



جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر  
التخصص: إدارة أعمال  
بعنوان

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسات  
العمومية الجزائرية "دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة  
الجوارية - تاملوكة"

إشراف الأستاذ:

- العابد محمد

إعداد الطلبة:

- أبحتي سارة

- لواسمي سميرة

السنة الجامعية: 2023-2024





جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر  
التخصص: إدارة أعمال  
بعنوان

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسات  
العمومية الجزائرية "دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة  
الجوارية - تاملوكة"

إشراف الأستاذ:

- العابد محمد

إعداد الطلبة:

- أبحتي سارة

- لواسمي سميرة

السنة الجامعية: 2023-2024



﴿وَأَخِرُّ وَغَوَّاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ﴾

رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

# الشكر والتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

(من لم يشكر الناس لم يشكر الله)

فالحمد لله حمدا كثيرا مباركا يليق بجلاله وعظيم سلطانه

أن وفقنا وأهمننا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع

وكتعرفان بالجميل لأهل العطاء نتقدم بأرق كلمات الشناء وصادق الدعاء

بالشكر لجميع الأساتذة الذين ساعدونا وقدموا يد العون لإتمام هذه المذكرة

بنصائحهم القيمة

ونخص بالذكر الى الأستاذ المشرف "محمد العابد"

والى كل الأساتذة الافاضل أعضاء لجنة المناقشة بقبول مناقشة هذه الرسالة

لقرائتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة

كما نتوجه بالشكر لكل عمال وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

والأصدقاء والزملاء

ولكل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد يد المساعدة

وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هاته المذكرة

# الإهداء

قال الله تعالى: (قُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ) سورة التوبة - الآية 105 -

الحمد لله ماتم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلته

وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلا بتوفيقه عظم المراد فهان الطريق وتحقق ما كان بالأمس حلما

فأهدي بكل حب وفخر مذكرة تخرجي إلى

إلى نفسي العظيمة الفتية التي تحملت كل العثرات وأكملت رغم العقبات، فمن قال أنا لها ... نالها

و أهدي تخرجي الى ابي وداعمي الأول فقد نجحت بالسير الى طموحاتي واحلامي التي لطالما انتظرت

بلوغي إليها بفضلك

فإحسانك وجهدك لم يذهب سدى حفظك الله وجزاك علي خير الجزاء

أمي الحبيبة أهديك ماوصلت اليه من نجاح يا عزمي حين أثقلتني الحياة، و يقيني وامراري فإني عند رويتك

فقط أستطيع المضي.

رأيت النور بي وأمنت به وما هذا الانجاز الا بفضل الله ثم وقوفك بجانبني ولولاك بعد الله لم يكن

فشكرا لكما

إلى إخوتي، عائلتي، صديقاتي وأساتذتي

وإلى كل من كانوا سبب لوقوفي هنا وكان لهم أثر على حياتي

ليتسع قلبي لحبهم ويخون حبر قلبي لذكرهم

أهدي إليكم هذا الجهد المتواضع، سائلا الله العلي القدير

ان ينفعني بما علمت وانفع به

والحمد لله

# الإهداء

الحمد لله الذي ما نجحنا وما علونا ولا تفوقنا إلا برضاه الحمد لله الذي ما اجتزنا دربا ولا تخطينا جهدا إلا بفضلته وإليه ينسب الفضل والكمال والإكمال؛

ها أنا اليوم أتوج لحظات الأخيرة في تلك الطريق الذي كان يحمل في باطنه العثرات والأشواك ورغمما عنها ظلت قدمي تخطو بكل صبر وطموح، وكم من أيام مرت شعرت بثقلها ومرارتها ولكن لم تعيقني بل كانت ذكرى ثمر لتتير أحلام بقلبي.

## بكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي

إلى الذي زين إسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، وسندي وقوتي وملاذي بعد الله فخري واعتزازي، والدي "يوسف" حفظك الله لنا؛ إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى داعمي الأول في مسيرتي ووجهتي التي أستمد منها القوة؛ والدتي الحبيبة "نادية" منعها الله بالصحة والعافية إلى ضلعي الثابت الذي لا يميل.... إلى من رزقت بهم سندا وملاذي الأول والأخيرة إلى من قيل فيهم :  
(سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ)

إلى من مد يده دون كلل ولا ملل وقت ضعفي، "أخي هشام" أدامك الله ضلعا ثابتا لي. إلى من آمنت بقدراتي و تذكرني بقوتي و تقف خلفي كظلي، أختي "أميرة" إلى من كان عوننا وسندا في هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين الأصحاب الشدائد والأزمات إلى من ضاقت السطور عن ذكرهم فوسعهم قلبي إلى أصدقائي عائلتي الثانية من جعلتم هذه الرحلة جميلة و مثمرة {ميساء؛ ريان ؛ لامية؛ عبير؛ أميمة؛ أماني } ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضلته سبحانه وتعالى الحمد لله على ما وهبني وأن يجعلني مباركا وأن يعينني أينما كنت فمن

قال أنا لها نالها فأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها فالحمد لله شكرا وحبا وامتنانا على البدء والختام

وأخص بالذكر زميلتي العزيزة "سارة"،

فوجودك بجانبني كان له أثر كبير في نجاحي، أدعو الله أن يوفقك في كل خطواتك، وأن يسعدك.

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الشكر والتقدير.
-	الإهداء.
IV- I	فهرس المحتويات.
VI	قائمة الجداول.
VII	قائمة الأشكال.
VIII	قائمة الملاحق.
أ-ح	المقدمة.
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية.</b>	
2	تمهيد.
3	<b>المبحث الأول: عموميات حول القيادة الأخلاقية.</b>
3	المطلب الأول: مفاهيم حول القيادة الأخلاقية.
8	المطلب الثاني: صفات القائد وخصائص القيادة الأخلاقية.
10	المطلب الثالث: أهمية وأهداف القيادة الأخلاقية.
12	المطلب الرابع: القيادة الأخلاقية من المنظور الإسلامي.
14	<b>المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة الأخلاقية.</b>
14	المطلب الأول: مصادر القيادة الأخلاقية.
16	المطلب الثاني: أبعاد القيادة الأخلاقية.
19	المطلب الثالث: مكونات القيادة الأخلاقية.
20	المطلب الرابع: أساليب القيادة الأخلاقية.
21	<b>المبحث الثالث: معايير، نماذج ومعوقات القيادة الأخلاقية.</b>
21	المطلب الأول: معايير القيادة الأخلاقية.
22	المطلب الثاني: نماذج القيادة الأخلاقية.
24	المطلب الثالث: معوقات القيادة الأخلاقية.
26	خلاصة الفصل الأول.

<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للولاء التنظيمي.</b>	
28	تمهيد.
29	<b>المبحث الأول: عموميات حول الولاء التنظيمي.</b>
29	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي.
31	المطلب الثاني: خصائص الولاء التنظيمي.
32	المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي.
33	المطلب الرابع: مقومات ومؤشرات الولاء التنظيمي.
34	<b>المبحث الثاني: أساسيات حول الولاء التنظيمي.</b>
34	المطلب الأول: أبعاد الولاء التنظيمي.
35	المطلب الثاني: مراحل الولاء التنظيمي.
37	المطلب الثالث: أنواع الولاء التنظيمي.
38	المطلب الرابع: استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي.
40	<b>المبحث الثالث: نماذج وعوامل الولاء التنظيمي وعلاقته بالقيادة الأخلاقية.</b>
40	المطلب الأول: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.
44	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة والمساعد على تحقيق الولاء التنظيمي.
47	المطلب الثالث: علاقة القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي.
48	خلاصة الفصل الثاني.
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للإستشفائية للصحة الجوارية - تاملوكة-</b>	
50	تمهيد.
51	<b>المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تاملوكة.</b>
51	المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تاملوكة -
51	المطلب الثاني: الإطار القانوني للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تاملوكة-
52	المطلب الثالث: مهام المؤسسة وهيكلها التنظيمي.
54	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية.</b>
54	المطلب الأول: مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة.
56	المطلب الثاني: مصادر جمع المعلومات والبيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة.
59	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

63	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها.
63	المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية.
68	المطلب الثاني: تحليل بيانات محاور الدراسة
71	المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات.
80	خلاصة الفصل الثالث.
81	الخاتمة العامة.
85	قائمة المراجع.
	الملاحق 94
	الملخص

# قائمة الجداول والأشكال والملاحق

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	إستراتيجيتي الولاء والضبط	38
2	الإستثمارات الموزعة	55
3	ليكارث الحماسي	57
4	مستويات الإجابة لمقياس ليكارث الحماسي	58
5	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات وأبعاد المحور الأول (القيادة الأخلاقية) بدرجة الكلية للمحور	60
6	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات وأبعاد المحور الثاني (الولاء التنظيمي) بالدرجة الكلية	61
7	معاملات ألفا كرومباخ لقياس ثبات متغيرات الدراسة	62
8	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	63
9	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	64
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	65
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	66
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	67
13	نتائج مستوى القيادة الأخلاقية	68
14	نتائج مستوى الولاء التنظيمي	70
15	إختبار التوزيع الطبيعي	71
16	نتائج إختبار إنحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى	73
17	نتائج إختبار T test لعينتين مستقلتين حسب الجنس	74
18	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر	75
19	نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي	76
20	نتائج إختبار تحليل تباين الأحادي لمتغير الخبرة المهنية	77
21	نتائج إختبار تحليل تباين الأحادي لمتغير الوظيفة	78

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ح	نموذج الدراسة	1
15	مصادر القيادة الأخلاقية	2
17	أبعاد القيادة الأخلاقية	3
18	مبادئ القيادة الأخلاقية	4
22	مكونات نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية	5
23	نموذج قراس للقيادة الأخلاقية	6
33	أهمية الولاء التنظيمي	7
35	أبعاد الولاء التنظيمي	8
37	مراحل تطور الولاء التنظيمي	9
41	مداخلات و مخرجات الولاء التنظيمي	10
53	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تاملوكة	11
63	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	12
64	تكرارات أفراد العينة حسب متغير العمر	13
65	تكرارات توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	14
66	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	15
67	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	16

