



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة حالة الوكالة العقارية - عين تموشنت -

الأستاذ المشرف:

د. مراد إسماعيل

إعداد الطلبة:

عبد القادر نادية

بلمداني خضرة سميرة

نوقشت و أجازت علنا بتاريخ: 2025/06/11

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الإنتماء	الصفة
أوكبدان سناء	أستاذ محاضراً	عين تموشنت	رئيساً
إسماعيل مراد	أستاذ التعليم العالي	عين تموشنت	مشرفاً ومقرراً
مداوي إيمان	أستاذ محاضر	عين تموشنت	مناقشاً

السنة الجامعية: 2025/2024

الشكر و التقدير

اللهم لك الحمد و لك الشكر حتى ترضى و لك الحمد و لك الشكر عند الرضى و لك الحمد و لك الشكر دائما و أبدا على نعمتك، أما بعد:

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع حائرا من غلبة التفكير قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات تتبعثر حروفها، وعبثا يحاول تجميعها في سطور، سطورا كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليل من الذكريات وصور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا. فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطوتنا الأولى في غمار الحياة.

ونخص بجزيل الشكر والعرفان الأستاذ: الدكتور "مراد إسماعيل" الذي زادنا من علمه ومنحنا من وقته الثمين، ولم يتخل عنا، حتى نخرج بالبحث في شكل هذا فله منا فائق الاحترام والتقدير.

إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة عين تموشنت؛ لكم منا جزيل الشكر والامتنان على كل خدمة كانت لأجلنا.

ونشكر كل من ساهم في إنجاز وإنجاح هذا البحث المتواضع من قريب أو من بعيد، راجين من الله التوفيق والسداد في مشوارنا العلمي والعملية.

الإهداء

الحمد لله ما تم جهد و ختم سعي إلا بفضلله

وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلى بتوفيقه عظم المراد فهان الطريق وتحقق ما كان بالأمس حلمًا

فأهدي بكل حب و فخر ثمرة نجاحي و تخرجي إلى

إلى الذي زين إسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بالا حدود وأعطاني بدون مقابل إلى من علمني أن الدنيا

كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، وسندي و قوتي و ملاذي بعد الله فخري واعتزازي، والدي حفظك الله

لنا .

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى داعمي

الأول في مسيرتي و وجهتي التي أستمد منها القوة؛ والدي الحبيبة منحها الله الصحة والعافية

إلى ضلعي الثابت الذي لا يعيل إلى من رزقت بهم سندا وملاذي الأول والأخير إلى من قيل فيهم :

من بهم أكبر وعليهم أعتمد من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها إخوتي

إلى من كان عون وسندا في هذا الطريق الأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين الأصحاب الشدائد والأزمات

أهدي إليكم هذا الجهد المتواضع، سائلا الله العلي القدير ان ينفعني بما علمت وانفع به

والحمد لله.

بلمداني سميرة

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات بعد مسيرة دراسية حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب
اليوم نقطف ثمرها، أهدي تخرجي...

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من كان مثلي الأعلى في الدنيا إلى أبي وداعمي الأول فقد نجحت بالسير إلى
طموحاتي وأحلامي التي لطالما انتظرت بلوغي إليها بفضلك

حفظك الله و جزآك علي خير الجزاء

إلى من أفضلها على نفسي إلى من وضع المولى الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العزيز كانت سندي في
الشدائد وكانت دعواتها لي بالتوفيق تتبعين خطوة بخطوة في علمي إلى من ارتحت كلما ذكرت ابتسامتها تبع

الحنان أُمي أعز ما أملك جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين .

إلى المحبة التي لا تنضب... والخير بلا حدود... إلى من شاركتهم كل حياتي... أنتن زهرات حياتي... تمددتها بعبق
أبدي... أنتن جوهرتي الثمينة و كنزي الغالي... أخواتي حماكم الله .

إلى من ضاقت السطور عن ذكرهم فوسعهم قلبي إلى عائلتي الثانية من جعلتم هذه الرحلة جميلة و مثمرة أصدقائي

و رفقاء السنين

ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضلله سبحانه و تعالى الحمد لله على ما وهبني وأن يجعلني مباركا و أن
يعينني أين ما كنت فمن

قال أنا لها بناها فناها وإن أبت رغما عنها أتيت بها فالحمد لله شكرا وحبا وامتنانا على البدء والختام.

عبد القادر نادية

الملخص :

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي في الوكالة العقارية بعين تموشنت, بمختلف أبعاده المتمثلة في (الثقة و المصدقية, الأمانة و الاستقامة, العدالة و الإيثار, الحكمة و الذكاء, تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين) لتحقيق الولاء التنظيمي. وللإجابة على إشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي و المنهج الإحصائي لتحليل استبيان الدراسة التي تم توزيعها على عينة بسيطة مكونة من (35) عامل مستعنيين في ذلك ببرنامح الحزمة الإحصائية SPSS من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة, أظهرت النتائج وجود تطبيق عال للقيادة الأخلاقية في الوكالة العقارية بعين تموشنت, وجود مستوى مرتفع للولاء التنظيمي في الوكالة العقارية بعين تموشنت, وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$, حيث بلغ معامل الارتباط ($R=0.653$) لذا فالعلاقة متوسطة إلى قوية بينهما, و أن بعد العدالة و الإيثار هو البعد الأكثر تأثيراً على الولاء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية :


القيادة الاخلاقية, الولاء التنظيمي, الوكالة العقارية

Abstract:

This study aimed to identify **the role of ethical leadership in achieving organizational loyalty at the real estate agency in Aïn Témouchent**, through its various dimensions: (trust and credibility, honesty and integrity, justice and altruism, wisdom and intelligence, and the promotion of ethical behavior among subordinates) in order to foster organizational loyalty. To address the research problem, the study employed both descriptive and statistical methodologies to analyze the questionnaire data, which was distributed to a simple sample consisting of (35) employees. The SPSS statistical software package was used to analyze the responses. The results showed a high level of ethical leadership application at the real estate agency in Aïn Témouchent, along with a high level of organizational loyalty. Furthermore, the study found a statistically significant relationship between ethical leadership and organizational loyalty among the agency's employees at a significance level of $\alpha \leq 0.05$. The correlation coefficient was ($R = 0.653$), indicating a moderate to strong relationship between the two variables. "justice and altruism" was found to have the most significant impact on organizational loyalty.

Keywords:

Ethical leadership, organizational loyalty, real estate agency

A decorative wreath of blue leaves and flowers surrounds a central white box with a gold border. The wreath features various types of leaves, some long and pointed, and small clusters of flowers.

الفهرس العام
فهرس الجداول
فهرس الأشكال
فهرس الملاحق

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
-	الشكر و التقدير
-	الإهداء
	الملخص
i	فهرس المحتويات
i	فهرس الجداول
i	فهرس الأشكال
i	فهرس الملاحق
6_2	المقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري لمتغيرات الدراسة و الدراسات السابقة	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: عموميات حول القيادة الأخلاقية
9	المطلب الأول: مفاهيم حول القيادة الأخلاقية
12	المطلب الثاني: مبادئ و خصائص القيادة الأخلاقية
15	المطلب الثالث: أبعاد و أهمية القيادة الأخلاقية
18	المبحث الثاني: الولاء التنظيمي
18	المطلب الأول: ماهية الولاء التنظيمي
19	المطلب الثاني: أبعاد و مراحل الولاء التنظيمي
21	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة و المساعدة على تحقيق الولاء التنظيمي
25	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
25	المطلب الأول: دراسات تتعلق بالقيادة الأخلاقية
29	المطلب الثاني: دراسات تتعلق بالولاء التنظيمي
32	المطلب الثالث: دراسات تتعلق بنفس الموضوع
34	المطلب الرابع: أوجه التشابه و الاختلاف

36	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي في الوكالة العقارية بعين تموشنت
38	تمهيد
39	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة
39	المطلب الأول: الطريقة المستعملة في الدراسة
44	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
46	المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الدراسة
50	المبحث الثاني: تحليل النتائج و اختبار الفرضيات
50	المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالقيادة الأخلاقية
53	المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بالولاء التنظيمي
54	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات
69	خلاصة الفصل الثاني
71	خاتمة عامة
75	قائمة المراجع
80	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
14	خصائص القائد الناجح	01
35	موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	02
40	توزيع أفراد العينة حسب المتغير الجنس	03
40	توزيع أفراد العينة حسب المتغير السن	04
41	توزيع أفراد العينة حسب المتغير المستوى التعليمي	05
42	توزيع أفراد العينة حسب المتغير سنوات الخبرة	06
43	ليكاتر الحماسي	07
44	الأهمية النسبية و مستويات الإجابة	08
46	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات وأبعاد المحور الأول (القيادة الأخلاقية)	09
47	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات وأبعاد المحور الثاني (الولاء التنظيمي)	10
48	توضيح العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات	11
48	معامل الثبات الكلي للاستبيان	12
49	نتائج مستوى القيادة الأخلاقية	13
52	نتائج مستوى الولاء التنظيمي	14
53	اختبار التوزيع الطبيعي	15
54	نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى	16
56	نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط للبعد الثقة و المصدقية	17
58	نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط للبعد الأمانة و الإستقامة	18
59	نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط للبعد العدالة و الإيثار	19
60	نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط للبعد الحكمة و الذكاء	20
61	نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط للبعد تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين	21

22	اختبار T لعينتين مستقلتين حسب الجنس	62
23	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير السن	64
24	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي	65
25	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة	66

فهرس الأشكال:

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نمذج الدراسة	6
02	توزيع العينة وفق المتغير الجنس	40
03	توزيع العينة وفق المتغير السن	40
04	توزيع العينة وفق المتغير المستوى التعليمي	41
05	توزيع العينة وفق المتغير سنوات الخبرة	42

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
80	الاستمارة الاستبيان	01
82	المهكل التنظيمي للوكالة العقارية بعين تموشنت	02

مقدمة عامة



توطئة :

اعتبرت الأخلاق دائما جزءاً جوهرياً من الإنسانية منذ فجر التاريخ، وقد عزز الإسلام هذا الترابط بوضوح بقول رسولنا الكريم : "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" (البخاري)، وأثنى الله تعالى على خلقه الرفيع في القرآن الكريم بقوله تعالى: ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ [القلم: 4]. هذا يُظهر أن الأخلاق كانت موجودة قبل الإسلام، وقد جسد نبينا محمد الله أسمى معاني الأخلاق في كل جوانب حياته.

و في ظل التغيرات السريعة والتحديات المتنامية التي تواجه المنظمات المعاصرة، سواء على المستوى الاقتصادي أو التقني أو الاجتماعي، أصبحت الحاجة ملحة إلى تعزيز ممارسات إدارية وقيادية تسهم في تحقيق الاستقرار المؤسسي وتعزيز الأداء التنظيمي. وتُعد القيادة من أهم هذه الممارسات، نظرًا لتأثيرها العميق في تشكيل الثقافة التنظيمية، وتحفيز العاملين، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة .

ومع ازدياد التركيز على البعد الإنساني في بيئات العمل، برزت ****القيادة الأخلاقية**** كاتجاه حديث ومؤثر في مجال الدراسات الإدارية، إذ تعنى هذه القيادة بتجسيد القيم الأخلاقية في السلوك القيادي اليومي، مثل الأمانة، والعدالة، والشفافية، والاحترام المتبادل. ويؤدي القائد الأخلاقي دورًا محوريًا في بناء الثقة داخل المنظمة، وإيجاد بيئة عمل قائمة على الاحترام والمساءلة، ما ينعكس بشكل إيجابي على سلوك الموظفين وولائهم للمنظمة. في المقابل، يُعد ****الولاء التنظيمي**** من المفاهيم الجوهرية في علم السلوك التنظيمي، حيث يشير إلى الدرجة التي يشعر بها الموظف بالانتماء والتفاني في خدمة المنظمة، واستعداده لبذل الجهد الإضافي لتحقيق أهدافها، مع الرغبة في الاستمرار في العمل بها. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن الولاء التنظيمي يرتبط بعوامل عدة، من أبرزها جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس، وطبيعة المناخ التنظيمي، والقيم السائدة في بيئة العمل .

انطلاقًا من ذلك، يتناول هذا البحث دراسة ****دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين****، من خلال تحليل العلاقة بين القيم القيادية وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة، مع التركيز على كيفية إسهام ممارسات القيادة الأخلاقية في تحقيق بيئة عمل داعمة، تحفز العاملين على الالتزام والانتماء. وتنبع أهمية هذا الموضوع من واقع المؤسسات الحالية التي تسعى جاهدة لتقليل نسب دوران الموظفين، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحقيق التميز التنافسي. حيث يُمكن للقيادة الأخلاقية أن تكون أحد العوامل الإستراتيجية التي تؤسس الثقافة تنظيمية إيجابية، وتُسهم في ترسيخ الولاء المؤسسي على المدى البعيد.

ومن هذا المنطلق تجدر الإشارة ان الوكالة العقارية بعين تموشنت كغيرها من المؤسسات تسعى إلى تحقيق الولاء عاملين وتقديم افضل خدمة كونها مؤسسة عمومية تسعى الى حيازة جميع العقارات و حقوق المخصصة للتعمير ولحساب الجماعة المحلية و تقوم بنقل ملكية هذه العقارات وحقوق عقارية .
ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على دور القيادة أخلاقية في تحقيق ولاء التنظيمي في الوكالة العقارية بعين تموشنت .

-إشكالية الدراسة :

و من خلال ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما هو دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي في الوكالة العقارية بعين تموشنت ؟

-الأسئلة فرعية :

- ما هو مستوى تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية في الوكالة العقارية بعين تموشنت ؟
- ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس ,السن ,المستوى التعليمي , سنوات الخبرة)في الوكالة العقارية بعين تموشنت؟

-فرضيات الدراسة :

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية و الولاء التنظيمي لدى العاملين الوكالة العقارية بعين تموشنت.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي بالوكالة العقارية في عين تموشنت للمتغيرات (الجنس ,السن ,المستوى التعليمي , سنوات الخبرة).

_الفرضيات الفرعية :

__ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الثقة و المصداقية و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الأمانة و الإستقامة و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد العدالة و الإيثار و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الحكمة و الذكاء و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

—أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ❖ معرفة مستوى تطبيق القيادة الأخلاقية وإظهار أهميتها في الوكالة العقارية بعين تموشنت
- ❖ معرفة مستوى توافر الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت
- ❖ معرفة طبيعة العلاقة بني القيادة الأخلاقية و الولاء التنظيمي في الوكالة العقارية بعين تموشنت,وكذا التعرف على مدى مساهمة القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
- ❖ معرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي في الوكالة العقارية بعين تموشنت ، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة ، السن).

—أهمية الدراسة:

جاءت هذه الدراسة للتعرف أكثر على خلفيات موضوع القيادة الأخلاقية و دورها في تحقيق الولاء التنظيمي إذ أن لهذا الموضوع أهمية كبيرة للمؤسسات حديثة ,فتأتي أهمية الدراسة من الناحية النظرية إلى توضيح مفهوم كل من القيادة الأخلاقية و الولاء التنظيمي ومختلف إبعادهم ,وكذا الخصائص المميزة لهما كونهما متغيرين لا يزال الباحثين بحاجة إلى معرفة المزيد من المفاهيم المرتبطة بهما ، كما تتجلى أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية إلى قياس مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بأحد مؤسسات الصناعية التجارية كونها مؤسسة مسؤولة عن التنظيم

العمليات المتعلقة بالتنظيم العقاري طبقا للتنظيم الجاري و معرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي و ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الوظيفية .

-مبررات و دوافع اختيار موضوع البحث:

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

✚ اندراج الموضوع ضمن التخصص الدراسي.

✚ وجود فضول شخصي لمعرفة دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي؛

✚ الرغبة في دراسة الموضوع للغوص في مفاهيمه المتداخلة ومعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الولاء التنظيمي للعاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت .

✚ الوقوف على مدى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لأبعاد القيادة الأخلاقية؛

-حدود الدراسة: لقد تمت الدراسة ضمن الحدود التالية:

أ_ الحدود المكانية:لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مؤسسة الجزائرية و(الوكالة العقارية بعين تموشنت).

ب_ الحدود الزمنية : لقد تمت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024-2025.

ج_ الحدود البشرية: قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة من عمال في الوكالة العقارية قدرها 70 عامل من جميع مستويات الإدارة.

د_ الحدود الموضوعية: اقتصرنا هذه الدراسة على موضوع القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي .

-منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الذي ينطلق من دراسة الأبعاد النظرية لتحديد القيادة الأخلاقية و الولاء التنظيمي في الوكالة العقارية و ذلك من خلال إجراء المسح المكتبي من أجل بناء الإطار النظري و الاطلاع على الدراسات السابقة و اعتمدت الدراسة على الأسلوب الميداني، و ذلك باستخدام الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة و اختبار فرضياتها.

