



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي
شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

أثر القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة "كوندور" - برج بوعريريج -

تحت إشراف الأستاذة:

- بعجي سعاد

إعداد الطالبتين:

- مساعدية مروة

- بن درميع إنصاف

السنة الجامعية: 2020 - 2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي
شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
بعنوان:

أثر القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي دراسة حالة مؤسسة "كوندور" - برج بوعريريج -

تحت إشراف الأستاذة:

- بعجي سعاد

إعداد الطالبتين:

- مساعدية مروة

- بن درميع إنصاف

السنة الجامعية: 2020 - 2021

(لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ
أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا
اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ

كَثِيرًا) الآية 21، سورة الأحزاب

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة "**بعجي سعاد**" التي منحتنا ثقتها ولم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل

كما لا ننسى ان نتقدم بالشكر والعرفان لكل عمال المكتبة بجامعة محمد البشير الإبراهيمي خاصة "سعد الدين عبد الرزاق" الذي زودنا بمراجع تصب في الموضوع.

إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إتمام هذا العمل.

الإهداء

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

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل
المبتغى.

إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة. إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام
إلى مدرستي الأولى في الحياة
"أبي" الغالي أطل الله في عمره.

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعنتني حق
الرعاية كانت سندي في الشدائد وكانت دعواتها لي بالتوفيق تتبعني خطوة خطوة في علمي إلى
من ارتحت كلما ذكرت ابتسامتها نبع الحنان "أمي" 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...تمددنهما بعقب أبدي... أنتن جوهرتي الثمينة وكنتري الغالي... "أخي وأخواتي" حماكم
الله.

إلى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي إلى من زرع السعادة في دربي إلى من أجمل
ذكرياتي كانت معهم كنتم كالسكر الذي يذهب مرارة العيش سعادتني كبيرة بكم، ولن أتخلي
عنكم ما حييت، إليكم صديقتاتي "مروة"، "منال"، "مريم"، "نور الهدى"، "رحمة"، "سوسن"،
"خليدة".

إلى من تقاسمت معي عناء هذا البحث المتواضع "إنصاف"
إلى كل الأحباب والأقارب والى كل من كان لهم أثر على حياتي وأحبهم قلبي ونسيهم قلبي.

مروة

الإهداء

الحمد والشكر لله الذي ثبت عزيمتي فهو من وفقني في جني ثمرة نجاحي التي أهديها

إلى:

من علّمني كيف أقف بكل ثبات فوق الأرض، من وقف بجاني دوماً وشجعني على الاستمرار
في النجاح "أبي الموقر" حفظه الله بدوام الصحة والعافية.

من بسط الرحمان تحت قدميها الجنان، سندي وقوتي "أمي الغالية" حفظها الله بدوام الصحة و
العافية.

إلى روح جدتي الغالية رحمها الله

عربون محبة ووفاء وتقدير على كل ما أحببنا به، قلبي بالدعاء يركعك ...
من بهم أكبر وعليهم أعتمد من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها

إخوتي

جميع الأهل والأقارب والأصدقاء

كل أساتذة العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وخاصة أساتذة وطلبة إدارة أعمال

إلى من أخلص وكان سندا لي ومد يد العون حين حاجتي به وترك في أعماقي ذكريات جميلة

إنصاف...

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--|---|
| | الشكر والعرفان |
| | الإهداء |
| | الملخص |
| | فهرس المحتويات |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الأشكال |
| | قائمة الملاحق |
| أ - د | مقدمة |
| الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة | |
| 6 | تمهيد |
| 7 | المبحث الأول: القيادة الأخلاقية |
| 7 | المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الأخلاقية |
| 12 | المطلب الثاني: خصائص وأهمية القيادة الأخلاقية |
| 15 | المطلب الثالث: أبعاد ومبادئ القيادة الأخلاقية |
| 17 | المطلب الرابع: القيادة في الفكر الإسلامي |
| 24 | المبحث الثاني: الولاء التنظيمي |
| 25 | المطلب الأول: ماهية الولاء التنظيمي |
| 29 | المطلب الثاني: مقومات الولاء التنظيمي وأبعاده |
| 30 | المطلب الثالث: تأثير الولاء التنظيمي على المنظمة والعاملين |
| 32 | المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي |
| 33 | المبحث الثالث: الدراسات السابقة |
| 33 | المطلب الأول: دراسات تتعلق بالقيادة الأخلاقية |
| 36 | المطلب الثاني: دراسات تتعلق بالولاء التنظيمي |
| 39 | خلاصة الفصل الأول |

| الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية | |
|---------------------------------|---|
| 41 | تمهيد |
| 42 | المبحث الأول: لمحة تعريفية لمؤسسة كوندور |
| 42 | المطلب الأول: التعريف بمؤسسة كوندور ومراحل تطورها |
| 43 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور |
| 45 | المبحث الثاني: أدوات الدراسة وتحليل البيانات |
| 45 | المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات |
| 48 | المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان |
| 50 | المبحث الثالث: وصف متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات |
| 50 | المطلب الأول: وصف متغيرات الدراسة |
| 53 | المطلب الثاني: اختبار الفرضيات |
| 56 | خلاصة الفصل الثاني |
| 58 | الخاتمة |
| 61 | قائمة المصادر والمراجع |
| 65 | الملاحق |

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|---|-------|
| 10 | مصطلحات لها علاقة بالقيادة الأخلاقية | 01 |
| 14 | خصائص القائد الناجح | 02 |
| 46 | مقياس ليكرت- العبارات الوصفية وأوزانها | 03 |
| 47 | مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي | 04 |
| 48 | معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة | 05 |
| 49 | الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة | 06 |
| 50 | نتائج أبعاد القيادة الأخلاقية | 07 |
| 52 | نتائج مستوى الولاء التنظيمي | 08 |
| 53 | الانحدار الخطي البسيط بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي | 09 |
| 54 | الانحدار المتعدد بين أبعاد القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي بطريقة stepwise | 10 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|-------------------------------|-------|
| ج | نموذج الدراسة | 01 |
| 24 | مهارات القائد | 02 |
| 27 | مراحل تطور الولاء التنظيمي | 03 |
| 44 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور | 04 |

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق | الرقم |
|--------|-------------------------------|-------|
| 65 | نموذج عن الاستبيان | 01 |
| 68 | مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS | 02 |

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية في الولاء التنظيمي في منظمة أعمال جزائرية وهي "مؤسسة كوندور" بـ برج بوعريـ ريج، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتطوير إستبانة مكونة من (35) فقرة موزعة على محورين، يتعلق المحور الأول بأبعاد القيادة الأخلاقية ويضم (25) فقرة، أما المحور الثاني فيتعلق بالولاء التنظيمي ويضم 10 فقرات، 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 الاجتماعية 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 α أقل من أو يساوي 0.05 للقيادة الأخلاقية في الولاء التنظيمي، وأن بعد التوازن في تحقيق المصالح هو البعد الأكثر تفسيراً للتغيرات الحاصلة في الولاء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الولاء التنظيمي، مؤسسة كوندور، منظمة أعمال.

Abstract :

The objective of the actual study was to know the impact of ethical leadership on organizational loyalty in Algerian business organization wich is « **CONDOR FOUNDATION** » in Borj Bouariridj the analytical descriptive approach has been adopted, and a questionnaire consisting of 35 paragraphs distributed on tow axes has been developed, the first concerns dimensions of ethical leadership wich include 25 paragraphs. And the second is about organizational loyalty wich include 10 paragraphs, the study tool was distributed in a simple random manner to a sample that included 35 research from the study community 33 valid statistical analyses questionnaires have been retrieved, through data processing using the social science statistical package and analysis program using several statistical methods, the results showed that the level of ethical leadership adoption at CONDOR FOUNDATION was high, the level of organizational loyalty was also high, there is a statistically significant effect at an indicative level $\alpha \leq 0.05$ of ethical leadership in organizational loyalty, and the balance of interest dimension is the most explained dimension of changes in organizational loyalty.

Keywords: Ethical leadership, Organizational loyalty, Condor Foundation, Business organization.

مقدمة

يسعى الباحثون والعلماء باستمرار إلى إيجاد العوامل الرئيسية التي من شأنها تحقيق الرقي والتقدم، فبعد أن كان الإنتاج محور اهتمام في عصر مضي، ساهم التغيير والتطور السريع في تكنولوجيا الإعلام والاتصالات في التركيز على المعلومات ومن ثم العلم والمعرفة.

لكن التركيز على العلم والمعرفة وحدهما لم يعد كافياً نظراً لما يشهده العالم من فساد في جوانب متعددة، أصبح العلم دون التزام بالمبادئ والأخلاق لا يجدي نفعاً، فلا يقاس العلم اليوم ولا تكون له أية قيمة في غياب الأخلاق. وبالتالي فإن هناك ضرورة ملحة لقياس المعارف والعلوم وتطبيقاتها من جانب أخلاقي، ما جعل العالم يشهد بداية جديدة تشكل نقطة تحول إلى عالم جديد واقتصاديات جديدة مفادها الارتكاز على القيم والمبادئ الأخلاقية ومن ثم تحقيق اقتصاد أخلاقي وعالم أخلاقي متقدم.

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

فوجود قيادة أخلاقية، ينشئ منظمة أخلاقية، وإن التعامل بشكل عادل مع المجتمع، وجميع أصحاب المصلحة وحتى المنافسين هو السلوك المؤسسي للمنظمة الأخلاقية وبما أن الواجب الأساسي للقيادة هو الأخلاق، فإن القيادة الصحيحة في الواقع ستكون هي القيادة الأخلاقية المرتكزة على المبادئ والتي لا تقتصر على مبادئ العدل واللين والصدق والاستخدام الأمثل للمواهب والقدرات وإنما تقودنا إلى إحداث طفرات هائلة في تحسين فعالية الأفراد وكسب رضاهم وولائهم بالإضافة إلى زيادة الإنتاج.

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

فالقيادة الأخلاقية تعتبر عملية جاذبة وعنصر منافسة لهذا العنصر البشري، وخاصة الكوادر ذات الكفاءة والمهارة، بجانب الحوافز الأخرى إذ تقوم فلسفة القيادة الأخلاقية على الإدارة الحديثة والمعاصرة، على نقيض الإدارة التقليدية وقبل ذلك تستند إلى تعاليم ديننا الحنيف. فمن باب أولى اتخاذها منهاجاً مؤسسياً لجميع منظمات الأعمال في وطننا العربي مما ينتج عنه مجموعة قيم يلتزم بها الجميع في أية منظمة. مثل الالتزام والعدالة الوظيفية والاحترام والصدق والعدالة المتساوية وغيرها، مما يجعل مناخ وبيئة العمل مناسبة. وبالتالي رضا وولاء عال لدى العاملين ويميز ذلك زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء وهو أمر ينشده الجميع.

1. إشكالية البحث:

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها على الولاء التنظيمي في مؤسسة Condor؟
للإجابة على التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها المقومات القيادية على الولاء التنظيمي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الأبعاد الأخلاقية والقانونية على الولاء التنظيمي؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره على الولاء التنظيمي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوازن في تحقيق المصالح على الولاء التنظيمي؟

2. فرضيات الدراسة:

تهدف الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة α أقل من أو يساوي 0.05.

الفرضيات الفرعية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المقومات القيادية والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى α أقل من أو يساوي 0.05.

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى α أقل من أو يساوي 0.05.

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى α أقل من أو يساوي 0.05.

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التوازن في تحقيق المصالح والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى α أقل من أو يساوي 0.05.

3. أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية بين القيادة الأخلاقية بأبعادها على الولاء التنظيمي.
- التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القادة في مؤسسة Condor، بالإضافة إلى التعرف على مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها.
- الوقوف على أهم السمات والمقومات الواجب توافرها في القيادات الإدارية والمستنبطة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة. حيث أن توافر هذه السمات والمقومات تعتبر شرط أساسي من أجل نجاح القيادات الإدارية ومن ثم نجاح وبقاء منظماتها.
- محاولة تغيير نظرة القادة الإداريين ومحاولة لفت نظرهم إلى ضرورة التمسك بالقيم والأخلاق الإسلامية من أجل الوصول إلى الفلاح في الدنيا والآخرة.

4. أهمية الدراسة:

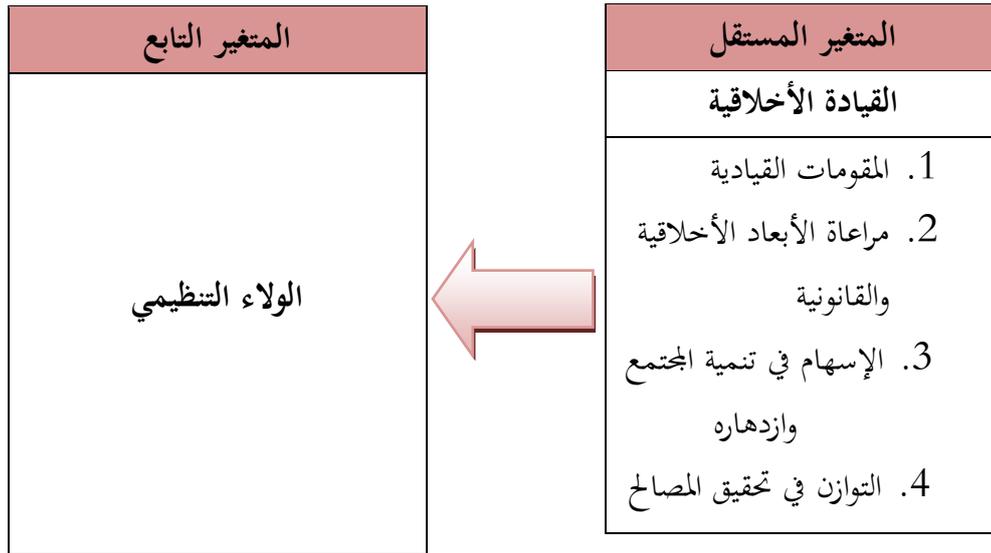
- تزايد اهتمام الفكر الإداري المعاصر بدراسة قيم وأخلاقيات القيادة خاصة في الدول المتقدمة أين يظهر العديد من مراكز التدريب وإعداد القيادات الإدارية خاصة وأن نجاح المنظمات في عصرنا الحالي مرهون بامتلاكها نخبة قيادية كفؤة ونزيهة.

- حاجة منظماتنا الجزائرية الماسة إلى قيادات إدارية ناجحة وفعالة، متمسكة بالمبادئ والأخلاق الإسلامية الراقية متخذة منها منهاجا تسيير وفقه في كل نواحي حياتها.
 - من خلال تناول هذا الموضوع فإن الدراسة ستضيف شيئا جديدا تستفيد منه منظمات الأعمال، وكذلك القيادات الإدارية في هذه المنظمات كما أن كثير من المنظمات والأفراد يغفلون مبدأ القيادة بالقيم أو أنهم لا يعتمدون عليها بشكل أساسي.
 - تنبع أهمية الدراسة من كونها إضافة جديدة للعلم والمعرفة في مجالها، وستكون خير داعم لقيادات منظمات الأعمال الجزائرية إذ تم دراسة القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع والذي يعد مؤشرا لطريقة تعامل الإدارة مع مواردها البشرية.
5. حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريريج.
 - الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة كوندور.
 - الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2020.
6. نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة.

5. منهج الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يبرز أهمية وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي، بالإضافة إلى تحليل مختلف نتائج المتحصل عليها في البحث سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو التطبيقي.

6. هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى مقدمة عامة تضمنت إشكالية وفرضيات الدراسة ، أهداف الدراسة وأهميتها، حدود ونموذج الدراسة بالإضافة إلى منهج وهيكل الدراسة و فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، يشمل الفصل النظري ثلاث مباحث المبحث الأول: القيادة الأخلاقية، المبحث الثاني: الولاء التنظيمي، أما المبحث الثالث يشمل الدراسات السابقة، شملت الدراسة التطبيقية لمحّة تعريفية لمؤسسة "كوندور" ثم تحليل النتائج واختبار الفرضيات، وفي الأخير خاتمة عامة تضمنت نتائج الدراسة وبعض الاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

والدراسات السابقة

تمهيد:

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية وعنصرا أساسيا لنجاح جميع المنظمات، باختلاف أنواعها، وهذا ما جعلها تحظى بأهمية بالغة من قبل العديد من الباحثين، فالقيادة لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين، بل تتعدى ذلك إلى تحفيزهم، شحذ همهم، رفع روحهم المعنوية، وقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من اجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وتعد المبادئ الأخلاقية كالصدق، الأمانة، العدالة، المساواة التواضع... أداة القائد في عمله لتكون سلوكا يسترشد به في ممارسته الإدارية. وبما أن السلوك الإنساني يتأثر مباشرة بالأخلاق التي هي من أهم مقومات المجتمع الصالح فقد زاد الاهتمام بالقيادة الأخلاقية نتيجة لظهور العديد من الأزمات في القيادة في كلا المجالين العام والخاص، ولاشك أن الأخلاق تعتبر محورا للقيادة وذات أثر أكبر على آلياتها ونتائجها، ومن أهم ثمار القيادة الأخلاقية خلق الولاء لدى العاملين الذي يعتبر عنصرا أساسيا يجب توفره في أي منظمة ترغب في تحقيق مستويات عالية من الأداء.

ولا شك في أن الولاء التنظيمي، له أهمية بالغة في رفعة المنظمة، إلا أن هناك عوامل عديدة تساهم في تحقيقه، فقد أظهرت بعض الدراسات أن أساليب الإدارة وأنماط القيادة، ولاسيما القيادة الأخلاقية، تمثل عاملا مهما من عوامل تحقيق الولاء التنظيمي.

تأسيسا على ما تقدم يمكن تقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث أساسية:

المبحث الأول: القيادة الأخلاقية.

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: القيادة الأخلاقية.

يعد التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية احد المرتكزات الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمات وقد أصبحت القيادة الأخلاقية صفة أصيلة وممارسة ضرورية في المنظمة، بل أكثر من ذلك أصبحت منهجا جديدا للعدارة الحديثة، فهي تمثل البوصلة التي تمكن القادة من استخدام سلوكيات معينة لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية في المنظمة والتي تحاول ترسيخ العمل الإيجابي ونبت كل ما هو سلبى أو غير أخلاقى، حيث سيركز هذا المبحث على مفهوم كل من القيادة، الأخلاق، القيادة الأخلاقية وكذا التطرق إلى أهميتها والقيادة في الإسلام بالنظر إلى مقوماتها وسماتها.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية 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 ويتفقدون عليها.

أولا: القيادة

لقد وجد مفهوم القيادة في جميع الحضارات القديمة وكانت لها أصولها وتقاليدها ومفاهيمها الخاصة بها وتميزت مفاهيم القيادة بصفات وخصائص كل حضارة وكل عصر وفي كل مرحلة تاريخية ترسخت العديد من المفاهيم القيادية التي بلورت الفكر القيادي الحديث وأسسته.

