القياس يجب أن يكون لها FL يفوق على الاقل 70 %.

ب-الموثوقية المركبة المعبر عليها ب (CR (Composite Reliability) : حيث تشترط قيمة أكبر من 0.7 ، وهي تقيس المحور ككل ، وليس كل عبارة على حدى كما هو الحال على معامل التشبع. أي أنها تشير الى الإتساق الداخلي بين العبارات و المحور و هي شبيهة الفا كرونباخ بالإضافة أنها مستحدثة.

ج- متوسط التباين المستخرج (AVE(average variance extracted) : وهو مؤشر القيم المتوسطة الكبرى لحزم المربعات للمؤشرات المرتبطة بالنموذج، وحتى يتصف النموذج بصدق التقارب يجب أن يكون أكبر من 0.5، والجدول التالي يبين قيم هذه الاختبارات الثلاثة على النحو التالي:

جدول رقم (6) : قيمة الموثوقية وصحة التقارب

Construct Reliability and Validity						
المحاور	الابعاد	الاسئلة	FL	CR	AVE	الفا
أخلاقيات الإدارة	الأمانة و النزاهة	Q2	0,750	0,841	0,581	0,750
		Q3	0,879			
		Q4	0,870			
	الشفافية	Q5	0,501	0,844	0,585	0,759
		Q6	0,794			
		Q7	0,845			
		Q8	0,862			
	المساءلة	Q9	0,731	0,864	0,614	0,792
		Q10	0,808			
		Q11	0,758			
		Q12	0,834			
	الموضوعية	Q13	0,798	0,828	0,617	0,693
		Q14	0,738			
		Q15	0,818			
	الولاء التنظيمي	Q21	0,666	0,934	0,642	0,919
Q22		0,841				
Q23		0,709				
Q24		0,843				
Q25		0,876				
Q26		0,850				
Q27		0,763				
Q28		0,833				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls.

من أجل زيادة نتائج قيم الموثوقية المركبة CR وكذا قيم متوسط تباين المفسر AVE ، فوق قيمة العتبة المقترحة، لابد من حذف العبارات التي لها تشيع خارجي أقل من 0.7 وهي (Q1, Q16, Q17, Q18, Q19, Q20).

و من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان كل قيم العبارات بالنسبة للموثوقية المركبة تفوق قيمة 0.7 ، إلا البعض منها و هي قريبة ل 0.7 لذلك يمكن أن نصف أداة الدراسة المعتمد عليها في المذكرة بأنها ثابتة ، وحتى و لو أعيد تكرار العملية في نفس الظروف، وعليه يمكن الاعتماد عليها.

ونلاحظ أيضا من الجدول السابق أن قيمة AVE أكبر من 0.5 لكل أبعاد الدراسة، وعليه يمكن الاستنتاج أن الشرط الثاني المتمثل في صدق التقارب محقق، ونموذج الدراسة يتصف بصدق التقارب.

2- الصدق التمايزي:

تشير إلى إفتراض مجموعة من العبارات لا تمثل باقي العوامل أو المتغيرات الكامنة الاخرى، أي تكون نسبة الارتباطات مع العوامل الاخرى ضعيفة، ومعنى آخر أن يظهر تمايز لعامل أو متغير كامن معين بعبارته عن باقي العوامل أو المتغيرات الاخرى، وينقسم الى مؤشرين هما:

أ- ارتباط المتغير (VC (variable corrélation): هو مؤشر قياس مدى تنافر وتباعد المحاور عن بعضها البعض، وكانت نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) : مؤشر ارتباط المتغير VC .

1	الامانة و النزاهة	الشفافية	المساءلة	الموضوعية	الولاء التنظيمي
الامانة و النزاهة	0,762				
الشفافية	0,236	0,765			
المساءلة	0,442	0,096	0,783		
الموضوعية	0,343	0,556	0,382	0,785	
الولاء التنظيمي	0,248	0,502	0,091	0,546	0,801

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls

يقيس مؤشر VC مدى تباعد المتغيرات أو المحاور مع بعضها البعض أي أن المحور يمثل نفسه و لا يرتبط

بمحور آخر، وتمثل القيم في الجدول اعلاه الجذر التربيعي ل AVE ، حيث إذا كان قيمة VC للمتغير مع نفسه

أعلى من باقي المحاور، فإننا نقول أنه لا يوجد تداخل بين المحاور، وأن هذا المتغير مستقل بذاته، و من خلال الجدول نرى انه لا يوجد تداخل بين المحاور مع بعضها البعض.

ب-التحويلات المتقاطعة (Cross Loading) CL: ويمكن التأكد من صحة التمايز من خلال إستخدام

المؤشر الثاني وهو التحويلات المتقاطعة (Cross Loading)، وهو مؤشر يقيس مدى تباعد العبارات عن

بعضها البعض، في الجدول التالي:

جدول رقم(8) : مؤشر التحويلات المتقاطعة CL .

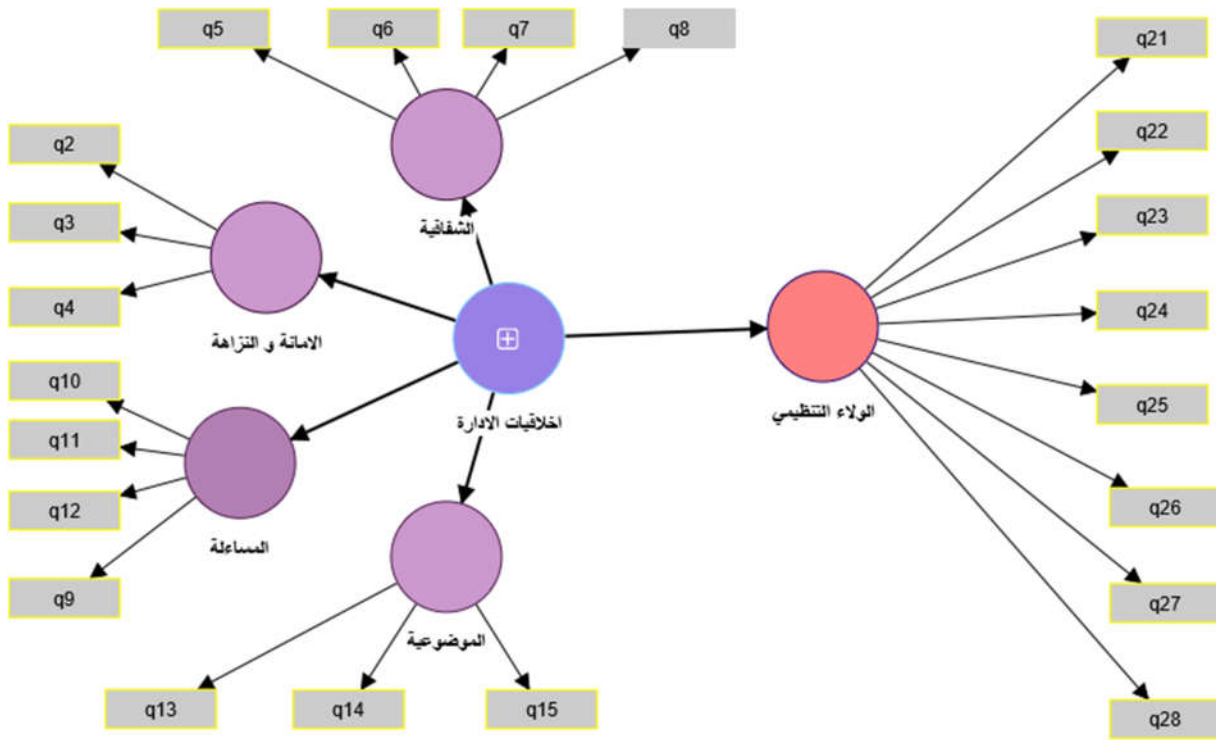
	اخلاقيات الادارة	الامانة و النزاهة	الشفافية	المساءلة	الموضوعية	الولاء التنظيمي
Q1	0,258	0,482	0,075	0,133	0,071	-0,058
Q10	0,551	0,393	0,020	0,808	0,367	0,060
Q11	0,508	0,229	0,086	0,758	0,410	0,128
Q12	0,588	0,439	0,195	0,834	0,276	0,072
Q13	0,627	0,337	0,317	0,289	0,798	0,309
Q14	0,531	0,092	0,451	0,196	0,738	0,471
Q15	0,741	0,342	0,533	0,387	0,818	0,505
Q16	0,496	0,363	0,099	0,279	0,464	0,266
Q2	0,540	0,750	0,290	0,262	0,261	0,256
Q21	0,325	0,233	0,173	0,117	0,358	0,666
Q22	0,401	0,144	0,417	0,004	0,517	0,841
Q23	0,307	0,035	0,437	0,044	0,345	0,709
Q24	0,458	0,308	0,432	0,078	0,461	0,843
Q25	0,481	0,251	0,492	0,056	0,504	0,876
Q26	0,467	0,238	0,438	0,208	0,443	0,850
Q27	0,181	0,000	0,245	-0,071	0,322	0,763
Q28	0,443	0,225	0,463	0,056	0,467	0,833
Q3	0,638	0,879	0,106	0,509	0,339	0,208
Q4	0,627	0,870	0,227	0,355	0,294	0,239
Q5	0,233	-0,071	0,501	-0,150	0,376	0,353
Q6	0,627	0,361	0,794	0,188	0,469	0,314
Q7	0,536	0,126	0,845	0,072	0,494	0,527
Q8	0,503	0,153	0,862	0,045	0,374	0,381
Q9	0,354	0,302	-0,050	0,731	0,085	0,006

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls

3- تقييم صلاحية النموذج البنائي:

بعد قياس جودة وصلاحية نموذج القياس من خلال إختبارات أدلة صدق التقارب وأدلة صدق التمايز، ننتقل الآن إلى أهم العناصر، وهو تقييم صلاحية نموذج البناء، وذلك بقياس أربع مؤشرات تقيس لنا جودة المطابقة، ونستعرض أيضا شكل نموذج الدراسة بعد التصفية ، ثم أدلة صدق التقارب والتمايز كالتالي :

شكل رقم(4) : النموذج البنائي بعد توظيف أدلة صدق التقارب والتمايز.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart PLS

أ-معامل التحديد (R^2 R Square): وهو مقياس لمدى تكرار النتائج التي تمت ملاحظتها في النموذج، إستنادًا إلى نسبة التباين الكلي للنتائج التي أوضحها النموذج ، أي قدرة شرح المتغير المستقل للمتغير التابع .

جدول رقم (9) : مؤشرات معامل التحديد R^2 .

R-square	R-square adjusted	
0,501	0,493	الامانة و النزاهة
0,433	0,423	الشفافية
0,428	0,418	المسائلة
0,667	0,661	الموضوعية
0,253	0,240	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart PLS

حسب (chin 1998)¹ ، فان قيمة معامل التحديد تكون :

عالية اذا تخطت 67% ؛

متوسطة اذا كانت محصورة بين 33% و 67% ؛

ومنخفضة فيما عدا ذلك.

ومن خلال الشكل و جدول معامل التحديد نستنتج أن نسب معامل التحديد متوسطة وتقع في مجال القبول الخاص بها حسب chin ، وهذا يدل على أن للمتغير المستقل (بكل أبعاده)، تأثير متوسط في تفسير المتغير التابع (الولاء التنظيمي) والقدرة على شرحه.