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
94	الوثيقة الرسمية للزيارة الميدانية	01
95	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بدائرة تاملوكة	02
96	إستمارة الإستبيان	03
100	قائمة الأساتذة المحكمين	04
101	نتائج برنامج الحزمة الإحصائية SPSS	05

# المقدمة

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

ومع ترسيخ الأخلاق كركيزة أساسية في المجتمعات والمؤسسات برز الدور الي تلعبه القيادة كعامل مكمل يحفز الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز لبلوغ أهداف المؤسسة وتحقيق رؤيتها، وفي ظل نمو وتعقد الأعمال أصبحت الحاجة إلى التغيير والتطوير الملائم ضرورة لضمان الاستمرارية والتميز، ويظهر هذا من خلال تبني قيادة إدارية واعية ومؤهلة بمهارات قيادية متقدمة، ليرتبط نجاح أي مؤسسة ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القيادة المتبع ومهارات القائد الإنسانية والفنية والإدارية التي تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وجاذبة، وهذا ما أدى لظهور نموذج اقتصادي جديد نتيجة تفشي الفساد في المجتمعات والاهتمام بتقييم العلوم من منظور أخلاقي يعتمد على الأخلاق في جميع الأنشطة والمستويات، يعرف بالقيادة الأخلاقية

فبرزت القيادة الأخلاقية كعامل محوري يعتمد على عدة قيم ومبادئ مستمدة من القيم الإسلامية التربوية لتحقيق النجاح والاستدامة وبناء شخصيات قوية بقيم نبيلة معززة بالشعور بالمسؤولية، كما تُعد القيادة الأخلاقية عملية جاذبة وعامل منافسة مهم لاستقطاب العنصر البشري، لذا اعتبرت مفتاح نجاح المؤسسات ذات طابع العام أو الخاص منها. ففي فلسفة القيادة الأخلاقية نجد أنها تعتمد على الإدارة الحديثة والمعاصرة على عكس الإدارة التقليدية مما يستدعي التخلي عن التسلسل الهرمي والسلطة المركزية، وبناءً على ذلك فمن الضروري تبني هذا النهج كمبدأ مؤسسي في جميع منظمات الأعمال، حيث تتيح هذه القيادة اتخاذ قرارات تؤثر إيجابياً على المجتمع وترتك أثراً يمتد عبر الأجيال، مما يضمن تأثيراً مستداماً يساهم في تحسين أداء المؤسسة ورعاية العاملين فيها وتحفيزهم على تعزيز قدراتهم.

وفي المقابل يصبح من الضروري تسليط الضوء على عنصر آخر له دور محوري لا يقل أهمية في تعزيز الأداء المؤسسي وهو الولاء التنظيمي، فقد حضي باهتمام كبير في مجال علم النفس والاجتماع منذ فترة طويلة، ومع تطور المؤسسات وأساليب إدارتها ازداد التركيز على أهمية العلاقات الإنسانية فيه وأصبح الولاء موضوع بحث متعمق، حيث أكدت الدراسات الحديثة ضرورة انسجام القيم والأهداف التي يؤمن بها العاملون مع أهداف المؤسسة بإعتبار الإنسان كائن إجتماعي يعيش في بيئة إجتماعية منظمة تضم مختلف مشاعر الفرد وولائه وإنتمائه في مجتمعه ويظهر ذلك في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء بالمؤسسة

ومن هذا المنطلق، تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الصحية تُعتبر من أهم القطاعات الحساسة بين المؤسسات العمومية، حيث تقدم رعاية صحية فعالة ومؤثرة، لذا فمن الضروري أن يتصف القادة مع مرؤوسيه في هذا القطاع بأخلاق تتوافق مع الطبيعة الحساسة لهذه المؤسسات واكتساب ولاءهم

### أولاً: إشكالية الدراسة

❖ ما مدى مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتاملوكة؟

ومنه يمكن إظهار مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية لدى العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببلدية تاملوكة؟
- ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببلدية تاملوكة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببلدية تاملوكة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة) في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببلدية تاملوكة؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، وضوح الدور، النزاهة، الاهتمام بالاستدامة، مشاركة السلطة، التوجه بالعاملين، التوجه الأخلاقي) والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببلدية تاملوكة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الولاء التنظيمي (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة)

### ثالثاً: أهداف الدراسة

- التعرف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتاملوكة؛
- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتاملوكة؛
- التعرف على أهم ابعاد التي تتحكم في القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي؛

- فهم مدى تأثير القيادة الأخلاقية على مستوى الولاء التنظيمي؛
- تحليل العلاقة بين سلوك القيادة الأخلاقية ومدى ارتباط الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

### رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تأتي أهمية الدراسة كونها تدرس جانب المورد البشري إذ يعتبر من أهم موارد المنظمة، خاصة من جانب القائد بإعتباره العنصر المؤثر على أتباعه؛
- تزداد أهمية الدراسة نظراً للاهتمام الي يحظى به سلوك الولاء التنظيمي وآثاره الإيجابية على أداء المجتمع في ظل التحديات التي يشهدها العالم؛
- تفيد الدراسة الباحثين لإجراء بحوث جديدة في إطار هذا المجال من خلال الإطلاع على الجانب النظري للدراسة وما سنتوصل إليه من مختلف النتائج والتوصيات.

### خامساً: أسباب إختيار موضوع الدراسة

- أسباب ذاتية
- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع ومعرفة خباياه والتعمق فيه بإعتباره من المواضيع الحديثة في إدارة الأعمال
- التطرق سابقاً في مذكرة تخرج ليسانس لموضوع سلوكيات القيادة الأخلاقية
- أسباب موضوعية
- أهمية الموضوع على مستوى المؤسسة ونجد هذا خاصة مع التطورات الحاصلة
- بالإضافة الى مايسهم في تحسين الأداء والكفاءة العملية للموظفين والمؤسسة بشكل عام وإبراز أهمية القيادة الاخلاقية.

### سادساً: حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: موضوع الدراسة حول دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية "دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تاملوكة-".
- الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بلدية تاملوكة بولاية قلمة
- الحدود الزمنية: تمت الدراسة من خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2024/2023 حيث تم إعداد الجانب النظري من شهر جانفي الى ماي اما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم من منتصف شهر مارس الى بداية شهر ماي

### سابعاً: منهج الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية والوصول لأهداف الدراسة وقع الإختيار على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بدائرة تاملوكة كدراسة حالة، اذ ارتأينا من هنا ان نتبع في الجانب النظري المنهج الوصفي التحليلي لوصف وعرض الأفكار النظرية لمتغيرات الدراسة القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي وتحديد العلاقة بينهما، اما في الجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد على المنهج الإحصائي من أجل تحليل المعطيات والنتائج المتحصل عليها من خلال الإستمارة المعتمد عليها كأداة لجمع البيانات بإستخدام برنامج SPSS 22 وبعض الأساليب الإحصائية للتحليل والتفسير.

### ثامناً: صعوبات الدراسة

- صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية
- صعوبة توزيع الإستبيان وإسترجاعه والحصول على بعض المعلومات الخاصة بالموظفين بسبب تعقيدات الإدارية والقانونية التي تحكم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتاملوكة؛

### تاسعاً: الدراسات السابقة

#### 1- دراسات تتعلق بالقيادة الأخلاقية:

أ. 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 مديريةية التوزيع للغاز والكهرباء بباتنة للإجابة على استبيان الدراسة والذي تم تحليل معطياته باستخدام برنامج SPSS، وبعد تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى أن تصورات عينة الدراسة كانت متوسطة لكل من ممارسات سلوكيات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي وتأثير سلبي على نية ترك العمل، كما أثرت نية ترك العمل سلبا على الالتزام التنظيمي، في حين كان لنية ترك العمل دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

ب. 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. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- جدة 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 لمكون 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.

**ج. دراسة العتيبي (2013) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت رسالة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط فقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وبلغ عددهم (256) معلما ومعلمة يدرسون بالمرحلة الثانوية في دولة الكويت العاملين خلال العام الدراسي 2012/2013 ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة الشريفي والنتج (2011) للقيادة الأخلاقية وتطوير استبانة القيم التنظيمية. إذ كشفت نتائج الدراسة الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بالكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة بالإضافة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية تبعا لمتغير الخبرة وقد كان الفرق لصالح اقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات عند مقارنتهما مع فئة من ( 5 سنوات - 10 سنوات فقط)**

## 2- دراسات متعلقة بالولاء التنظيمي

أ. دراسة قويدر بورقبة، رحمة مجد حصباية، كمال رعاش (2021) بعنوان دور ضغوط العمل في تعزيز الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة. هدفت الدراسة إلى البحث في دور ضغوط العمل في تعزيز الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام إستبيان كأداة الجمع البيانات تم توزيعه على عينة من 40 موظف ينتمون إلى المؤسسة محل الدراسة وتم استرجاع 34 إستبيان صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ضغوط العمل على الولاء التنظيمي من خلال بعد " ضغوط العمل المتعلقة بمحيط العمل ، وكذلك عدم وجود

فروقات ذات دلالة إحصائية عناء مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والجنس، السن المستوى الدراسي الوظيفة، سنوات الخبرة.

ب. دراسة د. ابراهيم بن سليمان العودة (2018) بعنوان تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة. هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة التي طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية، والبالغ عددهم 887 عضواً وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يتوفر ولاء تنظيمي لدى أفراد الدراسة بدرجة عالية تمارس القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية أبعاد القيادة الخادمة الخمسة التنظيم الإداري لإيثار، التعاطف، التمكين، بناء المجتمع بدرجة متوسطة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة أعضاء هيئة التدريس للولاء التنظيمي والذي يعزى لمتغير الجامعة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اتجاهات الجامعات الثلاث حول ممارسة أبعاد القيادة الخادمة، باستثناء البعد الخامس الخاص ببناء المجتمع، والتي أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لصالح جامعة أم القرى وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الجامعية الخادمة بأبعادها الخمسة وبين مستويات الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. ثم قدمت الدراسة بعد ذلك تصوراً مقترحاً لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة.