-هيكل الدراسة :

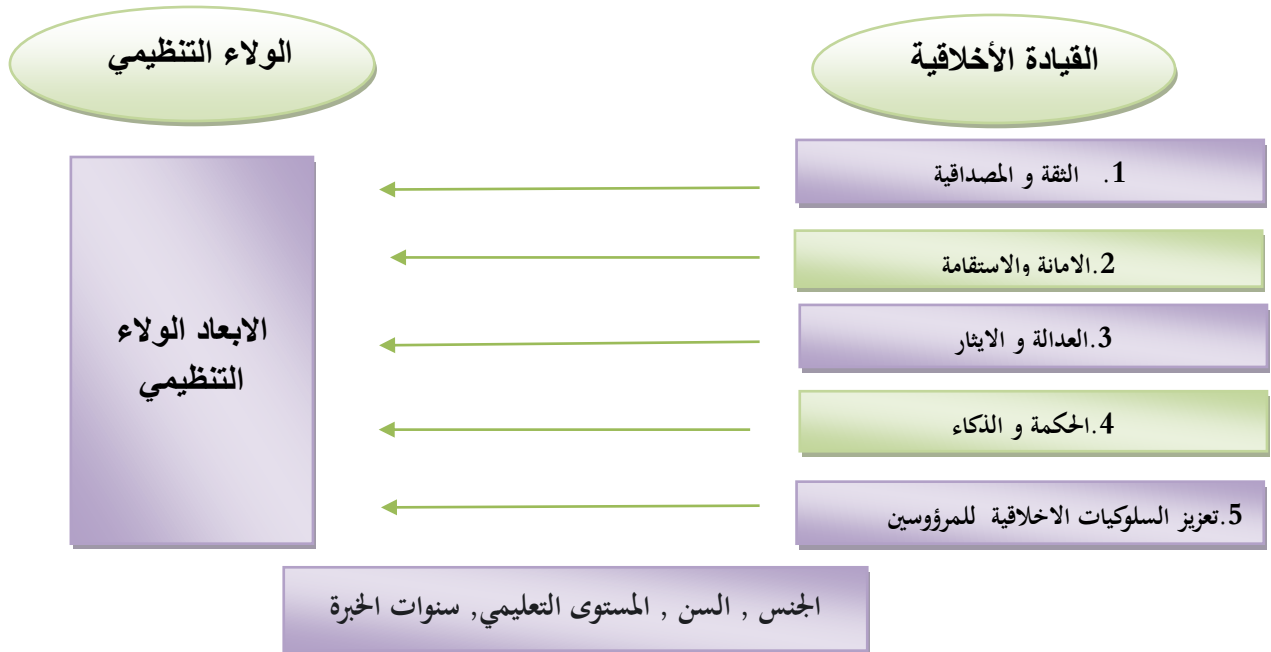
قسمنا الدراسة إلى جزأين جزء نظري وجزء تطبيقي: يتناول الفصل الأول الجانب النظري للموضوع ففي المبحث الأول يتم عرض مفاهيم القيادة الأخلاقية وأبعادها , أما في المبحث الثاني قدمنا مفاهيم عامة حول الولاء التنظيمي. بينما يتناول المبحث الثالث عرضاً لبعض الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية، والتي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي. أما الفصل الثاني، فيُستقط المفاهيم النظرية على المؤسسة محل الدراسة للتعرف على دور القيادة الأخلاقية وتأثيرها على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة، ومن خلاله سنتطرق إلى محورين أساسيين، هما: المبحث الأول الذي يعرض الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، والمبحث الثاني الذي يهتم بتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

-نموذج الدراسة :

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

➤ المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية؛

➤ المتغير التابع: الولاء التنظيمي.

• الشكل رقم 01 :نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة



الفصل الأول : الإطار

النظري لمتغيرات

الدراسة والدراسات

السابقة

تمهيد:

تُعد القيادة الأخلاقية أحد أبرز العوامل المؤثرة في تحقيق التماسك والاستقرار داخل المنظمات، حيث تعتمد على قيم النزاهة، العدالة، والشفافية في قيادة الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة. إن القائد الأخلاقي ليس فقط موجِّهاً وصانع قرارات، بل هو أيضاً قدوة يحتذى بها، مما يُعزز الثقة والاحترام بين الموظفين ويخلق بيئة عمل إيجابية تركز على القيم الإنسانية.

في ظل التغيرات المستمرة التي تواجهها المنظمات، يبرز الولاء التنظيمي كعنصر حيوي لضمان استمرارية الأداء وتحقيق النجاح طويل الأمد. فالولاء التنظيمي يعكس مدى التزام الموظفين وانتمائهم للمنظمة، ويُترجم ذلك من خلال التفاني في العمل، الحرص على مصلحة المنظمة، والاستعداد لبذل الجهد لتحقيق أهدافها.

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

المبحث الأول: عموميات حول القيادة الأخلاقية.

المبحث الثاني : الولاء التنظيمي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: عموميات حول القيادة الأخلاقية.

تعد القيادة الأخلاقية من أهم الأنماط القيادية والأساليب التي تحافظ على نظام الإدارة وتشجيع السلوك الأخلاقي للمرؤوسين ومحاولة تقليل السلوكيات اللاأخلاقية، فلا بد أن يتمتع القائد بجملة من الصفات الأخلاقية يخلق من خلالها أجواء من المحبة والانسجام والعمل على نسج العلاقات بين العاملين بما يؤثر إيجابيا على المؤسسة حيث تسهم في تحقيق النجاح والتميز للمؤسسات وفي هذا المبحث سنتطرق إلى أهم مفاهيم القيادة الأخلاقية وخصائصه، بالإضافة إلى الأهمية والأهداف التي يسعى إليها.

المطلب الأول: مفاهيم حول القيادة الأخلاقية.

القيادة ظاهرة قديمة قدم الإنسان نفسه، وذلك لأنها حتمية في أي مجتمع بشري إذ انه من الضروري أن يبرز قادة يوجهون غيرهم صوب تحقيق غايات ويتفوقون عليها.

أولا : تعريف القيادة

1- لغة: إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، وجد أن كلمة القيادة (Leadership) من الفعل اليوناني (Arbien) معنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود. (بوراس، 2014، الصفحات 14-15)

أما في اللغة العربية فإن القيادة مشتقة من "القاد" وضدها "السوق" ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها فالقائد يعتبر كدليل أو مرشد وهو الشخص الذي يمتلك القدرة وقوة التأثير على الآخرين. (مرزوقي، 2024، صفحة 3)

2- اصطلاحا: تعرف على أنها "قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة". (السكرانة، 2010، صفحة 18)

عرفها Hunt Larson القيادة الإدارية بأنها "الوسيلة المناسبة الذي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثير بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة". (فاطنة و سعيدة، 2020، صفحة 83)

ويعرف الطويل القيادة بأنها : "أحسن الوسائل للتفاعل بين الإنسان والمال والمادة بأقصى كفاية إنتاجية، وبأقل التكاليف الممكنة وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف". (فطاني و الرحمان، 2020، صفحة 36)

ثانيا : تعريف الأخلاق

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق " ومن هذا الحديث النبوي الشريف إثبات أن الأخلاق موجود منذ وجود الكون، وأن الهدف من بعثة رسولنا الكريم هو تكامل الأخلاق الحميدة وتطبيقها في حياتنا اليومية، لتعزيز العلاقات وتأخي المجتمع.

-لغة: تظهر الأخلاق على صورة أفعال وأقوال تصدر عن الإنسان فتعكس حكمه الأخلاقي على الأمور وجاء في معجم نور الدين الوسيط أن الأخلاق هي قيم المجتمع الآمرة بالمعروف والناهي عن المنكر، والأخلاقي هو ما كان من السلوك الحسن في مجتمع ما متماشيا مع تقاليده وأعرافه الآمرة بالمعروف والناهي عن المنكر. (رائدة و محمود، 2012، صفحة 24)

-اصطلاحا: تعرف الأخلاق على أنها شكل من أشكال الوعي الإنساني تقوم على ضبط سلوك الإنسان وتنظيمه في مجالات الحياة الاجتماعية كافة بدون استثناء، سواء كان ذلك في المنزل مع الأسرة، أم في التعامل مع الناس، أم في العمل أم في السياسة، أم في الأماكن العامة. (الدرويش، 2012، صفحة 20)

■ "الدين والطبع والسجية، وحقيقته أنه صورة الإنسان الباطنة، وهي نفسها وأوصافها ومعانيها المختصة بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها ولهما أوصاف حسنة و قبيحة". (نسرين، 2022، صفحة 16)

■ مجموعة من القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحتكم إليها في تقييم سلوكه وتوصف بالحسن أو القبح.. (محمد، 2017/2018، صفحة 13)

■ هي صفة في النفس تظهر آثارها في الكلام والسلوك العملي والمظهر الخارجي والصحة المختارة.

1. تعريف القيادة الأخلاقية

حاول العديد من المفكرين والباحثين تحديد مفهوم للقيادة الأخلاقية، لذا ظهرت العديد من التعريفات التي

تناولت هذا الموضوع والموضحة في الآتي:

أشار شو Shaw إلى أن القيادة الأخلاقية هي "عملية تنظيم الأفراد، وتوجيه موارد المنظمة بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير المجتمعية، ويصنف الأنماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للأفراد". (فاطنة و سعيدة، 2020، صفحة 85).

عرفها براون وآخرون (Brown et al) بأنها: "إظهار القيادات الإدارية تصرفات أخلاقية ملائمة

معياريًا من خلال الأفعال والعلاقات الشخصية المتبادلة وتشجيع المرؤوسين على هذه التصرفات من خلال تواصل

ثنائي والتحفيز واتخاذ القرارات" . (Carole Jutkiewicz، 2017، صفحة 137)ركز براون ورفاقه في هذا التعريف على العلاقات المتبادلة بين طرفين من خلال قيادات تركز على معايير سلوكية .

عرفها يارموديان (yarmodian) بأنها : " صورة من صور القيادة التي تمكن القائد من السير في الوجهة السليمة نحو الشراكة في القيم الأخلاقية مع العاملين". (عماد، 2017، الصفحات 18-19)ركز يارموديان هنا على أنها القيادة التي تمكن القائد من اتخاذ القرارات الصحيحة والتصرف بالشكل الذي يمكنه من غرس السلوك الأخلاقي بالعاملين .

كما أشار هاوس (Houes) إلى أن " القيادة الأخلاقية تعبر عن استخدام السلطة المساعدة التابعين في التعامل مع القيم المتصارعة التي تظهر في بيئة العمل بالشكل الذي يسهم في رفع مستوى الأخلاق لديهم". (نعيم بن عطاء الله، 2018، صفحة 185)في هذا التعريف ركز هاوس على كيفية استخدام السلطة حيث أشار أنه كلما كانت قيادة مساعدة كلما ارتفع مستوى الأخلاق لدى العمال.

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

2. مصادر القيادة الأخلاقية: هناك عدة مصادر للقيادة الأخلاقية، من هاته المصادر نذكر مايلي: (سلوى، 2018، الصفحات 114-115)

أ-المصدر الاجتماعي: تتأثر القيادة بعادات وتقاليد وأخلاق المجتمع، وأعرافه ولذلك نجد أن القائد يستمد العديد من قيمه الأخلاقية من المجتمع وعاداته وتقاليدته؛

ب- المصدر الديني: يعتبر المصدر الديني من أهم المصادر الأخلاقية التي تنظم وتضبط مختلف المهن والوظائف، لذلك نجد أن القائد الأخلاقي يستمد مبادئه وقيمه من القيم الدينية والتي تظهر بشكل واضح على تصرفاته وسلوكياته مع من حوله؛

ج-المصدر الاقتصادي: يركز هذا المركز على الظروف الاقتصادية التي يعيشها القائد، فإذا كان يعيش ظروفًا اقتصادية مقبولة، فإنك تتوقع منه الحلي بأخلاقيات رفيعة، أما إذا كان يعيش حالة اقتصادية متدنية فيتوقع منه الانحراف وعدم الوفاء بالتزاماته، ما يجعله يسيء إلى عمله كقائد؛

د- المصدر الإداري والتنظيمي: يقصد به البناء والجو التنظيمي الذي يعمل فيه القائد، بكل ما فيه من قوانين وأنظمة، قيم، وتقاليد تحدد سلوك العاملين فيه وتوجه مسارهم؛

المطلب الثاني: مبادئ و خصائص القيادة الأخلاقية

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مبادئ وخصائص القيادة الأخلاقية.

أولاً: مبادئ القيادة الأخلاقية

يشير نورث وبيتر (North et Pitter) إلى أن أصول مبادئ القيادة الأخلاقية تعود إلى عهد أرسطو، ولقد نوقشت أهمية هذه المبادئ في العديد من العلوم من بينها الأخلاق في الطب الإحيائي وأخلاق العمل والاستشارات النفسية وعلى الرغم من أن هذه المبادئ ليست شاملة إلا أنها تمثل أساساً لتطوير القيادة الأخلاقية السليمة، كاحترام، والخدمة والعدالة، والأمانة الاجتماعية، وحسب نورث وبيتر تقوم القيادة الأخلاقية على المبادئ التالية": (رضية بنت سليمان، 2010، صفحة 67)

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

في المنظمة والمجتمع المحيط بما يسهم في تحقيق الأهداف وتحقيق علاقة التوازن والتوافق بين الطرفين، وعلى أي منظمة أن تحقق التوافق مع المجتمع من منطلق أنها جزء منه.

ثانيا : خصائص القيادة الأخلاقية

باستقراء الأدبيات التربوية والدراسات السابقة في هذا الموضوع تبين أن القيادة الأخلاقية تتسم ببعض السمات والخصائص أبرزها ما يلي : (أحمد الصاوي، 2022، صفحة 46)

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

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

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

ومنه يمكن القول أن التواضع والتواصل الجيد والقدرة على تحفيز الآخرين والعمل بروح فريق العمل كأحد السمات الشخصية والإنسانية، بالإضافة لظهور القائد كمنظم فعال ومبادر في إيجاد الحلول مع الاحترام المتبادل وبناء علاقات قوية ومؤثرة مع الفريق تبقى رسائل أخلاقية يقوم بها القائد لتوجيه العاملين ومدى تمثله القيم هذه القيادة تحقق قيادة تربوية.

ثالثا : خصائص القائد الأخلاقي:

لابد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون نتيجة لحدوث تدني في مستوى أخلاقهم الشخصية، إذ أن كل فرد مسؤول عن سلوكه، ولكن القائد تقع عليه مسؤولية إضافية وهي مسؤوليته عن سلوك مرؤوسيه.

ويشير نجم عبود إلى أن هناك مجموعة من الخصائص التي تميز القائد الأخلاقي عن غيره، ومنها: (أحمد

إبراهيم، 2003، صفحة 82)

1. الرؤية والالتزام الأخلاقي: إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية إستراتيجية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الإستراتيجية فيضفي البعد الأخلاقي إلى خياراته الإستراتيجية وتعتبر معيارا ومقياسا مميذا لما يريد أن يصل إليه سواء في الأهداف أو الوسائل والأساليب.
2. امتلاك القيم الأخلاقية: وهي التي تتسم بأنها ذات بعدين أساسيين يتمثل الأول منهما في كونها فيما أخلاقية تصلح لأن تكون دليلا للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف، فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف، ويتمثل المعيار الثاني في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها المنظمة في مجال عملها.
3. امتلاك القيم الحس الأخلاقي : إذ يمتلك القائد بالقيم الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام اليومية ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع أفراده.
4. وجود مقاييس أخلاقية واضحة: فالقائد يبين وينشأ قواعد ومعايير أخلاقية توضح ما هو الصحيح من الخطأ، وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك .
5. العلاقات الأخلاقية المتميزة: يكون للقائد بالقيم علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الأطراف سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية من زبائن وموردين أو منافسين وغيرهم وهي تعمل ببناء سمعة ممتازة للمنظمة.

الجدول (1_1) : خصائص القائد الناجح

خصائص متعلقة بالبيئة التي يوجد بها القائد	خصائص متعلقة بالسمات الشخصية للقائد	خصائص متعلقة بسلوك القائد
كل قائد ودرجة قدرته في التكيف مع الموقف وتفاعله مع الأحداث سواء كان ذلك داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية ولهذا الأخيرة دور كبير في تسهيل أو تعقيد عملية الاتصال واتخاذ القرارات وحل الصراعات وغيرها	نقصد بها الخصائص المادية للقائد كاللياقة البدنية من حيث المظهر والطول والوزن أي الشكل الخارجي. ويمكن إدراج الأخلاقيات الشخصية للقائد ضمن هذا الإطار	لكل قائد درجة معينة من تحمل المسؤولية والتضحية والقدرة على الإقناع والحزم والتعاون مع الآخرين، وكذلك الأمر بالنسبة للذكاء والإبداع....

المصدر : (خدير، 2014-2015، صفحة 73)

المطلب الثالث: أبعاد و أهمية القيادة الأخلاقية

من خلال هذا الجزء من الدراسة سيتم عرض أبعاد وأهمية القيادة الأخلاقية.

أولاً: أبعاد القيادة الأخلاقية

تعتبر دراسة فطاني (2020) من الدراسات الحديثة التي قدمت أبعاداً شاملة للقيادة الأخلاقية، وقد وضحت القيادة الأخلاقية من خلال خمسة أبعاد هي :

1. **الثقة والمصداقية** و هي الوضوح والشفافية، والنقد البناء بين المرؤوسين، وتفويض الصلاحيات، بحيث يولد الثقة المتبادلة فيما بينهم. ويسهم بشكل كبير في تقدير المرؤوسين لمديرهم وتقبل أوامره

2. **الأمانة والاستقامة** وهي التزام القائد بما له من حقوق، وأداء ما عليه من واجبات قولاً وفعلاً، وأن يعف نفسه عما ليس من حقه وأن يجاهد على فعل الخير واجتناب السوء والشر

3. **العدالة والإيثار** وهي أن يتعامل القائد مع المرؤوسين بالعدل والإنصاف وعدم التحيز. وأن يتعامل وفقاً لمهاراتهم الشخصية وجدارتهم المهنية، وأن يقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، ويؤثر غيره على نفسه في النفع له والدفع عنه

4. **الحكمة والذكاء** وهي المعرفة والخبرة العميقة لدى القائد، وامتلاكه لمهارات سرعة البديهة. وفهم مشاعر المرؤوسين، والقدرة على مواجهة ومعالجة المشكلات، وحسن التصرف والاختيار في المواقف الصعبة

5. **تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين** وهي أن يراقب القائد المرؤوسين ويضع معايير مهنية أخلاقية واضحة، فيعاقب من لم يلتزم بالسلوك الأخلاقي في المؤسسة كما أنه يجب عليه أيضاً أن يوفر نظام مكافآت لمن يلتزم بالسلوك الأخلاقي (فطاني و الرحمان، 2020، الصفحات 18-20)

كذلك نجد دراسة التي أجرتها كل من كالشوفن وآخرون سنة 2011 و التي استخدمت سبعة أبعاد

للقيادة الأخلاقية : (قعودة و منيرة، 2021، الصفحات 140-141)

أ- **الإنصاف (Fairness)**: وهو عدم ممارسة المحسوبية والتعامل مع الآخرين بطريقة صحيحة ومتساوية، واتخاذ خيارات عادلة ومنصفة للجميع.

ب- **مشاركة السلطة (Power sharing)**: وهو توفير حق إبداء الرأي للأتباع والسماح لهم بالتعبير عن أفكارهم والمساهمة في صنع القرار.