ب- مؤشر حجم التأثير (F Square) F^2 : وهو مؤشر خاص بقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع كلا على حدى أي تأثير كل بعد لوحده على الولاء التنظيمي ، عكس معامل التحديد الذي يقيس تأثير الأبعاد ككل على المتغير التابع، وقيمته حسب (Cohen 1988) كالتالي:

أكبر من 0.35 عالي؛

من 0.35-0.15 متوسط؛

من 0.35-0.02 ضعيف؛

أقل من 0.02 لا يوجد.

جدول رقم (10) : مؤشر حجم التأثير F^2 .

اخلاقيات الادارة	الامانة و النزاهة	الشفافية	المساءلة	الموضوعية	الولاء التنظيمي
	1,005	0,763	0,748	2,003	0,339
اخلاقيات الادارة					
الامانة و النزاهة					
الشفافية					
المساءلة					
الموضوعية					

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls .

¹ بعاج الهاشمي، دور العملية التدريسية في الرفع من الفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2009، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 56.

من خلال الجدول نلاحظ أنه هناك تأثير عال لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع .

ج-مؤشر مدى الاعتماد على نموذج الدراسة **GOF**: وهذا المؤشر يقيس امكانية الوقوف على نموذج الدراسة

للقوف دمج الأسئلة وجميع المحاور للحصول على نتيجة إعتمادية النموذج و ذلك حسب المعادلة التالية:

$$G o f = \sqrt{A V E} \times \overline{R^2}$$

إذا كانت :

أقل من **0.1** غير مقبول ؛

ما بين **0.25** و **0.1** ضعيف؛

ما بين **0.36** و **0.25** متوسط ؛

أكبر من **0.36** عالي.

على مدى جودة النموذج، حيث يتم حسب المؤشر (Goodness of fit of the Model)

بعد حساب متوسط R^2 من خلال جمع معاملات التحديد للمتغيرات الكامنة /عددها نجد :

$$\overline{R^2} = \frac{0,501 + 0,433 + 0,428 + 0,667 + 0,253}{5} = 0,456$$

ثم حساب متوسط AVE كذلك بنفس الطريقة نجد :

$$\overline{AVE} = \frac{0,581 + 0,585 + 0,614 + 0,617 + 0,642}{5} = 0.607$$

تصبح قيمة مؤشر الاعتماد على النموذج:

$$G O F = \sqrt{0,456 \times 0.607} = 0.526$$

وهي قيمة عالية، ونقول إن جودة نموذج الدراسة جيدة .

د- إختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الأحادية للإرتباط **Htmt**: من خلاله نسعى إلى التحقق بأن وجود المصدقية التمايزية بين المتغيرين أي متمايزين عن بعضهم البعض إذا كانت قيم htmt أقل من مستوى العتبة 0,9 فهذا يدل على صحة التمايز بين المتغيرين في نموذج القياس.¹

جدول رقم (11) : إختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط **Htmt**

الولاء التنظيمي	الموضوعية	المساءلة	الشفافية	الامانة و النزاهة	اخلاقيات الادارة	
						اخلاقيات الادارة
					0,886	الامانة و النزاهة
				0,301	0,835	الشفافية
			0,239	0,531	0,858	المساءلة
		0,474	0,774	0,430	0,997	الموضوعية
	0,668	0,145	0,601	0,296	0,549	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart PLS .

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلب القيم HTMT لأبعاد الدراسة كانت ما بين مقبولة و جيدة .

رابعاً: الطرق الإحصائية المستعملة.

تم إستخدام الأدوات الإحصائية التالية في تحليل بيانات الإستبيان :

1. النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة؛

2. المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري؛

3. إختبار الفا كرونباخ؛

4. إختبار T-TEST لمعرفة الفروقات في إجابات العينة؛

¹ Hair, hult, G, a primer on partial least squares structural equation modeling, 2015, P56

5. إختبار التباين الأحادي ANOVA ONE WAY لمعرفة الفروقات الإحصائية بين ثلاث أو أكثر من البيانات؛

6. إختبار Kolmogorov-Smirnov لإختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه. عمليا قمنا باستعمال أساليب التحليل بمتغيرين بغية تحليل بيانات الاستبيان، بحيث تم الاستعانة ببرنامج SPSS النسخة 25، و برنامج smart pls 4 لتفريغ البيانات وكذا العرض والتحليل الإحصائي للبيانات.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها.

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب النظري للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لنتنقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لاختبار الأداة، و قد تم تفريغ البيانات وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي **Spss25.0** و **Smart Pls4** و استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

النسب المئوية و التكرارات لوصف عينة الدراسة و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، إختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة درجة ثبات الإستبيان، إختبار Kolmogorov-Smirnov لإختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، و إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية .

المطلب الأول : عرض و تحليل إتجاهات آراء أفراد العينة

نتناول في هذا العنصر خصائص العينة حسب البيانات الشخصية للمستجوبين (الجنس و العمر و المستوى التعليمي و سنوات الأقدمية)، كما نقوم بتحليل إتجاهات آراء أفراد العينة حول محاور الإستبيان.

أولاً: خصائص العينة.

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية التي وصفت

الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة.

1-الجنس: من مجموع 61 إستمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

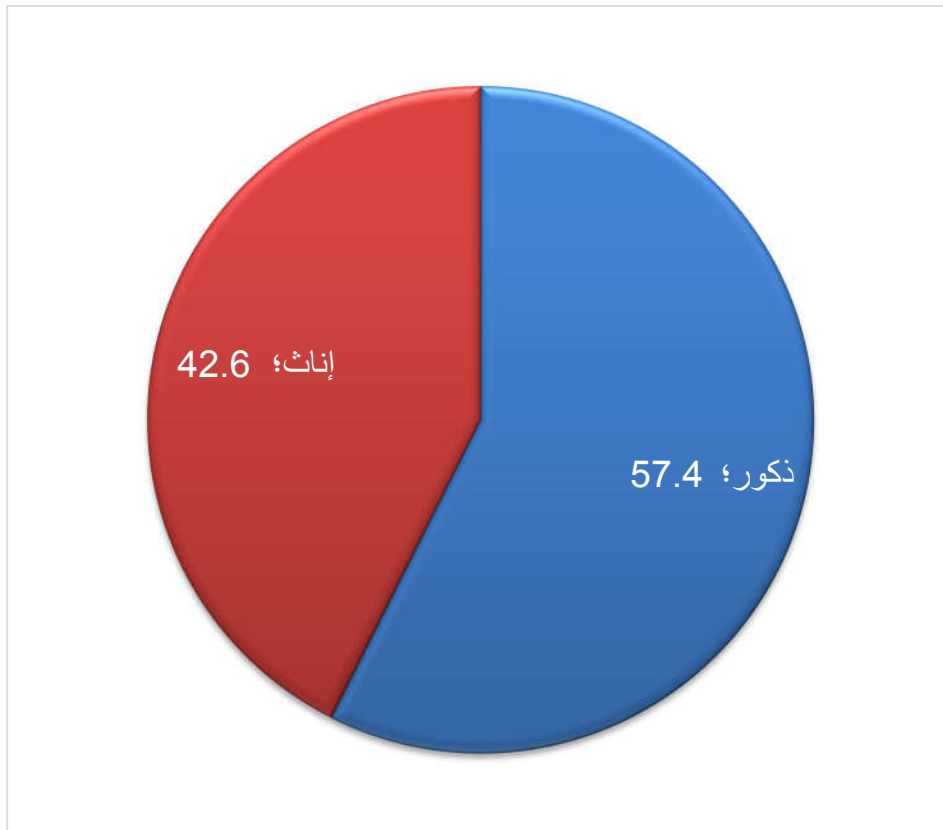
جدول رقم (12) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة	العدد	
57,4	35	ذكر
42,6	26	أنثى
100	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss25.0.

ومنه يمكن توضيح النتائج في الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (5) :تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss25.0.

يتضح من الجدول أن نسبة الذكور في عينة الدراسة 57,4% وهي أكبر من نسبة الإناث التي تقدر ب 42,6% ويمكن تفسير انخفاض نسبة النساء مقارنة مع توظيفهن في الإدارات الأخرى بالطبيعة الحركية لإدارة الضرائب، حيث أنها مكلفة بالمهام الميدانية خاصة، وهذه المهام تسند عادة إلى الذكور لأسباب إجتماعية.

2-العمر: من مجموع 61 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

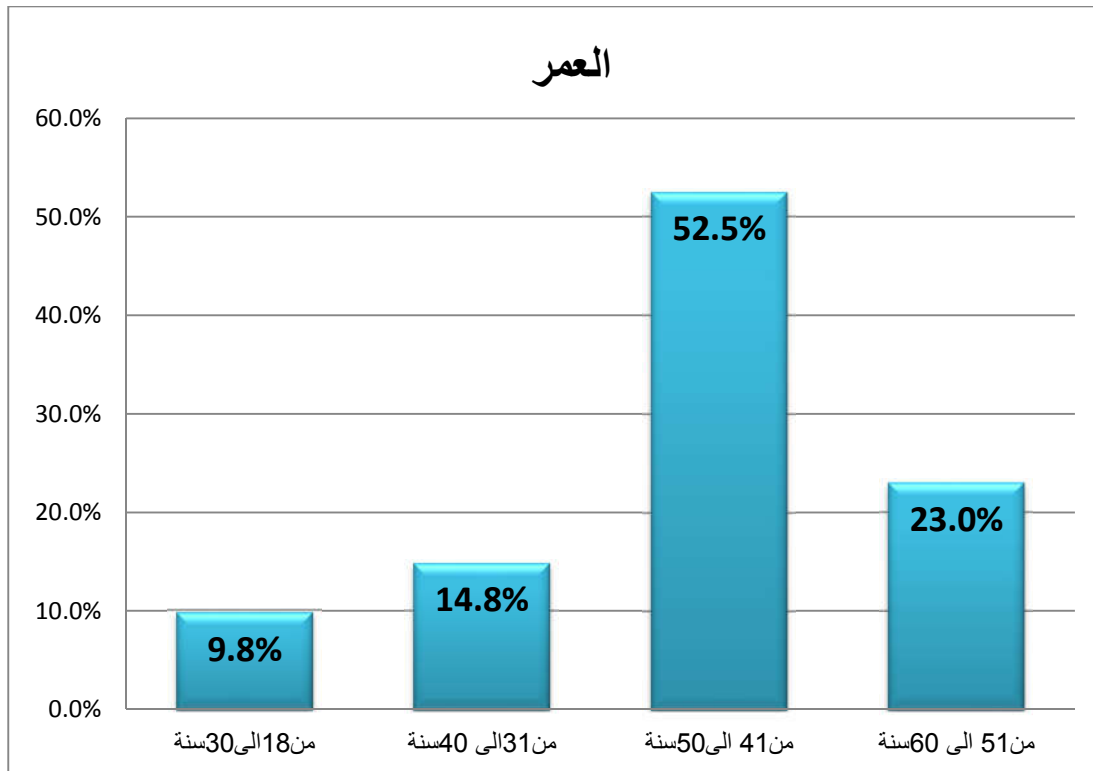
الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
من 18 إلى 30 سنة	6	9,8
من 31 إلى 40 سنة	9	14,8
من 41 إلى 50 سنة	32	52,5
من 51 إلى 60 سنة	14	23
المجموع	61	100

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss25.0.