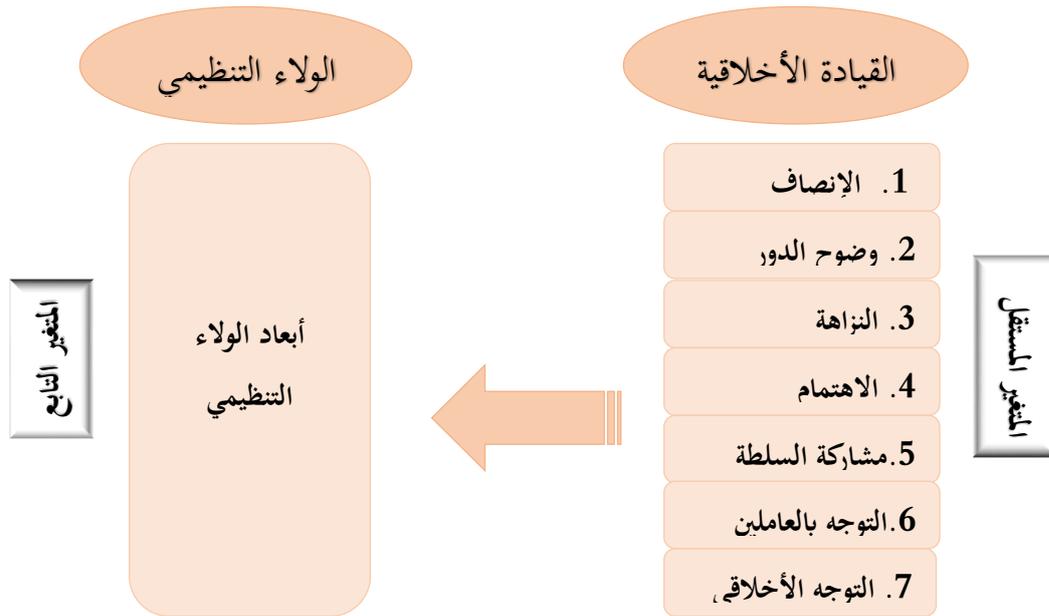
ج. دراسة محمد صلاح أبو العلا (2009) بعنوان ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على مدرء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدرء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة ومحاوله التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل و فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد شملت الدراسة عينة مكونة من 147 مدير من مدرء وزارة الداخلية والأمن الوطني من مختلف الأجهزة والإدارات المدنية منها والعسكرية، وقد توصلت الدراسة إلى ان متوسط ضغوط العمل الذي يشعر به المدرء ظهر بوجه عام ضعيف نسبياً و عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين حول ضغوط العمل حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى المدرء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة التي تعزى للمتغيرات الشخصية الوظيفية.

إستفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها الإلمام بالإطار النظري والمساهمة في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري والتطبيقي معا خاصة في تصميم الإستبيان لمتغيرات الدراسة، وقد تشابهت الدراسة الحالية مع دراسات السابقة من حيث المنهج الوصفي التحليلي وإعتمادها على البرنامج الإحصائي (spss) كأداة تحليل بيانات، وتميزت عن غيرها بالإعتماد على متغيرات مختلفة عن دراسات السابقة وإختيار عينة عشوائية من العاملين في مؤسسة محل الدراسة

### عاشرا: نموذج الدراسة

في إعداد نموذج الدراسة، قمنا بوضع القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع كما في الشكل الآتي:

#### ■ الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بل الإعتماد على دراسات سابقة

### أحد عشر: هيكل الدراسة

وللتعمق في موضوع الدراسة والإلمام بمختلف جوانبه، بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بوضع مقدمة عامة كمدخل للموضوع تضمنت الأهمية والأهداف وأسباب إختيار الموضوع بالإضافة إلى الصعوبات التي واجهتنا ونموذج الدراسة وإبراز بعض الدراسات السابقة التي تصب في موضوعنا. يليها ثلاث فصول مترابطة ومتكاملة تعالج جوهر الدراسة، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للقيادة الأخلاقية، قسمنا فصوله الى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول عموميات حول القيادة الأخلاقية، وفي المبحث الثاني أساسيات حول القيادة الأخلاقية، وخصصنا المبحث الثالث لمعايير ونماذج ومعوقات القيادة الأخلاقية

أما الفصل الثاني تعرضنا فيه إلى الإطار النظري للولاء التنظيمي وقسم أيضا إلى ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول عموميات حول الولاء التنظيمي، وفي المبحث الثاني أساسيات حول الولاء التنظيمي، وأخيرا نماذج وعوامل الولاء التنظيمي وعلاقته بالقيادة الأخلاقية في المبحث الثالث

الفصل الثالث بعنوان دراسة حالة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببلدية تاملوكة ولاية قالملة تم تقسيمه كذلك الى ثلاث مباحث تضمنت في المبحث الأول تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببلدية تاملوكة، وتناولنا في المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية وخصصنا المبحث الثالث لعرض وتحليل نتائج الدراسة. وفي الأخير أهدينا الدراسة بخاتمة تتضمن أهم النتائج والتوصيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

**الفصل الأول: الإطار النظري**

**للقيادة الأخلاقية**

## تمهيد:

تعد القيادة محوراً أساسياً لنجاح المؤسسات نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، ومع تزايد حجم المنظمات وتعقيد أعمالها، أصبح من الضروري إحداث تغييرات وتطويرات تضمن الاستمرارية والتميز وهذا لا يتحقق إلا من خلال قيادة إدارية واعية تمتلك مهارات قيادية تمكنها من تحفيز الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز، فظهرت بعض الممارسات غير الأخلاقية التي أثرت على الشركات الكبرى من فساد إداري وانتشار الرشاوي ليرز نوع جديد من القيادة كموضوع رئيسي في أبحاث إدارة الأعمال ألا وهو القيادة الأخلاقية، ولهذا ركز الباحثون على إبراز أهمية القيم الأخلاقية في القيادة الإدارية للحد من هذه المشكلات وتعزيز النزاهة في بيئة العمل، وتوضيح الدور الذي يلعبه القائد الأخلاقي في التأثير على العاملين أو المؤسسة ككل. ومنه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

## المبحث الأول: عموميات حول القيادة الأخلاقية

## المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة الأخلاقية

## المبحث الثالث: معايير ونماذج ومعوقات القيادة الأخلاقية

## المبحث الأول: عموميات حول القيادة الأخلاقية

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

## المطلب الأول: مفاهيم حول القيادة الأخلاقية

باتت تبني القيادة الأخلاقية أمرا ضروريا في مختلف المؤسسات ليصير إلتزام القائد أخلاقيا مرجعا أساسيا لأداء أعماله وبلوغ أهداف المؤسسة، ومع اختلاف إهتمامات الباحثين والدارسين تعددت مفاهيم القيادة الأخلاقية ولذلك سنوضح في هذا المطلب تعريفات لمصطلحات القيادة، الأخلاق، السلوك الأخلاقي والقيادة الأخلاقية وإبراز أهم صفات القائد وخصائص القيادة الأخلاقية.

## أولا: تعريف القيادة

حظيت القيادة بإهتمام الكثير من الدارسين والباحثين منذ القديم مما أدى الى تنوع المفاهيم المتعلقة بالقيادة، لكن رغم التطورات التي شهدتها العصور وكثرة الدراسات لم يتمكن الفكر الإداري من الوصول إلى تعريف موحد وشامل للقيادة، ومن بينها نذكر الآتي:

**1. لغة:** إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، وجد أن كلمة القيادة (Leadership) من الفعل اليوناني (Arbien) معنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود.<sup>1</sup>

أما في اللغة العربية فإن القيادة مشتقة من "القود" وضدها "السوق" ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها فالقائد يعتبر كدليل أو مرشد وهو الشخص الذي يمتلك القدرة وقوة التأثير على الآخرين<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نور الدين بورس، "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاجتماع، 2014، ص 14-15.

<sup>2</sup> محمد وهزة، رفيق مرزوقي، "مداخلة حول القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، من موقع: www.iefpedia.com، بيوم 2024/03/04، 14:02، ص3.

2. اصطلاحاً: هناك عدة تعاريف للقيادة يمكن توضيح بعض التعريفات كالتالي:

- "القيادة تنسق جهود الموارد البشرية وهي توجيه وإرشاد نحو الأهداف والفرص، كما أنها عملية مساندة ودعم الفرق العمل ذاتية الإدارة، ويرى أيضاً أن القيادة ريادة وليست رئاسة"<sup>1</sup>

- "نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة".<sup>2</sup>

- "أحد أشكال الهيمنة التي بموجبها يقبل التابعون طواعية التوجيه والرقابة من قبل شخص آخر".<sup>3</sup>

- "التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة".<sup>4</sup>

- "نشاطات وعمليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة".<sup>5</sup>

وبناء على التعريفات السابقة يمكن تعريف القيادة على أنها: «عملية إجتماعية تقوم على التأثير على فريق العمل او مجموعة من الأفراد من قبل قائد يمتلك جملة من الصفات التي تمكنه من توجيه سلوكياتهم ومجهوداتهم لتحقيق الأهداف المرغوبة».

### ثانياً: تعريف الأخلاق

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

ويعمل معنا المفردتين: «الأخلاق» و «الأخلاقية» إلى التطابق بالنسبة إلى هذا التعريف العام والصحيح أن الاستعمال الذي نقوم به في أيامنا قد ترك اختلافاً في اللهجة بين التعبيرين، أما بالنسبة للمفردة الأخلاقية (ethique) فعلاً ما تستعمل من أجل أن تدل على ميدان أضييق هو ميدان الأعمال المتصلة بالحياة الإنسانية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> رافدة حري، "مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص14.