ولا يوجد تعريف موحد للقيادة، بل هناك تعريفات عديدة سنبرزها فيما يلي:

1. القيادة لغة: القيادة مصدر قاد، يقود، قيادة، وقودا، وقد جاء في لسان العرب أن "القود نقيض السوق، يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها"، وهذا له دلالات لغوية عديدة، ومنها أن مكانة القائد إنما تكون في المقدمة لا المؤخرة، وهنا يبرز جانب التحفيز والتشجيع للأتباع وقيادة الصفوف كما يقال.¹

2. القيادة 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".²
- عرف 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".³
- ويعرف الطويل القيادة بأنها: "أحسن الوسائل للتفاعل بين الإنسان والمال والمادة بأقصى كفاية إنتاجية، وبأقل التكاليف الممكنة وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف".⁴

¹ أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الطبعة الأولى، الألوكة، الرياض، 2016، ص36.

² بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص18.

³ فاطمة فهيري، سعيدة ضيف، أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد2، عدد1، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2020، ص83.

⁴ أحمد بن عبد الله الكبير، مرجع سابق، ص38.

■ وتعرف كذلك على أنها عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إراديا تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين".¹

من خلال ما سبق يمكن القول بأن القيادة هي فن التأثير في الآخرين من أجل تحقيق هدف معين.

ثانيا: الأخلاق

تعود بداية الأخلاق إلى بداية النشأة الكونية، فهي مرتبطة بالإنسان والإنسانية، وقد ثبت ذلك بالشرع الإسلامي في قول الرسول صلى الله عليه وسلم: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق"، (رواه البخاري في كتاب الأدب المفرد، رقم 273) فقد دل هذا الحديث على وجود الأخلاق قبل الإسلام، وجاءت بعثة النبي صلى الله عليه وسلم لتثبيت دعائم الأخلاق النبيلة، وتنتهي عن الأخلاق الرذيلة، وكان نجاح المؤسسة الإسلامية نابعا من أخلاقها ومنظومتها القيمية التي سادت بها على مر القرون.²

1. الأخلاق لغة: في القاموس المحيط، الخلق بالضم هو: "السجية، والطبع، والمروءة، والدين".

وفي المعجم الوسيط، الخلق: "حال للنفس راسخة تصدر عنها الأفعال من خير أو شر من غير حاجة إلى فكر وروية".³

2. الأخلاق 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.⁴

■ يعرفها عالم الدارة تايلور: إن الأخلاق مجموعة من القواعد والمعايير التي عندما تصبح ثابتة، وتحكم سلوك أفراد المجتمع تشكل جزءا من ثقافة المجتمع، وتتجسد في عاداته وتقاليده وقوانينه، فهي تنعكس على الاتجاهات الاجتماعية وتدعم الوازع الأخلاقي فيه، فالمعايير الأخلاقية لها وظيفة خاصة في الحياة العملية، فهي تستخدم كدليل للأفعال ويستخدمها الفرد ليحكم على أخلاقه وسلوكه، وهي المبادئ التي تقرر ما يدركه الفرد أو المجموعة من أسباب أخلاقية للقيام بعمل معين دون آخر".⁵

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 18.

² أحمد بركي العنبي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 9.

³ أحمد بن عبد الله الكبير، مرجع سابق، ص 53.

⁴ دلال عبد المحسن ياسين الدرويش، مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة الإدارية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 20.

⁵ أحمد عبد الله الدروبي، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص 17.

■ مجموعة من القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحتكم إليها في تقييم سلوكه وتوصف بالحسن أو القبح.¹

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

ثالثا: القيادة الأخلاقية

تمثل الأخلاق محور القيادة والقادة بما لديهم من تأثير فإنهم يقومون بدور رئيس في إرساء المناخ الأخلاقي في منظماتهم، وبالتالي فللقادة بعد أخلاقي وتحمل مستوى أكبر من المسؤولية الأخلاقية، كما يؤدي القادة الأخلاقيون دورا رئيسيا في خلق مناخ تنظيمي إيجابي داخل منظماتهم من خلال تواصلهم المستمر مع الآخرين وتبادل الأفكار معهم.

1. تعريف القيادة الأخلاقية:

عرفت القيادة الأخلاقية بأنها "التوضيح العلمي للسلوك المناسب طبيعيا من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال بالاتجاهين، واتخاذ القرار".²

كما أشار شو Shaw إلى أن القيادة الأخلاقية هي عملية تنظيم الأفراد، وتوجيه الموارد المنظمة بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير المجتمعية، ويصنف الأنماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للأفراد.³

القيادة الأخلاقية هي القدرة على تحريك الأتباع نحو الهدف وفق القيم السليمة التي تحكم السلوك. ونقصد بالقيم السليمة القيم التي يحددها الشرع ثم العقل ثم العرف الاجتماعي ثم الضمير الشخصي.⁴

كما تعرف على أنها "القيادة التي تبدأ من ممارسة المدير للقيم الأخلاقية التي تتمثل بالأمانة والنزاهة والعدالة والموضوعية في توزيع الواجبات وأداء المهمات، وفي تقييم العاملين".⁵

ما يمكن قوله حول مفهوم القيادة الأخلاقية مما تقدم من تعاريف أنها سلوك يمارس التأثير على التابعين في جو تنظيمي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وما تسمح به المعايير والقيم والأنظمة والقوانين.

2. مصادر القيادة الأخلاقية:

هناك عدة مصادر للقيادة الأخلاقية، ومن هذه المصادر نذكر ما يلي:⁶

¹ محمد شريف زهواني، تأثير أخلاقيات المهنة في مكافحة الفساد الإداري دراسة حالة المديرية الجهوية للجمارك بوقرلة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2018، ص13.

² Ponnue.C and TemnaKoon.G, **The association between ethical leadership and employee outcomes, the Malaysian case**, journal of Eelectronic business ethics and organization studies, 14(1), 2009, p22.

³ فاطنة قهيري، سعيدة ضيف، أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد 2، العدد1، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020، ص85.

⁴ بعجي سعاد، خبابة عبد الله، درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين دراسة حالة وحدة خدمات ما بعد البيع (كوندور)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، مجلد 31، العدد1، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2016، ص148.

⁵ شيبلي وهيبه، القيادة الأخلاقية كلية لعلاج الأمراض التنظيمية في المؤسسات العمومية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد13، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ديسمبر 2017، 125.

⁶ 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، ص 114_115.

- أ- **المصدر الاجتماعي:** تتأثر القيادة بعادات وتقاليد وأخلاق المجتمع، وأعرافه ولذلك نجد أن القائد يستمد العديد من قيمه الأخلاقية من المجتمع وعاداته وتقاليد؛
- 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؛
- ت- **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؛
- ث- **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؛
- رابعاً: **مصطلحات لها علاقة بالقيادة الأخلاقية**

الجدول رقم (01): مصطلحات لها علاقة بالقيادة الأخلاقية

| الرقم | المصطلح | التعريف | المصدر |
|-------|------------------|--|---|
| 01 | أخلاقيات القيادة | عرف Brown Trevino & Harrison أخلاقيات القيادة بأنها "المظاهرة بالسلوك المعياري المناسب من خلال التصرفات والخصائص الشخصية للقائد والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين وتعزيز هذا السلوك لديهم من خلال الاتصالات المتبادلة وعملية اتخاذ القرار". | سحراء أنور حسين علي، بناء نموذج لأخلاقيات القيادات الإدارية العليا لإحداث التغيير التنظيمي بحث تحليلي على عينة من الجامعات التقنية في العراق، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 34، 2018، ص 8. |
| 02 | القيادة بالقيم | هي أسلوب قيادي متميز، وفلسفة إدارية تنطلق من ضرورة اهتمام القادة في أي منظمة بجميع العاملين | صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو سن، |

| | | | |
|--|---|--|-----------|
| <p>أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاؤه أنموذجا، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد16، المجلد1، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، اليمن- صنعاء-، 2015، ص74_75.</p> | <p>فيها، حيث يركز هذا الاهتمام على نوع الأسلوب القيادي، واهتمامه بالتعامل مع العاملين وفق قيم ومبادئ أصيلة، يعاملهم بكل تقدير واحترام وعدالة ومساواة وبكل شفافية ومصداقية، مما يساهم في الأثر الايجابي لأدائهم ويرفع من ولائهم وحبهم لمنظمتهم، حيث يعتبرون أنفسهم شركاء فيها، ومما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة مقارنة مع المنظمات الأخرى باعتبار القيم هي الموجه والدافع لسلوك الأفراد.</p> | | |
| <p>فاطنة قهيري، سعيدة ضيف، مرجع سابق، ص84</p> | <p>ليس هناك تعريف محدد لأخلاقيات الأعمال إلا أن غالبية كتاب الإدارة قد ركزوا على الجوانب الأخلاقية التي يجب أن يتمتع بها الإداري. فقد عرفها Peter Druker بأنها العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف. كما عرفت على أنها منهجية تطبيق وممارسة المبادئ والقيم الأخلاقية من قبل الأطراف الثلاثة للمؤسسة: المسير (كمسير من نوع خاص وهو المشرف)، العامل والمؤسسة (كهيئة معنوية)، حيث تهتم الأخلاقيات بمصلحة جميع الأطراف أصحاب المصلحة، أي كل ما هو متعلق بإجراءات سياسات المؤسسة، قرارات المسير وتعاملات العامل... الخ</p> | <p>أخلاقيات الأعمال</p> | <p>03</p> |
| <p>محمد شريف زهواني، مرجع سابق، ص14.</p> | <p>أخلاقيات المهنة هي جزء من أخلاقيات الإدارة، وذلك لأن أخلاقيات الإدارة ترتبط بشكل عميق مع فلسفة الإدارة من حيث المفهوم، وبالممارسة العملية في العمل</p> | <p>أخلاقيات الإدارة وقواعد آداب المهنة</p> | <p>04</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>اليومي للمديرين، بينما نجد قواعد وآداب المهنة اقرب إلى الممارسة المهنية العملية، فهي أضيق نطاقا وأكثر ارتباطا بمصالح أصحاب المهنة التي يمارسونها، وهذا إلى جانب أن أخلاقيات الإدارة هي أوسع وأشمل من أخلاقيات المهنة، فهي تعني أخلاقيات الشركة ككل وبالتالي فإنها تغطي مجالات وأنشطة مختلفة وأهدافها الحالية ومستقبلية وذات علاقة بأطراف عديدة.</p> | |
|--|--|--|

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على ما سبق.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية القيادة الأخلاقية

أولا: خصائص القيادة الأخلاقية

ركز علماء الاجتماع في أبحاثهم على اتجاهين في دراسة أخلاقيات العمل، أولهما يهتم بالتاريخ العائلي والمهني للأفراد، لفهم كيف يؤثر ماضيهم على التصميم الفكري والمعنوي الحالي لديهم، أما الاتجاه الثاني فيركز على آثار الموقف والوضعية الاجتماعية للأفراد لديناميكية الجماعة في تحديد بطريقة ضمنية أو صريحة معايير وقواعد العمل. فهناك عدد من النقاط تمثل خصائص القادة الأخلاقيين والتي من شأنها أن تدعم الإطار النظري لتطوير القيادة الأخلاقية والتي توصلت إليها دراسة في بحث خصائص القادة في المجال التربوي والتعليمي، نذكر منها؛¹

1. توضيح وتجسيد غرض وقيم المؤسسة، فمن الضروري أن يعمل القادة على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمنون بها للعاملين لديها، ويجسدونها في سلوكياتهم وتعاملاتهم معهم.
2. التركيز على النجاح التنظيمي بدلا من الأنا الشخصي.
3. اكتشاف أفضل العاملين وتطويرهم، فعملية الاكتشاف تتضمن إضافة أخلاق وخصائص إلى رصيد الفرد في عملية الاختيار.
4. استخدام مصطلحات الأخلاق والقيم في محادثات مع الأعضاء، فتوظيف المصطلحات والمفاهيم الأخلاقية في عمليات التواصل مع الأعضاء، من شأنه تكوين حصانة ضد المشكلات الأخلاقية بشكل أكبر.
5. إيجاد آليات للمعارضة، فلنجاح المؤسسة لا بد من الالتزام بميثاق العمل، وإتباع الأنظمة والقوانين المتفق عليها، ولا بد من إعطاء الفرصة للعاملين من المناقشة وإبداء الرأي في بعض الأعمال التي يقوم بها القادة أو زملائهم لمنع حدوث المشاكل الأخلاقية.
6. الاستفادة من قيم الآخرين، من الواجب على القادة الاستفادة من أفضل القيم التي يتحلى بها الآخرون الذين يختلفون في قيمهم.

¹ بعيليش فائزة، بن نذير نصر الدين، القيادة الأخلاقية كمدخل في تفعيل مكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 21، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2019، ص 412-413.

7. إجراء اتصالات حاسمة وإبداعية، على القادة الأخلاقيون اتخاذ الكثير من القرارات الصعبة من خلال الاتصال بالعاملين وتوحيد الجهود لعمل الشيء الصحيح بثبات، ولما فيه مصلحة العمل مهما كان القرار بشأنه صعبا.
8. معرفة حدود القيم والمبادئ الأخلاقية التي يعاصرونها، فكل القيم لها مجالات معينة وحدودا ينبغي عدم تخطيها أو تجاهلها، كما ينبغي الدفاع عن القيم التي يؤمنون بها.
كما حددها فريمان وستيوارت:¹

1. صياغة وتحديد أهداف وقيم المنظمة من قبل القائد؛
2. تركيز القائد على النجاح التنظيمي بدلا من التركيز على إثبات الذات؛
3. القائد يبحث عن أفضل الأفراد ويعمل على تطويرهم؛
4. معاملة الآخرين بأسلوب راقى.

ثانيا: خصائص القائد الأخلاقي

لا بد 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:²

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 مميزا 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 قيما 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 أفرادها.
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.

¹ فاطنة قهيري، سعيدة ضيف، مرجع سابق، ص85.

² صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو سن، مرجع سابق، ص82.

الجدول رقم (02): خصائص القائد الناجح

| خصائص متعلقة بالسياق والبيئة 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 ولحزم والتعاون مع الآخرين، وكذلك الأمر بالنسبة للذكاء والإبداع... |

المصدر: خدير نسيم، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2014-2015، ص73.

ثالثا: أهمية القيادة الأخلاقية

إن تمتع القادة بسمات أخلاقية وقيامهم بممارسة سلوكيات أخلاقية معينة يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها وتنفيذ المهام بكل أمانة ومسؤولية، ويمكن إبراز أهمية القيادة الأخلاقية في النقاط التالية:¹

1. تعود على القائد والمؤسسة بالنفع من خلال مساهمتها في تعزيز سمعة المؤسسة كشريك تجاري صادق وأخلاقي، وتجذب أعلى مستويات من الجودة وتحافظ بالعاملين لفترة أطول من الشركات الأخرى.
2. النظر إلى الإدارة العليا على أنها أكثر فعالية من طرف العاملين وزيادة التفاؤل بشأن الإمكانيات المستقبلية للمؤسسات.
3. تعزز القيادة الأخلاقية من خلال إظهار واثبات السلوك الأخلاقي من قبل القائد الرضا الوظيفي للعاملين.
4. تكوين هوية أخلاقية تساهم في تعزيز انتماء العاملين للمؤسسة بفعل توافقهم مع فلسفة المؤسسة الأخلاقية.
5. النظر إلى القائد على أنه قائد أخلاقي في المؤسسة يساهم في خلق رسالة أخلاقية قوية تحظى باهتمام الموظفين وتؤثر في أفكارهم وسلوكهم.

ويمكن اختصار أهمية القيادة الأخلاقية في دورها الكبير في تعديل سلوكيات العاملين داخل المؤسسة ومساهمتها في القضاء على أنواع السلوكيات والممارسات المنحرفة التي قد تصدر من القائد أو العاملين في المؤسسة ما يسهم في التقليل من قضايا الفساد التي تعاني منها المجتمعات.

¹ نصر الدين قعودة، منيرة سلامي، أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة في القائد دراسة ميدانية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بباتنة، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد4، العدد1، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021، ص139-140.

المطلب الثالث: أبعاد ومبادئ القيادة الأخلاقية

أولاً: أبعاد القيادة الأخلاقية

حدد عبد الله الكبير أبعاد القيادة الأخلاقية فيما يلي:¹

1. المقومات القيادية: وتشمل (المهارات القيادية، السمات القيادية، الموقف، الأنماط_القيادة التحويلية-).
 2. مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية: وتشمل (الالتزام بالقوانين المحلية، مراعاة القيم الدولية، احترام قيم المجتمع، التقيد بقيم المنظمة).
 3. الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره: وتشمل (تلافي إلحاق أي ضرر بالمجتمع، الإسهام في المشاريع التنموية، التأهيل والتوظيف للموارد البشرية، الإسهام في برامج المسؤولية الاجتماعية).
 4. التوازن الذكي في تحقيق المصالح: وتشمل (التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح موظفيها، التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح المجتمع، التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح القائد، التوازن بين المصالح القريبة والمصالح البعيدة).
- وهناك من يقسم أبعاد القيادة الأخلاقية إلى:²

1. توافر السلوك الأخلاقي: يعد توافر السلوك الأخلاقي مكوناً رئيسياً للقيادة، إن السلوك الأخلاقي ضرورياً لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، وأن النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة.
2. ممارسات السلوك الأخلاقي: بأن العاملين يتعلموا القيم، والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، وفي منظمته، وفي علاقاته، أما أهم المكونات التي تميز سلوكيات وممارسات القائد الأخلاقي هي: يتجنب أذى الآخرين، ويحترم حقوق الآخرين، وأن لا يكون مخادعاً أو كاذباً، وأن يلتزم ما يتعهد به، ويطيع القوانين، ويمنع الأذى عن الآخرين، ويساعد الآخرين في احتياجاتهم، عادل، ويعزز هذه الضروريات لدى الآخرين.
3. تعزيز السلوك الأخلاقي: يمكن للمدراء تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال الآتي:

- أ- التصرف الأخلاقي: القائد الذي يمكن أن يكون نموذجاً قوياً للدور هو الذي تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي.
- ب- مراقبة العاملين ومعاقبة الذين يتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.
- ت- تطوير مدونات أخلاقية قيمة.
- ث- توفير التدريب الأخلاقي.

¹ أحمد بن عبد الله الكبير، مرجع سابق، ص 115-116.

² قهيري فاطمة، ضيف سعيدة، مرجع سابق، ص 85-86.

كما حددت الدراسة التي أجرتها كل من كالشوفن وآخرون 2011، سبعة أبعاد للقيادة الأخلاقية والتي سنوضحها كالآتي:¹

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

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

ت- **توضيح الدور**: وهو توضيح المسؤوليات والتوقعات التي يفترض أن ينجزها الفرد.

ث- **التوجه بالأفراد**: وهو الاهتمام بمصالح الأتباع واحترامهم ودعمهم.

ج- **النزاهة**: وهي مدى تطابق أفعال القائد مع أقواله ومدى وفائه بالوعد وعدم الإخلاف بها.

ح- **التوجيه الأخلاقي**: وهو التواصل حول الأخلاق وشرح القواعد الأخلاقية وتعزيز مكافأة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي ومعاقبة المخالفين.