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (6): تركيبة عينة الدراسة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss25.0.

يتضح من خلال الجدول السابق و الشكل أن أعمار العينة أغلبها تتراوح في العمر من 41 إلى 50 سنة أي بنسبة 52,5% نظرًا لعمليات التوظيف الواسعة بداية إفتتاح المديرية و إستقطابها لطاقات شابة آنذاك و أقل نسبة كانت في الأعمار بين 18 إلى 30 سنة بنسبة 9,8% توظيفات جديدة لإطارات مدججة ذوي خبرة قليلة، اما باقي الفئات فهي الأعمار ما بين 31 إلى 40 سنة بنسبة 14,8% و الفئة من 51 إلى 60 سنة بنسبة 23% تخص فئة الإطارات العليا بالمؤسسة الآيلين للتقاعد.

3-المستوى التعليمي:

من مجموع 61 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

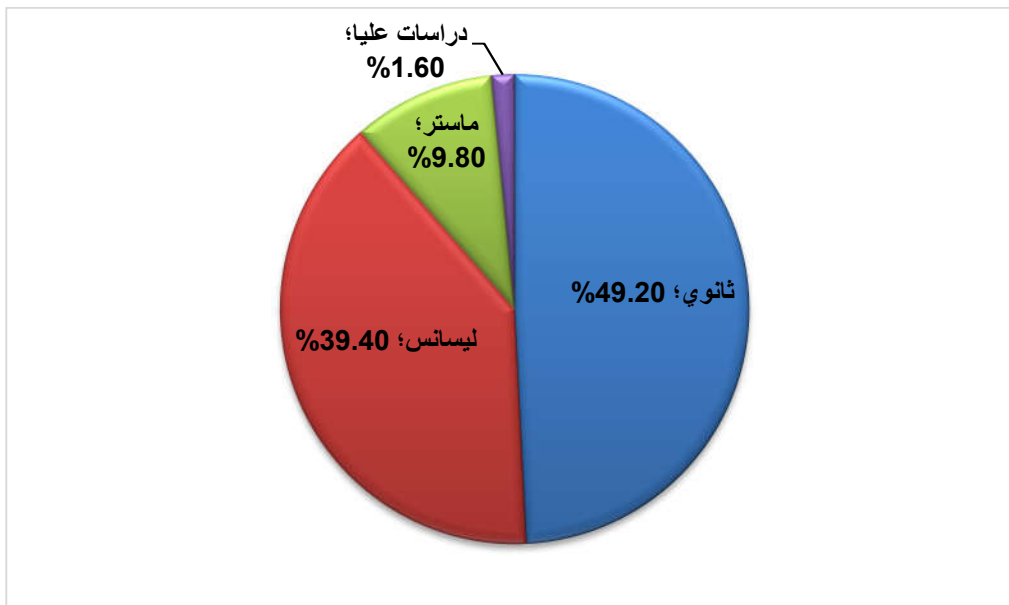
الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي .

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
49,2	30	ثانوي
39,4	24	ليسانس
9,8	6	ماستر
1,6	1	دراسات عليا
100	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss25.0.

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(7): تركيبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss25.0.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق، أن أكبر نسبة في المستوى التعليمي هي الثانوي بـ 49,2% وهذه تخص قدماء الموظفين بالمؤسسة، حيث أنه لم يكن مطلوب مستوى تعليمي عالي للتوظيف بدايةً عند إستحداث مناصب عمل بالمؤسسة، و أقل نسبة هي للدراسات العليا بنسبة 1,6% والباقي نسبة 39,4% ليسانس و 9,8% ماستر باقي المستويات نتجت عن توظيف إطارات بمستوى تعليمي جامعي أو حتى عن طريق مواصلة الموظفين لدراسات عليا أثناء مسيرتهم المهنية.

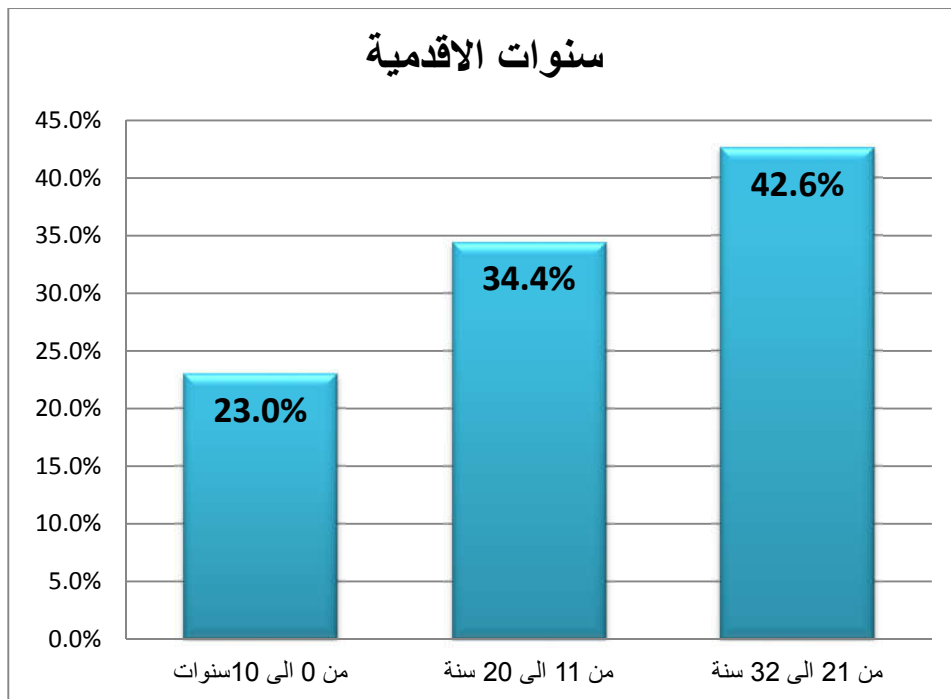
4-سنوات الأقدمية: من مجموع 61 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:
الجدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية.

سنوات الاقدمية	العدد	النسبة
من 0 إلى 10 سنوات	14	23
من 11 إلى 20 سنة	21	34,4
من 21 سنة إلى 32 سنة	26	42,6
المجموع	61	100

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss25

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(8): تركيبة عينة الدراسة حسب عدد سنوات الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss25 على ضوء نتائج الإستبيان.

والملاحظ من الجدول والشكل السابقين أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم عمال ذوي الأقدمية من 21 إلى 32 سنة حيث قدرت ب 42,6% ، يليها الفئة ذات الأقدمية من 11 إلى 20 سنة بنسبة 34,4% ، ثم فئة الموظفين الأقل خبرة من 0 إلى 10 سنوات بنسبة 23% ، مما يعبر على أن المؤسسة لديها موظفين ذو خبرة و سنوات أقدمية بنسبة أكبر وهذا يمكن ألا يساعد المؤسسة على الاقبال على طرق جديدة في العمل . بإعتبار أن الموظفين القدماء يتمسكون بما هو معتاد و روتيني دون اللجوء إلى تغيير طرق إنجاز الأعمال .

ثانيا: إتجاهات آراء أفراد العينة حول محاور الإستبيان.

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة.

جدول رقم (17): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات،

درجة الموافقة	طول الخلية
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
غير موافق	أكبر من 1.80 إلى 2.60
محايد	أكبر من 2.60 إلى 3.40
موافق	أكبر من 3.40 إلى 4.20
موافق بشدة	أكبر من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج ليكارت الخماسي.

و لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الإستجابة، إعتدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للإستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددنا إتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة، تم إستخدام المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والنسب المئوية و التكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

1- تحليل إتجاهات عبارات أخلاقيات الإدارة (المحور الأول) .

يتم في هذا الجزء تحليل نتائج الإستبيان و معرفة إتجاه عبارات مختلف الأبعاد للمحور الأول أي أبعاد أخلاقيات الإدارة

أ-تحليل إتجاهات عبارات بُعد الأمانة و النزاهة.

جدول رقم (18): إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الأمانة و النزاهة في محور أخلاقيات

الإدارة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارات
			تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	
م. بشدة	0,698	4,49	55,7	34	41,0	25	1,6	1	0	0	1,6	1	1
م. بشدة	0,496	4,59	59,0	36	41,0	25	0	0	0	0	0	0	2
م. بشدة	0,504	4,49	49,2	30	50,8	31	0	0	0	0	0	0	3
م. بشدة	0,499	4,57	57,4	35	42,6	26	0	0	0	0	0	0	4
م. بشدة	0,410	4,53	متوسط عبارات بعد الأمانة و النزاهة										

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 25.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن كل عبارات البعد كانت في درجة موافق بشدة بمتوسط حسابي 4,53، و هذا

يدل على أن كل المستجوبين متفقون بشدة على عبارات هذا البعد و يتسمون بالأمانة و النزاهة، العبارة الثانية

بمتوسط حسابي يقدر ب 4,59 كانت في المرتبة الأولى أي أن كل المبحوثين يوافقون بشدة على عبارة (أؤدي عملي

على أكمل وجه) ، تليها العبارة الرابعة بمتوسط حسابي 4,57 ، ثم بعدها العبارات الاولى و الثالثة بنفس قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب 4,49 ، في ما يخص الإنحراف المعياري لعبارات بعد الأمانة و النزاهة قدر ب 0,410 فهو يقترب للصفر أكثر منه للرقم واحد و هذا يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

ب-تحليل إتجاهات عبارات بُعد الشفافية.

جدول رقم (19): اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الشفافية في محور أخلاقيات الإدارة.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة
			النسبة	ال تكرار	النسبة	ال تكرار	النسبة	ال تكرار	النسبة	ال تكرار	النسبة	ال تكرار	
موافق	1,258	3,13	11,5	7	37,7	23	16,4	10	21,3	13	13,1	8	5
موافق	1,031	4,07	36,1	22	49,2	30	4,9	3	4,9	3	4,9	3	6
موافق	1,260	3,48	21,3	13	39,3	24	14,8	9	14,8	9	9,8	6	7
موافق	1,263	3,85	36,1	22	39,3	24	8,2	5	6,6	4	9,8	6	8
موافق	0,919	3,63	متوسط عبارات عبارات بعد الشفافية										

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 25.0.

من الجدول السابق نلاحظ أن كل العبارات أجهت إلى درجة موافق بمتوسط حسابي 3,63 ، العبارة السادسة في البعد الثاني كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,07 و التي تخص الشفافية في الإفصاح عن نتائج الترقيات و مختلف الإمتيازات الممنوحة للموظفين، بعدها العبارة الثامنة بمتوسط حسابي 3,85 ، ثم العبارة السابعة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,48 و في الرتبة الأخيرة العبارة الخامسة بمتوسط حسابي 3,13. كل أفراد العينة متفقين على وجود بعد الشفافية بالمؤسسة.

ج- تحليل إتجاهات عبارات بُعد المساءلة.

جدول رقم (20): إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المساءلة في محور أخلاقيات الإدارة.

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبرة
			النسبة	ال تكرار	النسبة	ال تكرار	النسبة	ال تكرار	النسبة	ال تكرار	النسبة	ال تكرار	
موافق بشدة	0,711	4,38	49,2	30	41	25	8,2	5	1,6	1	0	0	9
موافق	0,545	4,26	31,1	19	63,9	39	4,9	3	0	0	0	0	10
موافق	0,806	4,02	27,9	17	50,8	31	16,4	10	4,9	3	0	0	11
موافق	0,488	4,28	29,5	18	68,9	42	1,6	1	0	0	0	0	12
موافق بشدة	0,499	4,23	متوسط عبارات بعد المساءلة										

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 25.0.