<sup>2</sup> حمادي عدي عطا، "القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية"، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص17.

<sup>3</sup> صباح هليل الفارس، سمر هليل الفارس، "القيادة علم وفن"، الطبعة الأولى، إي-كتب للنشر والتوزيع، لندن، كانون الثاني، 2017، ص12.

<sup>4</sup> احمد بن عبد الرحمان الشميمري، "مبادئ إدارة الأعمال الاساسيات والاتجاهات الحديثة"، الطبعة السادسة، دار البكان للنشر والتوزيع، 2009، ص229.

<sup>5</sup> بشير العلاق، "القيادة الإدارية"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص5.

<sup>6</sup> مونيكا كانتو-سبيرير، "الفلسفة الأخلاقية"، ترجمة جورج زبناي، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجديد المتحدة، 2008، ص9.

1. لغة: تظهر الأخلاق على صورة أفعال وأقوال تصدر عن الإنسان فتعكس حكمه الأخلاقي على الأمور وجاء في معجم نور الدين الوسيط أن الأخلاق هي قيم المجتمع الآمرة بالمعروف والنهي عن المنكر، والأخلاقي هو ما كان من السلوك الحسن في مجتمع ما متماشيا مع تقاليد وأعرافه الآمرة بالمعروف والنهي عن المنكر.<sup>1</sup>

2. اصطلاحاً: تعددت التعريفات لمصطلح الأخلاق التي أوردتها الأدب التربوي من بينها نذكر الآتي:

- "الدين والطبع والسجية، وحقيقته أنه صورة الإنسان الباطنة، وهي نفسها وأوصافها ومعانيها المختصة بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها ولهما أوصاف حسنة وقبيحة."<sup>2</sup>

- "الخلق القويم هو نظام تصاعدي متكامل من العواطف فالأخلاق تؤدي إلى التماسك، والعزيمة، والصلابة، وضبط النفس، والتوجيه."<sup>3</sup>

- "العلم الذي يبحث في النشاط الإنساني من حيث ما يحققه هذا النشاط للآخرين من نتائج مفيدة أو ضارة."<sup>4</sup>

- "تعرّف الأخلاق بأنها طريقة معينة للنظر إلى مجهود التعبير عن الإنسان في العالم."<sup>5</sup>

- "صفة مستقرة في النفس ذات آثار في السلوك محمودة أو مذمومة."

- "مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء."<sup>6</sup>

وتعقياً على ما سبق يتضح لنا أن الأخلاق هي: «مختلف المبادئ والقيم الموجهة لسلوك الفرد التي بها يميز أفراد المجتمع بين الصواب والخطأ وتحدد السلوك الصحيح والمقبول»

<sup>1</sup> رائدة هاني، محمود العرايضة، "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"، مذكرة ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012، ص 24.

<sup>2</sup> نسرين الديسي، "أخلاقيات مهنة التعليم بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2022، ص 16.

<sup>3</sup> إبراهيم ناصر، "التربية الأخلاقية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2006، عمان، ص 22.

<sup>4</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، "الأخلاق (دراسة في علم الاجتماع الأخلاقي)"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2008، ص 4.

<sup>5</sup> عبد الرحمان بدوي، "الأخلاق النظرية"، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1975، ص 9.

<sup>6</sup> أحمد بن عبد الله الكبير، "القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة"، دار الألوكة، طبعة الأولى، 2016، ص 55.

ثالثاً: تعريف السلوك الأخلاقي

– "الخلق صفة مستقرة في النفس فطرية أو مكتسبة ذات آثار في السلوك محمودة أو مذمومة."

– أما السلوك فهو "المظهر الخارجي لصفة الخلق وهو صورة النفس الظاهرة الذي يدرك بالبصر، فمن كان خلقه محموداً كان سلوكه محموداً والعكس صحيح"<sup>1</sup>

ويُعرف السلوك الأخلاقي في علم النفس على أنه "السلوك الذي يهتم بقيم المجتمع وأتباعه بحسب البيئة التي يعيشون فيها ويتمثل السلوك الأخلاقي بالمساواة وتقديم المساعدة للآخرين، وقد إهتم الفلاسفة بدراسة وتطوير الهوية الأخلاقية للأفراد وكيف يلجأ الأفراد إلى اتجاه السلوك الأخلاقي لتطوير شخصياتهم ومساعدتهم على اتخاذ القرارات وتطوير التفكير الذي يؤدي إلى حكم الأخلاق لديهم. كما أظهر علماء النفس أيضاً أن السلوك الأخلاقي مهم في تحسين صورة الفرد أمام الآخرين عندما يتبع بعض النظريات الأساسية للسلوك الأخلاقي مثل تقديم المساعدة للآخرين، تقبل القيم والعادات والتقاليد، تقديم الاحترام والأمانة."<sup>2</sup>

كما يشير البعض إلى أن السلوك الأخلاقي مكتسب وأن الطفل أو الإنسان يتأثر بالقدوة بإعتبار أن صوت الأعمال أقوى من صوت الكلمات<sup>3</sup>. ويواجه تعريف السلوك الأخلاقي مسألتين شائكتين الأولى صعوبة إيجاد معيار للحكم يتفق عليه جميع الأفراد والثانية: أن ما هو جيد وسيئ أو صحيح وخاطئ له معاني مختلفة لأشخاص مختلفين في مجتمعات مختلفة، وأن أكثر التعارض والخلط يأتي من التمييز الموضوعي والذاتي للأخلاق، إذ إن فعل الشخص أخلاقي بشكل ذاتي إذا ما أعتقد الشخص بأن فعله أخلاقي، ويكون فعل الشخص أخلاقي بشكل موضوعي إذا مارس ذلك الشخص فعله بحسب القاعدة أو القانون.<sup>4</sup>

ومن هنا يمكن القول ان السلوك الأخلاقي هو «الطريقة التي يتصرف بها الفرد ويتفاعل بها مع وسطه بناء على مختلف المبادئ التي يؤمن بها والقيم الأخلاقية التي يتمسك بها»

<sup>1</sup> أحمد الخاني، "السلوك الأخلاقي"، شبكة الألوكة، بتاريخ 20/05/2024، 10:58، [www.alukah.net](http://www.alukah.net)

<sup>2</sup> آسيا صالح، "السلوك الأخلاقي في علم النفس"، بتاريخ 20/05/2024، 10:30، [www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com)

<sup>3</sup> تحسين أحمد الطراونة، "الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 27.

<sup>4</sup> جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن، "العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي-دراسة إختبارية في كلية الإدارة والإقتصاد"، المغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والإقتصاد، ص 108.

رابعاً: تعريف القيادة الأخلاقية

حاول العديد من المفكرين والباحثين تحديد مفهوم للقيادة الأخلاقية، لذا ظهرت العديد من التعريفات التي تناولت هذا الموضوع والموضحة في الآتي:

-تعرف القيادة الأخلاقية على أنها: "مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه العامل مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة التي يمكن من خلالها إكساب العامل الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً لمجتمعه ووطنه."<sup>1</sup>

-وهي "التوضيح العلمي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال الصفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال بالاتجاهين، واتخاذ القرار."<sup>2</sup>

-إظهار القائد لسلوكه الإداري من خلال التزامه بالمعايير المقبولة والمعتمدة في العلاقات بين الأشخاص والتصرفات الشخصية ونشر ذلك السلوك بين العاملين والموظفين لديه."<sup>3</sup>

- "مجموعة من السلوكيات والأفعال يقوم بها القائد تجاه الاتباع، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها إكتساب الفرد الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعا لمجتمعه ووطنه."<sup>4</sup>

ومما سبق نستخلص أن «القيادة الأخلاقية قيادة فعالة تعمل على التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف بإستخدام المعايير والسلوكات الأخلاقية والقيم والمبادئ الأخلاقية المتمثلة بالنزاهة والعدالة والشفافية»

<sup>1</sup> محمد العابد، "واقع ممارسات سلوكيات القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصحية الجزائرية-دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية محمد زيوشي بدائرة طولقة"، مجلة إدارة أعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد09، عدد02، الجزائر، 2024، ص204.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> نسرین محمد الشریف، "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين"، مذكرة ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، حزيران 2021، ص 16-17.

<sup>4</sup> زهراء حبيب عبد الحسين بيراش، "الفروق في القيادة الأخلاقية بين اللبة العاديين والطلبة الموهوبين في المرحلة الثانوية الكويت"، المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة، المجلد 7، العدد 27، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، أكتوبر2023، ص 203.

المطلب الثاني: صفات القائد وخصائص القيادة الأخلاقية

فيما يلي سنعرض كل من صفات القائد وخصائص القيادة الأخلاقية

أولاً: صفات القائد

كما سبق يمكن الخروج بعدة نقاط للصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد الأخلاقي من أسس أخلاقية ثابتة، وتساعد على تكوينه وتم إجمالها بالنقاط التالية:<sup>1</sup>

- التمتع بالقيم والمقومات الشخصية والصحية اللازمة لممارسة الدور القيادي وتحمل مسؤولياته؛
- القدرة على التفكير الإبداعي والانتقادي، لأخذ بزمام المبادرة لإحداث التغيير ومواجهة التحديات؛
- القدرة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية على المستوى المحلي، والاستفادة من الفرص التي تتضمنها، والتحوط ضد المخاطر التي تنطوي عليها؛
- القدرة على بناء فريق عمل فعال وإدارة الصراع، وتحليل وفهم السلوك البشري وتصميم نظم الحوافز التي تعزز جانب الرغبة في العمل؛
- القدرة على إعداد الكوادر والقيادات الإدارية المرتقبة وتنمية قدراتهم؛
- القدرة على فهم فلسفة وسياسات الدولة بعمق، والحرص على تحقيق النفع المصلحة العامة؛
- القدرة على تعزيز نقاط القوة في المنظمة وتجن ضعف؛
- القدرة على استخدام الأساليب العلمية الحديثة في التحليل واتخاذ القرارات؛
- القدرة على استخدام أدوات ووسائل الاتصال التبادلي، وإعطاء الفرصة للمشاركة الفعالة في صنع القرارات.