ت- **توضيح الدور (Role clarification)**: وهو توضيح المسؤوليات والتوقعات التي يفترض أن ينجزها الفرد.

ث- التوجيه الأخلاقي (Ethical guidance): وهو التواصل حول الأخلاق وشرح القواعد الأخلاقية وتعزيز مكافأة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي ومعاقبة المخالفين.

ج- التوجه بالأفراد (People orientation): وهو الاهتمام بمصالح الأتباع واحترامهم ودعمهم

ح- النزاهة (Integrity): وهي مدى تطابق أفعال القائد مع أقاويله ومدى وفائه بالوعد وعدم الإخلاف بها .

خ- الاهتمام بالاستدامة (Concern for sustainability): وهو الاهتمام بالقضايا البيئية وجعل المؤسسة صديقة للبيئة من خلال إعادة التدوير وعدم التبذير في استهلاك الطاقة وغيرها.

ثانيا: أهداف القيادة الأخلاقية

مع الاهتمام المتزايد من طرف العلماء للسلوك الأخلاقي برزت عدت أهداف للقيادة الأخلاقية في ضوءها يتعين عليه معرفة قيمها الأساسية وامتلاك الشجاعة والالتزام لمعايشتها وتطبيقها في كافة جوانب العمل ليؤثر بشكل إيجابي على العاملين ومن بين هذه الأهداف نجد: (الرزاق و الجواد، 2021، الصفحات 633-

634)

__ نشر ثقافة الأخلاق بين العاملين وتأسيس القيم الخلقية والسلوكيات الحميدة ودعمها بالمؤسسات؛

__ تطبيق اللوائح الإدارية على العاملين بكل نزاهة وعدالة؛

__ إشراك العاملين في اتخاذ كافة القرارات - خاصة - الأخلاقية منها؛

__ تنمية مهارات الاتصال لدى العاملين والعمل بروح الفريق الواحد؛

__ تشجيع العاملين على الالتزام بأخلاقيات المهنة في جوانبها التعليمية والإدارية؛

__ تنمية الشعور بالمسؤولية الأخلاقية لدى العاملين؛

__ إشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية.

ثالثا: أهمية القيادة الأخلاقية

في عصر يتميز بالتحويلات السريعة والتعقيدات المتزايدة مع التطور التكنولوجي تبرز أهمية القيادة الأخلاقية كأحد أهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسة، إذ تساعد على تعزيز الثقة بين القادة وأفراد المجتمع، وتشجع على النزاهة والشفافية لتحقيق أهداف مستدامة وفعالة , بحيث ذهب الكثير من المفكرين إلى أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وهي كأداة محرك لجميع العمليات وللمعرفة مدى أهمية القيادة الأخلاقية يجب معرفة مدى حاجة المؤسسات الحديثة إليها وتذكر من بينها: (مزنة، 2015، صفحة 21)

- توجه سلوك الأعضاء الجدد؛
 - تنظم العلاقات بين الأفراد؛
 - تحديد معايير الكفاءة والفعالية في تنفيذ الخدمة وتقديمها إلى الجمهور؛
 - تنمية روح الالتزام والولاء المهني لدى أفراد المنظمة .
- كما يعتبر طارق السويدان أن أهمية القيادة الأخلاقية تكمن في أنها: (طارق و محمد، 2001، صفحة

(20

- تحقق الأهداف المنشودة فبدون قيادة راشدة يستحيل تحقيق الأهداف
- تمثل حلقة وصل بين الأفراد وبين الخطط المطلوب تنفيذها وتصوراتها المستقبلية
- تمثلها للفكر الاستراتيجي والرؤية الإستراتيجية و الاستشرافية للمستقبل تحفيز ودعم الأفراد وتوجيههم والإشراف على أعمالهم من أجل تحقيق أهدافها ؛
- تقييم أداء الأفراد حسب ما هو مطلوب منهم وحل مشاكل ومعوقات العمل.

المبحث الثاني: عموميات حول الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع الأكثر أهمية في دراسة المنظمات، وهو هدف تسعى جميع المنظمات إلى حقيقة لتعزيز الارتباط بين العاملين والمنظمة. يعود ذلك إلى التأثير الفعال التنظيمي في استمرارية أداء الموارد البشرية واستقرارها .

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي.

سيتم التطرق إلى تعريف الولاء ثم تقديم بعض التعاريف للولاء التنظيمي.

أولا: تعريف الولاء.

الولاء كلمة ذات قيمة كبرى معناه اللغوي هو الانتماء والانتساب والخالص، وعندما نقول إن للأبناء ولاء لآبائهم ذلك يعين انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم إليهم. والولاء هذا المعنى ينطوي على الارتباط ومتماسك وجذب تجاه الغير . (ناجي، 2010، صفحة 278)

1- لغة: العهد، القرب، المحبة (الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالامن والولاء التنظيمي ، 2007)

2- اصطلاحا: تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه. (عبادوا، 2015، صفحة 52)

ثانيا : تعريف الولاء التنظيمي

تعددت التعاريف بين الباحثين والمهتمين بالموضوع الولاء التنظيمي، فكان لكل منهم نظرتة في تعريفه، وفي ما يلي عرض أهم هذه التعاريف:

❖ يعرف ستيرز (1977): "بأنه قوة انتماء الفرد لمؤسسته ومساهمته الفعالة بها"؛ (انجي، 2010، صفحة

(278)

❖ بورتر وزملائه (1974): " بأنه قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها"؛

❖ ويذكر جايمون (2000) "هو وجود مشاعر قوية لدى الفرد اتجاه قبول أهداف المنظمة وقيمها وتوفير

الرغبة الجادة في العمل والاستمرار في المنظمة (قويدر بورقية، 2021، صفحة 77) .

❖ يعرفه فودة (2007): "بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمؤسسة باستمرارية العلاقة التعاقدية بينهما يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في جناح وبقاء المؤسسة، والاستعداد لبذل جهود أكرب والقيام أعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية (عبادوا، 2015، صفحة 52) ؛"

• من خلال التعاريف السابقة ارتأينا إلى تقديم تعريف شامل للولاء التنظيمي:

هو التزام الموظف أو العامل ورغبته الشديدة الاستمرار وتفانيه للمنظمة التي يعمل بها ، من خلال أن يسعى الفرد للبذل الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وتحلي بقيمها ومبدئه.

المطلب الثاني: أبعاد ومراحل الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي عدة أبعاد وكذلك مراحل معينة للوصول للولاء التنظيمي.

أولاً: أبعاد الولاء التنظيمي

تم تصنيف الولاء التنظيمي بزوايا مختلفة حسب الباحثين والمنهجيات المستخدمة، ولكن يعتبر تصنيف ما ير وألن الأكثر قبولاً، حيث يقسم الولاء التنظيمي إلى الولاء العاطفي والولاء المستمر، الولاء الأخلاقي.

1-الولاء العاطفي : يقصد به مدى انتماء الأفراد للمنظمة، وارتباطهم مع أهدافها والسعي لتحقيقها، و الرغبة في استمرارية العضوية فيها بصرف النظر عن القيم المادية التي تحقق من خلال العمل فيها ويتأثر هذا النوع بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية، وأهمية، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف ان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه (ختام، 2005، صفحة 49).
(الملاحه، 2009، صفحة 293)

2-الولاء المستمر: وهو يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل مع المنظمة وهو يتوقف على مدى رضا العامل عن النتيجة المرتبة على استمرارية وجوده في المنظمة، فإذا كانت النتيجة إيجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى فيكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل والعطاء والعكس صحيح وهو كذلك يرتبط بمدى وعي العامل للمكاسب والخسائر المعنوية و المادية المترتبة عن استمراره في العمل في منظمته وربما يكون هذا الولاء عن طريق تخصيص العامل لحياته من أجل بقاء مجاعة العمل واستمرارها ومن خلال تضحيته الشخصية من أجل فريق العمل.

3-الولاء الأخلاقي: يختص بإحساس الموظف التزامه البقاء في المنظمة، ومما يعني ذلك الإحساس بعناية المنظمة موظفيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي الذي يتجاوز مجرد إشراكه في تصميم الإجراءات وتنفيذ العمل ليصل إلى وضع الأهداف والتخطيط والرسم السياسات العامة للمنظمة . (لخضر، 2019، صفحة 406).

ثانيا :مراحل الولاء التنظيمي

ليس هناك إجماع على هذه المراحل من قبل العلماء، ولكن هناك إجماع على أن الفرد لكي يصل إلى درجة ما من الولاء يمر بثلاث مراحل متتابعة هي:

1. تمثل مرحلة التجربة والإعداد: أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما مثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع البيئة العمل الجديدة . (حمدان، 2008، صفحة 32)

2. تمثل مرحلة العمل والإنجاز: وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل. وتتراوح الفترة الزمنية هذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء التنظيمي.

3. تمثل مرحلة الثقة في التنظيم: وممثل السنة الخامسة من تاريخ العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعرب عن زيادات درجات الولاء التنظيمي ويزداد هذا الولاء حيث يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإغراءات المعطاة للأفراد. (موسى، 2009، صفحة 132).

ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها، بحيث تصبح متينة الرابطة شديدة الوثائق ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل أم ملل لصالح مؤسسته ليعلو بها ومعها وتنصهر مصالحه الشخصية من لهيب مشاعر الحب والإخلاص لمنظمتة . (حمدان، 2008، صفحة 32)

نلاحظ أن هناك ثلاثة مراحل يتكون فيها الولاء التنظيمي للفرد العامل، حيث جند المرحلة التي تكون الولاء التنظيمي تكون قبل التحاق الفرد بالعمل بمعنى يكون تفكيره مبنيًا على الفوائد المرجوة في حني أتيت

مباشرة المرحلة الثانية أي ما تسمى مرحلة العمل والبدء فيه، حيث يتكون الولاء التنظيمي للفرد عندما يعيش في بيئة عمله مدة اثنان أو ثالث إلى أربع سنوات إذ جنده يسعى إلى بلوغ درجة عالية من التوافق والتطابق مع المبادئ التي تقرها منظمته وما يميزه في هذه المرحلة عن سابقتها شعوره بالفخر و الاعتزاز عند الحديث عن منظمته أمام

الآخرين، وبصفة مباشرة أتيت المرحلة الثالثة و الأخيرة أي مرحلة الثقة في التنظيم، والتي تكون في السنة الخامسة من عمر الفرد العامل حياته المهنية، حيث يقبل أهداف المنظمة و يتبين مبادئها وكأنها مبادئه الخلاصة ويستمر في المحافظة على سمعتها وسط المنظمات الأخرى .

فبناء الولاء التنظيمي يتم بطريقتين إحداها رسمية والتي نلمسها عند تصميم طرق العمل وأثناء تصميم فريق العمل بينما الطريق الغير الرسمية تتضح من خلال العمليات الاجتماعية التي يقوم بها الموظفون من حني آخر كالتعاون المنافسة الايجابية العلاقات الطيبة . (محمد ش.، 2009، صفحة 76)

المطلب الثالث :العوامل المؤثرة والمساعدة على تحقيق الولاء التنظيمي

تتعدى العوامل التي أثمر وتساعد في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل نتعرف عليها فيما يلي:

أولا : العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي :من أهم العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي هي:

1. العوامل الشخصية: تعتبر العوامل الشخصية من العوامل التي تؤثر في تشكيل درجة الولاء التنظيمي للعامل كالجنس والعمر ومدة العمل بالمنظمة ونوع المنصب والمستوى التعليمي وغيرها من المتغيرات الديمغرافية:

➤ العمال : حيث يكون للعامل في بدايات عمره الرغبة في التغيير للحصول على امتيازات أفضل كراتب أعلى ومكانة وظيفية اجتماعية أفضل من غيره بينما لا يكون ذلك عند العمال كبار السن . (شلاي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك املواطنة، 2018، صفحة 45)

➤ الجنس: النساء أكثر ولاء للتنظيمات من الرجال إلا أن هذا المتغير غير حاسم؛

➤ المؤهل العلمي: العاملون ذو المؤهلات العليا أكثر ولاء لمنظماتهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا إلا أنها المتغير غير متفق عليه؛

➤ مدة الخدمة: العاملون من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر ولاء لمنظماتهم ممن هم أقل خدمة؛

➤ المسؤولية الاجتماعية: العاملون من ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاء لمنظماتهم ممن لا يتحملون مثل

هذه المسؤولية؛ (الرواشدة، 2006، صفحة 428)

2. **العوامل الخارجية:** وهي مجموعة الأمور التي تتعلق بالبيئة، وتؤثر هذه العوامل بدرجات متفاوتة في الأفراد العاملين في المنظمة، فكثري من الأفراد يحاولون ترك المنظمات التي لا يولونها واهتماما والانتقال إلى أخرى بتأثير تلك العوامل في حني أنها لا تؤثر بصورة كبيرة في الأفراد الممتين لمنظماتهم ويشعرون باللواء له.

3. **العوامل التنظيمية:**وتتعلق بخصائص التنظيم، وبعدها الباحثون الأهم في زيادة الولاء التنظيمي أو إنقاصه، مثل توافر درجة جيدة من الاستقلالية للأفراد العاملين في المنظمة، وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في منظمة، وتحديد الأدوار وتوضيح الأهداف التي تريد منظمة تحقيقها . (اخرون، 2023، صفحة 162)

✚ المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية وبالتالي تؤثر على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين من خلال عوامل تنظيمية منها:

▪ **أجور أو المردودات المالية:** المنظمات التي تمنح أجوراً مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي؛

▪ **نمط الإشراف:** المنظمات التي تتميز بالتعامل الإنساني والإدراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم و معاملتهم مما يعزز مكانتهم الاجتماعية، يتسم أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي؛

▪ **المشاركة في اتخاذ القرار:** المنظمات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار يتميز أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي.

4. **خصائص العمل:** لكل عمل خصوصية معينة يحتاج فيها العامل إلى مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات محددة، أن هناك عالقة بين الولاء التنظيمي وكل من درجة تحديد المهام للعاملين ودرجة الاستقلالية أثناء العمل إذ كلما كانت المهام المناطة للعاملين محددة وموصوفة زادت درجة الاستقلالية أثناء العمل وأدت إلى زيادة الولاء التنظيمي . (شلاي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك املوطنة، 2018، صفحة 45)

ثانيا: العوامل المساعدة على تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي

1. **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها دايفن " في الاشتراك الفعلي والعقلي للمفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف .

وهنا يمكن استنتاج ثلاثة محاور مهمة تقوم عليها عملية الشركة هي:

-تنطوي المشاركة المساهمة في تحقيق أهداف التنظيم على المشاركة على والفكرية العقلية على استخدام الأسس العلمية جعل عملية الشركة بنجاحة وفعالة أكثر من مجرد الاعتماد على المشاركة الفعلية أو المشاركة غير الفعلية؛
-تعمل على زيادة حافزيه الأفراد وتدفعهم للعمل، وذلك إعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة و الإطلاق الطاعات والمبادرات والابتكارات الرامية الاستحقاق الأهداف ؛

- تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية. (اللوذي، 2009، الصفحات 132-129)

2. تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز: يتطلب توفير المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومالية مناسبة فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف؛

3. العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة وبين الأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، كل ذلك سترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة؛

4. نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين، ويف جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية. فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الاجتماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، وبناء على ذلك فإن مسؤولية القيادة لها أهمية عالية في حياة المنظمات و استمراريتها، فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء

الأفراد وانتمائهم وبناء اللغة و تحقيق الأهداف . (اللوذي، 2009، الصفحات 132-129)

5. المكانة الاجتماعية : يقصد بالمكانة تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها الدرجة الرسمية التي يحصل الشخص عليها في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته، وظروف العمل، والأجور، والأقدمية في التعيين لإضافة الى أسباب التي يحصل الشخص عليها من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية. وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضفيها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوهم فتكون مكانة غير رسمية. ويرتبط الأفراد بعضهم ببعض في المنظمة حسب مرتبتهم(درجاتهم رتيب هرمي)؛.

6. إشباع الحاجات الإنسانية في المنظمة: للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم لأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في المنظمة، ويسعون الى ان يكونوا مقدرين محبوبين وأنهم ينتمون لجماعة ويسعون وبالتالي لتحقيق ذواتهم، والمنظمة التي تساعد في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن على الأغلب أن تكون مكانا لاستقرارهم، بل يسعى أعضاؤها للبحث عن غيرها تمكنهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي لها ، ويدفعهم إلى مزيد من العمل لجاد المنتج لتحقيق أهدافها؛

7. المناخ التنظيمي: تمتع العاملين جو يسوده الوفاق والوثام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول الى الأهداف لمشاركة يعزز الثقة العاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة. (زنيبي، 2012، الصفحات 170-171)

ثالثا : علاقة بين الولاء والقيادة الاخلاقية

تعد القيادة الاخلاقية نظاما فكرياً قائما على قواعد وضعية تتضمن ما ينبغي عمله وتمثل نقطة بداية لفهم القيادة الأخلاقية في القيم التي تحدد بقيم الشرف والامانة والعدالة والاستقامة , وتحميل الاخرين مسؤولية تصرفاتهم , وتعد المبادئ الاخلاقية اداة قائد في عمله لتكون سلوكا وصفة اصيلة في ممارساته الادارية فأهمية اخلاقيات الادارية تعود الى دورها في عملية الادارة ذاتية وتوجيه سلوك للقائد في مؤسسته وتحقيق مبادئ الاخلاقية وتتضمن القواعد الحاكمة للقيادة الاخلاقية وتتضمن القواعد الحاكمة للقيادة الاخلاقية في الولاء التنظيمي التأكد من اداء العمل بدقة بعيدا عن اي اعتبارات ضعف الوظيفة .