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات بعد (المساءلة) هو 4,23 و الذي يتجه إلى درجة موافق بشدة. في المرتبة الأولى العبارة التاسعة بمتوسط حسابي 4,38 ، حيث يرى جميع أفراد العينة : أن الجميع يجب أن يخضع للمساءلة، بعدها في المرتبة الثانية العبارة الثانية عشر بمتوسط حسابي 4,28 ثم العبارة العاشرة ، و أخيرا العبارة الحادية عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 4,02، كما أن الإنحراف المعياري تختلف قيمه من عبارة لأخرى، في العبارة التاسعة و الحادية عشر قيمة الإنحراف المعياري تقترب من الواحد و هذا دليل على عدم تجانس إجابات المستجوبين، و هذا يمكن للحيدة في الإجابة عن العبارتين.

د- تحليل إتجاهات عبارات بُعد الموضوعية.

جدول رقم (21): إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الموضوعية في محور أخلاقيات الإدارة .

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبرة
			المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
موافق	0,957	4,02	31,1	19	52,5	32	4,9	3	9,8	6	1,6	1	13
موافق	1,160	3,70	26,2	16	42,6	26	11,5	7	14,8	9	4,9	3	14
موافق	1,160	3,59	24,6	15	36,1	22	16,4	10	19,7	12	3,3	2	15
موافق بشدة	0,676	4,33	41,0	25	54,1	33	1,6	1	3,3	2	0	0	16
موافق	0,736	3,91	متوسط عبارات بعد الموضوعية										

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 25.0.

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن عبارات هذا البعد تتجه إلى درجة موافق بمتوسط حسابي قدره 3,91 ، في المرتبة الأولى العبارة السادسة عشر بمتوسط حسابي 4,33 بدرجة موافق بشدة ، تليها العبارة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 4,02 ، في المرتبة الثالثة العبارة الرابعة عشر بمتوسط حسابي 3,79 و في الأخير العبارة الخامسة عشر بمتوسط حسابي 3,59.

كل أبعاد أخلاقيات الإدارة تتجه إلى درجة موافق و هذا يدل على مدى ممارسة الموظفين لأخلاقيات الإدارة في مديرية الضرائب غرداية و هذا ما ذكر في الفرضية الرئيسية الأولى.

2- تحليل إتجاهات عبارات محور الولاء التنظيمي .

جدول رقم (22): إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور الولاء التنظيمي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة
			النسبة	ال تكرار	النسبة	ال تكرار	النسبة	ال تكرار	النسبة	ال تكرار	النسبة	ال تكرار	
موافق	0,978	4,1	37,7	23	45,9	28	8,2	5	4,9	3	3,3	2	17
موافق	1,231	3,05	9,8	6	36,1	22	14,8	9	27,9	17	11,5	7	18
موافق بشدة	1,197	4,72	32,8	20	50,8	31	9,8	6	3,3	2	3,3	2	19
موافق	1,245	3,44	19,7	12	39,3	24	16,4	10	14,8	9	9,8	6	20
موافق	1,113	3,72	21,3	13	52,5	32	9,8	6	9,8	6	6,6	4	21
موافق	1,108	3,8	24,6	15	52,5	32	8,2	5	8,2	5	6,6	4	22
موافق	1,047	3,74	21,3	13	50,8	31	11,5	7	13,1	8	3,3	2	23
موافق	1,196	3,26	14,8	9	34,4	21	21,3	13	21,3	13	8,2	5	24
موافق	1,062	3,85	26,2	16	50,8	31	9,8	6	8,2	5	4,9	3	25
موافق	1,133	3,44	16,4	10	39,3	24	23	14	14,8	9	6,6	4	26
موافق	1,323	3,18	18	11	27,9	17	23	14	16,4	10	14,8	9	27
موافق	1,163	3,48	18	11	41	25	18	11	16,4	10	6,6	4	28
موافق	0,869	3,64	متوسط عبارات المحور الثاني										

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات 25.0 spss.

من الجدول أعلاه يتضح متوسط عبارات المحور الثاني (الولاء التنظيمي) هو 3,64 والذي يتجه إلى درجة موافق"،

و متوسط الإنحراف المعياري يقترب للواحد و هذا يدل على أنه هناك عدم تجانس في إجابات المستجوبين، في المرتبة

الأولى العبارة التاسعة عشر بمتوسط حسابي قدره 4,72 و التي تتجه لدرجة موافق بشدة ، تليها العبارة السابعة عشر

بمتوسط حسابي قدره 4,1 بدرجة موافق ، باقي العبارات تتجه نحو درجة موافق . هذا التوجه يفسر الفرضية الثانية

التي تقول أنه هناك مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي في مديرية الضرائب غرداية.

المطلب الثاني : إختبار الفرضيات و تحليل و مناقشة الدراسة

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي و الإتجاه العام لآراء العينة و خصائص العينة،

سنقوم الآن باختبار الفرضيات :

أولاً: إختبار الفرضيات

قبل الشروع في دراسة الفروقات المعنوية كان لا بد من التطرق الى إختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة أي إختبارات تتبعها

هاته الدراسة سواء إختبارات معلمية أو اللامعلمية.

1- إختبار التوزيع الطبيعي

حجم العينة يساوي 61 فردًا، قمنا باستخدام إختبار **Kolmogorov-Smirnov** لإختبار ما إذا كانت

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (23): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig)
أخلاقيات الإدارة	0,98	0,200
الولاء التنظيمي	0,106	0,84

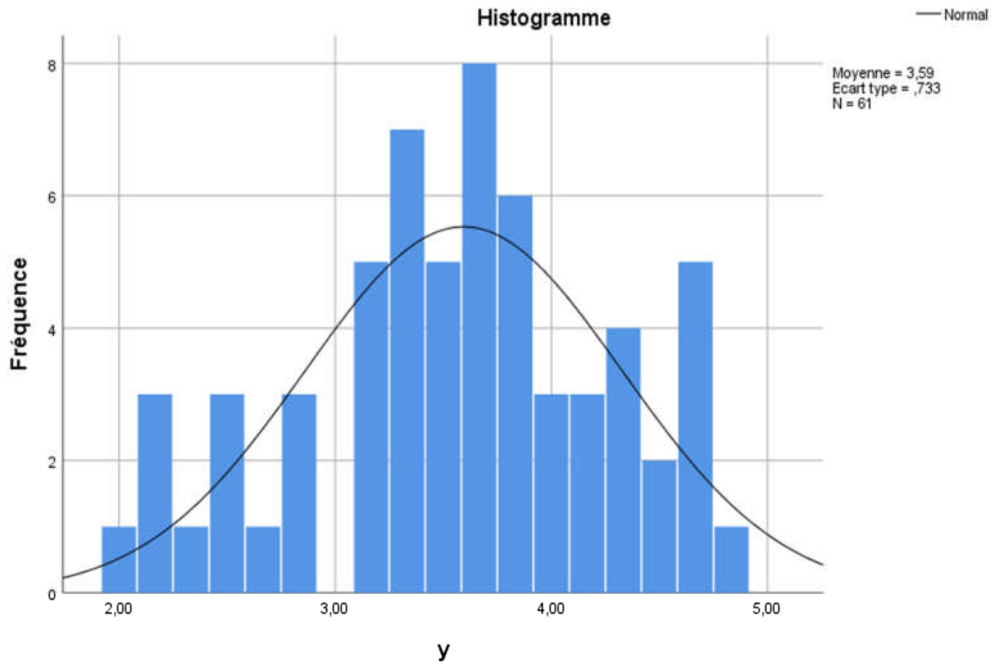
المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss25.0

ومن النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الإحتمالية لمحوري الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05

وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يؤكد إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية

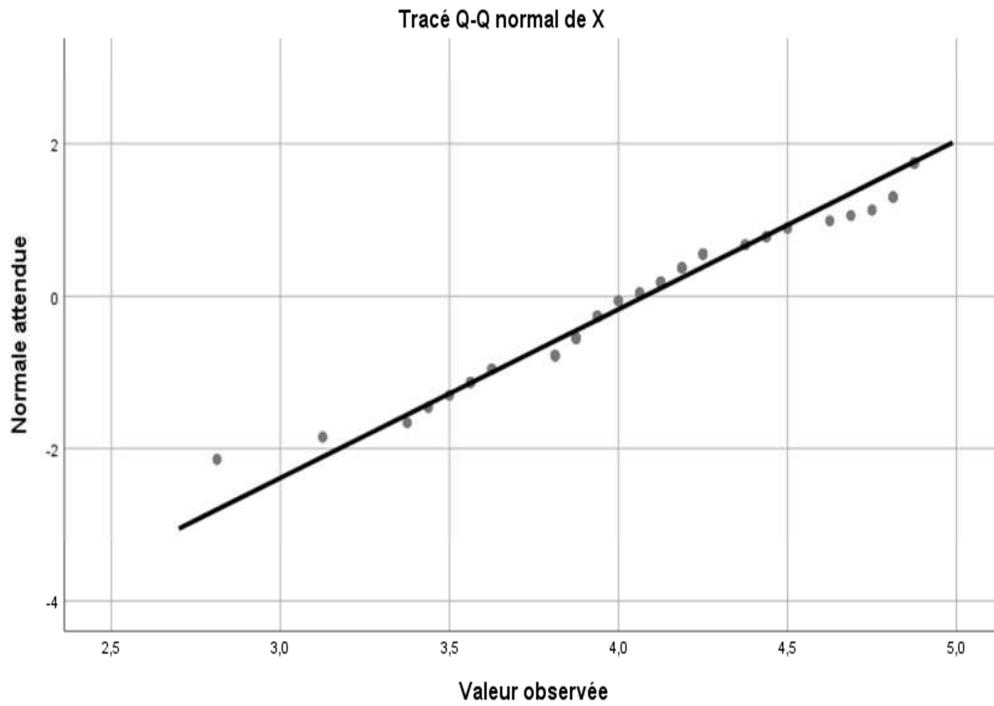
لتحليل البيانات وإختبار الفرضيات.

شكل رقم (9): منحنى التوزيع الطبيعي.



المصدر: مخرجات برنامج spss25.0

الشكل رقم (10) : مخطط الإنتشار



المصدر: مخرجات برنامج spss0,25

تمثل النقاط الموزعة على المحور العمودي القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي على المحور الأفقي، نلاحظ أن نقاط الانتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم وعليه يمكن القول إن العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

2-إختبار فرضيات العلاقة.

بهدف معرفة مدى صحة الفرضية الرئيسية قمنا بالبحث في العلاقة بين الظاهرتين المدروستين، أي وجود أو عدم وجود علاقة بين أخلاقيات الإدارة و الولاء التنظيمي و العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الإدارة و الولاء التنظيمي.