يتميز القائد الأخلاقي بعدة صفات أساسية تشمل التمتع بالقيم الشخصية والصحية اللازمة لتحمل المسؤوليات، والقدرة على التفكير الإبداعي والانتقادي لمواجهة التحديات وإحداث التغيير. كما يجب أن يكون قادراً على التنبؤ بالمتغيرات البيئية والاستفادة من الفرص المتاحة، وبناء فرق عمل فعالة وإدارة الصراعات وتحفيز الأفراد بالإضافة إلى ذلك، يتعين عليه إعداد الكوادر وتنميتها، وفهم سياسات الدولة بعمق، وتعزيز نقاط القوة في المنظمة، واستخدام الأساليب العلمية الحديثة في التحليل واتخاذ القرارات، مع تعزيز التواصل الفعال ومشاركة الآخرين في صنع القرار.

<sup>1</sup> أحمد جابر حسنين، "القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات العربية"، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 125-126.

ثانياً: خصائص القيادة الأخلاقية:

يستقرأ الأدبيات التربوية والدراسات السابقة في هذا الموضوع تبين أن القيادة الأخلاقية تتسم ببعض السمات والخصائص أبرزها ما يلي:<sup>1</sup>

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

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

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

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

<sup>1</sup> أحمد الصاوي طه شادي، "التأصيل الإسلامي للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بممارستها بجودة الأداء المهني وفق المنظور الإسلامي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر - دراسة حالة -"، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور، المجلد الرابع عشر، العدد الرابع، الجزء الرابع، 2022، ص46.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف القيادة الأخلاقية

تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل مباشر على بيئة العمل وتسعى لتحقيق أهداف سامية تعزز فعالية العمل داخل المؤسسات وفي المجتمع، وفيما يلي سنتعرف على كل من الأهمية التي تلعبها القيادة الأخلاقية وأهدافها المنشودة.

#### أولاً: أهمية القيادة الأخلاقية

في عصر يتميز بالتحويلات السريعة والتعقيدات المتزايدة مع التطور التكنولوجي تبرز أهمية القيادة الأخلاقية كأحد أهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسة، إذ تساعد على تعزيز الثقة بين القادة وأفراد المجتمع، وتشجع على النزاهة والشفافية لتحقيق أهداف مستدامة وفعالة، وعليه يمكن ان نلخص أهمية القيادة الأخلاقية فيما يلي:

- تأثر المرؤوسين بسلوكيات قادتهم سينعكس على المنظمة من السلوكيات والعلاقات السائدة، الأهداف، الإستراتيجيات، النتائج... إلخ؛<sup>1</sup>
- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين مما يساعد على تحسين الأداء.<sup>2</sup>
- تواكب التغيرات في البيئة وتوظفها لخدمة المنظمة؛<sup>3</sup>
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة، وتقليل الجوانب السلبية باعتبار العاملين أهم موارد المنظمة؛
- تعد حلقة الوصل بين الأفراد العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- تعمل على تعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي والدولي؛<sup>4</sup>
- تركيز المؤسسات على الربحية دون الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية المادية والمعنوية؛
- زيادة انتشار جرائم الفساد الإداري "الاختلاس، الرشوة، استغلال النفوذ، في المؤسسات؛<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أمينة مزبان، "دراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي -دراسة حالة بنك السلام الجزائر-"، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 20، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، مارس 2022، ص 150.

<sup>2</sup> أحمد عبد الفتاح، محمد شلي، "الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والموارد البشرية المستدامة-دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية المصرية-"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مجلد05، عدد10، جزء01، جامعة دمياط، يناير 2024، ص1538.

<sup>3</sup> عبد حمد يونس آل حمد فدعم، "إسهام ممارسات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي- دراسة استطلاعية لآراء العاملين في عينة من الكليات الأهلية-"، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الإدارة الاقتصاد، جامعة الموصل، 2019، ص43.

<sup>4</sup> مظفر حمد علي، "دور القيادة الأخلاقية في الحد من التهكم التنظيمي -دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين أربيل-"، مجلة قهلاى زانست العلمية-مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية أربيل-، المجلد 05، العدد 03، 2020، ص 702.

<sup>5</sup> فتحى لعموري، بوبكر عباسي، "القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 07، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخصر الوادي، مارس 2022، ص 228.

ثانياً: أهداف القيادة الأخلاقية

مع الاهتمام المتزايد من طرف العلماء للسلوك الأخلاقي برزت عدت أهداف للقيادة الأخلاقية في ضوءها يتعين عليه معرفة قيمها الأساسية وامتلاك الشجاعة والالتزام لمعايشتها وتطبيقها في كافة جوانب العمل ليؤثر بشكل إيجابي على العاملين ومن بين هذه الأهداف نجد:<sup>1</sup>

- نشر ثقافة الأخلاق بين العاملين وتأصيل القيم الخلقية والسلوكيات الحميدة ودعمها بالمؤسسات؛
- تطبيق اللوائح الإدارية على العاملين بكل نزاهة وعدالة؛
- إشراك العاملين في اتخاذ كافة القرارات - خاصة - الأخلاقية منها؛
- تنمية مهارات الاتصال لدى العاملين والعمل بروح الفريق الواحد؛
- تشجيع العاملين على الالتزام بأخلاقيات المهنة في جوانبها التعليمية والإدارية؛
- تنمية الشعور بالمسؤولية الأخلاقية لدى العاملين؛ اشباع حاجات العاملين النفسية والاجتماعية

إضافة إلى ذلك هناك مجموعة من الأهداف التي تركز على إسقاط الحاضر على المستقبل لإنشاء واقع يتكيف مع التغيرات المستقبلية، واستخدام المرونة في التعامل مع المتغيرات وحل المشكلات الحالية والمستقبلية. كما تشمل صياغة الأهداف بوضوح، تمكين المرؤوسين من قادتهم، وتعزيز مساهمة المؤسسة في المجتمع لتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع وأكد أن القيادة الأخلاقية تحفز القادة على تحمل أدوارهم ومسؤولياتهم بعقول منفتحة، مع تفعيل آليات المحاسبة والنزاهة ومكافحة الفساد، ومنح الفرص للقادة الطموحين لمراجعة المعتقدات والقيم وتوظيفها في أعمالهم وسلوكياتهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هاني رزق عبد، الجواد الألفي، "القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية -دراسة ميدانية-"، مجلة كلية التربية، العدد 115، جامعة حائل الكلية التطبيقية، يوليو 2021، ص 633-634.

<sup>2</sup> نافع موحان هاشم المسعودي، "دور القيادة الأخلاقية في بناء ريادة المنظمة-بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة موظفي شركة الجود للعبئة العباسية المقدسة-"، مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع، جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، 2021، ص 18.

المطلب الرابع: القيادة الأخلاقية من المنظور الإسلامي

تتجذر الأخلاق في بدايات الوجود، باعتبارها متصلة بالإنسان والإنسانية، ففي حديث رواه البخاري ومسلم عن أبي هريرة، قال النبي محمد صلى الله عليه وسلم: (إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق)\*، يؤكد أنه جاء ليكمل ويحقق الأخلاق النبيلة التي كانت موجودة منذ القدم، ونجد من بين قصص القادة الذين إمتثلوا للأخلاق القيادية قصة عمر بن الخطاب، الذي كان قائداً عادلاً ومتواضعاً، حيث قام بمساعدة رجل محتاج دون إخباره عن حاجته ليساعد أسرته.

وفي كتاب حديث طوره يوسف الحزيم مدخلاً قيادياً جديداً أسماه مدخل "القوي الأمين"، استقاه من قوله تعالى: { قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ } القصص- (26)، حيث عرف مبدأَي القوة والأمانة، وأوضح ما يميزهما في مجال الإدارة والقيادة، كما عرض الشواهد عديدة تدعم هذا المدخل من التراث العربي الإسلامي والغربي، وقد بين أن القائد وفق هذا المدخل يتسم بسمات عديدة من أهمها: الحكمة، الثقة، الشجاعة، الأمانة، الرؤية، الإيمان، فهم النفس الإنسانية، العلم، المبادرة، السيطرة، والشورى.<sup>1</sup>

ومنهم من يرى ان هناك مجموعة من الأخلاق التي تمثل الكفايات التي ينبغي أن تتوفر في القادة الأخلاقيين، وهذه الأخلاق قد تمثل مفاتيح القيادة الأخلاقية الناجحة، والفعالة، ومن بعض هذه الكفايات ما يأتي:<sup>2</sup>

1. **الأمانة والقوة:** فالأمانة والقوة خُلقتان مهمتان للقائد، وهما لا ينفصلان عن بعضهما، بدليل ما روي عن أبي ذر رضي الله عنه حين قال: (قلت يا رسول الله، ألا تستعملني، قال: فاضرب بيده على منكبي ثم قال يا أبا ذر إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها خزى وندامة إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها)، فلم يولِّه الرسول الأمانة لضعفه، فالقائد يحتاج إلى القوة وهي من أبرز صفاته حتى يكون قادراً على القيام بواجباته. والقوة هي: مجموعة من الخبرات والمهارات والمعارف التي ينبغي أن تتوفر في القائد كي يزاوِل عمله بفعالية، والأمانة تعني بالنسبة للقائد الحرص على أداء واجبه كاملاً في العمل الذي يكلف به.

\* صحيح البخاري، دار طوق النجاة، جزء 8، طبعة الثالثة، بيروت، 2001، ص 239

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الله الكبير، "القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي"، الطبعة الأولى، دار الألوكة، 201، ص 103

<sup>2</sup> روان بنت عبد الرحمن أحمد الشريع، "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن"، المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (IJRS) المجلد الثامن، العدد السادس عشر، أكتوبر 2022، كلية التربية جامعة حفر الباطن، ص 208-209.