وباعتبار الولاء التنظيمي يمثل شعور بالانتماء والالتزام العاطفي الذي يشعر به موظفون تجاه منظمتهم فقد اهتمت العديد من مؤسسات بتعزيز الولاء لدى موظفيها ، نظرا لأن الولاء يؤثر بشكل كبير على مستوى الانتاجية والأداء العام ، فإن من أولويات قيادة تعزيز الولاء التنظيمي كهدف استراتيجي رئيسي وهو ما يتحقق من خلال تطبيق أساليب قيادة فعالة كما جاء في دراسة هالة خيران وخالد صقر بأن هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي والولاء التنظيمي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

من خلال استعراض الأبحاث التي تناولت الموضوع ذاته أو موضوعات مشابهة، يمكن تحديد الثغرات المعرفية والاتجاهات البحثية السائدة في المجال و في هذا المبحث، سنتناول أبرز الدراسات السابقة التي تناولت دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي ، مع تسليط الضوء على النتائج والتوجهات التي توصل إليها الباحثون، وكذلك تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات.

و في ما يلي أهم الدراسات السابقة:

المطلب الأول: دراسات تتعلق بالقيادة الأخلاقية.

سنقوم بعرض الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل القيادة الأخلاقية .

أولاً: الدراسات باللغة العربية

هناك العديد من الدراسات باللغة العربية التي احتوت على أحد المتغيرات المتمثل في القيادة الأخلاقية كما يلي :

1_ دراسة شيشون فتيحة 2023: بعنوان أثر القيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في جامعة ورقلة ، تم توزيع الاستبانة على عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة حيث تم استرجاع 30 استبانة. واعتمد تحليل بياناتها على برنامج spss نسخة 22 و خلصت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من مفهوم القيادة الأخلاقية لدى العاملين في الكلية، وكذلك وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل و جودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع.

2_ دراسة فتحي لعموري و بوبكر عباسي 2022: بعنوان القيادة الأخلاقية و أثرها في تعزيز سلوك

المواطنة التنظيمية

هدفت الدراسة إلى فحص أثر القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأطباء وشبه الطبيين بالمؤسسات الصحية العمومية بدائرة المغير، ولتحقيق ذلك تم تطوير نموذج يتكون من متغير مستقل يتمثل في القيادة الأخلاقية، ومتغير تابع متمثل في سلوك المواطنة التنظيمية، ولقد تم تصميم استبانة بغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتي بلغ تعدادها 63 طبيباً وشبه طبيباً. وبعد جمع المعلومات وتحليل النتائج ببرنامج SPSS تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد العينة نحو مستوى القيادة الأخلاقية

بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية لإجابات أفراد العينة نحو مستوى القيادة الأخلاقية بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، سنوات الخبرة.

3_ دراسة قعودة نصر الدين و سلامي منيرة 2020: بعنوان أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي دور الوساطة لنية ترك العمل دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز و الكهرباء بباتنة.

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

4_ دراسة أ.بعجي سعاد و أ.د خبايا عبد الله 2016: بعنوان ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية من قبل القيادات الإدارية في مؤسسة كوندور (وحدة خدمات ما بعد البيع) من وجهة نظر العاملين في المؤسسة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته ، وزعت على عينة عشوائية قدرها (40) استرجع منها (38) استبانته خضعت للتحليل الإحصائي .وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها أن درجة ممارسة القيادات الإدارية في محل الدراسة كان بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين.

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات العاملين حسب المؤهل العلمي والخبرة و السن.

ثانيا : الدراسات باللغة الأجنبية :

هناك العديد من الدراسات باللغة الأجنبية التي احتوت على أحد متغيراتها هو القيادة الأخلاقية :

1_دراسة Udin 2024: بعنوان القيادة الأخلاقية و أداء الموظف: دور أخلاقيات العمل الإسلامي و تبادل المعرفة.

Ethical leadership and employee performance sharing The role of Islamic work ethics and knowledge

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين من خلال التركيز على دور أخلاقيات العمل الإسلامي وتبادل المعرفة. بناءً على البيانات التي تم الحصول عليها من 196 موظفًا مسلمًا يعملون في شركات طحن الحجارة الثلاثة الموجودة في جاوة الوسطى - إندونيسيا، استخدمت هذه الدراسة المسح على شكل استبيان ونموذج المعادلات الهيكلية (SEM) استنادًا إلى برنامج Amos 24.0 لاختبار الفرضيات في نموذج البحث المقترح. تثبت نتائج هذه الدراسة أن القيادة الأخلاقية لها تأثير كبير على أداء الموظفين، وأخلاقيات العمل الإسلامي، وتبادل المعرفة. علاوة على ذلك، فإن أخلاقيات العمل الإسلامية وتبادل المعرفة تعمل على تحسين أداء الموظفين بشكل كبير. وتؤكد النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة كذلك أن أخلاقيات العمل الإسلامية وتبادل المعرفة تلعب دورًا هامًا في ربط القيادة الأخلاقية وأداء الموظفين.

2_دراسة Zhixing Xu, Dong Ju 2024: بعنوان سلوكيات القيادة الأخلاقية هي مكافأة الخاصة للقادة: نموذج وساطة معتدل.

Ethical leadership behaviors are their own reward for leaders: a moderated mediation model

هدفت هذه الدراسة البحث في فوائد سلوكيات القيادة الأخلاقية للقادة أنفسهم والآليات الأساسية والشروط الحدودية لهذا التأثير. باستخدام تصميم مسح متعدد الأوقات ومتعدد المصادر، تم جمع البيانات من كل من القادة والمرؤوسين عبر ثلاث موجات.

وقد وجد أن سلوك القيادة الأخلاقية يرتبط بشكل إيجابي بالفخر الأخلاقي للقائد، مما يؤدي إلى أداء أعلى للقائد في الدور وفعالية المدير الملموسة. تم التحكم في تأثير سلوك القيادة الأخلاقية من خلال التقييم الذاتي الأساسي (CSE)، بحيث يستفيد القادة ذوو التقييم الذاتي المنخفض بشكل أكبر من هذه السلوكيات.

3_دراسة Fengrui Guo Zhongyi Xue Jiaxu He Fakhra Yasmin 2023 : القيادة

الأخلاقية والسلوك في مكان العمل في قطاع التعليم: الآثار المترتبة على سلوك العمل الأخلاقي للموظفين.

Ethical leadership and workplace behavior in the education sector: The implications of employees' ethical work behavior

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية على سلوك العمل الأخلاقي للموظفين. علاوة على ذلك، تناولت هذه الدراسة الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك العمل الأخلاقي للموظفين. أجريت هذه الدراسة في إحدى المؤسسات التعليمية التابعة للقطاع العام، وتم توزيع 500 استبيان على الموظفين المستهدفين. ومن بين هذه الردود، تم تلقي 400 رد صالح من أفراد يعملون في قطاع التعليم في الصين. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة الأخلاقية على سلوك العمل الأخلاقي للموظفين. بالإضافة إلى أن الالتزام التنظيمي يتوسط بشكل كبير في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك العمل الأخلاقي للموظفين. إن الآثار العملية للدراسة هاته مفيدة لجميع مؤسسات القطاع العام.

4_دراسة Dong kyu Kim, Christian Vanden Berghe 2021: بعنوان القيادة الأخلاقية

والالتزام التنظيمي: المنظور المزدوج للتبادل الاجتماعي والتمكين

Ethical Leadership and organizational commitment: the dual perspective of social exchange and empowerment

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للأتباع في المنظمات. استنادًا إلى نظرية التبادل الاجتماعي، أشارت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية تعزز الالتزام العاطفي والمعياري للأتباع من خلال الدعم التنظيمي المتصور (POS). كما تستند إلى نظرية تقرير المصير، وتفترض أن التمكين النفسي للأتباع يعزز هذه العلاقة.

تم جمع البيانات عبر دراسة ثلاثية الموجات من 297 موظفًا في كندا، واستخدمت نموذج المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات. النتائج أظهرت أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام العاطفي والمعياري للأتباع عبر دعم نقاط البيع، وأن هذه العلاقة تكون أقوى في حال كان الأتباع أكثر تمكينًا نفسيًا. الدراسة تقدم فهماً أفضل للآليات التي تربط القيادة الأخلاقية بالالتزام التنظيمي، كما أن تأثير القيادة الأخلاقية يستمر في السيطرة على القيادة التحويلية، مما يبرز أهمية القيادة الأخلاقية في بيئات العمل.

المطلب الثاني: دراسات تتعلق بالولاء التنظيمي

نجد العديد من الدراسات تتعلق بالمتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي وهي كالتالي :

أولا : دراسات تتعلق باللغة العربية

نظرا لأهمية الولاء التنظيمي فقد تم معالجته في العديد من الدراسات نذكر منها:

1-دراسة رمضاني حمزة و صغيري حسين 2024 بعنوان :الولاء التنظيمي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي

هدفت هذه الدراسة لتوضيح مصطلح الولاء التنظيمي وإبراز مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي وذلك من خلال تفسير وتحليل طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية القائمة بين أبعاد الولاء التنظيمي التي تتكون لدى العاملين اتجاه مؤسسة Sanoubar ،ولقد اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي، والاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث اشتملت أداة الدراسة على مقياس الولاء التنظيمي الذي وضعه بورتر وزملائه والذي يحتوي على (15) بنداً، للتعرف على مدى توفر أنواع الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين المرؤوسين، واشتملت أداة الدراسة على مقياس مقاومة التغيير التنظيمي والذي ويشتمل على (21) بنداً، والتي وضعت لتقيس مستوى مقاومة العمال للتغيير التنظيمي التي تسعى المؤسسة لتطبيقه، وطبقت هذه الأداة على عينة عشوائية بسيطة من (60) فرداً. كما استعان الباحثين بالعديد من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج (spss) ، من بين النتائج التي تم التوصل إليها هي : توجد علاقة ارتباطية بين بعد الولاء التنظيمي ومقاومة التغيير التنظيمي .

2-دراسة موفق سهام لسنة 2023 بعنوان :المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة مطاحن الزيبان -القنطرة. -

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اتجاهات عينة من موظفي مؤسسة مطاحن الزيبان- القنطرة- حول مدى مساهمة ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تعزيز الولاء تنظيمي للعاملين بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر)، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استمارة تضمنت 36 عبارة على 50موظف، تم استرجاع 40 استمارة منها صالحة للتحليل الإحصائي. وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي 24 (spss) ،من بين النتائج التي تم التوصل إليها الدراسة هي : إثبات وجود تأثير معنوي للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، كما تم وضع عدد من التوصيات التي من شأنها تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية، مما يجعل منها توجها استراتيجيا من شأنه تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين.

3-دراسة منصور هاني والداوي شيخ لسنة 2022 بعنوان: دور الولاء التنظيمي في تحقيق الابداع التنظيمي في جمعية الهلال الاحمر الفلسطينية في محافظات الجنوبية -قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف لدور الولاء التنظيمي في تحقيق الإبداع التنظيمي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطينية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وقد استخدم الباحثان منهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان ببناء استبانة خاصة لقياس الولاء التنظيمي والابداع التنظيمي. وتم اعتماد العينة العشوائية وبلغت عددها (130) استبانة وزعت على العاملين الإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، وتوصلت الدراسة إلى أن النسبة المئوية للولاء التنظيمي بلغت بجميع محاوره (86.6%) وهي نسبة مرتفعة، وبلغت النسبة المئوية للولاء العاطفي (88.8%)، وللولاء المستمر (84.1%) وللولاء المعياري (87.0%)، في حين بلغت النسبة المئوية للإبداع التنظيمي (82.7%) وهي نسبة مرتفعة، كذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري) بالإبداع التنظيمي في جمعية الهلال الأحمر الفلسطينية من بين النتائج التي تم التوصل إليها الدراسة : هي تقديم الحوافز المادية والمعنوية للإداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني من أجل المحافظة على ولائهم التنظيمي داخل مؤسساتهم من خلال تلبية رغباتهم الإدارية.

4-دراسة عمي علي صابرينة لسنة 2021 بعنوان: الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمركب المكيفات الهوائية بشركة- condor برج بوغريبرج.-

هدفت الدراسة إلى التعرف والكشف عن العلاقة القائمة بين الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي لدى عينة من العاملين في مركب المكيفات الهوائية بشركة Condor -برج بوغريبرج-. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي ، لملاءمة هذا المنهج لمثل هذه الدراسات، وتم استخدام مقياس الحوافز الذي أعده الباحث غازي حسن عودة الحلاية (2013)، ومقياس الولاء التنظيمي الذي طوره كل من آلنومير (Allen & Meyer1993). وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية لهذه المقاييس في الدراسة الاستطلاعية، تم تطبيقها على عينة قوامها 152 عامل، والتي تم سحبها عشوائيا من مجتمع الدراسة. وللإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لاختبار دلالة الارتباط بين المتغيرين من بين النتائج التي تم التوصل إليها الدراسة هي : قبول الفرضية الجزئية الأولى حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية وضعيفة عند مستوى دلالة ($\alpha= 0,05$)، بين الحوافز ومستوى الولاء العاطفي لدى عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة Condor برج بوغريبرج. قبول الفرضية الجزئية الثانية حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية وقوية عند مستوى دلالة ($0,05$)

($\alpha=$)، بين الحوافز ومستوى الولاء المستمر لدى عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة Condor برج بوعريريج. قبول الفرضية الجزئية الثالثة حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية ومرتفعة عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) ، بين الحوافز ومستوى الولاء المعياري لدى عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة Condor برج بوعريريج.

2-الدراسات باللغة الاجنبية

1-دراسة Ozdemir, Kunul Abasli: 2023 Erdem Karates Murat, Gamze Tuti, Duran Mavi

بعنوان: مؤشرات الولاء التنظيمي على مستوى المدرسة والمعلم في عصر إصلاح المدارس

School and teacher level predictors of organisational loyalty in an era of school reform

هدفت هذه الدراسة آثار القيادة الكاريزمية والثقة في القائد ومشاركة المعلمين على الولاء التنظيمي للمعلمين بناءً على بيانات تم جمعها من 872 معلمًا في 77 مدرسة حكومية في تركيا. لقد فحصنا تنبؤات الولاء التنظيمي على مستوى المدرسة والمعلم من خلال التحليل متعدد المستويات. باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية واختبار التمهيد، قمنا أيضًا بالتحقيق في الدور الوسيط لمشاركة المعلم والثقة في القائد في العلاقة بين القيادة الكاريزمية والولاء التنظيمي، من بين النتائج التي تم التوصل إليها الدراسة هي: أن المتغيرات على مستوى المدرسة والمعلم كانت متنبئات مهمة للولاء التنظيمي. كشفت نتائج اختبار الوساطة أن العلاقة بين القيادة الكاريزمية والولاء التنظيمي تتحقق من خلال مشاركة المعلم والثقة في القائد. بناءً على النتائج تم مناقشة آثار القيادة الكاريزمية والمشاركة والثقة في القائد على ولاء المعلمين.

2-دراسة N. Osborn: 2017 Lawrence R. William F. Glueck and Richerd

: الولاء التنظيمي والالتزام المهني وإنتاجية البحث الأكاديمي

Organizational loyalty professional commitment and academic research productivity

هدفت هذه الدراسة العلاقات بين الولاء التنظيمي والالتزام المهني وإنتاجية البحث لدى 84 أستاذًا في جامعة كبيرة في الغرب الأوسط الأمريكي. واستخدمت مقاييس ليكرت وعدد المنشورات العلمية لقياس متغيرات التنبؤ والمعياري. وُضعت هذه العلاقات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار مساهمة الولاء التنظيمي والالتزام المهني الفريدة في تباين إنتاجية البحث. من بين النتائج التي تم التوصل إليها الدراسة هي: أن الولاء لا علاقة له بالإنتاجية، وأن تفاعله مع الالتزام المهني لم يُقدم أي تفسير للتباين الفريد في إنتاجية البحث مقارنةً بالتأثير الرئيسي للالتزام المهني. وحقق الباحثون الذين يتمتعون بأقوى التزام مهني إنتاجية بحثية أعلى.

المطلب الثالث: دراسات تتعلق بنفس الموضوع.

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1_دراسة أبحتي سارة و الواسمي سمية 2023-2024:بعنوان دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة العمومية للصحة الجوارية _تاملوكة_

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة القيادة الأخلاقية في المؤسسة العمومية للصحة الجزائرية ببلدية تاملوكة بمختلف أبعاده، المتمثلة في (العدالة، وضوح الدور النزاهة الاهتمام بالاستدامة، مشاركة السلطة، التوجه بالعاملين التوجه الأخلاقي) في تعزيز الولاء التنظيمي لتحليل استبيان الدراسة التي تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (52) عامل، مستعنين في ذلك ببرنامح الحزمة الإحصائية SPSS من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة، خلص البحث إلى وجود تطبيق عال للقيادة الأخلاقية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببلدية تاملوكة، وجود مستوى مرتفع للولاء التنظيمي في المؤسسة الصحية الجزائرية، وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية و الولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (R= 0.633)

2_دراسة مساعدي مروة و بن درمج إنصاف 2020-2021:بعنوان أثر القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة "كوندور" _برج بوغريج_

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية في الولاء التنظيمي في منظمة أعمال جزائرية وهي "مؤسسة كوندور" برج بوغريج، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتطوير إستبانة تم توزيع أداة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة على عينة شملت 35 مبحوثا من مجتمع الدراسة، استرد منها 33 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ومن خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (spss) والتحليل باستخدام عدة أساليب إحصائية، أظهرت النتائج أن مستوى تبني القيادة الأخلاقية بمؤسسة كوندور مرتفع مستوى الولاء التنظيمي كان مرتفعا أيضا، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (0.05) للقيادة الأخلاقية في الولاء التنظيمي.

3_دراسة إكرام مبروكي وسامية نزي 2019-2020: بعنوان أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز /إمتياز التوزيع ورقلة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، وقد تمت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (60) عامل، ولتحقيق

أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تحليل البيانات الواردة في استمارات الاستبيان عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ، وتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المتغيرين ومعاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجود تطبيق عال للقيادة الأخلاقية في مؤسسة سونلغاز، وجود مستوى مرتفع للولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.749$) فالعلاقة طردية وقوية.