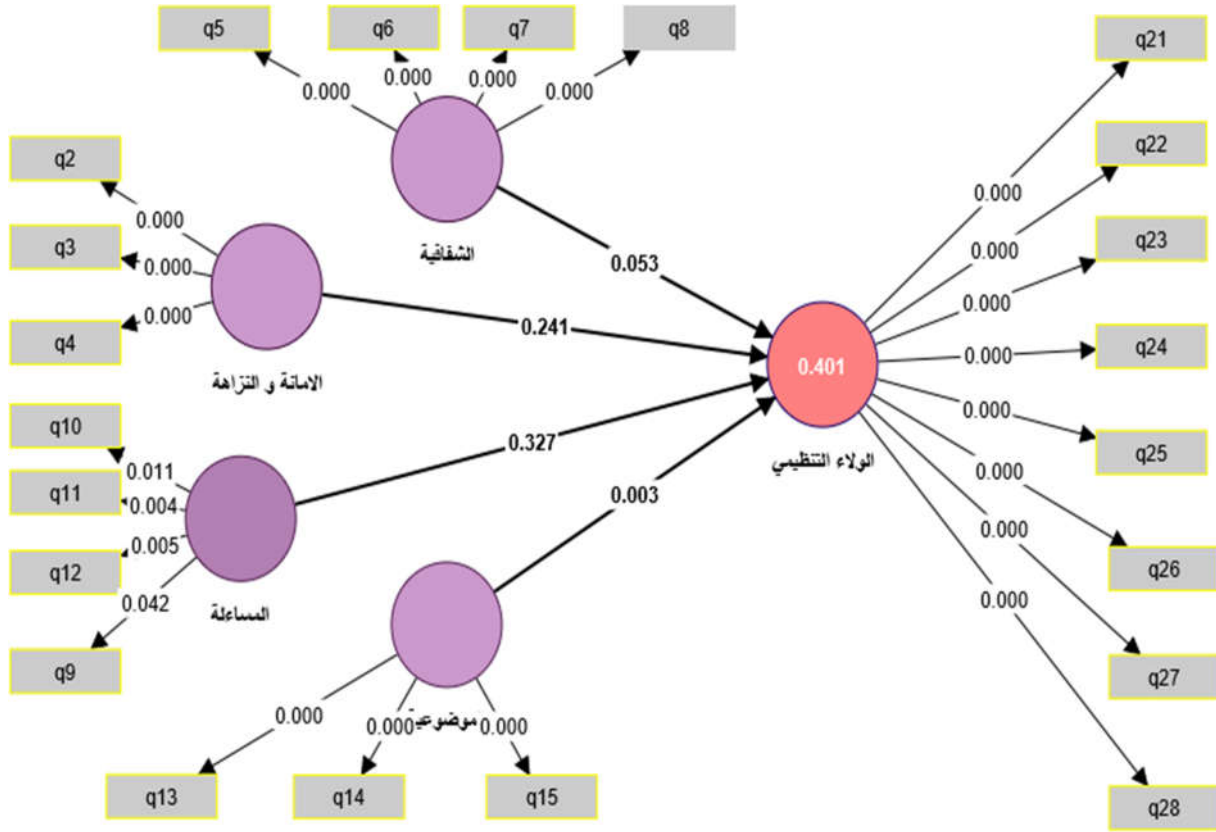
الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الإدارة و الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الضرائب لولاية غرداية.

الجدول رقم (24): يوضح الفرضيات

الفرضيات الفرعية	الفرضية الرئيسية
<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأمانة و النزاهة و الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأمانة و النزاهة و الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.</p>	<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أخلاقيات الإدارة و الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أخلاقيات الإدارة و الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.</p>
<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الشفافية و الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الشفافية و الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.</p>	
<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المساءلة و الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المساءلة و الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.</p>	
<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الموضوعية و الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الموضوعية و الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.</p>	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نموذج الدراسة

الشكل رقم (11) : النموذج البنائي للدراسة بعد حذف المتغير (X)



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls

إن حذف متغير أخلاقيات الإدارة في هذا النموذج، لمعرفة تأثير كل بُعد من أبعاد أخلاقيات الإدارة على الولاء التنظيمي، وهذا مهم جدا للدراسة ، حيث دونه لا يمكن التكهن بالبعد الأكثر تأثيرا أو الأقل تأثيرا أو لا يوجد له تأثير أصلا على الولاء التنظيمي، والجدول التالي يوضح ذلك، بعد تقدير نموذج المسار من خلال تقنية إعادة

المعينة Bootstrapping :

الجدول رقم (25) : نموذج مسار الأثر المباشر لأبعاد أخلاقيات الإدارة على الولاء التنظيمي

P values	T statistics (O/S TDEV)	Standard Deviation (S TDEV)	Sample mean (M)	Original sample (o)	
0,241	1,17	0,114	0,149	0,134	الأمانة و النزاهة < الولاء التنظيمي
0,053	1,93	0,139	0,280	0,269	الشفافية < الولاء التنظيمي
0,327	0,96	0,149	-0,069	-0,146	المساءلة < الولاء التنظيمي
0,003	2,93	0,145	0,396	0,424	الموضوعية < الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls

من الشكل و الجدول السابقين نلاحظ أن بُعد الموضوعية من المتغير المستقل : أخلاقيات الإدارة له تأثير مباشر على المتغير التابع : الولاء التنظيمي و منه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة (Pvalues=0,003) أي ($\alpha \leq 0.05$) ، أما باقي الأبعاد فهي أكبر من 0,05 إذا نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية .

الجدول رقم (26): نموذج مسار الأثر المباشر لأخلاقيات الإدارة على الولاء التنظيمي.

P values	T statistics (O/S TDEV)	Standard Deviation (S TDEV)	Sample mean (M)	Original sample (o)	
0,000	7,156	0,100	0,715	0,714	أخلاقيات الإدارة < الأمانة و النزاهة
0,000	6,740	0,098	0,679	0,658	أخلاقيات الإدارة < الشفافية
0,000	5,102	0,128	0,656	0,655	أخلاقيات الإدارة < المساءلة
0,000	12,811	0,064	0,815	0,817	أخلاقيات الإدارة < الموضوعية
0,000	5,365	0,094	0,525	0,504	أخلاقيات الإدارة < الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Smart Pls

نلاحظ من الجدول أنه هناك أثر واضح و مباشر لأخلاقيات الإدارة على الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية و هذا يؤكد الفرضية الرابعة (هناك أثر واضح لأخلاقيات الإدارة على درجة الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية).

جدول رقم (27): نتائج إختبار الفرضيات.

القرار	الفرضيات الفرعية	القرار	الفرضيات الرئيسية
تقبل الفرضية الصفرية	<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأمانة و النزاهة و الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الأمانة و النزاهة و الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.</p>		
تقبل الفرضية الصفرية	<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الشفافية و الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الشفافية و الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.</p>	تقبل الفرضية البديلة	<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أخلاقيات الإدارة و الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أخلاقيات الإدارة و الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$</p>
تقبل الفرضية الصفرية	<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المساءلة و الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المساءلة و الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.</p>		
تقبل الفرضية البديلة	<p>H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الموضوعية و الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$</p> <p>H1 : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الموضوعية و الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.</p>		

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على ما سبق

نستنتج مما سبق أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الإدارة و الولاء التنظيمي في مديرية الضرائب غرداية (P values= 0,000) ، و أن لبُعد الموضوعية أثر في الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الضرائب غرداية.

3- إختبار فرضيات الفروق

في هذا الجزء كان لابد من إضافة فرضية حول الفروق في إجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية.

و تتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إجابات أفراد العينة تعزى للجنس؛

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إجابات أفراد العينة تعزى للعمر؛

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إجابات أفراد العينة تعزى للمستوى التعليمي؛

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول إجابات أفراد العينة تعزى لسنوات الأقدمية.

أ-بالنسبة للجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور

أخلاقيات الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي تعزى للجنس.

أ-1بالنسبة لمتغير أخلاقيات الإدارة (X) :

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين على أخلاقيات الإدارة في مديرية الضرائب غرداية

تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين على أخلاقيات الإدارة في مديرية الضرائب غرداية

تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (28): اختبار **T-test** بالنسبة للجنس للمتغير X

اختبار (t)					اختبار ليفين			المحور
95%		متوسط الفرق	القيمة الاحتمالية الثنائية	درجة الحرية	T	القيمة الاحتمالية sig	F	
القصى	الدنيا							
0,35303	-0,11512	0,11896	0,11698	59	1,017	0,064	3,570	X
0,34500	-0,10709	0,11896	0,11296	58,755	1,053	-	-	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات **spss 25.0**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات إجابة الذكور والإناث كانت متقاربة، بالإضافة إلى أن كل القيم الاحتمالية **sig** كانت أكبر من (0.05)، في جميع المتغيرات وهو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس بالنسبة لأخلاقيات الإدارة و منه يمكن الإستنتاج أنه هناك تطبيق جاد لأخلاقيات الإدارة من قبل الموظفين في مديرية الضرائب غرداية (الفرضية الرئيسية الأولى).

أ-2 بالنسبة لمتغير الولاء التنظيمي (Y) :

H₀: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على الولاء التنظيمي تعزى للجنس في مديرية الضرائب غرداية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

H₁ : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على الولاء التنظيمي تعزى للجنس في مديرية الضرائب غرداية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (29): اختبار **T-test** بالنسبة للجنس للمتغير Y

(اختبار T-test)					اختبار ليفين			المحور
95%		متوسط الفرق	القيمة الاحتمالية الثنائية	درجة الحرية	T	القيمة الاحتمالية sig	F	
الدنيا	القصى							
-0,50793	0,25555	-0,12619	0,19077	59	-0,661	0,009	7,325	Y
-0,48178	0,22940	-0,12619	0,17755	56,599	-0,711	-	-	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات **spss 25.0**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية، حيث أن متوسطات إجابة الذكور والإناث كانت متقاربة جداً، بالإضافة إلى أن القيم الاحتمالية **sig** كانت أقل من (0.05)، في متغير الولاء التنظيمي وهو ما يثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين تعزى للجنس، وجدنا فرق بين إجابات الإناث و الذكور بقيمة 0,126 يميل إلى جنس الإناث و هذا دليل على أن الإناث لديهم ولاء تنظيمي في مديرية الضرائب بغرداية أكثر منه عند الذكور.

ب- بالنسبة للعمر: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور أخلاقيات الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

بالنسبة لمتغير أخلاقيات الإدارة (X) :

H₀: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول دور أخلاقيات الإدارة في تعزيز الولاء

التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ تعزى للعمر.

H₁: هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول دور أخلاقيات الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي

بمديرية الضرائب غرداية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ تعزى للعمر.

جدول رقم (30) : اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر للمتغير X

القيمة الاحتمالية sig	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,133	1,942	0,379	3	1,136	بين المجموعات	x
-	-	0,195	57	11,119	بين المجموعات	
-	-	-	60	12,255	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 25.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل القيم الاحتمالية بالنسبة لمحور أخلاقيات الإدارة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي تقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة الباحثين حول أخلاقيات الإدارة عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ تعزى للعمر.

ج- بالنسبة لمتغير الولاء التنظيمي (Y) :

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الولاء التنظيمي في مديرية الضرائب غرداية

عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ تعزى للعمر.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الولاء التنظيمي في مديرية الضرائب غرداية عند

مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ تعزى للعمر.

جدول رقم (31): اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر للمتغير Y

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0,417	0,961	0,518	3	1,554	بين المجموعات	Y
-	-	0,539	57	30,716	بين المجموعات	
-	-	-	60	32,270	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 25.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور الولاء التنظيمي أكبر من مستوى الدلالة

0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة الباحثين حول الولاء التنظيمي عند

مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ تعزى للعمر، هذا يعني أن الموظفين لا تختلف آرائهم عن بعض في ما يخص محور الولاء

التنظيمي رغم إختلافهم في مراحل العمر.