2. الشورى: تعد الشورى من أهم واجبات القائد الأخلاقي، وهي منصوص عليها في القرآن الكريم، ولها سورة باسمها؛ وذلك دليل على أهميتها، يقول الله عز وجل: {وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ} آل عمران (159).

3. اللين: يقول تبارك وتعالى: {فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ...} آل عمران (159) إن هذه الآية قاعدة من قواعد القيادة في القرآن الكريم، وهي طريقة من طرق التأثير على الأتباع، وتبرز أهم ملامح النجاح للقيادة وإن هذه الآية تؤكد أن اللين ليس ضعفاً مذموماً بل قوة محمودة، والقائد اللين يمنح أتباعه الثقة، ويشجعهم على الابتكار والإبداع، بعكس القائد الفظ.

4. الصدق: إن الصدق من أعظم الصفات التي ينبغي أن تتوفر في القائد، وهذه الصفة كانت من صفات النبي، فكان يُلقب قبل بعثته بالصادق الأمين، كما أن إيجابيات الصدق وفوائده بالنسبة للقائد كثيرة، فهو يكسبه احترام الآخرين، وثقتهم.<sup>1</sup>

كما نجد في كتاب الله لقوله تعالى: {وَلَا تَلْبِسُوا الْحَقَّ بِالْبَاطِلِ وَتَكْتُمُوا الْحَقَّ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ} البقرة (44). حيث تحث على عدم تحريف الحقيقة وإظهار الصدق، بدلاً من إخفاء الحق وتزييف الوقائع. ولقوله كذلك: {يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ} التوبة (119) حيث أشار هنا على اتباع طريق الصدق والإخلاص، والافتداء من الصادقين والأمناء كمثال حسن.

<sup>1</sup> روان بنت عبد الرحمان، المرجع نفسه

## المبحث الثاني: أساسيات حول القيادة الأخلاقية

بعد التعرف على أهم المفاهيم للقيادة الأخلاقية والصفات التي تميز القائد الأخلاقي في تعامله مع العاملين وإبراز أهميتها ودورها في تحقيق التنمية المستدامة والنجاح المؤسسي، وسنتعرف في هذا المبحث على أهم المصادر والأبعاد المختلفة للقيادة الأخلاقية، بالإضافة إلى تحليل المبادئ والعناصر والمكونات التي تشكلها.

### المطلب الأول: مصادر القيادة الأخلاقية

تختلف مصادر القيادة الأخلاقية حسب المذاهب أو الديانات والوسط الاجتماعي الذي نشأ به القائد بصفة عامة تكسبه مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية يتعامل بها في عمله، ومن بين هاته المصادر نجد بأن الاخلاق تستمد من مصدرين أساسيين هما:<sup>1</sup>

- **المصدر الأول:** القيم الانسانية المنبثقة من الديانات السماوية ففي الحديث الشريف "إنما بعثت فيكم لأتمم مكارم الأخلاق ومن هذه القيم الصدق، الأمانة، الوفاء".
- **المصدر الثاني:** الثقافة السائدة في المجتمع وما يقوم بفعله الأفراد، أن سلوك الأفراد المحيطين لابد ان يترك أثراً فمثلاً سلوك القائد أو الإداري يصبح في بعض الأحيان منهجاً ينتهج به وقدوة يقتدى بها في مواقف مشابهة. وهناك من يرى ان مصادر القيادة الأخلاقية تنقسم الى 6 مصادر تتوضح كالاتي:

1. **المصدر الديني:** يعد من أهم المصادر الأخلاقية التي تنظم معاملات الناس وأعمالهم، حيث تستمد أخلاقيات مهنة التعليم من المصدر الديني الإسلامي الذي ينظر إلى مهنة التعليم على أنها رسالة سامية وعملاً دينياً قبل أن تكون مهنة.

2. **المصدر الاجتماعي:** فأخلاقيات القيادة التربوية تتأثر بعادات وتقاليد وأخلاق المجتمع ومعارفه؛ لذا فهناك علاقة قوية بين أخلاقيات القيادة التربوية وبين المجتمع وعاداته وتقاليد.

3. **المصدر الاقتصادي:** ويركز هذا المصدر اهتمامه على الظروف الاقتصادية للقائد التربوي الأخلاقي، فالقائد التربوي الذي يعيش في وضع اقتصادي مقبول تتوقع منه أخلاقيات رفيعة والتزام أكيد بقواعد وأسس المهنة، أما إذا كان وضعه الاقتصادي متدنياً فقد تتأثر أخلاقيات بعض القيادات بهذا الوضع وتصيب سلوكياته بطابع المادية على حساب الجوانب الأخلاقية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> آية فايز سكيها، "مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن"، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية علوم التربية، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص20-21.

<sup>2</sup> هند بنت محمد الفقيه، "ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 09، ابريل 2019، ص5.

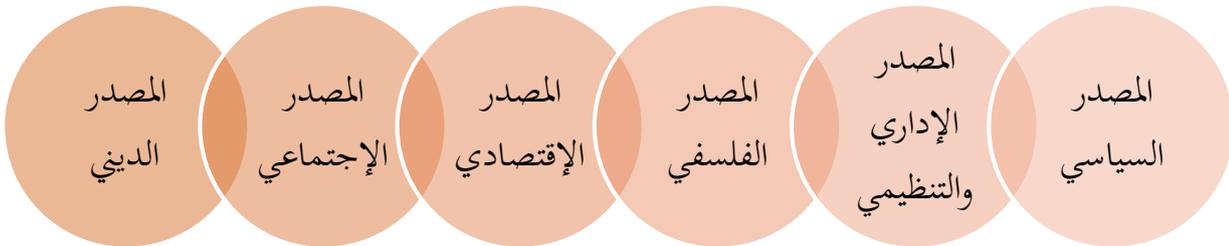
4. المصدر الفلسفي أو الفكري: قد يتأثر القائد التربوي بمنظومته الفكرية والفلسفية أكثر من مصادر الأخلاق، وتكون هي الموجه لسلوكه الأخلاقي، وعلى ذلك فقط تتأثر القيادة التربوية بمصدر فكري متطرف مما يؤدي إلى إنحرافات شديدة في مجال العمل.

5. المصدر الإداري والتنظيمي: وتشير إلى القوانين واللوائح والإجراءات الإدارية التي يعمل في ضوءها القيادة التربوية الأخلاقية، والتي يتعين التزامها بها وتطبيقها في مجال العمل التربوي عند تنفيذ المهام المختلفة.<sup>1</sup>

6. المصدر السياسي: ويقصد به نمط النظام السياسي الذي يُسير المجتمع وإنعكاس توجهات هذا النظام على أخلاقيات الأفراد فإذا كان النظام السياسي يؤمن بالتعددية والمشاركة والحوار واحترام الرأي الآخر فإنه سيؤثر إيجابيا في قيم الأفراد وقناعاتهم المهنية، وإذا كان النظام السياسي دكتاتوريا فاسدا لا يتورع عن النهب ويشجع القيم البالية فإن تأثيره سيكون سلبيا في توجهات الأفراد في كل مؤسسة.<sup>2</sup>

ويمكن توضيح هذه المصادر في الشكل التالي:

### الشكل رقم (02) مصادر القيادة الأخلاقية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ماسبق

<sup>1</sup> هند بنت سمية، المرجع نفسه، ص5

<sup>2</sup> علي بن إبراهيم بن محمد بن طالب، "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض"، مجلة كلية التربية، المجلد الثالث والثلاثون، العدد الثالث، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية-الجامعة الإسكندرية-، 2023، ص122.

المطلب الثاني: أبعاد القيادة الأخلاقية

تقوم القيادة الأخلاقية على عدة مبادئ وأبعاد تعكس رسالة القائد حيث تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في نجاح المؤسسة واستمراريتها، وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المطلب.

أولاً: أبعاد القيادة الأخلاقية

تناولت دراسات عديدة مصطلح القيادة الأخلاقية كمتغير أحادي البعد وهو بعد نمذجة الدور الأخلاقي ويشير إلى ضرورة أن يكون القائد قدوة أخلاقية للعاملين في الحياة المهنية والشخصية، ثم أضافت نتائج دراسة (Brown) بعد ثانياً وهو بعد تعزيز (ترويج) السلوك الأخلاقي ويشير إلى مدى قيام القائد بدعم وتشجيع السلوكيات الأخلاقية من خلال المكافآت والالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل الإداري واتخاذ القرارات الأخلاقية.<sup>1</sup> فقد كشفت دراسة النشاش والكيلاني عن وجود ثمانية مبادئ أخلاقية أساسية يمكن أن تبنى عليها المدونات الأخلاقية للقيادة الخدمية مثل الإصغاء، التعاطف، الوعي، الاقناع، والتصور والبصيرة، الإشراف، والالتزام بنماء الآخرين، وبناء المجتمع.<sup>2</sup>

واقترحت النتائج دراسة (Kalshoven, K.et,al) سبعة أبعاد للقيادة الأخلاقية تتمثل في:

- **الإنصاف:** وهو عدم ممارسة المحسوبية والتعامل مع الآخرين بطريقة صحيحة ومتساوية، واتخاذ خيارات عادلة ومنصفة للجميع؛
- **توضيح الدور:** وهو توضيح المسؤوليات والتوقعات التي يفترض أن ينجزها الفرد؛
- **النزاهة:** وهي تطابق الأفعال مع الأقوال والوفاء بالوعود وعدم الإخلاف بها؛
- **الاهتمام بالاستدامة** وهو الاهتمام بالقضايا البيئية وجعل المؤسسة صديقة للبيئة من خلال تحفيز إعادة التدوير وعدم التبذير في استهلاك الطاقة وغيرها؛<sup>3</sup>