ثانيا : الدراسات باللغة الأجنبية

1_دراسة Dilli Ram Bhanari ,Dhurba Prasad Subedi 2024 :بعنوان القيادة الأخلاقية

و التزام الموظف في التعاونيات النيبالية :استكشاف دور ثقة الوسيط

Ethical Leadership and Employee Commitment in Nepalese Co-operatives: Exploring the Mediating Role of Trust

هدفت هذه الدراسة في كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على التزام الموظفين. ويدرس أيضاً كيف تلعب الثقة في القيادة دوراً في هذه العلاقة، مع التركيز على الجمعيات التعاونية في نيبال. ولتحقيق الهدف، تم جمع البيانات في المقام الأول من خلال استبيانات منظمة باستخدام تقنية أخذ العينات الملائمة من 391 موظفاً في الجمعيات التعاونية النيبالية. تم تحليل البيانات باستخدام Process Macro 4، باستخدام فاصل ثقة 95% و5000 عينة تمهيدية. وتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير كبير على التزام الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، فإن ثقة القيادة تتوسط بشكل كامل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتزام الموظفين. وأكدت هذه الدراسة أيضاً على أن القادة الذين يظهرون السلوك الأخلاقي لا يبنون مصداقيتهم فحسب، بل يبنون أيضاً ثقافة مكان العمل التي تشجع ولاء الموظفين والاحتفاظ بهم. كما أنه يساهم في فهم القيادة الأخلاقية في تعزيز التزام الموظفين في مؤسساتهم.

2_دراسة Ahmed–Nor Mohamed Abdi, Mohamed Bile Hashi 2024 :بعنوان كيف

يمكن لمؤسسات القطاع العام تعزيز ولاء الموظفين؟ آثار القيادة الأخلاقية، والرضا الوظيفي للموظفين، وتحفيز الموظفين

How Can Public Sector Organizations Enhance

Employee Loyalty? The Impacts of Ethical Leadership, Employee Job Satisfaction, and Employee Motivation

هدفت هذه الدراسة كيفية تأثير القيادة الأخلاقية في القطاع العام على ولاء العمال في الصومال من خلال الآليات الأساسية لتحفيز العمال والرضا الوظيفي لدى العمال. باستخدام تصميم كمي مقطعي عبر الإنترنت، قمنا بجمع بيانات من 300 موظف في القطاع العام عبر العديد من الوزارات الفيدرالية في مقديشو، الصومال. قمنا بتحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية في القطاع العام، وتحفيز الموظفين، والرضا الوظيفي تؤثر بشكل إيجابي وكبير على ولاء الموظفين. علاوة على ذلك، تؤثر القيادة الأخلاقية في القطاع العام بشكل إيجابي وكبير على تحفيز العاملين والرضا الوظيفي. وأخيراً، تظهر النتائج أن تحفيز العاملين في القطاع العام والرضا الوظيفي للعاملين يتوسطان جزئياً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية في القطاع العام وولاء العمال. تقدم الدراسة الحالية وجهات نظر جديدة حول التأثير الوسيط للرضا الوظيفي والتحفيز لدى العمال على العلاقة بين القيادة الأخلاقية في القطاع العام وولاء العمال. توضح الدراسة الحالية بشكل تجريبي أهمية القيادة الأخلاقية في القطاع العام، وتحفيز العمال، والرضا الوظيفي في تعزيز ولاء العمال في سياق الهيئات الحكومية الصومالية.

المطلب الثالث :موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

سوف يتم التطرق في هذه المطلب الى المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة باللغتين العربية والاجنبية واستخراج كل من أوجه الشبه والاختلاف بينهما.

1- أوجه التشابه : اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:

➤ **المنهج المستعمل :** تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي لكل من الدراسات الحالية والسابقة؛

2- أوجه الاختلاف : هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء من

حيث الزمان والمكان، العينة، منهجية الدراسة، من حيث القطاع، المتغيرات، والهدف.

جدول (2_1): أوجه الاختلاف بني الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	
أُنجزت الدراسات السابقة في بيئات عربية وأجنبية خلال السنوات من (2016 إلى 2024). حيث اشتملت الاماكن التالية: الجزائر - اندونيسيا - صين - كندا - صومال - فلسطين - تركيا - امريكا .	تم انجاز دراستنا خلال موسم جامعي 2024/2025 في وكالة عقارية لولاية عين تموشنت .	من حيث المكان و الزمان
ركزت مختلف الدراسات على عينة عشوائية موجهة للعاملين او اطباء او موظفين او الاساتذة . وكانت اقل او اكبر حجم من دراسة الحالية.	ركزنا في بحثنا على عينة عشوائية من العاملين بمختلف رتبهم واصنافهم في مؤسسة محل الدراسة وكان حجم العينة 70 عامل .	من حيث العينة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام و الخاص (عمومية ,اقتصادية ,صناعية ,تجارية)	استهدفت الدراسات الحالية القطاع الصناعي التجاري ,حيث طبقت على مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري لوكالة عقارية .	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسة متغيرات مختلفة : اثر قيادة اخلاقية ,التزام الوظيفي , اداء الوظيف , ولاء التنظيمي , الابداع التنظيمي , سلوك	تناولت دراستنا متغيرين : القيادة الاخلاقية والولاء التنظيمي	من حيث المتغيرات
هدفت معظم الدراسات على الوقوف على مدى تأثير القيادة الاخلاقية على مع متغيرات متنوعة : التزام الوظيفي , اداء الوظيف , ولاء التنظيمي , الابداع التنظيمي سلوك التنظيمي .	تهدف دراستنا الى الوقوف على مدى دور القيادة الاخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة .	من حيث الهدف

المصدر: من اعداد طالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة .

خلاصة الفصل الاول :


لقد حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بالأسس النظرية للقيادة الأخلاقية من خلال تقديم مفهوم للقيادة الاخلاقية و اساسياتها ,بالإضافة الى توضيح مختلف الابعاد الخاصة بها والأهمية التي يتسم بها النمط القيادي و صفات القائد و خصائص القيادة الاخلاقية .

كما حاولنا الإلمام بالأسس النظرية للولاء التنظيمي من خلال تقديم مفاهيم للولاء التنظيمي وأبعاده ومراحله بالإضافة الى العوامل المؤثرة و المساعدة على تحقيق الولاء التنظيمي .

ومن ثم عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تصب في مجال القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي في المؤسسات .

وما يمكن استنتاجه ان الازدهار الأمم أو اندثارها من خلال الأخلاقيات التي تسود فيها وتحكم سلوكيات أفرادها ومؤسساتها، فكلما ترتقي الأمم بالأخلاق كذلك منظمات الأعمال وبهذا فاءن الأخلاق تعد ضرورة ملحة لدى القائد باعتبارها محورا للقيادة لتكون مرجعا له في عمله واتخاذ القرارات وتوجيه عمليات القيادة، مما يؤدي إلى التزام جميع أفراد المؤسسة بأخلاقيات المهنة وهذا يرفع مستوى الولاء التنظيمي لديهم ويجعلهم ملتزمين بأداء عملهم وبقائهم واستمرارهم في المؤسسة وذلك عن طريق توفير أنظمة مناسبة كالحوافز والعلاوات وهذا كفيل بتحقيق العوائد الإيجابية وزيادة مردودية المورد البشري في المؤسسة.

وهذا ما سنحاول التأكد منه من خلال محاولة إسقاط الجانب النظري لدراستنا على أحد الوكالات العقارية بعين تموشنت للتعرف على واقع القيادة الأخلاقية وأهميتها و دورها في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت .

A decorative wreath of blue-toned leaves and flowers, including a small blue flower and a cluster of berries, framing the central text.

الفصل الثاني: الدراسة
الميدانية لدور القيادة
الأخلاقية في تحقيق الولاء
التنظيمي في الوكالة
العقارية بعين تموشنت

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول على أهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي، إضافة إلى التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت هذين المفهومين سنتطرق في هذا الفصل إلى إسقاط الجانب النظري على عينة من العاملين بمختلف رتبهم و أصنافهم في الوكالة العقارية بعين تموشنت التي هي مؤسسة عمومية تأسست حسب المرسوم التنفيذي رقم 405/90 المؤرخ في 05 جمادى الثانية عام 1411هـ الموافق ل 22 ديسمبر سنة 1990م ,حسب مادته الأولى" يهدف إلى تحديد قواعد إنشاء و تسيير في شكل مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري مؤسسة يشار إليها أدناه ب "الوكالة" و ذلك طبقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 03-408 المؤرخ في 05 نوفمبر 2003 المعدل و المتمم لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 405/90 المؤرخ 22 ديسمبر سنة 1990م المحدد لقواعد الإنشاء و تنظيم الوكالات المحلية للتنظيم و التسيير العقاري الحضري، كذا القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 جويلية 2004 المتضمن إنشاء الوكالة الولائية العقارية للتسيير و التنظيم العقاري الحضري لعين تموشنت"محاولين بذلك الإجابة على تساؤلات الدراسة وكذا إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي بالإضافة إلى المحاولة على إجابة إشكالية الدراسة المتمثلة في دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة معتمدين في ذلك على حزمة من الأدوات و الأساليب الإحصائية، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة المبحث الثاني: تحليل النتائج و اختبار الفرضيات

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة.

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

المطلب الأول: الطريقة المستعملة في الدراسة

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

الفرع الأول: منهج الدراسة

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

أ - المنهج الوصفي التحليلي:

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

ب - المنهج الإحصائي :

والذي يمكننا بواسطته باستعمال الأدوات والأساليب الإحصائية في تحليل البيانات لاختبار صحة كل الفرضيات المطروحة، ليقوم كل من دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي لعمال الوكالة العقارية بعين تموشنت، من خلال عينة عشوائية من عمال المؤسسة محل الدراسة، باستخدام المصادر الأولية: المتمثلة في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، ووزعت على عينة من عمال الوكالة العقارية بعين تموشنت.

الفرع الثاني: مجتمع و عينة الدراسة

في هذا الجزء سنقوم بالتعرف على مجتمع و عينة الدراسة الخاصة بالوكالة العقارية بعين تموشنت.

أ- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من موظفين الوكالة العقارية لعين تموشنت و البالغ عددهم حوالي 70 موظف.

ب- عينة الدراسة:

في هذه الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بحيث شملت مجموعة الموظفين بأصنافهم و وزعنا عليهم حوالي 35 استبانة بطريقة عشوائية و استرجعنا منها 35. بعد جمع و تدقيق الاستبيانات للتأكد من استفتائها للشروط اللازمة للمعالجة الإحصائية, اعتمدنا على 35 استبانة المسترجعة للتحليل و بالتالي هي الأخيرة حجم عينتنا المستخدمة في التحليل أي بنسبة 50 % من مجتمع الدراسة و 100 % من عدد الاستبيانات الموزعة و هي نسبة عالية و مقبولة إحصائيا.

الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة و متغيرات الدراسة

في هذا الجزء سنتطرق إلى خصائص عينة الدراسة من (جنس ، السن ، مستوى تعليمي....الخ) و متغيرات

الدراسة.

أولاً: خصائص عينة الدراسة

يقصد بخصائص عينة الدراسة كل البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين، بغرض

معرفة الخصائص الديمغرافية لهم.

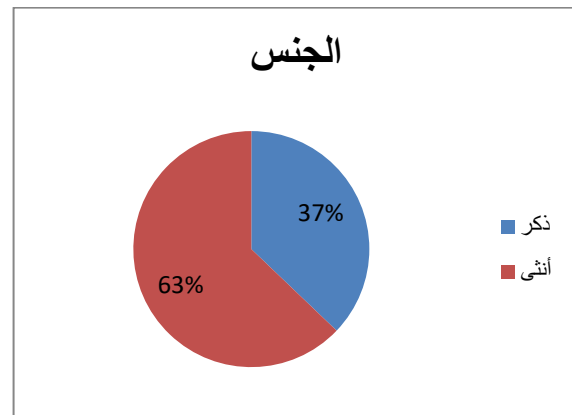
أ- الجنس:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس و الشكل و الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(1-2): توزيع أفراد العينة حسب المتغير الجنس

الشكل(1-2):توزيع العينة وفق المتغير الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
37%	13	ذكر
63%	22	أنثى
100%	35	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة من الإناث بنسبة 63 %، في حين بلغت نسبة الذكور

37 % من مجموع أفراد العينة ، و هذه النتيجة عادية كون أن المؤسسة في نظام عملها لا تعتمد على الجنس مادام الموظف يؤدي وظيفته.

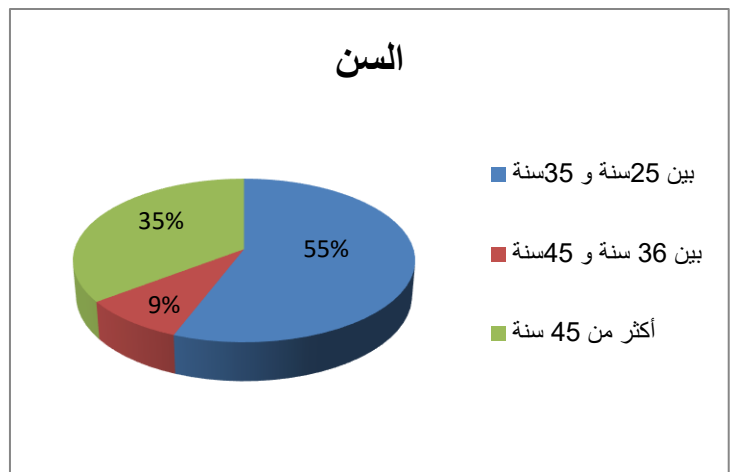
ب- السن

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن و الشكل و الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول(2-2): توزيع أفراد العينة حسب المتغير السن

الشكل(2-2):توزيع العينة وفق المتغير السن

النسبة	التكرار	الفئة
54%	19	بين 25 سنة و 35 سنة
9%	3	بين 36 سنة و 45 سنة
34%	12	أكثر من 45 سنة
100%	35	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

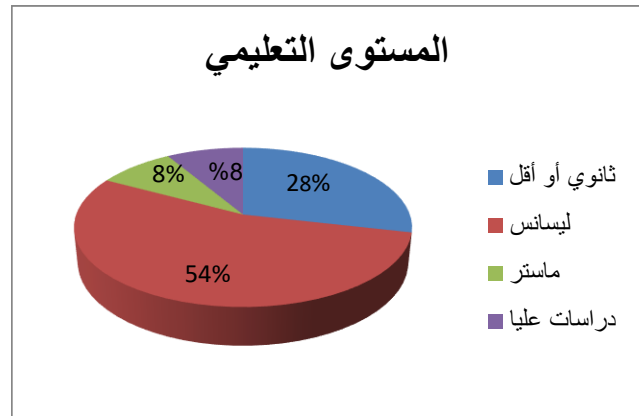
نلاحظ من الجدول أعلاه، أن غالبية الأفراد في الفئة العمرية (بين 25 سنة إلى 35 سنة) بنسبة 54% و هي أعلى نسبة ثم تليها الفئة العمرية (أكثر من 45 سنة) بنسبة 34% و أقل نسبة هي الفئة العمرية (بين 36 سنة و 45 سنة) بنسبة 9% و هذا منطقي لأن الفئة الأولى هي الفئة الأقدم على القيام بالأعمال والقدرة على البحث عن المعرفة واثبات الكفاءة وكذا تأدية العمل بالشكل المطلوب و الثانية هي الأكثر خبرة.

ت- المستوى التعليمي:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي و الشكل و الجدول التالي يبين ذلك:

الشكل(2-3):توزيع العينة وفق المتغير المستوى التعليمي: الجدول(2-3): توزيع أفراد العينة حسب المتغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الفئة
28%	10	ثانوي أو أقل
54%	19	ليسانس
8%	3	ماستر
8%	3	دراسات عليا
100%	35	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

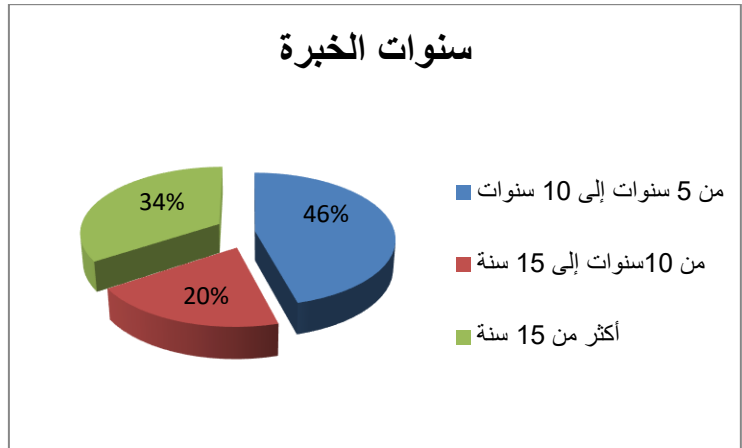
نلاحظ من الجدول أعلاه، أن الأفراد اللذين مستواهم ليسانس أكبر نسبة بمعدل 54% ، ثم تليها نسبة ثانوي أو أقل بنسبة 28% ، ثم تليها نسبي ماستر و الدراسات العليا بنسبة 8% وهذا يدل على أن المؤسسة لا تعتمد في أغلب وظائفها على المؤهل في التوظيف فهي تعتمد على القدرة في إنجاز الأعمال بصفة أكبر.

ث- سنوات الخبرة:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة و الشكل و الجدول التالي يبين ذلك:

الشكل(2-4):توزيع العينة وفق المتغير سنوات الخبرة: الجدول(2-4): توزيع أفراد العينة حسب المتغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	الفئة
0%	0	أقل من 5سنوات
45%	16	من 5سنوات إلى 10سنوات
20%	7	من 10 سنوات إلى 15 سنة
34%	12	أكثر من 15 سنة
100%	35	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن فئة الأفراد اللذين لديهم (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) خبرة هم أكبر نسبة بمعدل 45 %، و تليها نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بمعدل 34 % ثم بعدها الأفراد الذين لديهم (من 10 سنوات إلى 15 سنة) خبرة بنسبة 20% و آخر نسبة هي الأفراد الذين لديهم خبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة معدومة 0% و هذه النتيجة تدل على أن المؤسسة تحتوي على أفراد مؤهلين وذات خبرات ومعرفة سابقة بالعمل.