د- بالنسبة للمستوى العلمي : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين

حول دور أخلاقيات الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

د-1 بالنسبة لمتغير أخلاقيات الإدارة (X) :

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول أخلاقيات الإدارة لمي في مديرية الضرائب

غرداية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ تعزى للمستوى العلمي.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول أخلاقيات الإدارة في مديرية الضرائب غرداية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ تعزى للمستوى العلمي .

جدول رقم (32) : إختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى العلمي للمتغير X

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,454	0,885	0,182	3	0,546	بين المجموعات
-	-	0,205	57	11,709	بين المجموعات
-	-	-	60	12,255	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 25.0

فمن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب القيم الاحتمالية بالنسبة للمحور أخلاقيات الإدارة أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة الباحثين عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ تعزى للمستوى العلمي. و هذا يعني أن الباحثين برغم إختلاف مستواهم العلمي فإنه لا توجد فروقات في إجاباتهم حول محور أخلاقيات الإدارة.

د-2 بالنسبة لمتغير الولاء التنظيمي (Y) :

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الولاء التنظيمي تعزى للمستوى العلمي في مديرية الضرائب غرداية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ تعزى للمستوى العلمي .

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الولاء التنظيمي تعزى للمستوى العلمي في مديرية الضرائب غرداية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ تعزى للمستوى العلمي .

جدول رقم (33) : إختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى العلمي للمتغير Y

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,923	0,160	0,090	3	0,269	بين المجموعات
-	-	0,561	57	32,001	بين المجموعات
-	-	-	60	32,270	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 25.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور الولاء التنظيمي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ تعزى للمستوى التعليمي.

هـ- بالنسبة لسنوات الأقدمية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول دور أخلاقيات الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

هـ-1 بالنسبة لمتغير أخلاقيات الإدارة (X) :

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أخلاقيات الإدارة في مديرية الضرائب غرداية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ تعزى لسنوات الأقدمية.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أخلاقيات الإدارة في مديرية الضرائب غرداية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ تعزى لسنوات الأقدمية.

جدول رقم (34) : اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الأقدمية للمتغير X.

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,773	0,258	0,054	2	0,108	بين المجموعات
-	-	0,209	58	12,147	بين المجموعات
-	-	-	60	12,255	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 25.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور أخلاقيات الإدارة أكبر من مستوى الدلالة 0,05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أخلاقيات الإدارة في مديرية الضرائب غرداية عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ تعزى لسنوات الأقدمية.

هـ-2 بالنسبة لمتغير الولاء التنظيمي (Y) :

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي في مديرية الضرائب غرداية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ تعزى لسنوات الأقدمية.

H_1 : هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي في مديرية الضرائب غرداية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ تعزى لسنوات الأقدمية.

جدول رقم (35) : اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الأقدمية للمتغير Y.

القيمة الاحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,935	0,068	0,037	0,075	0,075	بين المجموعات
-	-	0,555	32,196	32,196	بين المجموعات
-	-	-	32,270	32,270	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات spss 25.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بالنسبة لمحور الولاء التنظيمي أكبر من مستوى الدلالة

0,05، أي نقبل الفرضية العدمية ، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$ تعزى لسنوات الأقدمية.

ثانيا: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

توصلنا في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- تتمتع مديرية الضرائب بولاية غرداية بمستوى أخلاقي جيد وذلك من خلال موظفيها الذين يمارسون أعمالهم وفق الضوابط الأخلاقية، وهذا ما أظهرته نتائج إجابات أفراد العينة حول أبعاد أخلاقيات الإدارة، و هذا ما يوافق النتيجة الأولى المتوصل إليها في دراسة هيثم حجازي تأثير أخلاقيات الإدارة على الولاء التنظيمي ، دراسة حالة موظفي مجلس الشيوخ بالأردن، التي تقول: الإلتزام بالأخلاقيات فيما يتعلق بمتغيرات : الحكم الرشيد ، تأهيل العاملين ،

إدارة مصالح الموظفين و العدالة و تطوير قدرات الموظفين ، و يمكن أن يعزى ذلك إلى وجود لوائح رسمية خاصة بالتدريب و التطوير و الترقيات لا يمكن إهمالها، كما أن أغلب الدراسات تتفق على وجود أخلاقيات لدى العاملين؛

2-- أثبتت الإختبارات وجود مستوى ولاء تنظيمي لدى موظفي مديرية الضرائب لولاية غرداية، و هذا ما توصلت إليه دراسة بوميصة عبد الحكيم و مريش علاء الدين، **الولاء التنظيمي و أثره على أداء العاملين**، و هذا عكس ما كان في نتائج دراسة هيثم حجازي، **تأثير أخلاقيات الإدارة على الولاء التنظيمي** ، دراسة حالة موظفي مجلس الشيوخ بالأردن، حيث لم يتم العثور على إلتزام فيما يتعلق بإدارة المنظمات غير الرسمية ، يمكن أن يعزى ذلك إلى

سوء فهم الإدارة لمفهوم المنظمة غير الرسمية، حيث تعتقد أن هناك مجموعة من النوع الذي يهدد وجودها و مصالحها؛ 3- بينت النتائج وجود أثر لأبعاد أخلاقيات الإدارة على الولاء التنظيمي في مديرية الضرائب غرداية من خلال نتائج

الإختبارات التي أكدت ذلك، و أثر أخلاقيات الإدارة ككل على الولاء التنظيمي بتأثير واضح (أخلاقيات الإدارة < الولاء التنظيمي). و يعزى هذا لتمتع العاملين بالأخلاق الحسنة و كذا لعوامل التحفيز المقدمة في المؤسسة، و

هذا ما توصلت إليه دراسة هيثم حجازي، **أثير أخلاقيات الإدارة على الولاء التنظيمي** ، دراسة حالة موظفي مجلس الشيوخ بالأردن، و التي تقول: هناك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأخلاقيات الإدارة على الولاء التنظيمي.

يمكن أن يعزى هذا إلى الشعور بالمساواة في التعامل ، و المصلحة الإدارية فيما يتعلق بتنمية قدرات الموظفين وإدارة مصالحهم ، مما يؤثر بشكل مباشر على الوفاء للتنظيم، تم تأكيد ذلك من خلال النتائج، لم ترد في أي دراسة سابقة

أثر عكسي لأخلاقيات الإدارة على الولاء التنظيمي و إنما كان الإختلاف في مستوى و درجة الولاء.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي، الذي كان في مديرية الضرائب غرداية، فتناول في البداية طريقة و إجراءات الدراسة عن طريق التعرض للمنهج و متغيرات الدراسة و كذا نموذجها و حدودها، ثم تناول أداة الدراسة و الطرق الإحصائية المتبعة و مصادر جمع البيانات و صدق و ثبات الأداة و المؤسسة محل الدراسة و العينة، و بعدها عرض لمختلف نتائج الدراسة و تحليلها وذلك من خلال إستمارة تم توزيعها قسمت على أفراد العينة، وقد تضمنت استمارة الاستبيان على القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية أما القسم الثاني فهو لمحاور الاستبيان، بحيث تضمن المحور الأول على أخلاقيات الإدارة مقسم لأبعاد أما المحور الثاني فقد اشتمل على الولاء التنظيمي، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة، وقد قمنا بتحليل عبارات الإستبيان بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss v25، و برنامج Smart Pls4.

إثر تحليل بيانات إستبيان وزع على 61 موظفا ينتمون إلى مديرية الضرائب لولاية غرداية) كذا الهياكل القاعدية المتواجدة بمختلف دوائر هذه الولاية)، جاءت النتائج لتثبت الفرضيات الأربعة. بالفعل، كان غالبية المستجوبين موافقون إلى موافقين بشدة على أبعاد أخلاقيات الإدارة، و التي تظهر من خلال متوسط إجاباتهم على عبارات أبعاد أخلاقيات الإدارة، كما أنه هنالك ولاء تنظيمي لديهم تجاه المؤسسة، تتجه عباراته إلى درجة موافق، و لاحظنا وجود ولاء تنظيمي لدى الإناث أكثر منه لدى الذكور في المؤسسة. من خلال الإختبارات لاحظنا وجود علاقة و أثر واضح بين أخلاقيات الإدارة و الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية و أيدت النتائج الفرضية الأخيرة.

خاتمة

خاتمة

تكمن أهمية هذه الدراسة في إستعراض مفهوم الأخلاق وتحليل مفهوم أخلاقيات الإدارة و دورها في تعزيز الولاء التنظيمي في مديرية الضرائب غرداية، ومن خلال هذه المذكرة، حاولنا الإجابة على الإشكالية التالية:

ما دور أخلاقيات الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي في مديرية الضرائب بولاية غرداية؟

ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية، قسمت هذه المذكرة إلى فصلين الأول نظري والفصل الثاني تطبيقي، ومن خلال الشق النظري تطرقنا إلى مبحثين، الأول يتناول أساسيات و مفاهيم حول متغيري الدراسة (أخلاقيات الإدارة و الولاء التنظيمي)، و المبحث الثاني تناولنا بعض الدراسات السابقة التي تعرضت لمحوري الدراسة ، كما عرضنا أوجه التشابه و الاختلاف بين تلك الدراسات السابقة (العربية منها و الأجنبية) و الدراسة الحالية، أما الفصل الثاني فكان دراسة ميدانية لإسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة، فُسم الفصل إلى مبحثين أيضاً، يضم المبحث الأول طريقة و إجراءات الدراسة و المبحث الثاني إختبار الفرضيات.

وللحصول على بيانات قابلة للتحليل لهذه الدراسة إعتمدنا أداة الاستبيان، واستهدفنا مجتمعاً تمثل في موظفي مديرية الضرائب لولاية غرداية، وبالنظر لصعوبة توزيع الإستبيان على كل أفراد المجتمع تم الإقتصار على عينة عشوائية قدرت بـ70 موظفًا، أسترجع منه 61 إستبيان، وبعد معالجة البيانات بالأساليب الإحصائية اللازمة، وتحليل الإجابات المقدمة من طرف أفراد العينة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تتمتع مديرية الضرائب بولاية غرداية بمستوى أخلاقي جيد وذلك من خلال موظفيها الذين يمارسون أعمالهم وفق الضوابط الأخلاقية، وهذا ما أظهرته نتائج إجابات أفراد العينة حول أبعاد أخلاقيات الإدارة حيث جاء بُعد النزاهة و الأمانة في المرتبة الأولى يليه بُعد المساءلة ثم بُعد الموضوعية وفي الأخير بُعد الشفافية.