خ- **الاهتمام بالاستدامة**: وهو الاهتمام بالقضايا البيئية وجعل المؤسسة صديقة للبيئة من خلال إعادة التدوير وعدم التبذير في استهلاك الطاقة وغيرها.

ثانيا: **مبادئ القيادة الأخلاقية**

تتمثل مبادئ القيادة الأخلاقية حسب "Freakley and Burgh" فيما يلي:²

1. الأمانة والصدق والإخلاص في العمل القيادي؛
 2. الاهتمام بمبادئ العلاقات الإنسانية عند الأفراد العاملين في المؤسسة؛
 3. احترام القوانين والأنظمة القائمة في المؤسسة؛
 4. الابتعاد عن انتهاز منصبه لكسب مصلحة شخصية؛
 5. المحافظة على المستوى المهني لديه والسعي لتطويره؛
 6. احترام كافة الاتفاقيات والعقود في المؤسسة والالتزام بها.
- وأضاف عابدين عدد من المبادئ الأخلاقية والمتمثلة في:
1. **النزاهة والشفافية في العمل**: والتي تأتي لتنسجم مع المبادئ الإنسانية السامية لدى القيادة الأخلاقية.
 2. **المسؤولية**: وهي تحمل القادة مسؤولية الأعمال والنتائج المتوقعة لتلك الأعمال والتي تتضمن أن تتوافق مع المبادئ الإنسانية السامية وتشتمل المسؤولية على ما يلي:

¹ نصر الدين قعودة، منيرة سلامي، مرجع سابق، ص 140-141.

² القرني وآخرون، القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 180، الجزء الرابع، 2016، ص 659.

أ- القدرة على تحمل المسؤولية الشخصية؛

ب- الاعتراف بحالات الفشل ومواطن الأخطاء؛

ت- تحمل المسؤولية لخدمة الآخرين.

3. العدل: فمن الأخلاقيات أن يحرص القائد على العدل ويعمل بروحه ويؤثر على العاملين ليكون أقرب إليهم.

4. الاتزان الانفعالي: والذي يساعد القائد على التفاهم مع العاملين في المؤسسة.

المطلب الرابع: القيادة في الفكر الإسلامي (المهارات والمقومات)

يحتل موضوع القيادة باهتمام بالغ في المنهج الإسلامي، إذ تعد القيادة فيه من بين أهم المتطلبات الأساسية لرفع شأن الأمة الإسلامية ومنظمتها، من خلال دورها الفاعل والمؤثر في توحيد جهود العاملين، وتوظيف إمكاناتهم وقدراتهم في المجالات التي تسهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

أولاً: مفهوم القيادة في الفكر الإسلامي

القيادة بمعناها العام في الإسلام هي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة فهي عملية سلوكية وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر علاوة على كونه مركزاً وقوة. والقيادة في الإسلام مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعقيدة الإسلامية لا تنفك عنها لأن العقيدة مثل عليا يؤمن بها الإنسان ويضحي من أجلها بماله ونفسه فهي مسؤولية نابعة من قول رسول الله صلى الله عليه وسلم: (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته)، وفي هذا المجال يقول عساف: "تقوم القيادة على دعامين رئيسيتين إحداهما معنوية والأخرى مادية. فالدعامة الأولى تتمثل في العقيدة التي يؤمن بها القائد، والتي ترسم له المثل العليا التي يقتدي بها، وتقوده إلى تحقيق الهدف الذي يسعى لأجله، وتجعله يضحي براحته ومصالحه الخاصة في سبيل مثله وأهدافه.

وبالعقيدة يشحن القائد نفوس مساعديه بطاقات روحية تدفعهم إلى مجاراته في البذل والفداء في سبيل الجماعة. أما الدعامة الثانية فهي مختلف الأدوات التي لا بد من توافرها تحت يد القائد، مثل السلطة الملائمة وشبكة الاتصالات الفعالة والقوى البشرية اللازمة، ومختلف الإمكانيات المادية، والأموال التي يعتمد عليها الأفراد للقيام بأعمالهم وتستخدم في التجهيز والتدريب.¹

وعرفت القيادة من منظور إسلامي على أنها: "عملية تحريك الناس نحو الهدف الدنيوي والأخروي وفق قيم وشريعة الإسلام".²

وتعني "ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخليفة أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، فهي عملية سلوكية، وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر، علاوة على كونه مركزاً وقوة".³

¹ حدير نسيم، مرجع سابق، ص 62-63.

² أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 62.

³ أنظر الموقع www.alukah.net/sharia أطلع عليه بتاريخ 2021/05/31 على الساعة 22:40.

والقيادة الإسلامية قيادة لا تعرف الاستبداد أو الفوضى، فالقائد المسلم ينطلق من مبادئ الإسلام الراسخة، ومن العقيدة التي يؤمن بها، مُعتمداً على مبدأ الشورى مع أتباعه في اتخاذ القرارات بكل موضوعية وعدل وتجرد، يحدوه في ذلك مَرَضَاةُ الله ورسوله.

ثانياً: مقومات القيادة في الفكر الإسلامي

1. المقومات الذاتية:

إن المقومات الذاتية القيادية هي تلك المقومات المتعلقة بذات القائد، فهي بمثابة مقومات تأهيلية، تؤهل الفرد لتولي القيادة، وأنها بحكم طبيعتها هذه تعد الركيزة الأساسية للقيادة.

أ- الإيمان والعلم: إن أول كلمة خاطب بها سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم من الوحي الذي انزل عليه كانت

"اقرأ" وهذه في قوله تعالى: (اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4))¹

فالعلم هو أداة الإنسان ووسيلته لتحقيق أهدافه وغاياته بكفاءة وفعالية، فهو يتيح للإنسان الوقوف على حقائق الأشياء والأمور وتجنب الانزلاق إلى متاهات الجهل والتردي في مهاوى الزلل.

وأما الإيمان بمفهومه العام فقد يكون بأمور دينية أو بأمور دنيوية، وفي الإسلام فان إيمان المسلم يتصل بكل من الناحيتين، فالإسلام يحكم أمور الدين والدنيا معاً.²

والإيمان في الإسلام يشمل: الإيمان بالله، وملائكته، وكتبه، ورسوله، واليوم الآخر، ومن الإيمان كذلك إيمان القائد بقيادته العليا واطمئنانه الكامل إليها وثقته فيها وتصديقه بها، وكذلك إيمانه بالمنهج وبالأهداف والغاية التي يسعى إليها ذلك المنهج.

ب- الفصاحة والبيان: تعد الفصاحة والقدرة على البيان من أهم المقومات الأساسية المطلوب توافرها لدى الفرد،

ولقد عقد الإجماع من قبل رجال الفكر الإداري في العصر الحديث على أهمية الاتصالات وخطورة دور الكلمة

ومدى تأثيرها على نجاح القائد الإداري في القيام بدوره، ولقد أشار القرآن الكريم إلى هذا منذ ما يزيد عن أربعة

عشر قرناً من الزمن إلى خطورة الكلمة ومدى تأثيرها. قال تعالى: (أَلَمْ تَرَ كَيْفَ ضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ

طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِي السَّمَاءِ (24) تُؤْتِي أُكْلَهَا كُلَّ حِينٍ بِإِذْنِ رَبِّهَا وَيَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ

يَتَذَكَّرُونَ (25))³، ومن الشواهد في السنة النبوية على مقوم الفصاحة قوله "صلى الله عليه وسلم": "إنما بعثت

فاتحاً وحاتماً، وأوتيت جوامع الكلم".⁴

¹ سورة العلق: الآيات 1-4.

² عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، الطبعة الأولى، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص 146.

³ سورة إبراهيم: الآية 24-25.

⁴ محمد بن يوسف الصالحى، سبل الهدى والرشاد في سيرة خير العباد، الجزء الثاني، المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية، القاهرة، 1992، ص 210.

ت- **الخلق الحسن:** يرى الإمام البيهقي في كتابه شعب الإيمان أن حسن الخلق يعني سلامة نفس المرء نحو الأفق الأحمَد من الأفعال فيما بينه وبين ربه وفيما بينه وبين الناس، فالقائد قدوة وأسوة والناس على دين ملوكهم، فأى قدوة وأسوة فيمن ساء خلقه وفحش قوله وفعله ولا شك أن الحاجة إلى حسن الخلق تتزايد وتتعاظم كلما اتسع نطاق ولاية القائد، ومن هنا يتبين لنا عظم أخلاق المصطفى صلى الله عليه وسلم مصداقا لقوله تعالى (لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ)¹.

ث- **الإنتماء:** هو الإنتماء، والإنتماء إنما يكون للأصول أو الجذور أو المنبت، ومن ذلك انتساب المرء لأبيه ولأسرته ولجماعته ولقومه ولجتمعه الصغير والمجتمع الإنساني الكبير، وذلك المعنى يتفق تماما مع الإنتماء كأحد المقومات الأساسية التي تؤهل المرء لقيادة أي جماعة من الجماعات، لهذه الأسباب ولغيرها كان انتماء المرء إلى جماعة من الجماعات واحد من المقومات الإسلامية الأساسية الواجب توافرها في الفرد ليكون أهلا لقيادة أي جماعة من الجماعات. قال تعالى: (لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِنْ أَنْفُسِهِمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ)².

2. المقومات السلوكية:

يقصد بالمقومات السلوكية للقائد الإداري الرشيد في الإسلام تلك المقومات التي تكسب القائد الإداري القدرة على تحقيق الغايات والأهداف الموضوعية له ولجماعته بكفاءة وفعالية، كما تكسبه القدرة على مواجهة التغيرات والتطورات في الظروف البيئية المحيطة به، ومن ثم تكفل له الاستمرار في القيادة وهي:

أ- **القدوة:** إن المقصود بالقيادة كما هو معروف هي التأثير في الآخرين وملاك الأمر في التأثير هو القدوة، ومما يجدر الإشارة إليه أن المعنى اللغوي للقيادة إنما يحمل في طياته معنى القدوة وضرب المثل والمبادرة من جانب القائد أولا، فالقيادة تكون من أمام بخلاف السوق الذي يكون من خلف³، ولعل في هذه التفرقة الدقيقة يكمن الفرق الجوهرى بين القيادة والرئاسة، فالرئيس لا يهتم بالقدوة ويمارس تأثيره على مرؤوسيه بعيدا عن القدوة معتمدا على سلطاته الرسمية، فهو يفرض قراراته وأوامره فرضا على مرؤوسيه ويسوقهم سوقا إلى تحقيق أهدافه ورغباته، أما القائد الإداري الرشيد فهو لا يركن إلى تلك السلطة الرسمية، وإنما يستمد تأثيره ومكانته من مرؤوسيه من خلال القدوة وضرب المثل وإلزام نفسه بما يلزم به مرؤوسيه، ومطابقة قوله فعلة.

قال تعالى: (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا)⁴ وقوله: (قُلْ إِنْ كُنْتُمْ تُحِبُّونَ اللَّهَ فَاتَّبِعُونِي يُحْبِبْكُمُ اللَّهُ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ)⁵.

¹ سورة التوبة: الآية 128.

² سورة آل عمران: الآية 164.

³ عبد الشافي محمد أبو الفضل، مرجع سابق، ص 208.

⁴ سورة الأحزاب: الآية 21.

⁵ سورة آل عمران: الآية 31.

ب- التعليم: إن قيام القائد الإداري بتعليم وتدريب مرؤوسيه يعتبر من الدعائم الأساسية لنجاح وفعالية القائد في تحقيق الأهداف المحددة له من قبل إدارته العليا وانه لا يقوم بتحقيق هذه الأهداف بنفسه وإنما من خلال مرؤوسيه، وعليه فإن نجاح القائد الإداري في تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية رهن بمدى قدرة مرؤوسيه في تنفيذ هذه الأهداف بكفاءة وفعالية. من الشواهد في القرآن الكريم على ضرورة توفر مقوم التعليم في القائد قوله تعالى: (كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِنْكُمْ يَتْلُو عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ).¹

ت- الشورى: إن الشورى أصل من أهم أصول ومقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام بل إن البعض يرى بوجودها، وذلك مصداقا لقوله تعالى (وَاسْتَعْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ)²، وهي من صفات القائد المتسم بالديمقراطية في المفهوم المعاصر للقيادة والتي تعني التشارك والمشاركة وفتح المجال أمام الأتباع في الحوار وإبداء الرأي في الأمر والقرار وغيره من الأمور التي تستجد في العمل ما بين القائد والتابعين قال تعالى: (وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ).³

ث- الاجتهاد: يعتبر الاجتهاد من الأمور المحمودة بالنسبة لعامة الناس، ويعتبر ضرورة في حالة القائد الإداري، فالقائد الإداري منوط به تحقيق أهداف محددة في ظل ظروف وأوضاع متغيرة ومتقلبة، وعليه بصفة مستمرة أن يوائم من أوضاعه وأوضاع جماعته بحيث تتلاءم مع تلك الظروف والأوضاع المتغيرة من حوله، وعليه أن يستجيب لدواعي تلك التغيرات الموقفية التي تفرض عليه وتستوجب منه سرعة المبادرة من تلقاء نفسه باتخاذ الإجراءات وإصدار القرارات التي تستجيب لمقتضيات تلك التغيرات الموقفية.

من الشواهد من القرآن الكريم على مقوم الاجتهاد قوله تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا)⁴.

ج- العزيمة وعدم التردد: وهي الكلمة المرادفة لاتخاذ القرار والتي تعني أن يأخذ القائد قراره بعزيمة وهمة عالية دون تلكأ أو تردد، ولقد بين لنا التاريخ وأحداثه أن إيمان القائد إذا اقترن بقوة العزيمة لم تزده الشدائد والتحديات إلا قوة ورسوخا، ولن يزداد القائد إلا إصرارا وتمسكا بأهدافه، ولقد أشاد القرآن الكريم بأولو العزم من الرسل، الذين تميزوا بالصبر وقوة العزيمة والمثابرة في مواجهة العقبات والتحديات، وقد كان حصاد تميزهم هذا أن دان لهم النجاح، وتحققت أهدافهم، وانتصرت مبادئهم ودعواتهم.

¹ سورة البقرة: الآية 151.

² سورة آل عمران: الآية 159.

³ سورة الشورى: الآية 38.

⁴ سورة النساء: الآية 59.

قال تعالى: (فَاصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُولُو الْعُرْمِ مِنَ الرُّسُلِ وَلَا تَسْتَعْجِلْ لَهُمْ كَانَتْهُمْ يُومَ يَرُونَ مَا يُوعَدُونَ لَمْ يَلْبَثُوا إِلَّا سَاعَةً مِنْ نَهَارٍ بَلَاغٌ فَهَلْ يُهْلِكُ إِلَّا الْقَوْمَ الْفَاسِقُونَ)¹.

وقال كذلك: (فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ)².

ح-الرحمة: تعد الرحمة واحدة من أهم المقومات القيادية الإسلامية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد، وتتميز عن غيرها من المقومات بما لها من تأثير مباشر وانعكاس سريع على المرؤوسين ومدى التفاهم حول القائد الإداري، أما غلظة القائد وفظاظته وانعدام الرحمة في سلوكه تؤدي إلى التفكك السريع للجماعة واختلافها على قائدها وانفصاضها من حوله، وهذا مصداقاً لقوله تعالى: (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا لَفُتُّوا مِنْ حَوْلِكَ)³.

خ-الصبر: هو حبس النفس عن الجزع وإمساكها والسيطرة عليها في الضيق والفرع⁴، ومنه الصابر والصبور، والصبور من أسماء الله الحسنى، حظ العبد من الصبر أن يصبر عند الشدائد وأن يغالب دواعي العجلة والهوى والشهوات، ويعتبر من أهم المقومات المطلوب توافرها في القيادة الإسلامية، فالقائد الإداري مطلوب منه تحقيق أهداف وغايات محددة، وهو عرضة لجملة من العقبات والتحديات التي تواجه مسيرته نحو تحقيق هذه الأهداف والغايات، فالصبر هو العلاج الناجح والوسيلة الفعالة لمواجهة تلك التحديات، كما أن توافر الصبر والقدرة عليه رهن بمدى وضوح الهدف وإيمان القائد بهذه الأهداف ومدى ثقته في المنهج والأحكام والقواعد التشريعية التي يعمل في إطارها، قال تعالى: (وَاصْبِرْ وَمَا صَبْرُكَ إِلَّا بِاللَّهِ وَلَا تَحْزَنْ عَلَيْهِمْ وَلَا تَكُ فِي ضَيْقٍ مِمَّا يَمْكُرُونَ)⁵.

د-التوكل: لغة إظهار العجز والاعتماد على الغير، ومن المعروف أن أي إنسان مهما بلغت قدرته وذكاءه في حل المشاكل والعقبات التي تعترضه يبقى في حاجة إلى من هو أعلم منه واقدر، ولعل القائد الإداري مثالا على ذلك، فالقائد الإداري يبقى في حاجة إلى التوكل على القائد الإداري الأعلى منه والذي يملك قدرا أكبر من السلطات والقدرات والإمكانات والاعتماد عليه في حل العقبات والمشاكل الذي تعترضه، وهذا التوكل لا ينتقص من قدره ولا من مكانته وكفاءته، أما إذا جعل القائد الإداري من نفسه المرجع النهائي في كل أمر من الأمور والرجل القادر على حل جميع المشاكل، القائد الذي لا تقهره الصعوبات والعراقيل وانه في غنى عن أي مساعدة من رئيسه، فتلك بداية النهاية.

يقول الله سبحانه وتعالى: (وَمَا اخْتَلَفْتُمْ فِيهِ مِنْ شَيْءٍ فَحُكْمُهُ إِلَى اللَّهِ ذَلِكُمُ اللَّهُ رَبِّي عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ)⁶.

سورة الأحقاف: الآية 35¹

سورة آل عمران: الآية 159.²

سورة آل عمران: الآية 159.³

محمد بن أبي بكر الرازي: مختار الصحاح، باب الصاد، مكتبة لبنان، بيروت، 1986، ص 149.⁴

سورة النحل: الآية 127.⁵

سورة الشورى: الآية 10.⁶

ذ- الموضوعية: إن الموضوعية أو العدالة الإنسانية تعتبر ضرورة لا غنى عنها لاستقرار الأمور والعلاقات بين الأفراد والجماعات التي ينظمها أي مجتمع من المجتمعات، ونعني بالموضوعية هنا عدم التأثر أو الانقياد للأهواء والرغبات والشهوات والمصالح عند الحكم على الأشياء والأمور، والاجتهاد في وضع الأمور في مواضعها الحقبة بقدر المتاح من العلم والقدرة، ومما لا شك فيه أن الموضوعية أو العدالة الإنسانية بهذا المعنى تعد من أزم المقومات الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد، فهي تعد دعامة أساسية بها تستقيم الأمور في جماعته، ويأمن في ظلها المرءوسون والتابعون على حقوقهم وتسود المساواة بينهم، فيجد المجتهد جزاء اجتهاده، ولا يكون المقصر بمنأى عن العقاب، فتتحقق لتلك الجماعة الإيجابية وتكون أكثر قدرة وفعالية على تحقيق الأهداف والغايات المنوط بها تحقيقها.