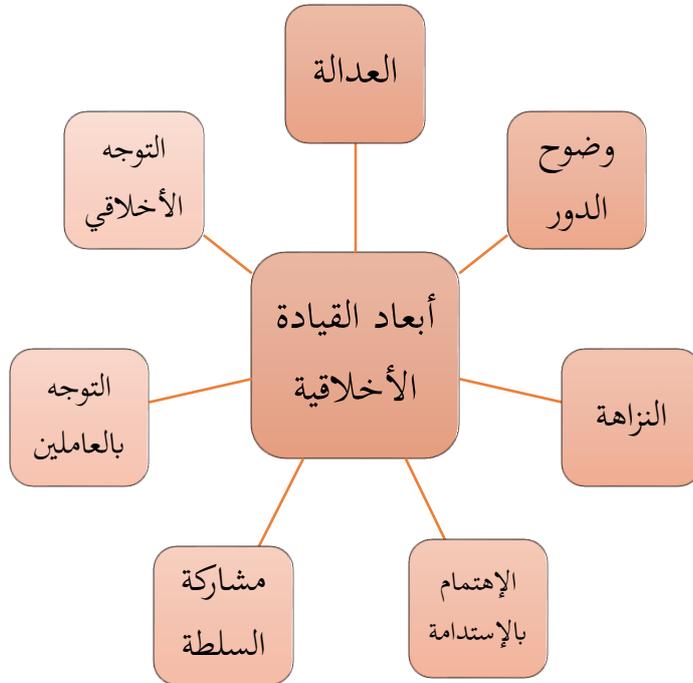
<sup>1</sup> حسن عيد لبيب، "تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي-دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمواويات بالقاهرة الكبرى-"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الرابع، العدد الأول، الجزء الثالث، جامعة دمياط، يناير 2023، ص85.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد العزيز غنيم، "القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية -دراسة حالة-"، المجلة التربوية، العدد السابع والسبعون، كلية التربية، سبتمبر 2020، ص2204.

<sup>3</sup> نصر الدين قعودة، منيرة سلامي، "أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل-دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة-"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 04، جويلية 2020، ص97.

- **مشاركة السلطة:** يقصد بها استماع القائد إلى أفكار واهتمامات العاملين معه والسماح لهم بالمشاركة في السلطة واتخاذ القرارات المتعلقة بمهام وظيفتهم وذلك لجعلهم أكثر استقلالية عند أدائهم لأعمالهم؛<sup>1</sup>
- **التوجه بالعاملين:** أن يهتم القادة الأخلاقيين بالأشخاص ويحترمونهم ويقوموا بتشجيعهم والتركيز والحرص على احترام الأفراد وإظهار الرعاية الحقيقية لهم السماح بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والاستماع إلى أفكارهم والاهتمام بها، مع تواجد اهتمام حقيقي بهم ومشكلاتهم؛<sup>2</sup>
- **التوجيه الأخلاقي:** أي مناصرة الأخلاق والثواب والعقاب بحيث يتم التأكيد على القيم المشتركة ومبادئ العمل الأخلاقية ويهتم بصالح الجميع، ويركز على استقامة الوسائل والغايات، ويهتم بالأجل الطويل، ويركز على العاملين في المستويات الدنيا، ويتسم بالوعي الأخلاقي، وأن تكون له رؤية.<sup>3</sup>

الشكل رقم (03) أبعاد القيادة الأخلاقية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ماسبق

<sup>1</sup> تامر محمد حسن شهوان، "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالسلوك الأخلاقي للعاملين: دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية"، مجلة البحوث التجارية، المجلد الخامس والأربعين، العدد الرابع، كلية التجارة جامعة الزقازيق، أكتوبر 2023، ص 455.

<sup>2</sup> هاني فتحي عبد الله عبد المقصود، "الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتمائل التنظيمي-دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية-"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 36، العدد الثالث، 2022، ص 522.

<sup>3</sup> احمد عبد اللطيف، عيسى الصراف، "دور القيادة الأخلاقية في تدعيم التماثل التنظيمي-دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية بدولة الكويت-"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد الثالث عشر، العدد الثالث، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مارس 2022، ص 281.

ثانياً: مبادئ القيادة الأخلاقية

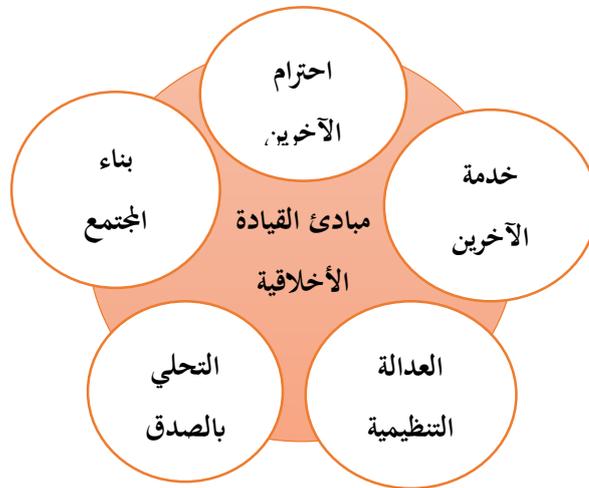
كما وحددت الجمعية الأمريكية للمديرين مجموعة من المبادئ الأخلاقية يمكن إنجازها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- أن يتمثل الصدق والأمانة والإخلاص في واجبه المهني؛
- أن يهتم بمبادئ العلاقات الانسانية ويحميها لكل فرد؛
- أن يحترم ويطيع القوانين المعمول بها في المؤسسة تطوير الوسائل والسياسات بشتى الطرق المشروعة؛
- أن يتجنب استغلال مركزه لمصلحة أو مكسب شخصي؛
- أن يسعى إلى اكتساب مؤهلات مهنية، والمحافظة على مستواه المهني من خلال البحث المستمر؛
- أن يحترم جميع العقود والاتفاقيات السارية، ويلتزم بها.

إن إتباع القائد للمبادئ الإنسانية الأخلاقية كالعدل والأمانة والإحترام يمثل الورقة الراجحة للقائد في تعامله مع العاملين من خلال إلهامهم وبناء علاقات قائمة على الثقة والتعاون للإرتقاء والنجاح على الصعيد العلمي او المهني.

كما ترجع أصول مبادئ القيادة الأخلاقية إلى زمن أرسطو، وقد نوقشت أهميتها في علوم مثل الأخلاقيات الطبية، وأخلاقيات العمل، والاستشارات النفسية كما تشكل أساساً لتطوير القيادة الأخلاقية السليمة، مثل الاحترام، والخدمة، والعدالة، والأمان، والمسؤولية الاجتماعية، كما هو موضح في الشكل التالي:<sup>2</sup>

الشكل رقم (04): مبادئ القيادة الأخلاقية



المصدر: رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، "القيادة الأخلاقية"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 61

<sup>1</sup> ميساء زكية، "درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة حمص"، مجلة جامعة

البعث، المجلد 45، العدد 10، قسم المناهج وطرائق التدريس/إدارة، كلية التربية، جامعة البعث، 2023، ص 116-117

<sup>2</sup> رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، "القيادة الأخلاقية"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 60

المطلب الثالث: مكونات القيادة الأخلاقية

بعد إتباع المسار الأخلاقي هو ما يجب أن يحرص عليه كل شخص في المؤسسة وقد تنوع الباحثون في وصف مكونات القيادة الأخلاقية، ويتناول الباحث بعضاً منها على النحو التالي:

أشارت الحبيسة إلى أن هناك أربعة مكونات للقيادة الأخلاقية وهي:<sup>1</sup>

- **الهدف:** أي أن القائد الأخلاقي لا بد وأن يكون مقنعاً بالحجة والمنطق ويملك الحسم في التصرف فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية حيث يلجأ القائد إلى المنطق لإقناع الآخرين في إنجاز الأهداف التنظيمية، ولا بد للقائد أن يراعي التوازن ما بين تحقيق طموحات وإنجازات المنظمة وطموحات العاملين وعليه أن يشجع العاملين على الإيمان بأفكارهم وقيمهم؛
- **المعرفة:** لا بد للقائد الأخلاقي أن يمتلك المعرفة للحكم والتصرف بحكمة وعليه أن يعمل على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمن بها للعاملين ويقوم بتجسيدها في سلوكه وتعامله معهم، ولا بد للقائد أن يعرف أهمية الانفتاح مع الموظفين للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول القيم والقضايا ذات الأهمية للمؤسسة والفرد، لذلك لا بد من فتح قنوات ومنافذ الاتصال على مصارعيها داخل المنظمة والمناخ المحيط بها من أجل تحصيل كم أكبر من المعرفة، وكذلك إتاحة الفرصة للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة وبين من يتعاملون معهم؛
- **السلطة:** لا بد للقائد الأخلاقي أن يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات، وعليه أن يعترف بأن كل المشاركين يجب أن يكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة أي أنه يجب عليه أن يجعل الأعضاء يساهمون بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف التنظيمية بأقل درجة من درجات التدخل، وعليه أن يقوم بتوحيد الجهود لعمل الشيء الصحيح بثبات، فالمشاركة تعمل على زيادة قوة المدير القيادية؛
- **الثقة:** عندما يحفز القائد الأخلاقي العاملين فإنه يستفيد من الثقة من خلال المنظمة والبيئة الخاصة بها فبدون الثقة والمعرفة سيتملك الناس الخوف من ممارسة سلطتهم، فالقائد الأخلاقي يوجد جواً من الثقة بحيث تشعر المنظمة من خلاله بالحرية في الحوار والاقتراح وطرح الأسئلة.

<sup>1</sup> الهام محمد، عيساوي فاطمة، "القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية -دراسة تطبيقية على عدد من المنظمات بالجنوب الغربي -الجزائر-"، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 05، العدد 01، جامعة طاهري محمد بشار -الجزائر-، ابريل 2022، ص 153-154.