- أثبتت الإختبارات وجود مستوى ولاء تنظيمي لدى موظفي مديرية الضرائب لولاية غرداية حيث كان متوسط

إجابات المستجوبين 3,64 و هو يتجه لدرجة موافق حسب مقياس ليكارت؛

- بينت النتائج وجود أثر لأبعاد أخلاقيات الإدارة على الولاء التنظيمي في مديرية الضرائب غرداية من خلال نتائج الإختبارات التي أكدت ذلك خاصة بُعد الموضوعية $P \text{ Value}=0,003$ ، أما الأبعاد الأخرى لها أثر غير مباشر أو ضعيف على الولاء التنظيمي (الأمانة و النزاهة < الولاء التنظيمي = 0,241)، (الشفافية < الولاء التنظيمي = 0,053)، (المساءلة < الولاء التنظيمي = 0,327)؛

- أثر أخلاقيات الإدارة ككل على الولاء التنظيمي واضح (أخلاقيات الإدارة < الولاء التنظيمي $p \text{ value}=0,000$)

و في ضوء نتائج الدراسة، فإنه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات أهمها:

- بما أن مستوى الولاء من خلال النتائج يظهر جليا عند الإناث أكثر منه عند الذكور، نوصي بالمراعاة في التوظيف إستقطاب أكبر للعنصر النسوي خاصة في المهام الإدارية المكتتبية؛
- توفير حوافز مادية ومعنوية أو وظيفية للمتميزين في الأداء و الولاء مصحوباً بمستوى عالي من الأخلاق، إضافة إلى ضرورة معاقبة من يخترق المنظومة الأخلاقية؛
- تنمية مهارات الموظفين من خلال استخدام المعايير الأخلاقية وصولاً إلى تحقيق مستويات راقية من الولاء للمنظمة؛
- توفير بيئة عمل تساعد على رفع مستوى الولاء وتزيد من التفاعل الإيجابي بين العاملين؛
- إجراء برامج تدريبية عامة لأخلاقيات الإدارة وفق خطة محددة مسبقاً؛
- الحرص على نشر اللوائح والمدونات الأخلاقية داخل التنظيمات.

وفي الأخير يمكننا تقديم الآفاق التالية للتعمق أكثر في الموضوع ودراسة جوانب أخرى له:

- تأثير أخلاقيات الإدارة في أداء الموظفين بمديرية الضرائب؛
- درجة الإلتزام بأخلاقيات الإدارة في المؤسسات العمومية؛
- الولاء التنظيمي و علاقته بأخلاقيات الوظيفة الإدارية.

و نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع والإحاطة بجوانبه المهمة، على أن يكون لنا في المستقبل إن شاء الله فرص لتدارك جوانب القصور و الخطأ في الدراسة، بهدف التحسين وتقديم أعمال مميزة و مفيدة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1-المراجع باللغة العربية:

1-1 الكتب:

1. قدي عبد المجيد ، دراسات في علم الضرائب، دار جرير، عمان، 2011.
2. كسنة محمد، دليل الباحث في إدارة الأعمال، منشورات كليك، ط1، ج2، الجزائر، 2022.
3. منذر الظامن، أساسيات البحث العلمي، دار الميسرة، ط1، عمان، 2007

2-1 الدوريات و المجلات:

1. بربطل فطيمة الزهرة و رحمون رزيقة، واقع أخلاقيات الأعمال في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية و إدارة الاعمال ، ، المجلد 04، العدد 02، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
2. بلحاج فتيحة، أخلاقيات الأعمال و سبل ترسيخها في المؤسسة، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، دراسات إقتصادية، المجلد 04، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2010.
3. بلواضح الجيلالي، محاضرات في مقياس الرقابة الجبائية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016/2015.
4. بوربطة مصطفى علي، تأثير أخلاقيات على الموظفين و عملية الأداء، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 01، العدد 12، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة السلطان مولاي سليمان، المملكة المغربية، أكتوبر 2020.
5. حاكم أسماء و دولي لخضر، مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة مع الإشارة إلى جامعة طاهري محمد بشار، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد 03، العدد 02، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2017.

6. زرقاط سارة ، دور أخلاقيات الإدارة في تكريس الشفافية اللازمة لتحسين الخدمة العمومية، مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة، المجلد 03، العدد 01، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2021.
7. صخر أحمد و آخرون، أثر أخلاقيات الأعمال في تعزيز أبعاد الولاء التنظيمي، مجلة الجزائر للإقتصاد و التسيير، المجلد 15، العدد 01، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2021.
8. عباد عبد الهادي و بن سادات نصر الدين، آليات تنمية الإلتزام بأخلاقيات الإدارة في الإدارة العمومية الجزائرية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 08، العدد 01، جامعة وهران، الجزائر، 2021..
9. مروان صبح حسن، الولاء التنظيمي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في الشركة العربية للمشروبات، مجلة الجامعة العراقية، العدد 36/3، الجامعة العراقية، 2016/2015.
10. مسغوني منى و آخرون، دور أخلاقيات المهنة في مكافحة الفساد الإداري و المالي بالمنظمات الحكومية في الجزائر، دراسة حالة قطاع الجمارك، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد 05 العدد 02، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، أوت 2019.
11. منصور عبد القادر محمد منصور، أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين، مجلة رؤى إقتصادية، المجلد 04، العدد 06، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2014.

3-1 الرسائل و المذكرات:

1-3-1 الرسائل:

1. المعتصم بالله هاني و علي أبو الكاس، أخلاقيات المهنة و دورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير في القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2015.
2. أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

3. بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في الرفع من الفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.
4. شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
5. منتهى إبراهيم أحمد الخميس، درجة إلتزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية و علاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين، مذكرة ماجستير، قسم الإدارة و المناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

1-3-2 المذكرات:

1. بن زيادي بوعمامة ، القيم التنظيمية و تأثيرها على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بالقرض الشعبي الجزائري فرع غرداية، مذكرة ماستر، قسم علم إجتماع، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة غرداية، الجزائر، 2019/2018.
2. دليمي نور الهدى و غشامي شيماء، تأثير الإلتزام بأخلاقيات الوظيفة على الولاء التنظيمي لدى العاملين، دراسة حالة جامعة أحمد دراية بأدرار، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أدرار، الجزائر، 2021/2020.
3. عميروش حياة و فدسي سارة، علاقة الصراع التنظيمي بأخلاقيات المهنة، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2018/2017.
4. فاضل سمية، الولاء التنظيمي و تأثيره على أداء العاملين، مذكرة ماستر، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2016/2015.

5. لكبير إيمان، دور أخلاقيات الإدارة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ام

البواقي، مذكرة ماستر إدارة الأعمال، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015.

1-4 النصوص القانونية و التنظيمية:

1- المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 18/09/2006، الجريدة الرسمية العدد 59 المؤرخة في

2006/09/24 الذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها.

2- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 فيفري 2009، يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية و صلاحياتها،

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 20 الصادرة بتاريخ 29 مارس 2009.

2- مراجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

1. Hair , hult G , **a primer on partial least squares structural equation modeling**, 2015.

المجلات:

1. Domènec melè، **Management Ethics Placing Ethics at the Core of Good Management**، IESE Business school university of navarra، palgrave macmillan، Spain ، 2012.

2. Jenny E- Grigoropoulos **The Role of ethics in 21 st century Organization** , American community schools of athens, International Journal of Progressive Education, Volume 15, N° 02, 2019.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة الأساتذة المحكمين

التخصص	أسماء المحكمين
أستاذ - بجامعة الأغواط	بعاج الهاشمي
أستاذ محاضر - أ - بجامعة غرداية	طالب أحمد نور الدين
أستاذ - بجامعة غرداية	شرقي مهدي
أستاذ - بجامعة غرداية	باسيمان عبد المالك
أستاذ محاضر - أ - بجامعة غرداية	بوقرة إيمان

الملحق رقم (2) : الإستبيان في صورته الأولية.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

استبيان

سيدي (ة) الكريم (ة) ، السلام عليكم و رحمة الله و بركاته و بعد

تقوم السيدة: روابح فاطمة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان : دور أخلاقيات الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية، و لتحقيق ذلك تم تصميم هذا الإستبيان كأداة من أدوات الدراسة ، و نظراً لما تتمتعون به من خبرة و دراية في هذا المجال ، يرجى تكرمكم بالإجابة عن جميع العبارات المقترحة للدراسة بكل إهتمام و عدم ترك أي منها ، علماً أ، الإجابات على درجة عالية من السرية و تستخدم لغرض البحث العلمي فقط ، و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

مع تقديرنا و إعتزازنا بجهودكم الطيبة و المخلصة شاكرين تعاونكم خدمةً لأغراض البحث

العلمي.

الجزء الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية.

الجنس:

أنثى

ذكر

العمر:

من 18 إلى 30 سنة

من 30 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة

من 50 إلى 60 سنة

من 60 سنة

المستوى العلمي :

دراسات عليا

ماستر

ليسانس

ثانوي

من 0 إلى 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة من 20 إلى 32 سنة

الجزء الثاني: محاور الإستبيان

يرجى منكم التكرم و فراءة العبارات الآتية بدقة ، مع وضع (X) في الخانة المناسبة .

اولا: أخلاقيات الإدارة.

الرقم	الأمانة و النزاهة	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5
01	يجرص الموظف على كتمان أسرار الوظيفة عن الآخرين					
02	يؤدي الموظف عمله على أكمل وجه					
03	تعترف بالخطأ المهني و تعمل على تصحيحه					
04	يكون الموظف صادقا و عادلاً في عمله بالمؤسسة					

الرقم	الشفافية	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5
05	الإدارة ملزمة أمامنا بتوضيح سياستها و إجراءات تقديم الخدمات .					
06	الإفصاح في مؤسستنا من الشروط الضرورية لتوضيح شروط و معايير و آليات الحصول على الخدمة المقدمة للعملاء .					
07	من حق الموظف الإطلاع على التقارير العامة للإدارة .					

الرقم	المساءلة	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5
09	ترى أن الجميع يجب أن يخضع للمساءلة					
10	يستطيع الموظف تقديم إجابات عند المساءلة					
11	ألتزم بتقديم تقارير دورية حول سير العمل في الإدارة .					
12	أرى أنني مستعد لتحمل المسؤولية عند إتخاذ القرارات بناءً على تقاريري					

الرقم	الموضوعية	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5
13	أتمتع بالحيادية في المؤسسة دون تأثيرات جانبيهة					
14	أتمتع بإستقلالية كاملة في جميع ما يتعلق بأعمالي .					
15	مصالحني تتوافق مع مصالح المؤسسة .					
16	أجنب أية علاقات قد تفقدني إستقلاليتي عند القيام بمهامي في المؤسسة .					

المحور الثاني: الولاء التنظيمي:

17	أسعى من خلال عملي إلى بلوغ أهدافي					
18	المكاسب المادية هو سبب إندفاعي نحو عملي دون غيره					
19	أتمسك بعملي حتى لو تخلى زملائي عنه					
20	تؤثر مغادرتي لعملي على حياتي بشكل ملحوظ					

				أشعر أنه هناك إرتباط بينك وبين عملك	21
				أفتخر بإنتمائي للمؤسسة التي أعمل بها	22
				أشعر بجو أُخوي داخل مؤسستي التي أعمل بها	23
				أشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة	24
				تربطني بعلمي رابطة أخلاقية تجعلني أتمسك به	25
				أشعر بأنه هناك تجانس بين قيمي الشخصية و القيم السائدة بالمؤسسة .	26
				أعتبر عملي بالمؤسسة أحسن عمل أفضل البقاء فيه	27
				أنا راضٍ عن نمط الإشراف عليا في المؤسسة	28

شكرا جزيلاً لتعاونكم معنا....

الملحق رقم (3): الإستبيان في صورته النهائية .