ثانيا : متغيرات الدراسة:

قمنا بتحديد متغيرين للدراسة المتغير المستقل يتمثل في القيادة الأخلاقية و المتغير التابع يتمثل في الولاء التنظيمي و هذا بغية التوصل إلى دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي داخل الوكالة العقارية، و أي بعد من أبعاد المتغير المستقل له دور أكبر على المتغير التابع.

المتغير المستقل: يتمثل في القيادة الأخلاقية، يتكون من 5 أبعاد قد شملت 20 عبارة مجمعة هي:

- بعد الثقة و المصداقية : العبارات من 1 إلى 4.
- بعد الأمانة و الاستقامة: العبارات من 5 إلى 8.
- بعد العدالة و الإيثار: العبارات من 9 إلى 12.
- بعد الحكمة و الذكاء: العبارات من 13 إلى 16.
- بعد تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين: العبارات من 17 إلى 20.

المتغير التابع: يتمثل في الولاء التنظيمي، قد شمل 10 عبارات مجمعة .

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتعرف في هذا المطلب على الأداة المستخدمة في الدراسة و الأدوات الإحصائية المستخدمة التي تحصلنا بها على النتائج.

1. الاستبيان

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة باعتباره أنسب أدوات البحث العلمي في دراسة العينات الكبيرة و المتوسطة حيث شمل على مجموعة من الأسئلة تمكن من خلالها الوصول إلى نتائج تصب في مجال الإجابة عن فرضيات الدراسة حيث تم تقسيم الاستبيان على النحو التالي:

○ الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي ، الخبرة.. الخ)
○ الجزء الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل القيادة الأخلاقية (الثقة والمصداقية، الأمانة، العدالة ، الحكمة، السلوكيات الأخلاقية).

○ الجزء الثالث: يتعلق بالمتغير التابع الولاء التنظيمي .

-وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، نظرا لاستخدامه في الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الخماسي " كما يلي:

الجدول (2-5): ليكارت الخماسي

درجة مقياس ليكارت	الفئات
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالبتين

2. الأدوات الإحصائية المستعملة:

لبلوغ أهداف البحث و تحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة ومن أدوات التحليل التي تم استخدامها مايلي:

❖ أدوات الإحصاء الوصفي: وهي المتوسطات الحسابية للدرجات الكلية التي حصل عليها أفراد العينة، والانحرافات المعيارية للمتوسطات الحسابية والنسب المئوية.

❖ أدوات الإحصاء الاستدلالي:

- _ معامل ألفا كرونباخ لإثبات صدق وثبات أداة الدراسة؛
- _ الوسط الحسابي باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية فقد تم استخدامه للترتيب حسب الأهمية؛
- _ الانحراف المعياري تم استخدامه لمعرفة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
- _ الانحدار الخطي البسيط لمعرفة مستويات تأثير أبعاد القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي و لاختبار صحة الفرضيات من عدمها.
- _ تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- _ اختبار T-test لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- _ الأهمية النسبية و التي تم تحديدها طبقا للمقياس التالي:

الأهمية النسبية = الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل

$$\frac{\text{عدد المستويات}}{1-5} = \frac{4}{3} = 1.33 = \text{الأهمية النسبية}$$

والجدول التالي يبين مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي:

الجدول (2-6): الأهمية النسبية و مستويات الإجابة

المتوسط الحسابي	المستوى
أقل من 2.33	منخفض
من 2.33 إلى 3.66	متوسط
أكثر من 3.66	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

ـ بحيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي المرجح من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على 3 للحصول على طول الخلية (3/4=1.33) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و هي (1) و ذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية .

المطلب الثالث :صدق و ثبات أداة الدراسة

في هذا المطلب و قبل البدء في تحليل البيانات و استخلاص النتائج، من الضروري التأكد من أن العبارات المستخدمة في الاستمارة تمتاز بالمصدقية والثبات, و هذا يضمن أن النتائج ستكون موثوقة و واقعية.

أولاً: صدق أداة الدراسة

لمعرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان وضبطها بالشكل الملائم، تم عرض الأسئلة على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته و الأخذ برأيه ونصائحه بعين الاعتبار وبعد القيام بالإجراءات اللازمة من تعديل وحذف وكذا إضافة، وصياغة العبارات بالشكل المناسب والأكثر وضوحاً ليظهر الاستبيان في شكله النهائي.

1. مصداقية الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان مدى اتساق كل فقرة (عبارة) من فقرات الاستبيان مع متوسط فقرات المحور الذي تنتمي إليه و يتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط Pearson بين كل عبارة من عبارات الاستبيان مع متوسط عبارات المحور الذي تنتمي إليه.

الجدول (2-7): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات وأبعاد المحور الأول (القيادة الأخلاقية)

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
1	بعد:الحكمة و الذكاء	1	بعد:الثقة و المصداقية
0.882**	13	0.913**	01
0.757**	14	0.929**	02
0.604**	15	0.953**	03
0.732**	16	0.932**	04
1	بعد:تعزيز السلوكيات الأخلاقية	1	بعد: الأمانة والاستقامة
0.885**	17	0.922**	05
0.856**	18	0.885**	06
0.753**	19	0.921**	07
0.737**	20	0.863**	08
		1	بعد: العدالة و الإيثار
		0.922**	09
		0.961**	10
		0.950**	11
		0.934**	12

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط لأبعاد المحور الأول (القيادة الأخلاقية) مع الدرجة الكلية للمحور نفسه ما بين مستوى الدلالة 0.604 – 0.961 لجميع الأبعاد (الثقة و المصداقية, الأمانة والاستقامة, العدالة و الإيثار, الحكمة و الذكاء, تعزيز السلوكيات الأخلاقية) و بالتالي جميعها تتمتع بارتباط طردي قوي و بالتالي يمكن القول إن محور الأول يتمتع بارتباط طردي قوي موجب وهذا ما يؤكد أنها تتمتع بدرجة صدق عالية و يؤكد الاتساق الداخلي لعبارة المحور.

الجدول (2-8): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات وأبعاد المحور الثاني (الولاء التنظيمي)

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
0.887**	21
0.454**	22
0.863**	23
0.652**	24
0.852**	25
0.935**	26
0.925**	27
0.886**	28
0.861**	29
0.749**	30

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط عبارات المحور الثاني (الولاء التنظيمي) مع الدرجة الكلية للمحور نفسه ما بين مستوى دلالة 0.454 - 0.925، وهي تعتبر ارتباط طردي مرتفع للعبارات و متوسط للعبارة 22 وعلى العموم يمكن القول إن محور الثاني يتمتع بارتباط طردي مرتفع موجب وهذا ما يؤكد أنها تتمتع بدرجة صدق عالية و يؤكد الاتساق الداخلي لعبارات المحور.

2. الصدق البنائي لمحاور الاستبيان:

يقصد بالصدق البنائي لمحور الاستبيان مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبيان مع متوسط جميع محاور الاستبيان و يتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط Pearson.

الجدول (2-9): توضيح العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات

القيادة الأخلاقية	بعد: الثقة و المصدقية	بعد: الأمانة والاستقامة	بعد: العدالة والإيثار	بعد: الحكمة و الذكاء	بعد: تعزيز السلوكيات الأخلاقية
الولاء التنظيمي	معامل الارتباط	0.601	0.526	0.682	0.318

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط أبعاد المحور الأول (القيادة الأخلاقية) مع المحور الثاني (الولاء التنظيمي) تتراوح بين 0.318 – 0.682 وهي تعتبر ارتباط طردي متوسط و بالتالي يمكن القول أنه يوجد علاقة إرتباطية قوية نسبيا بين أبعاد القيادة الأخلاقية و الولاء التنظيمي.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يشير الثبات إلى مدى استمرارية المقياس في إعطاء نفس النتائج في كل مرة يتم تطبيقه في نفس الظروف و يتم قياسها من خلال المعامل ألفا كرونباخ (cronbakh's alpha) تتراوح قيمة المعامل ألفا كرونباخ ما بين (1_0) كلما اقتربت القيمة من 1 نقول أن الأداة ثابتة .

الجدول (2-10): معامل الثبات الكلي للاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
القيادة الأخلاقية	20	0.969
الولاء التنظيمي	10	0.973
الاستبيان ككل	30	0.964

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل 0.969، و تقدر ب 0.973 للمتغير التابع، في حين معامل الثبات الاستبيان ككل قدرت بنسبة 0.964 (96.4%) و هي نسبة جيدة و منطقية و هي ذات دلالة إحصائية عالية تفي بأغراض و أهداف الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل النتائج و اختبار الفرضيات

في هذا المبحث سنقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال جمع المعلومات باستخدام استمارة استبيان الدراسة وهذا بعد مناقشتها للإجابة عن الفرضيات، باستخدام أدوات الإحصاء الوصفي و أدوات الإحصاء الاستدلالي.

المطلب الأول: تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد القيادة الأخلاقية

في هذا المطلب سنقوم بدراسة توجهات آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الأخلاقية، والذي تم تقسيمه إلى خمسة أبعاد: (الثقة و المصادقية, الأمانة و الاستقامة, العدالة و الإيثار, الحكمة و الذكاء, تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين) والجدول الآتي يلخص النتائج المتوصل إليها:

الجدول (2-11): نتائج مستوى القيادة الأخلاقية

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإخرا ف المعياري	مستوى القبول
	بعد: الثقة و المصادقية	3.86	0.973	مرتفع
01	يلتزم القادة بالمصادقية في التواصل مع الموظفين والعملاء.	3.83	1.124	مرتفع
02	تُبنى القرارات في المؤسسة على معايير واضحة وشفافة.	3.97	0.923	مرتفع
03	يتم الالتزام بالوعود والتعهدات داخل المؤسسة.	3.91	1.011	مرتفع
04	توفر المؤسسة بيئة عمل تعزز الثقة بين الزملاء.	3.74	1.120	مرتفع
	بعد: الأمانة و الاستقامة	3.83	0.972	مرتفع
05	يحرص القادة على التصرف بنزاهة وأمانة في جميع تعاملاتهم.	3.86	1.089	مرتفع
06	تتخذ المؤسسة إجراءات حازمة ضد أي سلوك غير أخلاقي.	4.00	1.000	مرتفع
07	يتم معاملة جميع الموظفين بصدق ووضوح دون تلاعب.	3.71	1.250	مرتفع
08	تشجع المؤسسة على قول الحقيقة وعدم إخفاء المعلومات	3.74	0.980	مرتفع
	بعد: العدالة و الإيثار	3.89	1.132	مرتفع
09	يتعامل القادة مع الموظفين بعدالة وإنصاف دون تحيز.	3.86	1.309	مرتفع
10	يتم منح الترقية بناءً على الأداء وليس على العلاقات الشخصية.	3.86	1.216	مرتفع
11	تُطبَّق السياسات واللوائح على الجميع دون استثناء.	3.89	1.157	مرتفع

مرتفع	1.124	3.97	تستمع الإدارة إلى شكاوى الموظفين وتتصرف بناءً عليها بعدالة.	12
مرتفع	0.579	4.04	بعد: الحكمة و الذكاء	
مرتفع	1.031	3.77	يُنظر إلى القادة في المؤسسة كمصدر للحكمة والتوجيه السليم	13
مرتفع	0.891	3.83	تمتلك القيادة القدرة على التكيف مع التحديات واتخاذ القرارات المناسبة.	14
مرتفع	0.664	4.17	يتم حل المشكلات داخل المؤسسة بحكمة ودون استعجال.	15
مرتفع	0.954	3.97	يتقبل القادة الآراء المختلفة ويأخذونها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات	16
مرتفع	0.882	3.87	بعد: تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين	
مرتفع	0.796	4.11	يتم تشجيع الموظفين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي في العمل.	17
مرتفع	0.718	4.11	يُنظر إلى المؤسسة على أنها بيئة عمل تعزز الأخلاقيات المهنية.	18
مرتفع	0.718	3.89	يتم تقديم إرشادات واضحة للموظفين حول كيفية التصرف في المواقف الأخلاقية الصعبة	19
مرتفع	0.618	4.03	تحرص الإدارة على توجيه الموظفين نحو التصرفات الأخلاقية بشكل مستمر	20
مرتفع	0.746	3.91	أبعاد القيادة الأخلاقية	

المصدر : من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد القيادة الأخلاقية بمختلف أبعادها بلغت **3.91** وهي تقع في درجة مرتفع بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة. أما فيما يتعلق بالوصف التفصيلي لنتائج التحليل الوصفي المتعلق بكل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية يمكن عرضه على النحو التالي:

يظهر من خلال نتائج الجدول أن بعد الحكمة و الذكاء جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الأخلاقية وقد حقق درجة موافقة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي له **4.04** بانحراف معياري **0.579**.

يظهر من خلال الجدول أن بعد العدالة و الإيثار جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية و قد حقق درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره **3.89** وانحراف معياري **1.132** ، أما بالنسبة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد حققت كلها درجات موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح بين **3.97** و **3.86** انحراف معياري يتراوح بين **1.124** و **1.309**.

يظهر من خلال نتائج الجدول أن بعد تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الأخلاقية، حيث بلغ المتوسط الحسابي له **3.87** بانحراف معياري **0.882** و هو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة، كما نلاحظ أن كل العبارات المكونة لهذا البعد جاءت بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح بين **3.89** و **4.11** وانحراف معياري يتراوح بين **0.618** و **0.796**.

يظهر من خلال نتائج الجدول أن بعد الثقة و المصادقية جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الأخلاقية، حيث بلغ المتوسط الحسابي له **3.86** و بانحراف معياري **0.973** مما يمثل درجة موافقة مرتفعة، حيث حققت كل العبارات في هذا البعد درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح بين **3.74** و **3.97** و انحراف معياري يتراوح بين **0.923** و **1.124**.

يظهر من خلال نتائج الجدول أن بعد الأمانة و الاستقامة جاء في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الأخلاقية، حيث بلغ المتوسط الحسابي له **3.83** و بانحراف معياري **0.972** مما يمثل درجة موافقة مرتفعة، حيث حققت كل العبارات في هذا البعد درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح بين **3.71** و **4.00** و انحراف معياري يتراوح بين **0.980** و **1.250**.

و كخلاصة يمكن القول أن جميع أفراد العينة لديهم توجهات وآراء متفقة نحو كل عبارات القيادة الأخلاقية.

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بالولاء التنظيمي

في هذا المطلب سنقوم بدراسة توجهات آراء أفراد عينة الدراسة حول أسئلة المتغير التابع الولاء التنظيمي والجدول الآتي يلخص النتائج المتوصل إليها:

الجدول (2-12): نتائج مستوى الولاء التنظيمي

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
21	أشعر بالفخر لكوني جزء من هذه المؤسسة	4.17	0.954	مرتفع
22	أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة	4.49	0.612	مرتفع
23	أشعر بالانتماء و الارتباط بالمؤسسة	4.17	0.985	مرتفع
24	أفكر بالبقاء في المؤسسة لفترة طويلة	3.86	1.061	مرتفع
25	أوصي الآخرين بالعمل في هذه المؤسسة	3.89	1.078	مرتفع
26	أشعر بأني أعامل بعدالة و احترام في المؤسسة	3.74	1.291	مرتفع
27	أشعر بالتقدير من قبل الإدارة العليا	3.71	1.250	مرتفع
28	أشعر أن المؤسسة تهتم بالتطوير المهني و الشخصي	3.66	1.235	مرتفع
29	تستحق هذه المؤسسة إخلاصي لها	4.14	0.912	مرتفع
30	الأجر الذي أتقاضاه في المؤسسة يلي احتياجاتي المادية	2.86	1.332	متوسط
	الولاء التنظيمي	3.87	0.882	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات الولاء التنظيمي بمختلف عباراتها بلغت **3.87** و هي تقع في الدرجة المرتفعة بناء على مقياس الدراسة المعتمد في الدراسة، وقد حققت كل العبارات درجة موافقة مرتفعة ما عدى العبرة **30** التي حققت درجة موافقة متوسطة. و بالتالي يمكن القول أن مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة " مرتفع."

المطلب الثالث :نتائج اختبار الفرضيات

سنقوم باختبار فرضيات الدراسة في هذا المطلب و تحليل نتائج المتوصل إليها و منه قبول الفرضيات أو نفيها.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

-الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

-الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول الآتي يوضح نتائج اختبار شايبرو ويلك بما أن حجم العينة أصغر من 50:

الجدول (2-13):اختبار التوزيع الطبيعي

شايبرو ويلك	المحور	
0.000	القيادة الأخلاقية	01
0.022	الولاء التنظيمي	02

المصدر : من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة للمحورين :القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي أقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة أي أن بيانات المحورين لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

في هذا الجزء سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية التي صيغت على النحو التالي :يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05 $\alpha \leq$ ويعتمد على نوعين من الفرضيات:

-الفرضية الصفرية H_0 : تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية و الولاء

التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

-الفرضية البديلة H_1 : تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية و الولاء التنظيمي

لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

صياغة النموذج الخطي:

تقوم هذه الدراسة على معرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع حيث يمثل المتغير المستقل القيادة

الأخلاقية أما المتغير التابع فيتمثل في الولاء التنظيمي، ونرمز لهذه المتغيرات بالآتي:

Y: المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي

X: المتغير المستقل وهو القيادة الأخلاقية.

$$Y=a+bx$$

والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول (2-14): نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى

ملخص النموذج				
النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري التقديري
	0.653	0.426	0.409	0.679
جدول ANOVA				
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F
الإنحدار	11.281	1	11.281	24.500
الخطأ	15.195	33	0.460	
المجموع	26.475	34		
المعاملات				
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري		
الثابت	0.848	0.621		1.366
القيادة الأخلاقية	0.772	0.156	0.653	4.950

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل القيادة الأخلاقية و المتغير التابع الولاء التنظيمي، حيث تظهر معطيات الجدول أن معامل الارتباط بلغ **0.653** وهي علاقة ارتباطية متوسطة إلى قوية بين المتغير المستقل و التابع، كما بلغ معامل التحديد **0.426** وهذا يعني أن القيادة الأخلاقية تفسر ما مقداره **42.6%** من التغير الحاصل في الولاء التنظيمي في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى حتى بعد تصحيح عدد المتغيرات والعينة، ما زال حوالي **40.9%** من التباين مفسراً بالنموذج. كما يمكن الملاحظة من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت **24.500** وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية **0.000** وهي أقل من مستوى الدلالة **0.05** المعتمد في الدراسة، مما يعني أن هناك تأثيراً واضحاً للقيادة الأخلاقية على المتغير التابع .