يقول الحق تبارك وتعالى في محكم التنزيل: (وَأَنِ احْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ وَاحْذَرْهُمْ أَنْ يَفْتِنُوكَ عَنْ بَعْضِ مَا أَنْزَلَ اللَّهُ إِلَيْكَ فَإِنْ تَوَلَّوْا فَاعْلَمُوا أَنَّمَا يُرِيدُ اللَّهُ أَنْ يُصِيبَهُمْ بِبَعْضِ ذُنُوبِهِمْ وَإِنَّ كَثِيرًا مِنَ النَّاسِ لَفَاسِقُونَ)¹.

ثالثا: المهارات القيادية في الإسلام

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بمهارات تساعده على التأثير في سلوك العاملين وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يكون بوسع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي: (القائد، التابعون، الموقف) فلا بد أن يكتسب مجموعة من المهارات، وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى.

في الأدبيات العربية الإسلامية، اتفق مجموعة من الباحثين حول مجموعة من المهارات يجب على القائد الإداري أن يتقنها ويتصف بها، من بينهم (إبراهيم أبو سن، هيجان، درويش وتكلا...)، حيث حصر هؤلاء مهارات القيادة في ثلاث مهارات أساسية هي:

1. **المهارة السياسية أو الفكرية:** وهي قدرة القائد على إيضاح الرؤية السياسية، ومعرفة البيئة الاجتماعية المحيطة به، مع امتلاكه مهارة إقناع الأفراد والشخصيات المؤثرة بالإيمان بالهدف المراد تحقيقه، وكذا قدرته على التوفيق والانسجام بين الاتجاهات المختلفة في المجتمع²، كما يحتاج القائد الإداري إلى المهارات الفكرية من أجل بناء الإستراتيجيات وإعداد الخطط وحشد الجهود والموارد لتنفيذها بكفاءة³.

2. **المهارة الإنسانية:** وهي قدرة القائد في التعامل مع الأفراد والجماعات، بشكل مؤثر فيهم، ومما يحتم عليه أن يكون سلوكه وتصرفاته تتطابق مع ما يريد من أفرادها، ولكي يحدث ذلك يجب على القائد أن يتحلى بالآتي⁴:

أ- أن يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.

¹ سورة المائدة: الآية 49.

² أحمد إبراهيم أبو سن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2003، ص 201.

³ حدير نسيم، مرجع سابق، ص 57.

⁴ أحمد إبراهيم أبو سن، المرجع نفسه، ص 202.

- ب- أن يكون حسن المعاملة عادلا بينهم.
- ت- أن يستشيرهم ويحترم آراءهم.
- ث- تدريبهم على الأمانة.
- ج- الثقة في قدرات الأفراد واعتماد مبدأ التفويض.
- ح- الرقابة والمحاسبة على أداء الأمانة.

3. المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال رؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفا لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل، كما تعتبر قدرة القائد على حل مشاكله بكفاءة وقدرة التأثير في العاملين وخلق الثقة بينه وبينهم، ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية ما يلي:¹

أ- أنها أكثر تحديا من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

ب- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تسليط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.

ت- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.

ث- هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى.

في حين أشار (طارق السويدان) أن المهارات الأساسية للقائد الفعال هي على النحو التالي:²

1. الرؤية المرشدة:

أ- الرؤية الواضحة للمستقبل، واستشراق المستقبل من الواقع مع ربطه الطموح.

ب- وجود أهداف واستراتيجيات بعيدة المدى.

ت- أن تكون الرؤية جماعية وليست فردية، والتفكير الشخصي والجماعي عند إعداد الرؤية.

2. التوازن:

أ- المحافظة على توازن طاقات الإنسان، وترتيب الأولويات حسب الحاجة.

ب- التوازن بين حاجات (العقل والجسم، العاطفة والروح).

ت- الاهتمام باحتياجات طاقات الإنسان.

¹ حدير نسيم، مرجع سابق، ص74.

طارق السويدان، فيصل عمر باشراحييل: صناعة القائد، الطبعة الثانية، مكتبة جرير، الرياض، 2003، ص134-187.²

3. المهارة في التعامل مع الإنسان:

- أ- إجادة استخدام مهارات عديدة للتعامل الإنساني، منها (الاستماع، الإحساس
- ب- بمشاعر الأفراد، فهم النفس البشرية).
- ت- القدرة على التأثير في الأفراد عاطفياً وإدارياً، وامتلاك مهارات الإقناع.

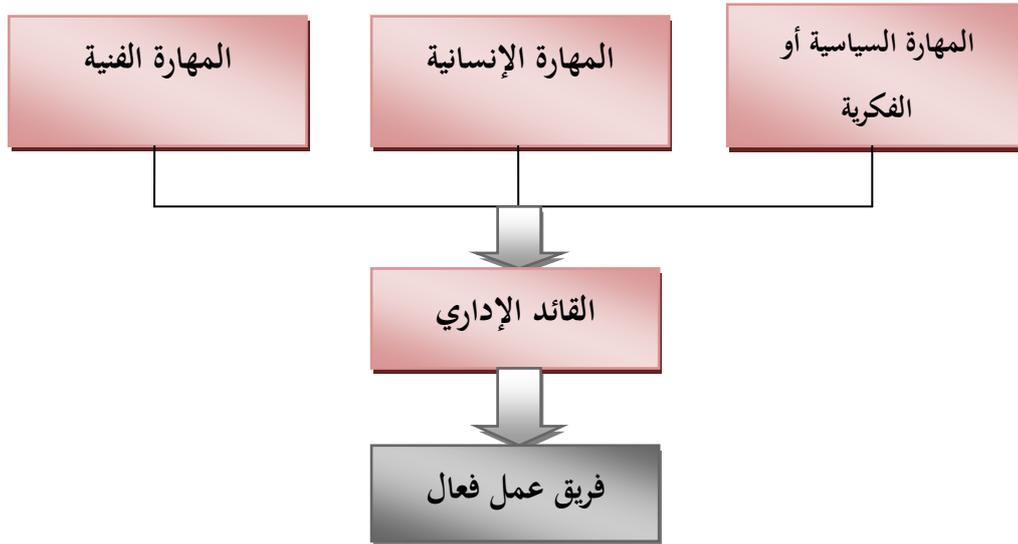
4. التحكم:

- أ- الإيمان بمبدأ العدل في التعامل بين الجميع والقدرة على الثواب والعقاب العادل.
- ب- الشجاعة في الأقوال والأفعال، والجرأة والثبات عند المواقف، مع الحزم والشدة في الأمور حسب الموقف والحاجة.

5. معرفة الرجال:

- أ- مهارة حسن الاختيار، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ب- حسن استثمار العنصر البشري، والاستخدام الأمثل للطاقة البشرية.
- ت- القدرة على بناء فرق العمل.

الشكل (02): مهارات القائد



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على ما سبق.

إضافة إلى المهارات السابقة هناك من أضاف مهارة التحفيز، المهارات الذاتية، والمهارات الذاتية والإدارية.

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي.

حظي مفهوم الولاء باهتمام سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة ومع تطور المنظمات وأساليب إدارتها أصبح الاهتمام يتزايد عليه، حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات وظهرت أخيراً إدارة المبادئ والأهداف التي ركزت على القيم والأهداف التي يؤمن بها العاملون وضرورة انسجامها مع

أهداف وقيم المؤسسة وأخذت الدراسات المتعلقة بالولاء أبعادا مختلفة حيث أصبحت المنظمات تسعى إلى كسب ولاء العاملين وهو ما سنحاول دراسته في هذا المبحث من خلال بعض العناصر كالمفهوم، الخصائص الأبعاد... الخ.

المطلب الأول: ماهية الولاء التنظيمي

أولا: مفهوم الولاء التنظيمي

إن الولاء كلمة ذات قيمة عالية، ومعنى سام ونبيل، فهو بمعناه اللغوي الانتماء والانتساب، وعندما نقول أن للأبناء ولاء لآبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وإخلاصهم لهم والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والانسجام، كما يقصد بالولاء لغة: العهد القرب والمحبة.¹ أما الولاء اصطلاحا: فتعددت تعاريفه وفق آراء ووجهات نظر العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة وستتطرق لأهمها:²

فقد عرفه شيلدون (shelden)، على أنه التقويم الإيجابي للمنظمة، والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها.

وأما بوكانن (buchanan)، فقد ميز بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الولاء التنظيمي

1. الإحساس بالانتماء: ويظهر في التعبير بالفخر عن المنظمة، والقناعة الذاتية بأهدافها وقيامها.

2. المشاركة والمساهمة الفعالة: من قبل الفرد النابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.

3. الإخلاص: وهو الشعور بالارتباط العاطفي، والانجذاب للمنظمة، المعبر عنه برغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار

والعمل في المنظمة في كل الظروف.

وأشار الأحمدي أن عمل بورتير (porter) إداريا عرفه بأنه قوة من أفضل الأعمال التي تناولت الولاء، تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها.

أما (Allen&Meyer) فقد عبرا عنه بأنه "حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها".

ويرى ستيرز (Steers) أن الولاء التنظيمي هو تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها.

على ضوء التعاريف السابقة للولاء التنظيمي نستنج التعريف التالي والذي لا يختلف إلى ما تطرق إليه الباحثون:

وجود ولاء متبادل بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها بحيث يكون الفرد مخلصا ووفيا لأهدافها من خلال بذل الجهد والمثابرة والتحلي بقيم المنظمة والحرص على البقاء فيها.

ثانيا: مراحل الولاء التنظيمي

يتفق معظم العلماء والباحثون على أن هناك مراحل يكون فيها الفرد ولاءه اتجاه منظمة ومن هذه المراحل تلك

التي سنوضحها كما يلي:³

¹ حلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص86.

² ملياني فاطمة الزهراء، أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي - دراسة حالة جامعة الجليلي بونعامية بخميس مليانة -، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الجليلي، خميس مليانة، 2014-2015، ص3-4.

³ شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على هيئة الإدارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة - رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008-2009، ص70.

1- مرحلة التجربة:

أي ما قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة سنة واحدة حيث يعتمد الفرد على ما لديه من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات ومستويات مختلفة من الولاء التنظيمي، ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار. ففي هذه المرحلة يهدف من توجه نحو العمل إلى تحقيق المن والشعور به والحصول على القبول من التنظيميين وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

2- مرحلة العمل:

وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدأ العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام (2-4) سنة.

وتظهر خلالها خصائص مميزة بما تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.

3- مرحلة الثقة في التنظيم:

وتتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدأ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن ازدياد درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإجراءات المعطاة للأفراد.

نلاحظ أن هناك ثلاثة مراحل يتكون فيها الولاء التنظيمي للفرد العامل، حيث نجد المرحلة لتكون الولاء التنظيمي، تكون قبل التحاق الفرد بالعمل بمعنى يكون تفكيره مبنيًا على الفوائد المرجوة في حين تأتي مباشرة المرحلة الثانية أي ما تسمى بمرحلة العمل والبدء فيه، حيث يتكون الولاء التنظيمي للفرد عندما يعيش في بيئة عمله مدة اثنان أو ثلاث إلى أربع سنوات إذ نجده يسعى إلى بلوغ درجة عالية من التوافق والتطابق مع المبادئ التي تقرها منظمته وما يميزه في هذه المرحلة عن سابقتها شعوره بالفخر والاعتزاز عند الحديث عن منظمته أمام الآخرين، وبصفة مباشرة تأتي المرحلة الثالثة والأخيرة أي مرحلة الثقة في التنظيم، والتي تكون في السنة الخامسة من عمر الفرد العامل لحياته المهنية، حيث يقبل أهداف المنظمة ويتبنى مبادئها وكأنها مبادئه الخاصة ويستمر في المحافظة على سمعتها وسط المنظمات الأخرى.

فبناء الولاء التنظيمي يتم بطريقتين إحداهما رسمية والتي نلمسها عند تصميم طرق العمل وأثناء تصميم فريق العمل، بينما الطريقة الغير رسمية تتضح من خلال العمليات الاجتماعية التي يقوم بها الموظفون من حين لآخر كالتعاون المنافسة الإيجابية، العلاقات الطيبة.

الشكل رقم (03): مراحل تطور الولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على ما سبق.

ثالثا: أهمية وخصائص الولاء التنظيمي

1- أهمية الولاء التنظيمي

تعود هذه الأهمية لعدة أسباب منها:¹

- أ- أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.
- ب- إن مجال الولاء التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني، نظرا لكونه سلوكا مرغوبا من قبل المنظمات.

ت- أنه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

ث- يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم. كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.

2- خصائص الولاء التنظيمي

للولاء التنظيمي خصائص عديدة¹ ولكل باحث زاوية معينة في ذكر بعض هذه الخصائص فنجد "بطاح" يلخصها

كما يلي:

¹ملياني فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص6.

- أ- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليه من بعض الظواهر والسلوكيات الخاصة بالعاملين.
- ب- الولاء التنظيمي محصلة لتفاعل حملة عوامل إنسانية، وتنظيمية وإدارية.
- ج- لا يصل الولاء التنظيمي إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل عليه تكون أقل نسبياً من درجة التغييرات التي تحصل في الظواهر الإدارية.
- والمواقع أن الأدبيات تشير إلى اتجاهين في فهم الولاء التنظيمي وهما:

1. **الاتجاه التبادلي (Exchange approach):** حيث تنشأ علاقة تبادلية بين المنظمة والأعضاء العاملين فيها بمعنى أن المنظمة تطلب إلى العامل التفاني والإخلاص وعدم ترك الوظيفة فضلاً عن الالتزام التنظيمي، كما أن الفرد يطلب من المنظمة إشباع حاجاته، وهو ما يعرف بالتوازن التنظيمي.
2. **الاتجاه النفسي (psychological approach):** والذي يرى أن هناك ارتباطاً فعالاً للأفراد بالمؤسسة، دون النظر بعين الاعتبار للعوامل المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحققها الأفراد نتيجة عملهم في التنظيمات وهذا الارتباط يعبر عن نفسه بأدائهم الجيد، وقلة تغيبهم، وبقائهم في التنظيم.
- إن بعض الباحثين اتفقوا على أن الولاء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة، وتؤثر على قرار الموظف فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة، ويتصف الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي بالصفات التالية:

- أ- قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها.
- ب- بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.
- ت- وجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة.
- ث- وجود الرغبة القوية في البقاء في المنظمة لفترة طويلة.
- ج- وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.
- ويتجه "العزراوي" إلى أن الولاء التنظيمي يمتاز بخصائص منها:
- أ- متغير سلوكي ويمثل حالة غير محسوسة وملموسة ولا يمكن تحديد أبعادها.
- ب- حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والإجراءات المتعددة.
- ت- له تأثير كبير على كثير من الظواهر في المنظمة كالحضور إلى المؤسسة أو البقاء فيها، أو الأداء... الخ.
- ث- فالولاء التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه المشاعر التي يطورها الفرد وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومؤسسته في العمل.

¹ بوسكار فريد، جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية لمصلحة الاستعدادات الطبية مشونش، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص 56 - 57.

المطلب الثاني: مقومات الولاء التنظيمي وأبعاده

أولاً: مقومات الولاء

بناءً على التعاريف السابقة للولاء التنظيمي نستخلص أهم المقومات التي يبنى عليها الولاء التنظيمي:¹

1. قبول أهداف المنظمة وقيمتها.
2. بذل مستوى عالي من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم.
3. أن يكون على درجة عالية من الانغماس الشديد في التنظيم والولاء له.
4. الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم فترة طويلة.
5. الميل لتقويم التنظيم تقويماً إيجابياً.

ثانياً: أبعاد الولاء التنظيمي

قد تناولت دراسات الباحثين العديد من أبعاد الولاء، لكن أكثر التصنيفات قبولاً لأبعاد الولاء هو ما يراه ماير وألن Meyer(&Allen) على النحو التالي:²

1- الولاء العاطفي (التلاحمي):

وهو يعكس علاقة العامل وارتباطه الودي مع المؤسسة التي يعمل فيها، ويتمثل ذلك في مشاعر وأحاسيس المودة والوفاء والإخلاص التي يكنها العامل لمؤسسته، وينتج عن ذلك الشعور بانخفاض معدلات الغياب ودوران العمالة وارتفاع مستوى الأداء والإنجاز، وهو يتأثر بمدى إدراك العامل لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات والقدرات وطبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل وهو يتمثل كذلك بسلوك العامل المؤدي إلى تقوية الإحساس بتماسك وتلاحم أفراد وزملاء العمل.

2- الولاء المستمر:

وهو يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل مع المؤسسة، وهو يتوقف على مدى رضا العامل عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في المؤسسة، 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 والمادية المترتبة عن استمراره في العمل في مؤسسته، وربما يكون هذا الولاء عن طريق تخصيص العامل لحياته من أجل بقاء جماعة العمل واستمرارها ومن خلال تضحيتها الشخصية من أجل فريق العمل.

¹ ملياني فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص7.

² صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو سن، مرجع سابق، ص85.

3- الولاء الأخلاقي (المعياري):

وهو التزام يعبر عنه الفرد عن درجة إحساسه الداخلي بمدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تؤمن وتعمل بموجبها المؤسسة المنتمي إليها.

فكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوافقة بين العامل والمنظمة كلما زاد هذا الالتزام من طرف العامل اتجاه مؤسسته والاستمرار في البقاء فيها والتزامه بأنظمتها وتعليماتها والعكس صحيح.

المطلب الثالث: تأثير الولاء التنظيمي على المنظمة والعاملين

أولاً: محددات الولاء التنظيمي

تتعدد العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي وتحد مستواه لدى العاملين مما يوجب على إدارة المنظمة الاهتمام بهذه العوامل والعمل على دراستها وفهمها بشكل صحيح، حيث تستطيع استخدامها لتعزيز ولاء العاملين لديها، ومن أهم هذه المحددات:¹

1- **السياسات:** ضرورة وجود سياسات عمل داخلية تعمل على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة بشرط أن يكون الفرد قادراً على إشباع هذه الحاجات فيترتب على ذلك إتباع نمط سلوكي ايجابي يسمى بالسلوك المتوازن، والذي يقوم بدوره إلى الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ومن ثم درجة عالية من الولاء التنظيمي، وهذا ما أشارت إليه نظريات ماسلو وبورتر في التحفيز.

والأفراد يسعون دائماً إلى العمل على إشباع حاجاتهم المعنوية والمادية كالرغبة في تحقيق الاحتياجات الأساسية والحاجات المعنوية من الاحترام إلى الذات... الخ، بشكل يترتب عليه زيادة دافعية الأفراد للعمل والارتباط ببيئات عملهم وتحقيق أهدافهم.

وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وأشار ماسلو في نظريته سلم الحاجات الإنسانية على أن الفرد يحاول أن يحقق خمس حاجات رئيسية هي الحاجات الفيزيولوجية الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات.

2- **وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:** كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء المهني عند العاملين كما أظهرت الدراسات التي أجريت على هذا المجال فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار، فعملية التحديد تساعد وتعمل على خلق الولاء عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة تحديد الأدوار، كما أنه على العكس تماماً من ذلك يمكن للغموض في الأدوار أن يجلب الصراع على المنظمة ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار.