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

استبيان

سيدي (ة) الكريم (ة) ، السلام عليكم و رحمة الله و بركاته و بعد

تقوم السيدة: روابح فاطمة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان : دور أخلاقيات الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي بمديرية الضرائب غرداية، و لتحقيق ذلك تم تصميم هذا الإستبيان كأداة من أدوات الدراسة ، و نظراً لما تتمتعون به من خبرة و دراية في هذا المجال ، يرجى تكرمكم بالإجابة عن جميع العبارات المقترحة للدراسة بكل إهتمام و عدم ترك أي منها ، علماً أن الإجابات على درجة عالية من السرية و تستخدم لغرض البحث العلمي فقط ، و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

مع تقديرنا و إعتزازنا بجهودكم الطيبة و المخلصة شاكرين تعاونكم خدمةً لأغراض البحث العلمي :

الجزء الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية.

الجنس:

ذكر أنثى

العمر :

من 18 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة من 51 إلى 60 سنة

المستوى العلمي :

ثانوي ليسانس ماستر دراسات عليا

سنوات الأقدمية:

من 0 إلى 10 سنوات من 11 إلى 20 سنة من 21 إلى 32 سنة

الجزء الثاني: محاور الإستبيان

يرجى منكم التكرم و فراءة العبارات الآتية بدقة ، مع وضع (X) في الخانة المناسبة .

اولا: أخلاقيات الإدارة.

الرقم	الأمانة و النزاهة	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5
01	أحرص على كتمان أسرار الوظيفة عن الآخرين					
02	أؤدي عملي على أكمل وجه					
03	أعترف بالخطأ المهني و أعمل على تصحيحه					
04	أكون صادقا و عادلاً في عملي بالمؤسسة					

الرقم	الشفافية	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5
05	يتم منح فرص متساوية لكل الموظفين للترشح لأي امتياز يقدم للموظفين بناء على القرعة.					
06	يتم الافصاح على نتائج الترقيات ومختلف الامتيازات الممنوحة للموظفين.					
07	الموظف على دراية بما يجري في المؤسسة نتيجة الشفافية التامة من الادارة .					
08	يتم نشر كل المحاضر والتقارير والقرارات ليتمكن الموظفون من الاطلاع عليها					

الرقم	المساءلة	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5
09	أرى أن الجميع يجب أن يخضع للمساءلة					
10	أستطيع تقديم إجابات عند المساءلة					
11	ألتزم بتقديم تقارير دورية حول سير العمل في الإدارة .					
12	أرى أنني مستعد لتحمل المسؤولية عند إتخاذ القرارات بناءً على تقاريري					

الرقم	الموضوعية	غير موافق بشدة 1	غير موافق 2	محايد 3	موافق 4	موافق بشدة 5
13	أتمتع بالحيادية في المؤسسة دون تأثيرات خارجية					
14	أتمتع بإستقلالية كاملة في جميع ما يتعلق بأعمالي .					
15	مصالحني تتوافق مع مصالح المؤسسة .					
16	أجنب أية علاقات قد تفقدني إستقلاليتي عند القيام بمهامي في المؤسسة .					

المحور الثاني: الولاء التنظيمي:

17	أسعى من خلال عملي إلى بلوغ أهدافي					
18	المكاسب المادية هو سبب إندفاعي نحو عملي دون غيره					

قائمة الملاحق:

					19	أتمسك بعلمي حتى لو تخلى زملائي عنه
					20	تؤثر مغادرتي لعلمي على حياتي بشكل ملحوظ
					21	أشعر أنه هناك إرتباط بيني وبين عملي
					22	أفتخر بإنتمائي للمؤسسة التي أعمل بها
					23	أشعر بجزءٍ أخوي داخل مؤسستي التي أعمل بها
					24	أشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة
					25	تربطني بعلمي رابطة أخلاقية تجعلني أتمسك بها
					26	أشعر بأن هناك تجانس بين قيمي الشخصية و القيم السائدة بالمؤسسة .
					27	أعتبر عملي بالمؤسسة أحسن عمل أُفضّل البقاء فيه
					28	أنا راضٍ عن نمط الإشراف في المؤسسة

شكرا جزيلاً لتعاونكم معنا....

الملحق رقم (4): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس .

الجنس

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		Valide
57,4	57,4	57,4	35	ذكر	
100,0	42,6	42,6	26	أنثى	
	100,0	100,0	61	Total	

الملحق رقم (5): توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر .

العمر

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		Valide
9,8	9,8	9,8	6	سنة 30 الى 18 من	
24,6	14,8	14,8	9	سنة 40 الى 31 من	
77,0	52,5	52,5	32	سنة 50 الى 41 من	
100,0	23,0	23,0	14	سنة 60 الى 51 من	
	100,0	100,0	61	Total	

الملحق رقم (6): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى .

المستوى

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		Valide
49,2	49,2	49,2	30	ثانوي	
88,5	39,3	39,3	24	ليسانس	
98,4	9,8	9,8	6	ماجستير	
100,0	1,6	1,6	1	عليا دراسات	
	100,0	100,0	61	Total	

الملحق رقم (7) : توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الأقدمية.

الأقدمية

Pourcentage cumulé	Pourcentage valide	Pourcentage	Fréquence		Valide
23,0	23,0	23,0	14	من 0 الى 10 سنوات	
57,4	34,4	34,4	21	من 11 الى 20 سنة	
100,0	42,6	42,6	26	من 21 الى 32 سنة	
	100,0	100,0	61	Total	

الملحق رقم (8): اختبار كولموغروف لمعرفة التوزيع الطبيعي للعينة.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		X	y
N		61	61
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,0779	3,5943
	Ecart type	,45194	,73338
Différences les plus extrêmes	Absolue	,098	,106
	Positif	,093	,063
	Négatif	-,098	-,106
Statistiques de test		,098	,106
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}	,084 ^c

الملحق رقم (9) اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر للمتغير X.

ANOVA

x

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,136	3	,379	1,942	,133
Intragruppes	11,119	57	,195		
Total	12,255	60			

الملحق رقم (10) اختبار (ANOVA) بالنسبة للعمر للمتغير Y .

ANOVA

y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,554	3	,518	,961	,417
Intragruppes	30,716	57	,539		
Total	32,270	60			

الملحق رقم (11) : اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي للمتغير X

ANOVA

x

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,546	3	,182	,885	,454
Intragruppes	11,709	57	,205		
Total	12,255	60			

الملحق رقم (12) : اختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى العلمي للمتغير Y

ANOVA

y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,269	3	,090	,160	,923
Intragruppes	32,001	57	,561		
Total	32,270	60			

الملحق رقم (13) : اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الأقدمية للمتغير X

ANOVA

X

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,108	2	,054	,258	,773
Intragruppes	12,147	58	,209		
Total	12,255	60			

الملحق رقم (14) : اختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الأقدمية للمتغير Y

ANOVA

y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,075	,075	,037	,068	,935
Intragruppes	32,196	32,196	,555		
Total	32,270	32,270			

الملحق رقم (15): ارتباط المتغير (VC (variable corrélation) :

الولاء التنظيمي	الموضوعية	المساءلة	الشفافية	الامانة و النزاهة	اخلاقيات الادارة	CV
						اخلاقيات الادارة
				0,762		الامانة و النزاهة
			0,765	0,236		الشفافية
		0,783	0,096	0,442		المساءلة
	0,785	0,382	0,556	0,343		الموضوعية
0,801	0,546	0,091	0,502	0,248		الولاء التنظيمي

من مخرجات smart pls

الملحق رقم (16): متوسط التباين المستخرج (AVE(average variance extracted)

Average variance extracted (AVE)	Composite reliability (rho_c)	Composite reliability (rho_a)	Cronbach's alpha	
0,290	0,860	0,848	0,825	اخلاقيات الادارة
0,581	0,841	0,816	0,750	الامانة و النزاهة
0,585	0,844	0,816	0,759	الشفافية
0,614	0,864	0,809	0,792	المساءلة
0,617	0,828	0,708	0,693	الموضوعية
0,642	0,934	0,936	0,919	الولاء التنظيمي

من مخرجات smart pls

الملحق رقم (17): مؤشر التحويلات المتقاطعة CL

	اخلاقيات الادارة	الامانة و النزاهة	الشفافية	المساءلة	الموضوعية	الولاء التنظيمي
q1	0,258	0,482	0,075	0,133	0,071	-0,058
q1	0,258	0,482	0,075	0,133	0,071	-0,058
q10	0,551	0,393	0,020	0,808	0,367	0,060
q10	0,551	0,393	0,020	0,808	0,367	0,060
q11	0,508	0,229	0,086	0,758	0,410	0,128
q11	0,508	0,229	0,086	0,758	0,410	0,128
q12	0,588	0,439	0,195	0,834	0,276	0,072
q12	0,588	0,439	0,195	0,834	0,276	0,072
q13	0,627	0,337	0,317	0,289	0,798	0,309
q13	0,627	0,337	0,317	0,289	0,798	0,309
q14	0,531	0,092	0,451	0,196	0,738	0,471
q14	0,531	0,092	0,451	0,196	0,738	0,471
q15	0,741	0,342	0,533	0,387	0,818	0,505
q15	0,741	0,342	0,533	0,387	0,818	0,505
q16	0,496	0,363	0,099	0,279	0,464	0,266
q2	0,540	0,750	0,290	0,262	0,261	0,256
q2	0,540	0,750	0,290	0,262	0,261	0,256
q21	0,325	0,233	0,173	0,117	0,358	0,666
q22	0,401	0,144	0,417	0,004	0,517	0,841
q23	0,307	0,035	0,437	0,044	0,345	0,709
q24	0,458	0,308	0,432	0,078	0,461	0,843
q25	0,481	0,251	0,492	0,056	0,504	0,876
q26	0,467	0,238	0,438	0,208	0,443	0,850
q27	0,181	0,000	0,245	-0,071	0,322	0,763
q28	0,443	0,225	0,463	0,056	0,467	0,833
q3	0,638	0,879	0,106	0,509	0,339	0,208
q3	0,638	0,879	0,106	0,509	0,339	0,208
q4	0,627	0,870	0,227	0,355	0,294	0,239
q4	0,627	0,870	0,227	0,355	0,294	0,239
q5	0,233	-0,071	0,501	-0,150	0,376	0,353
q5	0,233	-0,071	0,501	-0,150	0,376	0,353
q6	0,627	0,361	0,794	0,188	0,469	0,314
q6	0,627	0,361	0,794	0,188	0,469	0,314
q7	0,536	0,126	0,845	0,072	0,494	0,527
q7	0,536	0,126	0,845	0,072	0,494	0,527
q8	0,503	0,153	0,862	0,045	0,374	0,381
q8	0,503	0,153	0,862	0,045	0,374	0,381
q9	0,354	0,302	-0,050	0,731	0,085	0,006
q9	0,354	0,302	-0,050	0,731	0,085	0,006

الملحق رقم (18) : إختبار الصدق التمايزي حسب معيار سمة الاحادية للارتباط Htmt

الولاء التنظيمي	الموضوعية	المساءلة	الشفافية	الامانة و النزاهة	اخلاقيات الادارة	
						اخلاقيات الادارة
					0,886	الامانة و النزاهة
				0,301	0,835	الشفافية
			0,239	0,531	0,858	المساءلة
		0,474	0,774	0,430	0,997	الموضوعية
	0,668	0,145	0,601	0,296	0,549	الولاء التنظيمي

من مخرجات smart pls