كما نلاحظ أن المتغير الثابت بلغ معامل الانحدار الخاص به **0.848**، إلا أن هذا المعامل لم يكن ذا دلالة إحصائية (**Sig = 0.181**) ، وهو ما يشير إلى أن القيمة المقدرة للمتغير التابع في حالة غياب القيادة الأخلاقية ليست معنوية إحصائياً.

أما متغير القيادة الأخلاقية، فقد كان له تأثير معنوي قوي وإيجابي على المتغير التابع، حيث بلغ معامل الانحدار له **0.772**، مع خطأ معياري **0.156**، وقيمة T مرتفعة بلغت **4.950**، ومستوى دلالة **0.000** وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وبالتالي هاته نتائج تشير إلى أن القيادة الأخلاقية تُعد متغيراً تنبؤياً فعالاً في تفسير التغير في المتغير التابع.

كما بلغ المعامل المعياري (**Beta**) للقيادة الأخلاقية **0.653**، مما يدل على أن هذا المتغير له تأثير متوسط إلى قوي على المتغير التابع.

تشير النتائج بوضوح إلى أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً هاماً ومؤثراً في تفسير التغيرات في المتغير التابع و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية **H0** و نقبل الفرضية البديلة **H1** أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية **$\alpha \leq 0.05$** . و بالتالي فإن نموذج الدراسة يكون كالآتي:

$$Y=0.848+ 0.772x$$

بعد قبول الفرضية البديلة سنقوم بتقسيمها إلى خمسة فرضيات فرعية لمعرفة ما إذا كان لأبعاد القيادة الأخلاقية أثر ذو دلالة إحصائية على الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$:

- الفرضية الفرعية 1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الثقة و المصدقية و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
 - الفرضية الفرعية 2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الأمانة و الاستقامة و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
 - الفرضية الفرعية 3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد العدالة و الإيثار و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
 - الفرضية الفرعية 4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الحكمة و الذكاء و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
 - الفرضية الفرعية 5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الثقة و المصدقية و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية سنعمد اختبار الإنحدار الخطي البسيط و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (2-15): نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط للبعد الثقة و المصدقية

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	F	مستوى المعنوية
	0.601	0.362	0.342	18.698	0.000
المعاملات					
النموذج	قيمة المعلمة B	T	مستوى المعنوية	المعاملات المعيارية	
الثابت	1.760	3.504	0.001		
الثقة و المصدقية	0.546	4.324	0.000	0.601	

المصدر : من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss.

يبين الجدول أعلاه نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين بعد الثقة و المصدقية و المتغير التابع الولاء التنظيمي، حيث تظهر معطيات الجدول أن معامل الارتباط بلغ **0.601** وهي علاقة ارتباطية متوسطة إلى قوية بين البعد و المتغير التابع ، كما بلغ معامل التحديد **0.362**.

كما يمكن الملاحظة من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت **18.698** وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية **0.000** وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد في الدراسة، مما يعني أن هناك تأثيراً واضحاً للثقة و المصدقية على المتغير التابع.

أظهرت النتائج أن المقطع الثابت بلغ **1.760** بقيمة **T = 3.504** ومستوى دلالة **(Sig. = 0.001)**، مما يعني أن القيمة المتوقعة للمتغير التابع عند غياب تأثير بُعد "الثقة والمصدقية" تساوي **1.760**.

أما بعد الثقة والمصدقية فقد أظهر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على المتغير التابع، حيث كانت قيمة معامل الانحدار غير المعياري **B = 0.546** ، وقيمة **T = 4.324** ، مع دلالة إحصائية قوية **(Sig. = 0.000)** كما بلغ المعامل المعياري **(Beta) = 0.601** ، وهو يشير إلى أن "الثقة والمصدقية" يُعد من الأبعاد المؤثرة بدرجة معتبرة على المتغير التابع .

تشير هذه النتائج إلى وجود تأثير معنوي وطردي للبعد "الثقة والمصدقية" على المتغير التابع محل الدراسة. وبمعنى آخر، كلما ارتفعت مستويات الثقة والمصدقية لدى الأفراد، انعكس ذلك إيجاباً على المتغير التابع و بالتالي يمكن القول أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد الثقة و المصدقية و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

2. اختبار الفرضية الفرعية 2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الأمانة و الإستقامة و الولاء

التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية سنعمد اختبار الانحدار الخطي البسيط و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (2-16): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط للبعد الأمانة و الإستقامة

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	F	مستوى المعنوية
	0.526	0.277	0.255	12.630	0.001
المعاملات					
النموذج	قيمة المعلمة B	T	مستوى المعنوية	المعاملات المعيارية	
الثابت	2.039	3.843	0.001		
الأمانة و الإستقامة	0.478	3.554	0.001	0.526	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

يبين الجدول أعلاه نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين بعد الأمانة و الإستقامة و المتغير التابع الولاء التنظيمي، حيث تظهر معطيات الجدول أن معامل الارتباط بلغ 0.526 و هي علاقة ارتباطية متوسطة بين البعد و المتغير التابع، كما بلغ معامل التحديد 0.277 كما يمكن الملاحظة من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 12.630 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد في الدراسة، مما يعني أن هناك تأثيراً واضحاً للأمانة و الإستقامة على المتغير التابع.

أظهرت النتائج أن المقطع الثابت بلغ 2.039 بقيمة T = 3.843 و مستوى دلالة = (Sig. = 0.001)، مما يعني أن القيمة المتوقعة للمتغير التابع عند غياب تأثير بُعد " الأمانة و الإستقامة " تساوي 2.039.

أما بعد الأمانة و الإستقامة فقد أظهر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على المتغير التابع، حيث كانت قيمة معامل الانحدار غير المعياري B = 0.478 ، وقيمة T = 3.554 ، مع دلالة إحصائية قوية (Sig. = 0.001) كما بلغ المعامل المعياري (Beta) = 0.526 ، وهو يشير إلى أن " الأمانة و الإستقامة " يعد من الأبعاد المؤثرة بدرجة معتبرة على المتغير التابع .

تشير هذه النتائج إلى وجود تأثير معنوي وطردى للبعد " الأمانة و الإستقامة " على المتغير التابع محل الدراسة. وبمعنى آخر، كلما ارتفعت مستويات الأمانة و الإستقامة لدى الأفراد، انعكس ذلك إيجاباً على المتغير التابع و بالتالي يمكن القول أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد الأمانة و الإستقامة و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

3. اختبار الفرضية الفرعية 3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد العدالة و الإيثار و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية سنعمد اختبار الإنحدار الخطي البسيط و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (2-17): نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط للبعد العدالة و الإيثار

ملخص النموذج				
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد المصحح	F	مستوى المعنوية
	0.682	0.465	28.710	0.000
المعاملات				
النموذج	قيمة المعلمة B	T	مستوى المعنوية	المعاملات المعيارية
الثابت	1.798	4.473	0.000	
العدالة و الإيثار	0.532	5.358	0.000	0.682

المصدر : من إعداد الطالبتين وفقاً لمخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين بعد العدالة و الإيثار و المتغير التابع الولاء التنظيمي، حيث تظهر معطيات الجدول أن معامل الارتباط بلغ **0.682** و هي علاقة ارتباطية متوسطة إلى قوية بين البعد و المتغير التابع، كما بلغ معامل التحديد **0.465** كما يمكن الملاحظة من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت **28.710** و هي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية **0.000** وهي أقل من مستوى الدلالة **0.05** المعتمد في الدراسة، مما يعني أن هناك تأثيراً واضحاً للعدالة و الإيثار على المتغير التابع.

أظهرت النتائج أن المقطع الثابت بلغ 1.798 بقيمة $T = 4.473$ و مستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يعني أن القيمة المتوقعة للمتغير التابع عند غياب تأثير بُعد " العدالة و الإيثار " تساوي 1.798. أما بعد العدالة و الإيثار فقد أظهر تأثيرا إيجابيا ومعنويا على المتغير التابع، حيث كانت قيمة معامل الانحدار غير المعياري $B = 0.532$ ، و قيمة $T = 5.358$ ، مع دلالة إحصائية قوية (Sig. = 0.000) كما بلغ المعامل المعياري $(Beta) = 0.682$ ، و هو يشير إلى أن " العدالة و الإيثار " يعد من الأبعاد المؤثرة بدرجة قوية على المتغير التابع .

تشير هذه النتائج إلى وجود تأثير معنوي وطردي للبعد " العدالة و الإيثار " على المتغير التابع محل الدراسة. و بمعنى آخر، كلما ارتفعت مستويات العدالة و الإيثار لدى الأفراد، انعكس ذلك إيجابا على المتغير التابع و بالتالي يمكن القول أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد العدالة و الإيثار و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

4. اختبار الفرضية الفرعية 4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الحكمة و الذكاء و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية سنعمد اختبار الإنحدار الخطي البسيط و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (2-18): نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط للبعد الحكمة و الذكاء

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	F	مستوى المعنوية
	0.570	0.325	0.305	15.922	0.000
المعاملات					
النموذج	قيمة المعلمة B	T	مستوى المعنوية	المعاملات المعيارية	
الثابت	0.914	1.218	0.232		
الحكمة و الذكاء	0.751	3.990	0.000		0.570

المصدر : من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين بعد الحكمة و الذكاء و المتغير التابع الولاء التنظيمي، حيث تظهر معطيات الجدول أن معامل الارتباط بلغ **0.570** و هي علاقة ارتباطية متوسطة بين البعد و المتغير التابع ، كما بلغ معامل التحديد **0.325**

كما يمكن الملاحظة من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت **15.922** و هي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية **0.000** و هي أقل من مستوى الدلالة **0.05** المعتمد في الدراسة، مما يعني أن هناك تأثيراً واضحاً للحكمة و الذكاء على المتغير التابع.

أظهرت النتائج أن المقطع الثابت بلغ **0.914** بقيمة **T = 1.218** و مستوى دلالة **(Sig. = 0.232)** ، مما يعني أن القيمة المتوقعة للمتغير التابع عند غياب تأثير بُعد " للحكمة و الذكاء " ليست ذات دلالة إحصائية .

أما بعد الحكمة و الذكاء فقد أظهر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على المتغير التابع، حيث كانت قيمة معامل الانحدار غير المعياري **B = 0.751** ، وقيمة **T = 3.990** ، مع دلالة إحصائية قوية **(Sig. = 0.000)** كما بلغ المعامل المعياري **(Beta) = 0.570** ، وهو يشير إلى أن " الحكمة و الذكاء " يؤثر بدرجة متوسطة على المتغير التابع .

تشير هذه النتائج إلى وجود تأثير معنوي وطردي للبعد " الحكمة و الذكاء " على المتغير التابع محل الدراسة و بالتالي يمكن القول أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد الحكمة و الذكاء و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

5. اختبار الفرضية الفرعية 5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية سنعمد اختبار الإنحدار الخطي البسيط و الجدول التالي يوضح ذلك:
الجدول (2-19): نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط للبعد تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين

ملخص النموذج					
مستوى المعنوية	F	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط المتعدد	النموذج
0.63	3.700	0.074	0.101	0.318	
المعاملات					
المعاملات المعيارية	مستوى المعنوية	T	قيمة المعلمة B	النموذج	
	0.071	1.867	1.915	الثابت	
0.318	0.063	1.923	0.484	تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين	

المصدر : من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

تحليل النتائج:

يبين الجدول أعلاه نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين بعد تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين و المتغير التابع الولاء التنظيمي، حيث تظهر معطيات الجدول أن معامل الارتباط بلغ **0.318** و هي علاقة ارتباطية ضعيفة بين البعد و المتغير التابع، كما بلغ معامل التحديد **0.101** كما يمكن الملاحظة من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت **3.700** و هي ليست ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية **0.063** و هي أكبر بقليل من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد في الدراسة، مما يعني أن ليس هناك تأثيراً واضحاً لتعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين على المتغير التابع. أظهرت النتائج أن المقطع الثابت بلغ **1.915** بقيمة **T = 1.867** و مستوى دلالة **(Sig. = 0.071)** ، مما يعني أن القيمة المتوقعة للمتغير التابع عند غياب تأثير بُعد " تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين " ليست ذات دلالة إحصائية .

أما بعد تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين فقد أظهر تأثيراً متوسط و ضعيف على المتغير التابع، حيث كانت قيمة معامل الانحدار غير المعياري $B = 0.484$ ، وقيمة $T = 1.923$ ، مع $Sig. = 63$ (0.0) غير دالة إحصائياً مع أنه قريب جداً من 0.05 لكنه لا يحقق الدلالة المطلوبة.

كما بلغ المعامل المعياري $(Beta) = 0.318$ ، وهو يشير إلى أن " تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين " له أثر ضعيف على المتغير التابع .

تشير هذه النتائج إلى وجود تأثير ضعيف و غير موثوق إحصائياً للبعد " تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين " على المتغير التابع محل الدراسة و بالتالي لا يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

بعد تحليل جميع الجداول يمكن الملاحظة أن بعد العدالة و الإيثار له التأثير الأكبر و الأقوى على المتغير التابع الولاء التنظيمي بمعامل ارتباط متعدد $(R=0.682)$

ثالثاً : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لتحقيق أهداف البحث المتعلقة باختبار وجود فروق في إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين تبعاً للعوامل الشخصية، يتم استخدام أساليب إحصائية محددة . في حال وجود حالتين فقط، مثل الذكور والإناث، يُستخدم اختبار T لعينتين مستقلتين . أما إذا كانت هناك ثلاث حالات أو أكثر، فيتم اللجوء إلى تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA لتحليل الفروق بين المجموعات .

— و هذه الفرضية هي كالاتي :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي بالوكالة العقارية في عين تموشنت للمتغيرات (الجنس، السن ، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

و التي بدورها تنفرع إلى أربع فرضيات فرعية :

- ❖ الفرضية الفرعية 1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي بالوكالة العقارية في عين تموشنت حسب متغير الجنس عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- ❖ الفرضية الفرعية 2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي بالوكالة العقارية في عين تموشنت حسب متغير السن عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

❖ **الفرضية الفرعية 3:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي

بالوكالة العقارية في عين تموشنت حسب متغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

❖ **الفرضية الفرعية 4:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي

بالوكالة العقارية في عين تموشنت حسب متغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

1. اختبار الفرضية الفرعية 1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء

التنظيمي بالوكالة العقارية في عين تموشنت حسب متغير الجنس عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

الجدول (2-20): اختبار T لعينتين مستقلتين حسب الجنس

متغيرات الدراسة	الجنس	المتوسط الحسابي	الإحرف المعياري	مستوى المعنوية
X	ذكر	4.16	0.413	0.024
	أنثى	3.77	0.862	
Y	ذكر	3.95	0.855	0.296
	أنثى	3.82	0.914	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي قدر **4.16** عند المتغير X بانحراف معياري

0.413 للذكر أما الأنثى فقدر المتوسط الحسابي **3.77** بانحراف معياري **0.862** أما لمتغير Y فقدر **3.95**

بانحراف معياري **0.855** للذكر أما الأنثى فقدر المتوسط الحسابي **3.82** بانحراف معياري **0.914** أما في

مستوى المعنوية نلاحظ أنه في المتغير X هو **0.024** و بالتالي هو أقل من مستوى المعنوية **0.05** هذا يشير

إلى وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في هذا المتغير، وذلك لصالح الذكور نظراً لارتفاع المتوسط

لديهم أما في المتغير Y فإن مستوى المعنوية قدر ب **0.296** و بالتالي هو أكبر من مستوى المعنوية **0.05** و

هذا يشير إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى معنوية **0.05** اتجاه المتغير الجنس ومنه نقبل الفرضية

الصفريّة .

2. اختبار الفرضية الفرعية 2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء

التنظيمي بالوكالة العقارية في عين تموشنت حسب متغير السن عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية سنعمد اختبار تحليل التباين الأحادي one way

Anova و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (2- 21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير السن.

متغيرات الدراسة	السن	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	مستوى المعنوية
X	بين 25 سن و 35 سنة	3.74	0.870	0.246
	بين 36 سنة و 45 سنة	3.83	0.595	
	أكثر من 45 سنة	4.20	0.489	
Y	بين 25 سن و 35 سنة	3.76	0.946	0.743
	بين 36 سنة و 45 سنة	3.93	0.499	
	أكثر من 45 سنة	4.02	0.910	

المصدر : من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن هناك تبايناً في المتوسطات الحسابية بين الفئات، حيث سجلت الفئة العمرية أكثر من 45 سنة أعلى متوسط في كلا المتغيرين 4.20 في X و 4.02 في Y مقارنةً بالفئتين الأخريين بحيث سجلت الفئة العمرية بين 25 سن و 35 سنة متوسط حسابي 3.74 و انحراف معياري 0.870 و سجلت الفئة العمرية بين 36 سنة و 45 سنة متوسط حسابي 3.83 و انحراف معياري 0.595 في المتغير X كما سجلت الفئة العمرية بين 25 سن و 35 سنة متوسط حسابي 3.76 و انحراف معياري 0.946 و سجلت الفئة العمرية بين 36 سنة و 45 سنة متوسط حسابي 3.93 و انحراف معياري 0.499 في المتغير Y إلا أن اختبار الدلالة الإحصائية بين أن هذه الفروق ليست دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة مستوى المعنوية في المتغير X نحو 0.246 و في المتغير Y نحو 0.743 وهي قيم تفوق المستوى المعتمد للدلالة الإحصائية 0.05 و عليه، فإنه لا يمكن الجزم بوجود تأثير حقيقي للعمر على المتغيرين المدروسين في إطار هذه العينة أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حسب متغير السن ومنه نقبل الفرضية الصفرية.

3. اختبار الفرضية الفرعية 3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي بالوكالة العقارية في عين تموشنت حسب متغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

و من أجل التأكد من صحة هذه الفرضية سنستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي one way Anova والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول (2- 22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي.