3- **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** المشاركة هي اشتراك عقلي وانفعالي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية شريطة أن يتحمل المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.

¹ بوميسة عبد الحكيم، مريش علاء الدين، الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية جيجل، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الوارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017-2018، ص 20-22.

أوضحت العديد من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وأن الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديدا لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية.

4- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص الداخلية لبيئة العمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم لأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالولاء والانتماء العاطفي، فالبيئة التنظيمية التي لا تتوفر على مناخ تنظيمي سليم، تعاني من ظهور بعض الآثار السلبية المتمثلة في زيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة، وعدم الحيوية وتدني الإنتاجية.

5- **تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز:** يتطلب المناخ التنظيمي أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوفر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعلى المنظمة ككل وبالتالي زيادة الولاء وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيق لأنظمة الحوافز الجيدة.

6- **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** تعني العبارة انه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها ثم التقرب إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم، والتي يسعى المسئول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة.

7- **نمط القيادة:** تلعب إدارة المنظمة دورا فعالا وكبيرا في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف، ويعتمد على نوع أو أسلوب القيادة ومدى التأثير على الأفراد، فالقيادة هي التي تستطيع زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد، وتبعث فيهم روح المهمة للإنجاز وتدفعهم لتحقيق الهدف المشترك.

القيادة هي مناط العمل في تحقيق كافة العوامل السابقة وأسلوبها القيادي المناسب هو الخطوة العملية لتحقيق وتنمية ولاء أفرادها، كما توجد عوامل مساعدة في تكوين الولاء التنظيمي توجد هناك عوامل تؤثر بسلب على الولاء التنظيمي وتدمره ويجب الابتعاد عنها.

ثانيا: أثر الولاء التنظيمي على المنظمة

يعد للولاء تأثير على بعض المتغيرات التي نتناول البعض منها:¹

1- **الروح المعنوية:** تعرف الروح المعنوية على أنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون التلقائي ببدل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية والروح المعنوية هي نتائج الإدارة سلوكية

¹ بوميسة عبد الحكيم، مريش علاء الدين، مرجع سابق، ص 24-26.

الناجحة فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقات المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي.

2- الأداء المتميز: يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل.

3- تسرب العاملين: يعرفه "موبلي" بأنه "توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً" ويعد التسرب وترك الموظفين لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها. ولهذا التسرب نتائج عديدة منها:

أ- تعطيل الأداء ويتعطل الأداء من ناحيتين: فالأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبل تركهم للعمل والثاني كلفة شغور الوظيفة.

ب- ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات: تمتاز المنظمة بما لديها من أنماط اجتماعية الرسمية فإن كان تركوا العمل من العاملين المشاركة فسوف يكون للتسرب آثار سلبية على بقية العاملين.

ت- انخفاض المعنويات.

ث- زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم.

4- الانجاز المبدع: يرى كثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون

بها يمتازون بإنجاز متميز ويرون أن الفرد ذات الولاء التنظيمي العالي يكون أكثر حماساً للعمل وأكثر التزاماً.

5- العقد النفسي: يعرف العقد النفسي في الأدبيات بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة وبين العاملين فيها، فهناك

علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف وأن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة التنظيمية المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز والتحاق الفرد بالتنظيم يعني وجود عقد نفس واقتصادي يرتبط به الأفراد مع التنظيم وبالتالي فإن إهمال هذين العقدين يترتب عليه إهمال وضعف الولاء التنظيمي ومن ثم بدء المحاولات للانتقال إلى مكان عمل آخر.

المطلب الرابع: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي للعاملين من المواضيع المهمة التي تلقى الاهتمام من منظمات الأعمال، إذ أن الولاء التنظيمي نتائج وتبعات هامة تؤثر في إنتاجية العاملين، وأدائهم كما أنها تؤثر في استقرار العاملين واستقرار المنظمة، فكلما كان ولاء العاملين للمنظمة مرتفعاً كان هناك الأداء أفضل ومستوى الرضا الوظيفي مرتفع، ويتأثر الولاء التنظيمي بالعديد من المؤثرات التي تؤثر في الولاء بشكل مباشر أو غير مباشر، ومن هذه المؤثرات أسلوب القيادة، فعندما تعتمد المنظمة أسلوب القيادة الأخلاقية التي تركز على المبادئ الأخلاقية، فإنه يؤثر إيجاباً على درجة الولاء لدى العاملين، وذلك بوجود المؤثرات الأخرى التي تؤثر في ذلك مثل الأجور والحوافز وغيرها، وحيث أن أسلوب القيادة يجعل من العنصر

البشري الركيزة الأساسية ورأس المال الحقيقي للمنظمة، إذ إن زيادة درجة الولاء التنظيمي يعتبر من المهام الرئيسية لقيادة المنظمات، ونتيجة أساسية للأسلوب القيادي المتبع فيها.

وتعتمد القيادة الأخلاقية على المشاركة في اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم مما يشعر العاملين بالمسؤولية ويعمل على تشجيعهم لتحمل المسؤولية، وتبعث روح التعاون وتضمن التفاف الجماعة حول القائد فيتمسكون بولائهم لهذا القائد وللمنظمة التي يعملون بها. مع أن القائد الأخلاقي يشارك في صنع القرار وحل المشكلات للموظفين إلا أنه يحتفظ في نهاية المطاف لنفسه في القرار النهائي ويتحمل مسؤولياته، كما أن البيئة المحيطة بالقائد تبث الروح المعنوية العالية لدى تابعيه الذين هم أثر حماسا لتوليد وتوفير ما يساعد في الوصول إلى حلول مبتكرة، وذلك النمط القيادي ينتج من التعاون وروح الفريق. كما أن "القيادة الأخلاقية تتطلب الفردية القوية، وليس من المستحسن للقادة أو المديرين الذين يشعرون بأنهم مهددون وذلك بسبب المرونة والالتزام الذي يتطلبه، ومع ذلك يمكن للقائد الأخلاقي خلق بيئة عمل ديناميكية مليئة بالدافعية لدى الموظفين الذين يتوقعون إلى النجاح نتيجة الولاء التنظيمي.

ويرى الباحث أن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فعالية الأداء، فإذا كان الولاء الكلي مرتفعا، فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المدرسة عندما تقوم برفع أجور معلميهما أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، فالولاء للمدرسة يسهم في الالتزام في العمل ويعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين وتحقيق الرضا الوظيفي الذي يسهم في تشجيعهم على البقاء فيها.¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

اطلعت الطالبتان على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي كانت لها دور كبير في إثراء الموضوع، وفي اختيار الطالبتين له، ومثل البدء بالدراسة انطلاقة من خلال تلك الدراسات وجوانب أخرى لغرض تحقيق الفائدة وتكامل الدراسات والأبحاث العلمية. وفيما يلي أهم الدراسات السابقة:

المطلب الأول: دراسات تتعلق بالقيادة الأخلاقية

أولا: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة قعودة نصر الدين، سلامي منيرة 2020: بعنوان أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي دور الوساطة لنية ترك العمل دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة، هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال دور الوساطة لنية ترك العمل ولهذا الغرض تم استهداف عينة مكونة من 75 عامل في مديرية التوزيع للغاز والكهرباء بباتنة للإجابة على استبيان الدراسة والذي تم تحليل معطياته باستخدام برنامج SPSS، وبعد تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى أن تصورات عينة الدراسة كانت متوسطة لكل من ممارسات سلوكيات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي وتأثير سلمي على نية ترك العمل، كما أثرت نية ترك العمل

¹ أحمد عبد الله الدروي، مرجع سابق، ص 32-33.

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

2- دراسة عبد الله الكبير 2016: بعنوان القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، أطروحة دكتوراه كلية الدراسات الإسلامية، جامعة المقاصد، بيروت، حيث هدفت الدراسة إلى بناء وتطوير إطار علمي للقيادة الأخلاقية وفق منظور عربي إسلامي مع تطبيقه في بيئة بحثية وفق منهجية علمية دقيقة، تم الاعتماد على أسلوب الاستبانة تتكون من 38 بندا، بالإضافة إلى الاعتماد على المقابلات شبه المهيكلة، وقد شملت عينة الدراسة عشرين شركة تمثل أكبر خمس شركات في أربعة قطاعات رئيسية وهي: القطاع الخدمي، القطاع التجاري، القطاع الزراعي، وقطاع البناء والتشييد.

من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- ✓ جودة مفهوم القيادة الأخلاقية وعدم انتشاره كما ينبغي.
- ✓ تأكيد الباحثين على الأهمية المحورية لبعض قيم القيادة الأخلاقية والمتمثلة في الصدق، والأمانة، الأمر الذي يوضح من جهة أخرى عدم ترسخ هذه القيم بشكل كافي.
- ✓ التأكيد على دور التشريعات والإجراءات القانونية في نشر، ودعم سبل تطبيق القيادة الأخلاقية.
- ✓ إعطاء الأولوية لمكونات المقومات القيادية، ثم مكون مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية، الأمر الذي يؤكد على الدور الذي يمكن أن ينتج من التركيز على هذين المكونين في تنمية القيادة الأخلاقية في قطاع الأعمال.

3- دراسة صفوان أمين سعيد السقاف 2015: بعنوان القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين الولاء التنظيمي كمتغير وسيط دراسة حالة منظمات الأعمال اليمنية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة بالقيم كأسلوب لقيادة المنظمات والعاملين في منظمات الأعمال اليمنية وذلك من قبل شاغلي وظائف المستويات القيادية في الإدارة العليا والوسطى، و شاغلي وظائف الإدارة التنفيذية أو التشغيلية (الداعمة والمساندة)، وإلى دراسة العلاقة بين القيادة بالقيم وأداء العاملين وكذا بين القيادة بالقيم والولاء التنظيمي، وبين الولاء التنظيمي وأداء العاملين، وإلى العلاقة الوسيطة للولاء التنظيمي والقيادة بالقيم وبين أداء العاملين، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي الأخلاقي للعاملين في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، كمثثلة عن منظمات الأعمال اليمنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل أثر القيادة بالقيم على أداء العاملين وعلاقة المتغير الوسيط عليهما، وجمع المعلومات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتم اختيار مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجا لهذه المنظمات، وتم استقصاء (663) موظف وعامل على هيئة استبانتين.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- ✓ توجد علاقة إيجابية بين القيادة بالقيم وبين أداء العاملين.
- ✓ هناك علاقة تأثيرية إيجابية بين القيادة بالقيم وبين الولاء التنظيمي.

✓ هناك علاقة وساطة ايجابية تأثيرية للولاء التنظيمي بين القيادة بالقيم وأداء العاملين

4- دراسة خدير نسيمه 2015: بعنوان مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في زيادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، هدفت الدراسة إلى استعراض ما أورده الأدبيات ذات العلاقة بمفهوم أخلاقيات القيادة الإدارية وبمفهوم زيادة المنظمة، للوصول إلى فهم عميق لجميع العوامل المؤثرة عليها، حيث حاولت الباحثة إسقاط الدراسة على واقع القيادة الإدارية في المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية واسعة الاستهلاك. بالاعتماد على عدة مؤشرات لقياس المهارات الإدارية والقيادية من جهة ومدى وجود أخلاقيات القيادة وعلاقتها بريادة هذه المنظمات من جهة أخرى. وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات العلمية والإحصائية كالمقابلات الشخصية والاستبيان وبعد تفريغها وتحليلها، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها: توفر قيم والأخلاقيات في سلوكيات وتصرفات قادة المنظمات، وطبيعة العلاقة التي تربط بينها وبين الوصول إلى موقع الريادة في مجال صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

1- دراسة Cyril H.Ponnu, GirindraTennakoon 2009: بعنوان العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونتائج

الموظفين _الحالة الماليزية -The Association Between Ethical Leadership and Employee Outcomes- Malaysian Case

، هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين سلوك القيادة الأخلاقية ونتائج الموظفين، كما حاولت استكشاف تأثير روح القيادة الأخلاقية على مواقف الموظفين الخارجية، والتي تأتي مثل التزام الموظفين على المستوى التنظيمي وثقتهم في القادة، وتستخدم الدراسة بيانات أولية جمعت من 172 موظفا من المستوى الإداري المتوسط من قطاع الشركات في ماليزيا، وتشير النتائج إلى أن سلوك القيادة الأخلاقية له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي للموظفين وثقة الموظفين في القادة، وتقدم هذه الدراسة دعما تجريبيا لنظرية مفادها أن سلوك القيادة الأخلاقية يرتبط ارتباطا إيجابيا بالتزام العاملين على المستوى التنظيمي، وتقدم هذه الدراسة أيضا دعما تجريبيا لفكرة مفادها أن سلوك القيادة الأخلاقية يرتبط ارتباطا إيجابيا بثقة الموظفين في القادة.

2- دراسة Aaron A. Buchko 2007: بعنوان أثر القيادة على الإدارة المبنية على القيم "the

effect of leadership on values-based management"، هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور قادة المنظمات

خصوصا القيادة العليا في سبيل استقطاب الدعم لتنمية السلوك الملازم للإدارة المبنية على القيم لدى المرؤوسين. ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير نظام لقياس وتقويم السلوكيات المبنية على القيم، لمجموعتين من القيادة العليا للمنظمة، كما تم تقييم تقاريرهم المباشرة.

أظهرت النتائج وجود أثر مهم لقيادة المنظمة على سلوكيات وممارسات مرؤوسيهم الإدارية المبنية على القيم، وأن عملية إدارة المنظمة وفق مجموعة من القيم الأساسية يمكن أن تحسن الأداء الفردي والمؤسسي.

المطلب الثاني: دراسات تتعلق بالولاء التنظيمي

1- دراسة مالكي محمد أمين، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير-BCR-، رسالة ماجستير في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لين دباغين - سطيف2، 2015-2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الفروقات الموجودة في مستويات الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير-BCR-، والتي تعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس، السن المستوى التعليمي، الحالة العائلية، والخبرة وكذلك طبيعة الوظيفة.

كما اهتمت الدراسة أيضا بمعرفة تأثير بعض المتغيرات التنظيمية المتمثلة في صراع الدور، غموض الدور التدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث (العاطفي، المستمر، المعياري).

تكونت عينة الدراسة من 37 موظفا يعملون في جميع أقسام الشركة ينقسمون إلى ثلاث طبقات حسب طبيعة وظيفتهم، طبقة الإطارات، أعوان التحكم، عمال التنفيذ.

وبعد التأكد من الشروط السيكمترية لأداة الدراسة على عينة استطلاعية تم إجراء الدراسة النهائية، وقد أسفر التحليل الإحصائي على النتائج التالية:

- اعتبار البعد العاطفي للولاء التنظيمي بعدا سائدا لدى أغلبية أفراد عينة الدراسة، يليه البعد المعياري ثم البعد المستمر؛

- وجود فروق في مستويات الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغيري الخبرة وطبيعة والوظيفة فقط، بينما لم تثبت أي فروقات بالنسبة للمتغيرات الأخرى؛

- وجود علاقة إرتباطية موجبة بين جميع الأبعاد المتضمنة في المتغيرات التنظيمية (صراع وغموض الدور، التدريب الوظيفي) إلا في حالة بعد إدراك الفائدة من التدريب الوظيفي، فإنه لم يرتبط بأي من أبعاد الولاء التنظيمي.

2- دراسة روان عفاف، أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي-المسيلة- مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص مراقبة التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2014-2015.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الولاء التنظيمي على تحسين أداء المورد البشري خلال الفترة (مارس، أبريل2015)، في المؤسسة العمومية الاستشفائية "الوهراني" ومن خلال هذه الدراسة تبين لنا صحة ونتائج الفرضيات وباعتبار الولاء التنظيمي يؤثر على الرضا الوظيفي وأداء العاملين بنسبة 94%، وهذا يرجع إلى ضرورة إشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة مما يدعم من قيم الاعتراف والتقدير للعامل، ويزيد من الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة ويقوي من دافعية الأفراد للأداء العاملين وعليه فان الموارد البشرية تعمل بكل طاقتها وبكل أمانة وإخلاص ومن هنا يتحقق الانتماء والولاء والرغبة في العمل، وهذا بدوره ينعكس على أداء العاملين، ومنه فإن الولاء التنظيمي يرفع من مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة أدائهم.

3- دراسة ملياني فاطمة الزهراء، أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، 2014-2015.

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي في جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، حيث أن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة للمنظمة لما له من دور في تحسين الأداء الوظيفي وجعل الموظف جزء من الجامعة بحيث لا يمكنه الاستغناء عنها أو التفريط فيه.

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

وقد تم جمع البيانات من خلال الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض تحديد مستوى الولاء ومستوى الأداء، حيث تم توزيع 61 على مجتمع الدراسة وخلصت الدراسة إلى أنه يوجد أثر للولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي في جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في الجامعة، وقد تبين أن للبعد العاطفي والأخلاقي أثر كبير على أداء الموظف في الجامعة عكس البعد المستمر الذي نتج عنه غياب للأثر على أداء الموظفين بالجامعة.

■ التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نجد أنها ركزت على مواضيع هامة في القيادة الأخلاقية بحيث تناولت القيادة بصورة مفردة دون ربطها بلا أي متغير آخر مثل: "دراسة عبد الله الكبير" التي تناولت القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي.

ولكن كان مجمل المواضيع يبحث في علاقة القيادة الأخلاقية وأثرها على الأداء، زيادة المنظمات، الالتزام التنظيمي.

بعض الدراسات ربطت بين قيم القادة وأخلاقياتها وبين زيادة المظلمات مثل دراسة "خديرة نسيم" وبين أداء العاملين في حالة دراسة "صفوان أمين السقاف" في حين ربطت الدراسة الحالية القيادة الأخلاقية بالولاء التنظيمي.

وحسب رأي الطالبتين فقد تميزت هذه الدراسة بما يلي:

- جاء موضوع الدراسة لسد فجوة بحثية لم يغطيها باحث آخر لنفس الموضوع وبنفس المتغيرات، حيث اخذ الباحث على عاتقه دراسة موضوع هام بمستوى القيادة الأخلاقية وأثرها على الولاء التنظيمي.
- غطت الدراسة جوانب مهمة كالقيادة، والقيادة بالقيم والقيادة الإدارية في الفكر الإسلامي باعتبار أن الإسلام يسعى بدعوته إلى إتمام مكارم الأخلاق.

- الاحتياج الفعلي لموضوع الدراسة لسد فجوة إدارية و بحثية في المنظمات الجزائرية والذي ربما تسهم نتائج وتوصيات الدراسة في تحسين الأداء وكسب الولاء وفتح رؤية جديدة لقيادة هاته المنظمات باعتماد أسلوب القيادة بالقيم أو القيادة الأخلاقية.

خلاصة الفصل الأول:

تزهو الأمم أو تندثر من خلال الأخلاقيات التي تسود فيها وتحكم سلوكيات أفرادها ومؤسساتها، فكلما ترتقي الأمم بالأخلاق كذلك منظمات الأعمال وبهذا فإن 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.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

تمهيد

بعد التعرف في الجزء النظري من الدراسة على المفاهيم المرتبطة بالقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي، ودراسة العلاقة بينهما سيتم في هذا الفصل محاولة إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة كوندور، محاولين بذلك الإجابة على تساؤلات الدراسة وكذا إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي، كما سيتم محاولة للإجابة على إشكالية الدراسة والمتعلقة بأثر القيادة الأخلاقية بأبعادها على الولاء التنظيمي ومعرفة مدى مساهمة تلك الأبعاد والأخلاقيات في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة معتمدين في ذلك على حزمة من الأدوات والأساليب الإحصائية، وعليه فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

- ✓ **المبحث الأول:** لمحة تعريفية بمؤسسة كوندور.
- ✓ **المبحث الثاني:** أدوات الدراسة وتحليل البيانات.
- ✓ **المبحث الثالث:** وصف متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة تعريفية لمؤسسة كوندور

على إثر انتقال الجزائر من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، ونظرا للجو الملائم الذي يسمح بوجود سوق تنافسية محلية، وفتح أبواب الاستثمار في السوق الوطنية والدولية أمام الخواص، مع زيادة الطلب على المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية تأسست مؤسسة "عنتر تراد" وهي مؤسسة خاصة ذات أسهم وتابعة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على أربع وحدات أخرى إلى جانب مؤسسة كوندور هي:

- مؤسسة Argilor: وحدة لإنتاج الآجر.
- مؤسسة Gerbior: وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.
- مؤسسة Polyben: وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
- مؤسسة Gemac: وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة كوندور ومراحل تطورها

أولا: التعريف بمؤسسة كوندور

تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أبريل 2002 ونشأت في بيئة ملائمة، حيث أن نشاطها يعرف انتعاشا في بلادنا نظرا لتزايد حاجة المستهلك إلى ما تقدمه من منتجات وكذلك لمبادرة الجزائر بإنشاء هذا القطاع الإلكتروني لتلحق بركب الدول وتدخل المنافسة وهذه الصناعة تركز محليا بولاية برج بوعرييج وحاليا هي الرائدة في هذا المجال.

مؤسسة بن حمادي "عنتر تراد" هي مؤسسة خاصة ذات أسهم، وهي تحمل الاسم التجاري "عنتر تراد" وهو اسم باللغة الانجليزية ومعناه باللغة العربية "عنتر للتجارة".

تحمل المؤسسة العلامة التجارية "condor" والرمز الذي يوجد أمام الكلمة يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية ومعروف عنه أنه يطير عاليا حتى يكون فال خير على المنطقة، والحرف R يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

تقع كوندور بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج، وهي شركة ذات أسهم بعدما كانت ذات مسؤولية محدودة، حيث تقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة ب 80104 م² منها 42665 م² مغطاة و 43937 م² غير مغطاة، ويقدر رأس مالها ب 68320000,00 دج.

تعمل المؤسسة تحت الشعار "الحياة ابتكار innovationislife"، فهي إذا تنادي إلى كل جديد والابتعاد عن الروتين والتقييد بنفس المنتجات، فهي إذا تسعى إلى التميز من خلال الإبداع.

تسعى المؤسسة إلى تحقيق الرؤى التالية:

- ✓ تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج.
- ✓ السيطرة على السوق الوطنية.
- ✓ توسيع سلسلة المنتجات والعمل على تحسينها.

✓ التصدير.

وبالفعل المؤسسة حققت تقدما كبيرا يخص تخفيض الأسعار، كما أنها تحاول التواجد عبر 48 ولاية سواء التواجد يكون فعلي أو عبر نقاط البيع أو المعارض.

طبيعة الاستثمار لمؤسسة كوندور هو صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، وهي تتحصل على المواد الأولية من الشركتين الصينيتين Media لشراء المواد الأولية وتركيبها و Gree شراء مواد أولية وإعادة تصنيعها، كما أنها حاليا تعتمد على مصادر تموينية أخرى من تركيا ومصر، وقد تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية ISO 9001 في مارس 2007.

يبلغ عدد عمال المؤسسة حوالي 2000 عامل موزعين على وحدات ومصالح حسب التخصص.

ثانيا: مراحل تطور مؤسسة كوندور

لقد مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن:

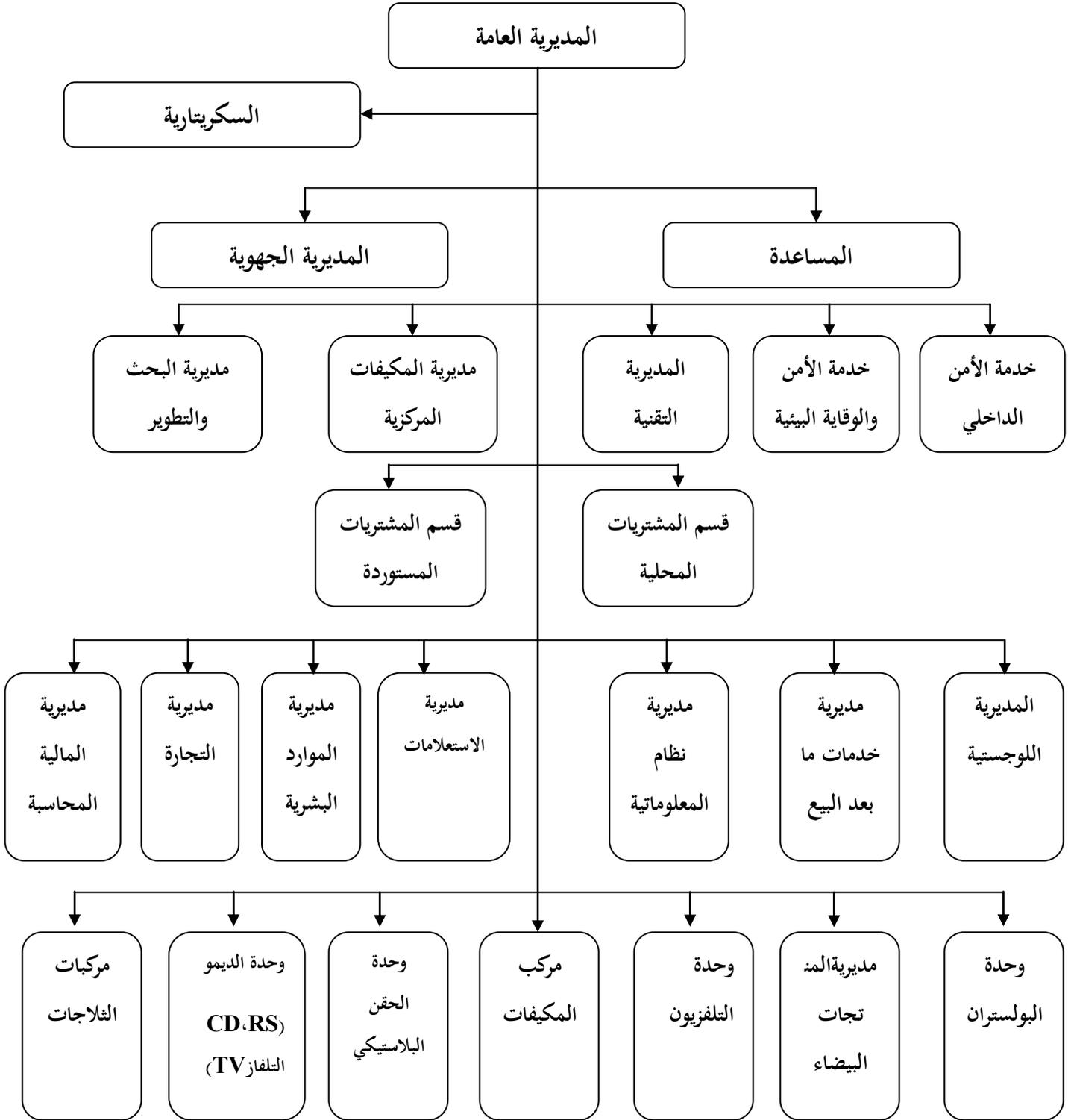
- **المرحلة الأولى:** الشراء للبيع (vent en état) حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالتها في السوق الجزائرية، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.
- **المرحلة الثانية:** شراء المنتج مفككا جزئيا (semiknokdown) في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا لتقوم بعد ذلك بتركيبها وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا هي:
 - تخفيض تكلفة الشراء؛
 - التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه؛
 - المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.
- **المرحلة الثالثة:** شراء الجهاز مفككا كليا (copletekmockdown) أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:
 - التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه؛
 - توفير مناصب عمل أخرى؛
 - معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا أو ذاتيا وتكلفة أقل.
- **المرحلة الرابعة:** الإنتاج في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص من المؤسسة الصينية Hisens.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة "كوندور"

وفقا للهيكل التنظيمي يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري، ومصالح وفروع المؤسسة، وهو ما يساعد على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات، ومهام كل دائرة من الدوار، ويظهر ذلك من خلال الهيكل التنظيمي التالي

إن المؤسسة تعتمد على هيكل تنظيمي يتشكل من مجموعة من المديريات الرئيسية وكذا المصالح والدوائر، وهي كالآتي:

الشكل رقم (03): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.



المصدر: من وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني: أدوات الدراسة وتحليل البيانات

سيتم فيما يأتي التعرف على منهج الدراسة، إضافة إلى الخطوات والإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، وإجراءات اختبارات الثبات والصدق لأداة الدراسة للتأكد من صلاحيتها، والأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

أولاً: منهج الدراسة

المنهج العلمي هو: "طريقة لاكتساب المعارف القائمة على الاستدلال وعلى إجراءات معترف بها للتحقق في الواقع، وملاحظته بأقصى حد من الموضوعية."¹ ويرتبط تحديد المنهج العلمي الذي يستخدمه الباحث بموضوع أو محتوى الظاهرة المدروسة.² ومن أجل معرفة الواقع الميداني والإمام قدر الإمكان بتفاصيله والتأكد من مدى صلاحية النموذج من خلال دراسة العلاقة بين المتغير المستقل ممثلاً في القيادة الأخلاقية والمتغير التابع ممثلاً في الولاء التنظيمي، استخدمنا "منهج البحث الميداني".

وقد عرفه موريس بأنه "طريقة تناول موضوع بحث بإتباع إجراءات تفصي مطبقة على مجتمع بحث... يسمح بدراسة طرق العمل والتفكير والإحساس لدى هذه المجموعة انطلاقاً من تنوع الاهتمامات، ويمكن استعمال معظم تقنيات البحث... ويتم عادة عن طريق الاستعانة بالمعينة"³ وهو الذي تم بالفعل، حيث اعتمدنا على أسلوب المعاينة و تقنية الاستبانة والمقابلة الشخصية لإتمام الدراسة.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

إن نتائج الدراسة تتوقف إلى حد كبير على كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض، حيث أن أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة بالظاهرة موضوع الدراسة ولكي تتمكن من الحصول على المعلومات التي تخدم البحث لابد من اختيار الأدوات التي تتناسب وطبيعة الموضوع الذي تتوافق معه، وقد اعتمدنا على ثلاث أدوات لجمع البيانات هي:

1- تم الاعتماد على الملاحظة كوسيلة لجمع البيانات حول درجة تأثير الأخلاق والعلاقات بين المسؤولين والمرؤوسين.

¹ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي، الطبعة الثانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص102.

² ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع، دون ذكر البلد، 2000، ص33.

³ موريس أنجرس: المرجع السابق، ص106.

2- المقابلة للحصول على بعض المعلومات.

3- الاستبيان وهو أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب، ويستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، وجمع حقائق هم على علم بها؛ ولهذا يستخدم بشكل رئيس في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي العام وميول الأفراد، ولغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صمم الاستبيان بعد الأخذ بآراء مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال موضوع الدراسة، والتي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة من خلال معالجتها لأسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، حيث تضمن الاستبيان ثلاث محاور هي:

- **المحور الأول:** يشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة، وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي: الجنس، السن، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

- **المحور الثاني:** يشمل المتغير المستقل "القيادة الأخلاقية" وهو بدوره يشمل أبعاد قسمناها إلى أربع أقسام هي:

✓ المقومات القيادية: تتضمن اثنا عشر عبارة (1-12).

✓ مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية: تتضمن ست عبارات (13-18).

✓ الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره: تتضمن أربع عبارات (19-22).

✓ التوازن في تحقيق المصالح: تتضمن ثلاث عبارات (23-25).

- **المحور الثالث:** يشمل المتغير التابع "الولاء التنظيمي" حيث كان بشكل فقرات: تتضمن عشر عبارات (26-35).

وبالرغم من تنوع أساليب القياس، فإن الدراسة الحالية اتبعت أسلوب القياس المستند على مقياس (ليكرت) الخماسي الذي يتراوح بين لا أوافق بشدة و موافق بشدة لفقرات العوامل المؤثرة و كانت بدائل الإجابة لكل فقرة من (5-1) وفقا لما يلي:

الجدول رقم (03): مقياس ليكرت- العبارات الوصفية وأوزانها

| الوزن | درجة الموافقة |
|-------|---------------|
| 5 | أوافق بشدة |
| 4 | أوافق |
| 3 | محايد |
| 2 | لا أوافق |
| 1 | لا أوافق بشدة |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: ناجي معلا: بحوث التسويق-مدخل منهجي تحليلي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،

ويرجع سبب الاعتماد على هذا المقياس لأنه يتميز بجملة من المزايا والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية:¹

- يعطي حكماً أكثر دقة للقياس؛
- تركيبته بسيطة وغير معقدة ويكون إحساساً جيداً عن المستجيب لأنه يتيح له فرصة لاختيار أكبر عدد ممكن من العبارات المتعلقة بنفس الموقف؛
- له درجة كبيرة من الصدق والثبات؛
- يعطي درجة لكل سؤال من أسئلة الاستبيان وعلى المجيب أن يجيب على كل عبارات القياس؛

ثالثاً: الأدوات الإحصائية المستعملة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for social Science) (SPSS)، وهي المتوسطات الحسابية للدرجات الكلية التي حصل عليها أفراد العينة، والانحرافات المعيارية للمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، وكلها أدوات للإحصاء الوصفي، أما معاملات الإحصاء الاستدلالي فتمثلت في:

- 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 والانحدار المتعدد عن طريقة stepwise.
- الأهمية النسبية: والتي تم تحديدها طبقاً للمقياس التالي:

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

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

والجدول التالي يبين مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي

الجدول رقم (04): مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي

| المستوى | الوسط الحسابي |
|---------|-----------------------|
| منخفض | 2.33 فأقل |
| متوسط | أكثر من 2.33 إلى 3.66 |
| مرتفع | أكثر من 3.66 |

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على ما سبق.

نسيمه خدير، مرجع سابق، ص 264.¹

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

تمت دراستنا على مستوى الوحدات الإدارية لمؤسسة كوندور فتم اختيار عينة عشوائية بتعداد 35 موظفاً مختلفين بين رؤساء أقسام ومرؤوسين حيث تم توزيع 35 استبانة استرجع منها 33 استبانة صالحة للتحليل، للوقوف على واقع القيادة الأخلاقية بالمؤسسة ومدى تأثيرها على الولاء التنظيمي.

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

أولاً: ثبات أداة الدراسة

مقياس ألفا كرونباخ هو مقياس للاتساق الداخلي لأداة الدراسة حيث يقيس مدى ارتباط الأبعاد بالمتغيرات التابعة لها، ولكي تكون الدراسة تتمتع بثبات لا بد أن يكون معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.6 أو أكبر منه، وكلما كان معامل الثبات يقترب من الواحد كلما كان الاستبيان يتمتع بثبات أكبر وإذا كان معامل الثبات أقل من 0.6 فإن ذلك يشير إلى عدم وجود ثبات في البيانات

جدول رقم(05): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

| المتغيرات | عدد العبارات | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|-------------------------------------|--------------|---------------------------|
| المقومات القيادية | 13 | 0.878 |
| مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية | 06 | 0.846 |
| الإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره | 04 | 0.880 |
| التوازن في تنمية المجتمع | 03 | 0.902 |
| الولاء التنظيمي | 10 | 0.905 |
| الاستبيان ككل | 35 | 0.966 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت ما بين (0.846 و 0.902) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، وكانت تقدر بـ 0.905 للمتغير التابع، في حين بلغت قيمة هذا المعامل بالنسبة لأداة الدراسة ككل 0.966 وهذا ما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عال ومن ثم قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة.

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية

يبين الجدول الآتي توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية؛ حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على هذه الخصائص.

الجدول رقم (06): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|-------------------|---------|----------------|
| الجنس | ذكر | 20 | 60.6 |
| | أنثى | 13 | 39.4 |
| | المجموع | 33 | 100 |
| العمر | أقل من 30 | 19 | 57.6 |
| | من 30 إلى 40 | 10 | 30.3 |
| | من 40 إلى 50 | 4 | 12.1 |
| | أكبر من 51 | 0 | 0 |
| | المجموع | 33 | 100 |
| المستوى التعليمي | مستوى ثانوي | 3 | 9.1 |
| | ليسانس | 16 | 48.5 |
| | ماجستير | 13 | 39.4 |
| | دكتوراه | 1 | 3.0 |
| | المجموع | 33 | 100 |
| الخبرة | أقل من 5 سنوات | 15 | 45.5 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 13 | 39.4 |
| | من 11 إلى 15 سنة | 4 | 12.1 |
| | أكبر من 15 سنة | 1 | 3 |
| | المجموع | 33 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

- يوضح الجدول رقم 03 الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة حسب كل متغير:
1. **الجنس:** من خلال الجدول رقم 3 نلاحظ أن 20 من المجيبين على الاستبيان كانوا من الذكور أي ما يعادل 60.6%، بينما 13 من المجيبين كانوا إناث أي ما يعادل 39.4%، الأمر الذي قد يعود للتوزيع العشوائي للاستبيان.
 2. **العمر:** يتبين من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة هم أقل من 30 سنة بنسبة 57.6% وهي النسبة الأعلى، تليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 وأقل من 40 سنة بنسبة 30.3%. كما بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و50 سنة 12.1%، أما بالنسبة لفئة أكبر من 50 سنة فهي غير موجودة

بالعينة، مما يعني أن مؤسسة كوندور تعتمد على الطاقات الشابة المنتجة خاصة فيما يتعلق بالأنشطة التي تحتاج جهد.

3. **المستوى التعليمي:** نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من حيث المستوى العلمي لعينة الدراسة، كانت لذوي مستوى ليسانس أي ما يعادل نسبة 48.5%، تليها نسبة المتحصليين على ماجستير ب 39.4%، ثم نسبة مستوى ثانوي ب 9.1%، أما النسبة الأدنى فهي لمستوى الدكتوراه وقدرت ب 3%، وعليه فإن أغلبية أفراد العينة مؤهلين بشكل كاف لفهم عبارات الاستبيان والإجابة عليه.

4. **الخبرة:** يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي 45.5% وتمثل الباحثين الذين أقدميتهم أقل من 5 سنوات، ثم تليها من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 39.4% و 12.1% بالنسبة للأفراد الذين تتراوح أقدميتهم بين 11 و 15 سنة، أما النسبة الأدنى فهي فئة أكبر من 15 سنة بنسبة 3%.