متغيرات الدراسة	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	مستوى المعنوية
X	ثانوي أو أقل	3.64	1.063	0.321
	ليسانس	3.98	0.502	
	ماستر	3.80	0.934	
	دراسات عليا	4.52	0.493	
Y	ثانوي أو أقل	3.69	1.057	0.759
	ليسانس	4.02	0.713	
	ماستر	3.70	0.889	
	دراسات عليا	3.67	1.537	

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود فروقات ظاهرية في المتوسطات الحسابية لمتغيري الدراسة X و Y باختلاف المستوى التعليمي، حيث يميل المتوسط في متغير X إلى الارتفاع مع زيادة المستوى التعليمي، وبلغ أعلى متوسط لدى فئة الدراسات العليا 4.52 و انحراف معياري 0.493 ثم تليه فئة ليسانس 3.98 و انحراف معياري 0.502 ثم ماستر 3.80 و انحراف معياري 0.934 و في الأخير تأتي فئة ثانوي أو أقل 3.64 و انحراف معياري 1.063. أما في متغير Y ، فكانت الفروقات أقل انتظامًا، وسُجل أعلى متوسط عند فئة الليسانس 4.02 و انحراف معياري 0.713 ثم ماستر 3.70 و انحراف معياري 0.889 ثم فئة الدراسات العليا 3.67 و انحراف معياري 1.537 و في الأخير تأتي فئة ثانوي أو أقل 3.69 و انحراف معياري 1.057 و مع ذلك، أظهرت نتائج مستوى المعنوية 0.321 ل X و 0.759 ل Y و هي قيم تفوق المستوى المعتمد للدلالة الإحصائية 0.05 و بالتالي أن هذه الفروقات ليست دالة إحصائية، أي أنها قد تعود لعوامل عشوائية و لا تعكس تأثيرًا حقيقيًا للمستوى التعليمي على كلا القيادة الأخلاقية و الولاء التنظيمي أي يمكن القول أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حسب متغير المستوى التعليمي ومنه نقبل الفرضية الصفرية.

4. اختبار الفرضية الفرعية 4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي بالوكالة العقارية في عين تموشنت حسب متغير سنوات الخبرة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية سنعمد اختبار تحليل التباين الأحادي one way Anova والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (2- 23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة.

متغيرات الدراسة	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى المعنوية
X	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	3.76	0.751	0.251
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	3.76	1.021	
	أكثر من 15 سنة	4.20	0.489	
Y	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	3.67	0.813	0.479
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	4.07	1.021	
	أكثر من 15 سنة	4.02	0.910	

المصدر : من إعداد الطالبتين وفقا لمخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين عند المتغير X : من لديه أكثر من 15 سنة خبرة لديهم أعلى متوسط حسابي 4.20 بانحراف معياري 0.489 ، و أما من 5 سنوات إلى 10 سنوات خبرة و من 10 سنوات إلى 15 سنة خبرة لهم نفس المتوسط الحسابي 3.76 بانحراف معياري 0.751 للأول و 1.021 للثاني ، أما لمتغير Y من لديه من 10 سنوات إلى 15 سنة خبرة لهم أعلى متوسط حسابي 4.07 بانحراف معياري 1.021 و من لديه أكثر من 15 سنة خبرة متوسطهم الحسابي 4.02 و انحراف معياري 0.910 ، من 5 سنوات إلى 10 سنوات خبرة متوسط هم الحسابي قدر 3.67 بانحراف معياري 0.813 و كان مستوى المعنوية لكلا المتغيرين أكبر من مستوى المعنوية للدراسة 0.05 فقد قدر للمتغير X 0.251 و قدر للمتغير Y 0.479 و هذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حسب متغير سنوات الخبرة.

خلاصة الفصل الثاني :

تطرقنا في هذا الفصل إلى دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث تناولنا من خلال هذا الفصل مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة اما في المبحث الثاني تم عرض تحليل النتائج و اختبار الفرضيات.

ومن خلال ما تم التوصل إليه من معطيات ونتائج الدراسة الميدانية في الوكالة العقارية بعين تموشنت باستخدام استبيان موزع على عينة عشوائية بسيطة قدرت ب (35) عامل، وتم تحليل استبيانات الدراسة بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss)، ثم تطرقنا إلى عرض النتائج وتحليلها وفي الأخير تم مناقشتها بغية الوصول إلى إثبات أو نفي لفرضيات الدراسة التي لخصت فيما يلي:

- اتضح أنه يوجد تطبيق عال لأبعاد القيادة الأخلاقية في الوكالة العقارية بعين تموشنت .
- كما تبين أنه يوجد مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت.
- اتضح انه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي بالوكالة العقارية في عين تموشنت للمتغيرات (الجنس، السن ، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد الحكمة و الذكاء و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$



خاتمة

عامّة

لقد أظهرت دراستنا سواء من خلال الإطار النظري أو الميداني بوجود قيادة أخلاقية داخل المؤسسات يخلق بيئة عمل محفزة، حيث تعتبر الأسلوب الأمثل لتحقيق الولاء التنظيمي إذ تؤثر إيجابيا على أداء واستقرار الموظفين وتعزز شعورهم بالحب وانتماء للمؤسسة. والولاء التنظيمي يمثل أحد الركائز الأساسية لنجاح واستمرارية المؤسسات لما له من دور بالغ في رفع مستوى أداء العاملين و تحفيزهم على الالتزام بأهداف المنظمة و قيمها. ولذلك ونظرا للأهمية القيادية الأخلاقية ودورها الفعال في تحقيق وتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين حاولنا في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: **ما هو دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي في الوكالة العقارية -بعين تموشنت؟** توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية. كما قدمنا بعض الاقتراحات لتحسين الوضع في المؤسسة محل الدراسة وذلك كما يلي:

• النتائج:

توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي :

• النتائج النظرية :

- ❖ تعتبر أبعاد القيادة الأخلاقية المكون الرئيسي لتحقيق الولاء التنظيمي لما تزرعه من ثقة والتزام وسط العاملين؛
- ❖ القائد الأخلاقي يعتبر مثال يقتدى به ويؤثر بشكل كبير على سلوكيات العاملين بالمؤسسة.
- ❖ للقيادة الأخلاقية أمر بالغ الأهمية في توجيه المؤسسات مما يمكنها من تحقيق أهدافها ولرؤيتها ورسالتها.
- ❖ تعتبر أبعاد القيادة الأخلاقية المكون الرئيسي لتحقيق الولاء التنظيمي لما تزرعه من ثقة والتزام وسط العاملين.
- ❖ وجود ارتباط إيجابي قوي بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي حيث أن السلوك الأخلاقي للقائد يساهم في بناء مناخ تنظيمي صحي يعزز من انتماء الموظفين وولاءهم .
- ❖ يعتبر الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد.
- ❖ الولاء التنظيمي هو مدى انسجام الفرد مع منظمته ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.

• نتائج الدراسة الميدانية :

- تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية و المتمثلة في :
- ✓ للقيادة الأخلاقية دور فعال في تحقيق الولاء التنظيمي في الوكالة العقارية بعين تموشنت .
 - ✓ اتضح أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $0.05 \leq$. تشير النتائج بوضوح إلى أن القيادة الأخلاقية تلعب دورًا هامًا ومؤثرًا في تفسير التغيرات في المتغير التابع، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
 - ✓ درجة ممارسة القادة الإداريين لأبعاد القيادة (الأخلاقية الثقة و المصداقية، الأمانة و الاستقامة، العدالة و الإيثار، الحكمة و الذكاء، تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين) كان مرتفعًا في الوكالة العقارية بعين تموشنت .
 - ✓ يوجد مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت.
 - ✓ يظهر من خلال نتائج أن بعد الحكمة و الذكاء جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الأخلاقية وقد حقق درجة موافقة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي له **4.04** بانحراف معياري **0.579**.
 - ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي بالوكالة العقارية في عين تموشنت للمتغيرات (الجنس، السن ، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية .
 - ✓ يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين بعد الحكمة و الذكاء و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت .
 - ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوكالة العقارية بعين تموشنت عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

● توصيات الدراسة:

- من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج دراستنا يمكن تقديم توصيات التالية:
- تعزيز تبني القيادة الاخلاقية في المؤسسات وتكوين القادة على الأساس الكفاءة الأخلاقية .
- اهتمام الإدارة بتحسين ظروف العمل وتوفير مناخ اجتماعي وتنظيمي.
- اجراء دراسات مستقبلية في بيئات وقطاعات متنوعة للتحقق من مدى عمومية العلاقة بين القيادة الاخلاقية والولاء التنظيمي في سياقات ثقافية وتنظيمية مختلفة.
- التحلي بالمسؤولية من قبل المدير والعمال في الأخطاء والتصرفات التي تنجم عنهم.
- التركيز على أهمية الراحة النفسية في التعامل مع الآخرين ومراعاة مشاعرهم وتقدير ظروفهم ما يدفعهم إلى الانجاز والتقدم.
- تحديث ورفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية للعاملين من أجل رفع ولائهم.

● آفاق الدراسة :

- تفتح هذه الدراسة المجال امام العديد من المسارات البحثية المستقبلية لمواصلة البحث وتتمثل في التالي :
- ✓ أثر القيادة الأخلاقية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
 - ✓ علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي.
 - ✓ دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء.
 - ✓ أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي.
 - ✓ دور القيادة الأخلاقية في خلق الأبداع التنظيمي.

المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب :

1. الديسي نسرين. أخلاقيات مهنة التعليم بين النظرية و التطبيق. دار الخليج للنشر والتوزيع الطبعة الأولى الأردن 2022.
2. السويدان طارق، و العدلوني محمد. القيادة في القرن 21. قرطبة للإنتاج الفني، مكتبة النور للنشر والتوزيع: عمان، الأردن 2001.
3. بلال خلف السكارنة. القيادة الإدارية الفعالة. عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة . الطبعة الأولى عمان 2010.
4. بن ناصر الحبسية، رضية بنت سليمان. القيادة الأخلاقية ,دار الحامد للنشر و التوزيع , عمان ,الأردن 2010.
5. خلف سليمان الرواشدة,صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي . دار حامد للنشر والتوزيع ,الأردن, الطبعة الأولى ،2007.
6. نعيم بن عطاء الله و آخرون. نماذج معاصرة في القيادة, الطبعة الأولى، مكتبة القانون و الاقتصاد الرياض, السعودية , 2018
7. وليد شلابي ,دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة. الاسكندرية : دار التعليم الجامعي,2018.

❖ المذكرات :

1. السعيد محمد الشاعر عماد. ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري،دارسة ميدانية لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية .غزة فلسطين 2017.
2. ختام، غانم,عبد الله علي .السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى المعلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس. رسالة ماجستير, قسم الإدارة التربوية, كلية دراسات عليا جامعة النجاح الوطنية 2005.
3. دلال عبد الحسين ,ياسين الدرويش. مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير, تخصص الإدارة والقيادة الإدارية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن, 2012.

4. دانا لطفي حمدان ,العلاقة بين الأكاديمية و الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير, قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين 2008.
5. شريط الشريف محمد الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي , دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى مؤسسة سونلغاز عنابة , رسالة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية و الارطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة2009.
6. شريف زهواني محمد. تأثير أخلاقيات المهنة في مكافحة الفساد الإداري دراسة حالة المديرية الجهوية للجمارك بورقلة. مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة , 2017/2018.
7. فطاني، و حنان زيد عبد الرحمان. القيادة الأخلاقية و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القرى (رسالة ماجستير). مكة المكرمة، جامعة أم القرى 2020.
8. نسيمة خدير, مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة. جامعة أحمد بوقرة، بومرداس 2014-2015 .
9. نور الدين بوراس, دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بتر العائر تبسة 2014.
10. هاني رائدة، و العرايضة محمود. "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة. مذكرة ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق 2012.

❖ المجالات :

1. اللوزي موسى ,التطوير التنظيمي (أساسيات و مفاهيم حديثة). دار وائل للنشر طبعة 3.نجران : مجلة الدولية للبحوث العلمية الإصدار 2 عمان,2009.
2. سلوى تيشات. دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) تقرت: مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ,العدد 13. جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2018
3. طه شادي، أحمد الصاوي. التأصيل الإسلامي للقيادة الأخلاقية وعلاقة ممارستها بجودة الأداء المهني وفق المنظور الإسلامي لدى أعضاء هيئة. جامعة دمنهور: مجلة الدراسات التربوية والإنسانية المجلد الرابع عشر، العدد الرابع، الجزء الرابع 2022.

4. فريدة زيني, عوامل تحقيق الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال -دراسة ميدانية على عاملين في مجمع سيم بعين الدفلى, الجزائر- المركز- جامعي خميس مليانة , مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية العدد 08 2012,
5. قهيري فاطنة، و ضيف سعيدة. أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجلفة: مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد. مجلد 2 ، عدد 1 ، 2020.
6. خديجة عبادوا , الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات ، دراسة ميدانية بجامعة (ورقلة _غرداية_ الوادي _بسكرة)، العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد، 18 مارس 2015.
7. لخضر، صابرينة . حمياني وبن احمد, دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة حالة ولاية جلفة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة زيان عاشور بالجلفة-الجزائر -المجلد 12 2019.
8. عبد الفتاح خليفات ,ومنى حلف الملاحه الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة تدريس في الجامعات الخاصة الأردنية . مجلة جامعة دمشق، 2009.
9. نصر الدين قعودة، و سلامي منيرة. أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة في القائد دراسة ميدانية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز ، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة المجلد 4 ، العدد 1 جامعة قاصدي مرباح، ورقلة. 2021
10. هاني عبد الرزاق، و الألفي الجواد. القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية -دراسة ميدانية. جامعة حائل الكلية التطبيقية: مجلة كلية التربية، العدد 1. 2021

❖ الملتقيات و المؤتمرات:

1. سعد العازمي، مزنة. أهمية القيادة الاخلاقية في إدارة المعاهد العلمية، مؤتمر وملتقى المعاهد العلمية, تركيا 2015.

❖ المواقع الإلكترونية:

1. محمد وهزة، رفيق مرزوقي. (04 03, 2024). موسوعة الإقتصاد و التمويل الإسلامي. تاريخ الاسترداد 23 01, 2025، من <https://iefpedia.com/arab/>

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Roberta giacalone Carole Jutkiewicz .Radical Toughs on Ethics in practice .Iap information age publishing 2017



الملاحق



الملحق 1: نموذج الإستبيان المستخدم في الدراسة



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال

استبيان:

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته ، أما بعد:

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان " دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي ". نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من العبارات التي نرجو من سيادتكم الإجابة عليها بكل صدق و موضوعية، علما أن المعلومات المدونة كافة ستتم بالسرية و الأمانة العلمية والتي تستخدم لغرض البحث العلمي فقط ولكم منا جزيل الشكر و التقدير .

1_ البيانات الشخصية

يرجى التفضل بوضع علامة (X) في المربع الذي يتناسب مع إجابتك:

الجنس: ذكر أنثى

السن:

بين 25 سنة و 35 سنة بين 36 سنة و 45 سنة أكثر من 45 سنة

المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل ليسانس ماستر دراسات عليا

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من 10 سنوات إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

2_ البيانات الموضوعية:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					الثقة و المصدقية
					01 يلتزم القادة بالمصدقية في التواصل مع الموظفين والعملاء.
					02 تُبنى القرارات في المؤسسة على معايير واضحة وشفافة.
					03 يتم الالتزام بالوعود والتعهدات داخل المؤسسة.
					04 توفر المؤسسة بيئة عمل تعزز الثقة بين الزملاء.
					الأمانة و الاستقامة
					05 يحرص القادة على التصرف بنزاهة وأمانة في جميع تعاملاتهم.
					06 تتخذ المؤسسة إجراءات حازمة ضد أي سلوك غير أخلاقي.
					07 يتم معاملة جميع الموظفين بصدق ووضوح دون تلاعب.
					08 تشجع المؤسسة على قول الحقيقة وعدم إخفاء المعلومات
					العدالة و الإيثار
					09 يتعامل القادة مع الموظفين بعدالة وإنصاف دون تحيز.
					10 يتم منح الترقيات بناءً على الأداء وليس على العلاقات الشخصية.
					11 تُطبَّق السياسات واللوائح على الجميع دون استثناء.
					12 تستمع الإدارة إلى شكاوى الموظفين وتتصرف بناءً عليها بعدالة.
					الحكمة و الذكاء
					13 يُنظر إلى القادة في المؤسسة كمصدر للحكمة والتوجيه السليم
					14 تمتلك القيادة القدرة على التكيف مع التحديات واتخاذ القرارات المناسبة.
					15 يتم حل المشكلات داخل المؤسسة بحكمة ودون استعجال.
					16 يتقبل القادة الآراء المختلفة ويأخذونها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات
					تعزيز السلوكيات الأخلاقية للمرؤوسين
					17 يتم تشجيع الموظفين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي في العمل.
					18 يُنظر إلى المؤسسة على أنها بيئة عمل تعزز الأخلاقيات المهنية.
					19 يتم تقديم إرشادات واضحة للموظفين حول كيفية التصرف في المواقف الأخلاقية الصعبة

					20	تحرص الإدارة على توجيه الموظفين نحو التصرفات الأخلاقية بشكل مستمر
						الولاء التنظيمي
					21	اشعر بالفخر لكوني جزءا من هذه المؤسسة
					22	ابذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة
					23	اشعر بالانتماء والارتباط بالمؤسسة
					24	افكر بالبقاء في مؤسسة لفترة طويلة
					25	اوصي الاخرين بالعمل في هذه المؤسسة
					26	اشعر اني اعامل بعدالة واحترام في مؤسسة
					27	اشعر بالتقدير من قبل الادارة العليا
					28	اشعر ان مؤسسة تهتم بتطوير المهني و الشخصي
					29	تستحق هذه مؤسسة اخلاصي لها
					30	الاجر الذي اتقاضاه في مؤسسة مناسب ويلبي احتياجاتي المادية

الهيكل التنظيمي المقترح للوكالة العقارية عين تموشنت المقترح للمصادقة بعد التعديل