المبحث الثالث: وصف متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: وصف متغيرات الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بأبعاد القيادة الأخلاقية

يتم من خلال هذا المطلب دراسة توجهات آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الأخلاقية، والذي تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد: المقومات القيادية، مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية، الإسهام في تنمية المجتمع، التوازن في تحقيق المصالح، والجدول الآتي يلخص النتائج المتوصل إليها:

لجدول رقم (07): نتائج أبعاد القيادة الأخلاقية

| الرقم | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القبول |
|-------|--|-----------------|-------------------|--------------|
| | المقومات القيادية | 4.1364 | 0.52944 | مرتفع |
| 1 | يتسم قائدك بالحكمة | 4.21 | 0.545 | مرتفع |
| 2 | يتسم قائدك بوضوح الرؤية | 4.15 | 0.508 | مرتفع |
| 3 | يتسم قائدك بالعدل | 4.12 | 0.65 | مرتفع |
| 4 | يتسم قائدك بالعلم | 4.21 | 0.65 | مرتفع |
| 5 | يتسم قائدك بالأمانة | 4.09 | 0.843 | مرتفع |
| 6 | يتسم قائدك بالثقة | 4.12 | 0.74 | مرتفع |
| 7 | يمتلك قائدك مهارات عالية في فهم النفس البشرية | 3.97 | 0.728 | مرتفع |
| 8 | يتميز قائدك بمهارات فنية و إدارية عالية | 4.24 | 0.502 | مرتفع |
| 9 | يمتلك قائدك مهارات فكرية عالية | 4.21 | 0.545 | مرتفع |
| 10 | يعتمد قائدك على تقوية العلاقات الشخصية و السلوك الأخلاقي داخل المنظمة، لا على أسلوب العقاب والثواب | 4.03 | 0.77 | مرتفع |
| 11 | يسعى قائدك إلى تفعيل البعد الأخلاقي لتحقيق رؤية المنظمة و أهدافها | 4 | 0.75 | مرتفع |
| 12 | لدى قائدك مهارة كافية في إدارة الموقف | 4.27 | 0.674 | مرتفع |

| مرتفع | 0.70703 | 4.1010 | مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية |
|-------|---------|--------|--|
| مرتفع | 0.846 | 4.18 | يلتزم قائدك في منطمتك بالقوانين المحلية |
| مرتفع | 0.933 | 4.06 | يحترم القائد قيم و أخلاق المجتمع |
| مرتفع | 0.933 | 4.06 | يضع القائد معايير أخلاقية واضحة في منطمتك |
| مرتفع | 0.81 | 4.03 | يكافئ قائدك السلوك الأخلاقي |
| مرتفع | 0.93339 | 4.0606 | يعاقب قائدك السلوك غير أخلاقي |
| مرتفع | 0.5453 | 4.2121 | يساهم قائدك في برامج المسؤولية الاجتماعية |
| مرتفع | 0.62708 | 4.0833 | الإسهام في تنمية المجتمع |
| مرتفع | 0.81997 | 4.1212 | يسعى قائدك إلى تجنب إلحاق الضرر بالبيئة والمجتمع |
| مرتفع | 0.68396 | 4.0303 | يساهم قائدك في بناء المشاريع التنموية في الدولة |
| مرتفع | 0.63066 | 4.0909 | يساهم قائدك في تأهل وتوظيف الموارد البشرية |
| مرتفع | 0.84275 | 4.0909 | يساهم قائدك في برامج المسؤولية الاجتماعية |
| مرتفع | 0.72213 | 4.1515 | التوازن في تحقيق المصالح |
| مرتفع | 0.87039 | 4.1515 | القيادة تحقق التوازن في تحقيق مصالح المنظمة ومصالح موظفيها |
| مرتفع | 0.72692 | 4.1818 | القيادة تحقق التوازن في تحقيق مصالح المنظمة ومصالح المجتمع |
| مرتفع | 0.73983 | 4.1212 | القيادة تحقق التوازن بين مصالح القائد ومصالح المنظمة |
| مرتفع | 0.57419 | 4.1181 | أبعاد القيادة الأخلاقية |

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقاً من مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد القيادة الأخلاقية بمختلف أبعادها بلغت **4.1181** 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 التوازن في تحقيق المصالح جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الأخلاقية وقد حقق درجة موافقة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي له **4.1515** بانحراف معياري **0.72213**.

يظهر من خلال الجدول أن بعد المقومات القيادية جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية وقد حقق درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره **4.1364** وانحراف معياري **0.52944**، أما بالنسبة للعبارات المكونة لهذا البعد فقد حققت كلها درجات موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح بين **3.97** و **4.24** وانحراف معياري يتراوح بين **0.502** و **0.843**.

يتضح من خلال نتائج الجدول أن بعد مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الأخلاقية، حيث بلغ المتوسط الحسابي له **4.1010** بانحراف معياري **0.70703** وهو ما

يعكس درجة موافقة مرتفعة، كما نلاحظ أن كل العبارات المكونة لهذا البعد جاءت بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح بين 4.03 و 4.2121 وانحراف معياري يتراوح بين 0.5453 و 0.93339.

يتضح من خلال نتائج الجدول أن بعد الإسهام في تنمية المجتمع جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الأخلاقية، حيث بلغ المتوسط الحسابي له 4.0833 و بانحراف معياري 0.62708 مما يمثل درجة موافقة مرتفعة، حيث حققت كل العبارات في هذا البعد درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح بين 4.0303 و 4.1212 وانحراف معياري يتراوح بين 0.63066 و 0.84275.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالولاء التنظيمي

الجدول رقم (08): نتائج مستوى الولاء التنظيمي

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى القبول |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------------|
| | الولاء التنظيمي | | | |
| 1 | أشعر بانتمائي لهذه المنظمة | 4.3939 | 0.4962 | مرتفع |
| 2 | اعتز بهذه المنظمة | 4.2727 | 0.5167 | مرتفع |
| 3 | اشعر أن مشكلة المنظمة من مشكلاتي الخاصة | 4.1515 | 0.87039 | مرتفع |
| 4 | لدي استعداد لأقدم جهد أكبر في المنظمة | 4.3030 | 0.68396 | مرتفع |
| 5 | احرص على مستقبل هذه المنظمة | 4.4242 | 0.50189 | مرتفع |
| 6 | اعمل بإخلاص في هذه المنظمة | 4.4242 | 0.50189 | مرتفع |
| 7 | اشعر أن قيم هذه المنظمة من قيمتي | 4.2424 | 0.75126 | مرتفع |
| 8 | اعتبر أن أهداف المنظمة من أهدافي | 4.2121 | 0.78093 | مرتفع |
| 9 | نجاح هذه المنظمة من نجاحي | 4.2424 | 0.75126 | مرتفع |
| 10 | لن أتخلى عن العمل في هذه المنظمة رغم وجود بديل أفضل | 4.0303 | 0.95147 | مرتفع |
| | الولاء التنظيمي | | | |
| | | 4.3249 | 0.47692 | مرتفع |

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقاً من مخرجات SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات الولاء التنظيمي بمختلف عباراتها بلغت 4.3249 وهي تقع في الدرجة المرتفعة بناء على مقياس الدراسة المعتمد في الدراسة، وقد حققت كل العبارات درجة موافقة مرتفعة.

وبالتالي يمكن القول أن مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة "مرتفع".

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً : اختبار الفرضية الرئيسية

في هذا الجزء سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية والتي صيغت على النحو التالي: "توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 أقل من أو يساوي 0.05 "

والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (09): الانحدار الخطي البسيط بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي

| ملخص النموذج | | | | | |
|-------------------|------------------------|---------------|----------------------|------------------------|----------------|
| النموذج | معامل الارتباط المتعدد | معامل التحديد | معامل التحديد المصحح | الخطأ المعياري للتقدير | |
| | 0.630 | 0.397 | 0.377 | 0.37633 | |
| جدول ANOVA | | | | | |
| النموذج | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | F | مستوى المعنوية |
| الانحدار | 2.888 | 1 | 2.888 | 20.394 | 0.000 |
| البواقي | 4.390 | 31 | 0.142 | | |
| المجموع | 7.279 | 32 | | | |
| المعاملات | | | | | |
| النموذج | المعاملات الأصلية | | المعاملات المعيارية | T | مستوى المعنوية |
| | الخطأ المعياري | قمة المعلمة B | | | |
| الثابت | 0.482 | 2.170 | | 4.506 | 0.000 |
| القيادة الأخلاقية | 0.116 | 0.523 | 0.630 | 4.516 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل القيادة الأخلاقية والمتغير التابع الولاء التنظيمي، حيث تظهر معطيات الجدول أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ 0.630 وهي علاقة إرتباطية متوسطة تدل على وجود علاقة إرتباطية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05 ، كما بلغ معامل التحديد 0.397 وهذا يعني أن القيادة الأخلاقية تفسر ما مقداره 39.7% من التغير الحاصل في الولاء التنظيمي في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 20.394 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد في الدراسة، وتدلل على جودة نموذج العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

ويظهر من خلال الجدول أن معامل متغير القيادة الأخلاقية B إشارته موجبة وهو ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.025، كما بلغت قيمة T المحسوبة 4.516 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وعليه فإن معامل B له معنوية إحصائية واقتصادية، وبالتالي يتبين أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على الولاء التنظيمي، حيث أن التغير في مستوى القيادة الأخلاقية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.523 في المتغير التابع.

القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على الولاء التنظيمي، حيث أن التغير في مستوى القيادة الأخلاقية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.523 في المتغير التابع الولاء التنظيمي، ويمكن استخراج المعادلة الآتية:

$$\text{الولاء التنظيمي} = 0.523 + 2.170 \times \text{القيادة الأخلاقية}$$

بناء على ما سبق نستنتج صحة الفرضية "للقيادة الأخلاقية أثر إيجابي على الولاء التنظيمي".

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

من خلال التحليل السابق تبين لنا بأن للقيادة الأخلاقية أثر إيجابي على الولاء التنظيمي، إلا وأنه من أجل معرفة كيفية مساهمة القيادة الأخلاقية في التأثير على الولاء التنظيمي لابد من تحديد مساهمة كل بعد من أبعادها في الولاء التنظيمي، والجدول الآتي يلخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد بطريقة **stepwise** لأبعاد القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (10): الانحدار المتعدد بين أبعاد القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي بطريقة **stepwise**

| ملخص النموذج | | | | | |
|--------------------------|------------------------|----------------|----------------------|------------------------|----------------|
| النموذج | معامل الارتباط المتعدد | معامل التحديد | معامل التحديد المصحح | الخطأ المعياري للتقدير | |
| | 0.716 | 0.513 | 0.497 | 0.33813 | |
| جدول ANOVA | | | | | |
| النموذج | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | F | مستوى المعنوية |
| الانحدار | 3.7734 | 1 | 3.734 | 32.663 | 0.000 |
| البواقي | 3.544 | 31 | 0.114 | | |
| المجموع | 7.279 | 32 | | | |
| المعاملات | | | | | |
| النموذج | المعاملات الأصلية | | المعاملات المعيارية | T | مستوى المعنوية |
| | الخطأ المعياري | قيمة المعلمة B | | | |
| الثابت | 0.349 | 2.361 | | 6.772 | 0.000 |
| التوازن في تحقيق المصالح | 0.083 | 0.473 | 0.716 | 5.715 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS.

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي المتعدد بطريقة stepwise بين أبعاد القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي، حيث تظهر معطيات هذا الجدول أن معامل الارتباط بينهما بلغ 0.716 وهي علاقة إرتباطية مرتفعة تدل على وجود علاقة إرتباطية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.513 وهذا يعني أن أبعاد القيادة الأخلاقية تفسر ما نسبته 51.3% من التغيرات الحاصلة في الولاء التنظيمي حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 32.663 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، وتدلل على جودة نموذج العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

أما بالنسبة لمعامل بعد التوازن في تحقيق المصالح فقد جاء ذا إشارة موجبة مما يدل على العلاقة الطردية بينه وبين الولاء التنظيمي، كما أن التغير الحاصل في التوازن في تحقيق المصالح بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.473 في الولاء التنظيمي وهو تغير إيجابي، كما بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار T المقابلة له (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، ما يعني أنها قيمة معامل هذا البعد دالة إحصائياً، وبالتالي يتبين أن التوازن في تحقيق المصالح يؤثر بشكل إيجابي في الولاء التنظيمي.

ويمكن من خلال الجدول أعلاه استخراج معادلة الانحدار الخطي المتعدد للقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي على النحو الآتي:

$$\text{الولاء التنظيمي} = 0.473 + 2.361 \times \text{التوازن في تحقيق المصالح}$$

بناء على التحليل السابق تتأكد الفرضية الفرعية والتي مفادها أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين التوازن في تحقيق المصالح والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى α أقل من أو يساوي 0.05 . كما نلاحظ من خلال الجدول أنه تمت إزاحة كل من المقومات القيادية، مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية، والإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره وذلك لارتفاع مستوى الدلالة لكل منهما عن مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة وبذلك يمكن القول أن:

- لا يوجد أثر إيجابي لبعده المقومات القيادية على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى α أقل من أو يساوي 0.05
- لا يوجد أثر إيجابي لبعده الأخلاقية والقانونية على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى α أقل من أو يساوي 0.05
- لا يوجد أثر إيجابي لبعده الإسهام في تنمية المجتمع على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى α أقل من أو يساوي 0.05

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مؤسسة "كوندور" بولاية برج بوعريريج، حيث تم التطرق إلى نشأتها ومراحل تطورها، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي، كما اعتمدنا على الاستبانة للحصول على المعلومات وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متعددة للتعرف على أثر القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي. أكدت الدراسة على أن هناك أثر إيجابي للقيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي وأن بعد التوازن في تحقيق المصالح هو البعد الأكثر تفسيراً للتغيرات الحاصلة في الولاء التنظيمي، وهذا ما دلت عليه النتائج.

خاتمة

من خلال مراجعتنا للأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة، الذي تطرقنا فيه إلى معالجة إشكالية الدراسة التي تمحورت حول أثر القيادة الأخلاقية على الولاء في مؤسسة "كوندور" حيث توصلت الدراسة بعد تحليل المعطيات إلى مجموعة من النتائج التي ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

1. النتائج النظرية:

- القيادة الأخلاقية هي البوصلة التي تمكن القادة من استخدام سلوكيات معينة لترسيخ العمل الإيجابي.
- الأخلاق هي رمز القيم والمبادئ الأخلاقية التي توجه سلوك الفرد والجماعة فيما يتعلق بما هو صواب أو خطأ، ونذ كل ما هو سلي وغير أخلاقي.
- للقيادة الأخلاقية أمر بالغ الأهمية في توجيه المؤسسات مما يمكنها من تحقيق أهدافها ولرؤيتها ورسالتها.
- تعتبر الأخلاق عاملاً مهماً وأساسياً تبنى عليه قاعدة المنظمة لما لها من دور مهم في إرساء المناخ الأخلاقي، فالقيادة هي بعد أخلاقي يخلق روح معنوية إيجابية وهذا من خلال التواصل المستمر والمشاركة مع مرؤوسيه مما يتولد وجود ولاء متبادل بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها بحيث يكون مخلصاً ووفياً لأهدافها ويسعى دوماً للبقاء فيها.
- يعد القائد الأخلاقي نموذجاً يؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة.
- إن السلوك الأخلاقي ضروري لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة.
- تعتبر أبعاد القيادة الأخلاقية المكون الرئيس لتحقيق الولاء التنظيمي لما تزخره من ثقة والتزام وسط العاملين.

2. النتائج التطبيقية:

- للقيادة الأخلاقية أثر إيجابي في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لبعد التوازن في تحقيق المصالح على الولاء التنظيمي، وثبت ذلك من خلال نتائج الانحدار المتعدد، حيث كان معامل الانحدار يساوي 0.473.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية لبعد المقومات القيادية والإسهام في تنمية المجتمع على الولاء التنظيمي، وثبت ذلك من خلال نتائج الانحدار المتعدد.
- جاء بعد التوازن في تحقيق المصالح أكثر الأبعاد ممارسة من طرف القادة الإداريين في المؤسسة محل الدراسة.
- درجة ممارسة القادة الإداريين لأبعاد القيادة الأخلاقية الأربعة (المقومات القيادية، الأبعاد الأخلاقية والقانونية، الإسهام في تنمية المجتمع، التوازن في تحقيق المصالح)، كان مرتفعاً في المؤسسة محل الدراسة.

3. الاقتراحات:

- اعتماد أسلوب القيادة بالأخلاق لدى جميع منظمات الأعمال وجعلها كنظام ومنهجية أساسية لها.
- عقد برامج تدريبية لتعزيز ممارسة القيادة بالأخلاق كما يمكن لمؤسسة كبيرة مثل كوندور أن تنشئ مراكز لتأهيل وتطوير موظفيها وغيرهم.

- تحديث ورفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية للعاملين من أجل رفع ولائهم.
- التمسك بالأخلاق التي يحث عليها الدين الإسلامي واعتبارها العلاج الأكيد من كل الأمراض التي تعاني منها المنظمات.
- تنمية العلاقات الإيجابية بين قيادة المؤسسة والعاملين وإرساء مبدأ الأخلاق والتعاون بين العاملين.
- ضرورة إجراء دراسة مماثلة في مؤسسات جزائرية في ولايات مختلفة لمقارنة النتائج مع نتائج الدراسة الحالية لمعرفة درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في هذه المؤسسات.

4. آفاق الدراسة:

- إجراء دراسة مماثلة في قطاعات أخرى كالمؤسسات التربوية.
- أثر القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي.
- دور القيادة الأخلاقية في تحسين الأداء.
- أثر القيادة الأخلاقية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- دور سمات القائد الأخلاقي في تحقيق التميز.

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد إبراهيم أبو سن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2003.
2. أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الطبعة الأولى، الألوكة، الرياض، 2016.
3. أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
4. يحيى مصطفى عليان، عثمان غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع، دون ذكر البلد، 2000.
5. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
6. خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
7. طارق السويدان، فيصل عمر باشراحييل: صناعة القائد، الطبعة الثانية، مكتبة جرير، الرياض، 2003.
8. عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، الطبعة الأولى، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996.
9. محمد بن أبي بكر الرازي: مختار الصحاح، باب الصاد، مكتبة لبنان، بيروت، 1986.
10. محمد بن يوسف الصالح، سبل الهدى والرشاد في سيرة خير العباد، الجزء الثاني، المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية، القاهرة، 1992.
11. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي، الطبعة الثانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.

ثانياً: الرسائل والمذكرات

1. أحمد بركي مبارك العتيبي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

2. أحمد عبد الله الدروبي، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016.
3. بوسكار فريد، جودة حياة العمل وانعكاساتها على الولاء التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية لمصلحة الاستعجالات الطبية مشونش، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.
4. بوميصة عبد الحكيم، مريش علاء الدين، الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية جيجل، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الوارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017-2018.
5. دلال عبد المحسن ياسين الدرويش، مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة الإدارية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2012.
6. شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على هيئة الإدارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة - رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008-2009.
7. محمد شريف زهواني، تأثير أخلاقيات المهنة في مكافحة الفساد الإداري دراسة حالة المديرية الجهوية للحجرامك بورقلة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2018.
8. ملياني فاطمة الزهراء، أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي - دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة -، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الجيلالي، خميس مليانة، 2014-2015.

ثالثا: المجالات

1. بعجي سعاد، خبابة عبد الله، درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين دراسة حالة وحدة خدمات ما بعد البيع (كوندور)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، مجلد 31، العدد1، جامعة زيان عاشور، الخلفة، 2016،
2. بعيليش فائزة، بن نذير نصر الدين، القيادة الأخلاقية كمدخل في تفعيل مكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد21، جامعة البليدة2، الجزائر، 2019.

3. سلوى تيشات، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهربية (كهريف) "تقرت"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.
4. شبيلي وهيب، القيادة الأخلاقية كلية لعلاج الأمراض التنظيمية في المؤسسات العمومية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ديسمبر 2017.
5. فاطنة قهيري، سعيدة ضيف، أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد 2، العدد 1، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020.
6. فاطنة قهيري، سعيدة ضيف، أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مجلد 2، عدد 1، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2020.
7. القرني وآخرون، القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 180، الجزء الرابع، 2016.
8. نصر الدين قعودة، منيرة سلامي، أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة في القائد دراسة ميدانية بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بباتنة، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2021.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

1. www.alukah.net/sharia

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ponnue.C and TemnaKoon.G, The association between ethical leadership and employee outcomes, the Malaysian case, journal of Eelectronic business ethics and organization studies, 14(1), 2009.

الملاحق

استبيان الدراسة

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريبيج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

سيدي، سيديتي، تحية طيبة وبعد.

في إطار إعداد بحث بعنوان " أثر القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ". والذي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إثراء هذا العمل من خلال إجاباتكم على الأسئلة الواردة أدناه.

توجيهات حول طريقة الإجابة:

- يرجى وضع علامة (X) على الإجابة التي توافق اختياركم.
- يرجى توخي الدقة والموضوعية عند اختيار الإجابة.
- يرجى الإجابة على كل الأسئلة لأنها جميعا على نفس القدر من الأهمية.

تعهد والتزام:

نتعهد أمامكم أن جميع النتائج المتحصل عليها لن تستعمل إلا في أغراض علمية ذات صلة بموضوع الدراسة.

الطالبين:

- مساعدة مروة
- بن درميع إنصاف

أولاً: البيانات الشخصية :

يرجى التفضل بوضع علامة (X) في المربع الذي يشير للإجابة المناسبة:

1/ الجنس: ذكر أنثى

2/ العمر:

أقل من 30 سنة من 30 أقل من 40
 من 40 وأقل من 50 سنة من 50 سنة و فأكثر

المؤهل العلمي:

مستوى ثانوي ليسانس
 ماجستير دكتوراه

مدة الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 - أقل من 10 سنوات
 من 10 - أقل من 15 سنوات من 15 سنة فأكثر

ثانياً: أبعاد القيادة الأخلاقية

| الفقرات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق بشدة |
|---|------------|-------|-------|----------------|----------------|
| المقومات القيادية | | | | | |
| 1 يتسم قائدك بالحكمة | | | | | |
| 2 يتسم قائدك بوضوح الرؤية | | | | | |
| 3 يتسم قائدك بالعدل | | | | | |
| 4 يتسم قائدك بالعلم | | | | | |
| 5 يتسم قائدك بالأمانة | | | | | |
| 6 يتسم قائدك بالثقة | | | | | |
| 7 يمتلك قائدك مهارات عالية في فهم النفس البشرية | | | | | |
| 8 يتميز قائدك بمهارات فنية و إدارية عالية | | | | | |
| 9 يمتلك قائدك مهارات فكرية عالية | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 10 | يعتمد قائدك على تقوية العلاقات الشخصية و السلوك الأخلاقي داخل المنظمة، لا على أسلوب العقاب و الثواب |
| | | | | | 11 | يسعى قائدك إلى تفعيل البعد الأخلاقي لتحقيق رؤية المنظمة و أهدافها. |
| | | | | | 12 | لدى قائدك المهارة الكافية في إدارة الموقف |
| | | | | | | مراعاة الأبعاد الأخلاقية و القانونية |
| | | | | | 13 | يلتزم القائد في منظماتك بالقوانين المحلية |
| | | | | | 14 | يحترم القائد قيم و أخلاق المجتمع |
| | | | | | 15 | يضع القائد معايير أخلاقية واضحة في منظماتك |
| | | | | | 16 | يكافئ قائدك السلوك الأخلاقي |
| | | | | | 17 | يعاقب قائدك السلوك غير الأخلاقي |
| | | | | | 18 | يسعى قائدك لإعطاء مكانة للأخلاق و القيم و جعلها مؤثرة في العمل |
| | | | | | | الإسهام في تنمية المجتمع و ازدهاره |
| | | | | | 19 | يسعى قائدك إلى تجنب إلحاق الضرر بالبيئة و المجتمع |
| | | | | | 20 | يساهم قائدك في بناء المشاريع التنموية في الدولة |
| | | | | | 21 | يساهم قائدك في تأهيل و توظيف الموارد البشرية |
| | | | | | 22 | يساهم قائدك في برامج المسؤولية الاجتماعية |
| | | | | | | التوازن في تحقيق المصالح |
| | | | | | 23 | القيادة تحقق التوازن في تحقيق مصالح المنظمة و مصالح موظفيها |
| | | | | | 24 | القيادة تحقق التوازن في تحقيق مصالح المنظمة و مصالح المجتمع |
| | | | | | 25 | القيادة تحقق التوازن بين مصالح القائد و مصالح المنظمة. |

ثالثا: الولاء التنظيمي

| الفقرات | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | |
|---------|------------|-------|-------|----------|---------------|---|
| 26 | | | | | | أشعر بانتمائي لهذه المنظمة |
| 27 | | | | | | افتخر / أعتز بهذه المنظمة |
| 28 | | | | | | أشعر أن مشكلة المنظمة من مشكلاتي الخاصة |
| 29 | | | | | | لدي استعداد لأقدم جهد أكبر في هذه المنظمة |
| 30 | | | | | | أحرص على مستقبل هذه المنظمة |
| 31 | | | | | | أعمل بإخلاص في هذه المنظمة |
| 32 | | | | | | أشعر أن قيم هذه المنظمة جزء من قيمي |
| 33 | | | | | | أعتبر أن أهداف هذه المنظمة جزء من أهدافي |
| 34 | | | | | | نجاح هذه المنظمة جزء من نجاحي |
| 35 | | | | | | لن أتخلى عن العمل في هذه المنظمة رغم وجود بديل أفضل |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,966 | 35 |

الجنس

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ذكر | 20 | 60,6 | 60,6 | 60,6 |
| | انثى | 13 | 39,4 | 39,4 | 100,0 |
| | Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

العمر

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|---------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | سنة أقل من 30 | 19 | 57,6 | 57,6 | 57,6 |
| | 40 إلى 31 من | 10 | 30,3 | 30,3 | 87,9 |
| | 50 إلى 41 من | 4 | 12,1 | 12,1 | 100,0 |
| | Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

المستوى التعليمي

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | مستوى ثانوي | 3 | 9,1 | 9,1 | 9,1 |
| | ليسانس | 16 | 48,5 | 48,5 | 57,6 |
| | ماجستير | 13 | 39,4 | 39,4 | 97,0 |

| | | | | |
|---------|----|-------|-------|-------|
| دكتوراه | 1 | 3,0 | 3,0 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

مدة الخبرة

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide أقل من خمس سنوات | 15 | 45,5 | 45,5 | 45,5 |
| 10 الى 6 من | 13 | 39,4 | 39,4 | 84,8 |
| 15 الى 11 من | 4 | 12,1 | 12,1 | 97,0 |
| سنة 15 أكثر من | 1 | 3,0 | 3,0 | 100,0 |
| Total | 33 | 100,0 | 100,0 | |

Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|--|---|--|--|--|
| COMPUTE 2, العبارة 1, العبارة (العبارة) = MEAN المقومات 6, العبارة 5, العبارة 4, العبارة 3, العبارة 10, العبارة 9, العبارة 8, العبارة 7, العبارة 12) العبارة 11, العبارة | 16,6608 | 4,795 | ,779 | ,877 |
| COMPUTE 14 العبارة 13, العبارة (العبارة) = MEAN مراعات العبارة 17, العبارة 16, العبارة 15, العبارة 18) | 16,6961 | 3,954 | ,864 | ,854 |
| COMPUTE 20, العبارة 19, العبارة (العبارة) = MEAN الاسهام 22) العبارة 21, العبارة | 16,7138 | 4,489 | ,753 | ,879 |
| COMPUTE 24 العبارة 23, العبارة (العبارة) = MEAN التوازن 25) العبارة | 16,6456 | 4,056 | ,792 | ,873 |

| | | | | |
|----------------------------------|---------|-------|------|------|
| COMPUTE | 16,4722 | 5,275 | ,630 | ,905 |
| (26 العبارة، 1 ولاء) MEAN=الولاء | | | | |

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|----|---------|---------|---------|------------|
| بالحكمة قائدك يتسم | 33 | 3 | 5 | 4,21 | ,545 |
| الرؤية بوضوح قائدك يتسم | 33 | 3 | 5 | 4,15 | ,508 |
| بالعدل قائدك يتسم | 33 | 2 | 5 | 4,12 | ,650 |
| بالعلم قائدك يتسم | 33 | 2 | 5 | 4,21 | ,650 |
| بالامانة قائدك يتسم | 33 | 1 | 5 | 4,09 | ,843 |
| بالثقة قائدك يتسم | 33 | 2 | 5 | 4,12 | ,740 |
| النفس فهم في عالية مهارات قائدك يمتلك البشرية | 33 | 3 | 5 | 3,97 | ,728 |
| عالية ادارية و فنية بمهارات قائدك يتميز | 33 | 3 | 5 | 4,24 | ,502 |
| عالية فكرية مهارات قائدك يمتلك | 33 | 3 | 5 | 4,21 | ,545 |
| العلاقات تقوية على قائدك يعتمد داخل الاخلاقي السلوك و الشخصية و العقاب اسلوب على لا المنضمة، الثواب | 33 | 2 | 5 | 4,03 | ,770 |
| الاخلاقي البعد تفعيل الى قائدك يسعى اهدافها و المنظمة رؤية لتحقيق | 33 | 2 | 5 | 4,00 | ,750 |
| الموقف ادارة في كافية مهارة قائدك لدى | 33 | 2 | 5 | 4,27 | ,674 |
| المحلية بالقوانين منظمتك في قائدك يلتزم | 33 | 1 | 5 | 4,18 | ,846 |
| المجتمع اخلاق و قيم القائد يحترم | 33 | 1 | 5 | 4,06 | ,933 |
| في واضحة اخلاقية معيير القائد يضع منظمتك | 33 | 1 | 5 | 4,06 | ,933 |
| الاخلاقي السلوك قائدك يكافئ | 33 | 2 | 5 | 4,03 | ,810 |
| اخلاقي الغير السلوك قائدك يعاقب | 33 | 1,00 | 5,00 | 4,0606 | ,93339 |
| المسؤولية برنامج في قائدك يساهم الاجتماعية | 33 | 3,00 | 5,00 | 4,2121 | ,54530 |
| الضرر الحاق تجنب الى قائدك يسعى المجتمع و بالبيئة | 33 | 1,00 | 5,00 | 4,1212 | ,81997 |
| في التنمية المشاريع بناء في يساهم الدولة | 33 | 2,00 | 5,00 | 4,0303 | ,68396 |
| الموارد توظيف و تاهل في قائدك يساهم البشرية | 33 | 2,00 | 5,00 | 4,0909 | ,63066 |
| المسؤولية برنامج في قائدك يساهم الاجتماعية | 33 | 2,00 | 5,00 | 4,0909 | ,84275 |
| المصالح تحقيق في التوازن تحقق القيادة موظفيها مصالح و المنضمة | 33 | 1,00 | 5,00 | 4,1515 | ,87039 |

| | | | | | |
|--|----|------|------|--------|--------|
| مصالح تحقيق في التوازن تحقق القيادة المجتمع ومصالح المنظمة | 33 | 2,00 | 5,00 | 4,1818 | ,72692 |
| و القائد مصالح بين التوازن تحقق القيادة المنظمة مصالح | 33 | 1,00 | 5,00 | 4,1212 | ,73983 |
| COMPUTE 2, العبارة 1, العبارة (MEAN=المقومات 6, العبارة 5, العبارة 4, العبارة 3, العبارة 10, العبارة 9, العبارة 8, العبارة 7, العبارة 12, العبارة 11, العبارة) | 33 | 2,75 | 5,00 | 4,1364 | ,52944 |
| COMPUTE 14, العبارة 13, العبارة (MEAN=مراعات العبارة 17, العبارة 16, العبارة 15, العبارة 18) | 33 | 2,00 | 5,00 | 4,1010 | ,70703 |
| COMPUTE 20, العبارة 19, العبارة (MEAN=الاسهام 22, العبارة 21, العبارة) | 33 | 2,25 | 5,00 | 4,0833 | ,62708 |
| COMPUTE 24, العبارة 23, العبارة (MEAN=التوازن 25, العبارة) | 33 | 2,00 | 5,00 | 4,1515 | ,72213 |
| COMPUTE مراعات, المقومات (MEAN=أبعاد التوازن, الاسهام) | 33 | 2,58 | 5,00 | 4,1181 | ,57419 |
| N valide (liste) | 33 | | | | |

Statistiques descriptives

| | N | Moyenne | Ecart type |
|--|----|---------|------------|
| المنظمة لهذه بانتمائي اشعر | 33 | 4,3939 | ,49620 |
| المنظمة بهذه اعتز | 33 | 4,2727 | ,51676 |
| مشكلاتي من المنظمة مشكلة ان اشعر الخاصة | 33 | 4,1515 | ,87039 |
| المنظمة في اكبر جهد لاقدم استعداد لدي | 33 | 4,3030 | ,68396 |
| المنظمة هذه مستقبلي على احرص | 33 | 4,4242 | ,50189 |
| المنظمة هذه في باخلاص اعمل | 33 | 4,4242 | ,50189 |
| قيمي من المنظمة هذه قيم ان اشعر | 33 | 4,2424 | ,75126 |
| اهدافي من المنظمة هذه اهداف ان اعتبر | 33 | 4,2121 | ,78093 |
| نجاحي من جزء المنظمة هذه نجاح | 33 | 4,2424 | ,75126 |
| رغم المنظمة هذه في العمل عن اتخلي لن افضل بديل وجود | 33 | 4,0303 | ,95147 |

| | | | |
|--|----|--------|--------|
| COMPUTE 2, العبارة 1, العبارة (العبارة)=MEAN المقومات 3, العبارة 4, العبارة 5, العبارة 6, 7, العبارة 8, العبارة 9, العبارة 10, 11, العبارة 12) | 33 | 4,1364 | ,52944 |
| COMPUTE 13, العبارة 14 (العبارة)=MEAN مراعات 15, العبارة 16, العبارة 17, العبارة 18) | 33 | 4,1010 | ,70703 |
| COMPUTE 19, العبارة 20, العبارة (العبارة)=MEAN الاسهام 21, العبارة 22) | 33 | 4,0833 | ,62708 |
| COMPUTE 23, العبارة 24, العبارة (العبارة)=MEAN التوازن 25) | 33 | 4,1515 | ,72213 |
| COMPUTE 26, العبارة 1, ولاء (العبارة)=MEAN الولاء) | 33 | 4,3249 | ,47692 |
| N valide (liste) | 33 | | |

Variables introduites/éliminées^a

| Modèle | Variables introduites | Variables éliminées | Méthode |
|--------|---|---------------------|------------|
| 1 | COMPUTE أبعاد=MEAN(مراعات, المقومات, التوازن, الاسهام) ^b | | Introduire |

a. Variable dépendante : COMPUTE

(العبارة 1, ولاء)=MEAN الولاء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,630 ^a | ,397 | ,377 | ,37633 |

a. Prédicteurs : (Constante), COMPUTE

(التوازن, الاسهام, مراعات, المقومات)=MEAN أبعاد

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 2,888 | 1 | 2,888 | 20,394 | ,000 ^b |

| | | | | | |
|------------|-------|----|------|--|--|
| de Student | 4,390 | 31 | ,142 | | |
| Total | 7,279 | 32 | | | |

- a. Variable dépendante : COMPUTE (العبارة 1 و 26) = MEAN(الولاء)
- b. Prédictors : (Constante), COMPUTE (التوازن, الاسهام, مراعات, المقومات) = MEAN(أبعاد)

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|--|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Erreur standard | | | |
| 1 | (Constante) | 2,170 | ,482 | | 4,506 | ,000 |
| | COMPUTE (مراعات, المقومات) = MEAN(أبعاد, التوازن, الاسهام) | ,523 | ,116 | ,630 | 4,516 | ,000 |

- a. Variable dépendante : COMPUTE (العبارة 1 و 26) = MEAN(الولاء)

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,716 ^a | ,513 | ,497 | ,33813 |

- a. Prédictors : (Constante), COMPUTE (العبارة 23, العبارة 24, العبارة 25) = MEAN(التوازن)

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Régression | 3,734 | 1 | 3,734 | 32,663 | ,000 ^b |
| | de Student | 3,544 | 31 | ,114 | | |
| | Total | 7,279 | 32 | | | |

- a. Variable dépendante : COMPUTE (العبارة 1 و 26) = MEAN(الولاء)
- b. Prédictors : (Constante), COMPUTE (العبارة 23, العبارة 24, العبارة 25) = MEAN(التوازن)

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|--|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Erreur standard | | | |
| 1 | (Constante) | 2,361 | ,349 | | 6,772 | ,000 |
| | COMPUTE (العبارة 23, العبارة 24, العبارة 25) = MEAN(التوازن) | ,473 | ,083 | ,716 | 5,715 | ,000 |

- a. Variable dépendante : COMPUTE (العبارة 1 و 26) = MEAN(الولاء)

Variables exclues^a

| Modèle | | Bêta In | t | Sig. | Corrélation partielle | Statistiques de colinéarité Tolérance |
|--------|---|--------------------|-------|------|-----------------------|--|
| 1 | COMPUTE العبارة1,العبارة2, المقومات=MEAN(العبارة3,العبارة4,العبارة5,العبارة6,العبارة7,العبارة8,العبارة9,العبارة10,العبارة11,العبارة12) | -,021 ^b | -,127 | ,900 | -,023 | ,592 |
| | COMPUTE العبارة13,العبارة14,مراعات=MEAN(العبارة15,العبارة16,العبارة17,العبارة18) | ,084 ^b | ,426 | ,673 | ,078 | ,415 |
| | COMPUTE العبارة19,العبارة20,الاسهام=MEAN(العبارة21,العبارة22) | ,033 ^b | ,206 | ,838 | ,038 | ,642 |

a. Variable dépendante : COMPUTE الولاء=MEAN(العبارة1,العبارة26)

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), COMPUTE التوازن=MEAN(العبارة23,العبارة24,العبارة25)