كما وأشار الكبير إلى ترتيب المكونات الرئيسية للقيادة الأخلاقية وفقا لأهميتها كالتالي<sup>1</sup>:

- مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية: وذلك عن طريق الإلتزام بالقوانين المحلية، مراعاة القوانين الدولية، واحترام قيم المجتمع، والتقيد بقيم المنظمة؛
  - التوازن الذكي في تحقيق المصالح: وذلك عن طريق توازن مصالح المنظمة مع مصالح موظفيها، وتوازن مصالح المنظمة مع مصالح المجتمع، وتوازن مصالح المنظمة مع مصالح القائد، والتوازن بين المصالح القريبة والمصالح البعيدة؛
  - المساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره: وذلك عن طريق تلافي إلحاق الضرر بالمجتمع، والمساهمة في المشاريع التنموية، والتأهيل، والتوظيف للموارد البشرية، والمساهمة في برامج المسؤولية الاجتماعية
- المطلب الرابع: أساليب القيادة الأخلاقية

تتطلب المواقف في أغلب الأحيان أن تكون القيادة الأخلاقية معتدلة وهادئة، لأن القيادة القاسية بلا مبرر لا يمكنها أن تدوم لفترة طويلة بدون أن تنمي الاستياء لدى العمال، ويمكن النظر للقائد الأخلاقي كمارس للسلطة من خلال خمسة أساليب متداخلة داخل الأحكام والأفعال كالتالي<sup>2</sup>:

- الإلهام: وهو يعطى المثل وذلك يجعل الأعضاء يساهمون بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف التنظيمية؛
- التسهيل: دعم الأعضاء وإرشادهم عند الضرورة لكي يستطيعوا المساهمة بقدراتهم الكاملة بقدر الإمكان؛
- الإقناع: اللجوء إلى المنطق لإقناع الأعضاء الآخرين للمساهمة في إنجاز الأهداف التنظيمية؛
- المناورة: عرض وتقديم الحوافز والمحركات أكثر من القيمة الجوهرية للمساهمة في تحقيق وإنجاز الأهداف التنظيمية حين يكون الإلتزام ناقص؛
- الإكراه أو الإجبار: إلزام الأعضاء الآخرين للمساهمة بقدر من قدراتهم وخصوصا عندما يكون لديهم درجة قليلة من الإلتزام.

لذا يمكن للقائد الأخلاقي أن يحفز الأعضاء على تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية والتزام باستخدام أساليب الإلهام والتسهيل والإقناع والمناورة والإكراه، وهذا ما يبرز دور القيادة في توجيه الأعضاء نحو تحقيق النجاح المشترك والتميز المستدام.

<sup>1</sup> عماد السعيد محمد الشاعر، "ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري -دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة-"، مذكرة درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، يونيو 2017، ص 24.

<sup>2</sup> زرار العياشي، غياد كريمة، "ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة"، مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي (N A J S P)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2024، ص 24.

### المبحث الثالث: معايير، نماذج ومعوقات القيادة الأخلاقية

باعتبار القيادة الأخلاقية من المواضيع الحيوية في علم الإدارة، فهي تتضمن مجموعة من المعايير والنماذج التي تهدف إلى تعزيز السلوك الأخلاقي بالمؤسسات، كما تم تطوير عدة نماذج للقيادة الأخلاقية، تركز على كيفية دمج الأخلاق في الممارسات القيادية، ومع ذلك تواجه القيادة الأخلاقية العديد من المعوقات التي تعرقل تنفيذها منها الضغوط التجارية والتحديات الثقافية وصعوبة قياس الأداء الأخلاقي وهذا ما استتعرف عليه في هذا المطلب.

#### المطلب الأول: معايير القيادة الأخلاقية

تتطلب القيادة الأخلاقية عدة معايير وأنظمة مختلفة لضمان فعالية ممارسة الدور القيادي وأداء الواجبات بكفاءة، إذ يجب أن ندرك أننا نتعامل مع مورد بشري ويمكن أن تتدخل الثقافة التنظيمية حسب مؤثراته الإيجابية أو سلبية بشكل لا يمكن تجاهله في إتخاذ القرارات وتحديد المعايير القائمة على القيادة الأخلاقية، فقد حدد الشتوي عدة معايير إشتملت لتطبيق القيادة الأخلاقية نأخذ بذكر منها:<sup>1</sup>

- القيادة الأخلاقية مكونة من مجموعة سلوكيات وممارسات معيارية لها مبادئ وضوابط محددة؛
- تعمل القيادة الأخلاقية على تحقيق مستوى عال من الثقة المتبادلة مع كل الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة؛
- تساهم القيادة الأخلاقية في خلق مناخ تنظيمي منتج إيجابي وفق القوانين والأنظمة محددة؛
- تعمل القيادة الأخلاقية على بناء علاقات إنسانية متميزة بما يتلاءم مع أهداف المنظمة؛
- يتمتع القائد الأخلاقي بالمهارات الشخصية؛
- تعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة؛
- درجة تأثير القائد في المرؤوسين تكون كبيرة كلما طبق أي سلوك اخلاقي داخل المنظمة.

في الختام يتضح أن القيادة الأخلاقية ليست مجرد مجموعة من السلوكيات بل هي إطار متكامل من المبادئ والضوابط التي تساهم في بناء بيئة عمل منتجة وإيجابية، هذه القيادة تعتمد على بناء الثقة وتعزيز السلوك الإيجابي وتحقيق الأهداف التنظيمية بطرق إنسانية وفعالة لذا ينبغي على القادة تبني هذه المعايير لضمان نجاح منظماتهم وتحقيق التميز في الأداء.

<sup>1</sup> حسيب عفتيان، علي الجبوري، "درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة التربية والأصول، كلية علوم التربية، جامعة آل البيت، 2018، ص 16.

تتسم القيادة الأخلاقية بأهمية بالغة داخل بيئة الأعمال بحيث تلعب القواعد الأخلاقية دوراً محورياً في توجيه سلوك العاملين وفريق العمل، ويمكن اجمال مجموعة من القواعد والمعايير الأخلاقية المتحكمة بسلوك غالبية العاملين بالمهن في الآتي:<sup>1</sup>

- التحلي بالأمانة والصدق، وتقديم الخدمة دون منفعة والاحساس بالواجب؛
- العدالة والمساواة كشعار التعامل مع كافة الشرائح بالمجتمع عند مزاوله المهنة؛
- تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية؛
- الحرص على تقديم الخدمة لطالبا دون استغلاله بأي شكل كان مادياً أو معنوياً، كاستغلال أسرارها، أو الاتجار بها، أو عدم تقديم معلومات قد يحتاجها بشكل مقصود ومتعمد بهدف إلحاق الضرر؛
- عدم الانقطاع عن العمل ما دام المجتمع في حاجة لعمله.

#### المطلب الثاني: نماذج القيادة الأخلاقية

هناك العديد من النماذج التي قدمها الباحثون ومن أهمها:

أولاً: نموذج بيكيت (picett) للقيادة الأخلاقية:

قدم بيكيت نموذجاً للقيادة الأخلاقية مكوناً من 05 خطوات يستند إلى البحث الأكاديمي، له القدرة على تزويد المنظمات بما يمكن حقا أن يطبق المفاهيم التي يمكن أن تحدث ثورة في طرق قيادتهم، ووجهات نظرهم للمشاركة في المسؤولية الاجتماعية، والمتمثل في الشكل التالي:

شكل رقم (05): مكونات نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية.



المصدر: رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، "القيادة الأخلاقية"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012-1433هـ، ص83.

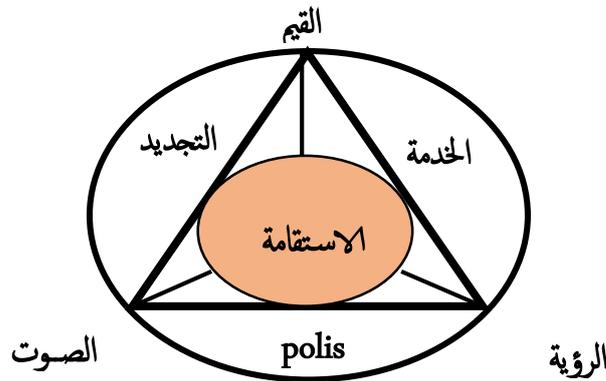
<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 16.

يتبين من الشكل (05) أن القيادة الأخلاقية تتكون من خمس مراحل وفقاً لما ذكر في نموذج بيكيت وهي: المسؤولية الاجتماعية المشتركة، والبيئة الأخلاقية، والمناخ الأخلاقي، والمناخ القيمي، والتي تشمل الأدوار، والمعايير الأخلاقية، وأنظمة الثواب التي تدعم التصرف الأخلاقي، وتميز الدرجة التي يعاقب عليها السلوك غير الأخلاقي في المنظمات، بالإضافة إلى مرحلة العمليات الداخلية للسلوك الأخلاقي والتي تحتوي على أربعة مكونات توضح العمليات الداخلية التي تنتج سلوكاً وهي الوظائف الرئيسية كما في الآتي:<sup>1</sup>

1. يفسر الحالة من ناحية كيف أن أعمال الفرد تؤثر في رفاهية الآخرين؛
  2. يصوغ ما سيكون عليه منهج العمل الأخلاقي، ويعرف المثالية الأخلاقية في موقف معين؛
  3. يختار من بين نتائج القيمة التنافسية للمثل التي من خلالها يتصرف الفرد ثم يقرر ما إذا كان يحاول الفرد تحقيق المثل الأخلاقية أم لا؛
  4. ينفذ ويطبق ما ينوي الفرد أن يعمل.
- ثانياً: نموذج غراس للقيادة الأخلاقية:

وقد قدم بيل غراس (Grace) 2007 نموذجاً للقيادة الأخلاقية معتمداً على خبرته في القيادة، واتجاهاته الشخصية حول الإيمان والأخلاق ومن خلال النموذج الآتي في الشكل رقم (06) يضع بيل في المركز للقيادة الأخلاقية أناساً يريدون أن يصبحوا قادة يؤثرون الآخرين على أنفسهم ويجعلون ذلك التزاماً في رحلة داخلية للصالح العام تبدأ بنظرة تطويرية لكيفية البدء في هذه الرحلة، وهؤلاء الأفراد يعملون على نشر قيمهم، كما يعملون على إظهار رؤيتهم لتطوير من حولهم من خلال مراعاة حاجات وأهداف وإمكانات أعضاء المجتمع.

شكل رقم (06): نموذج قراس للقيادة الأخلاقية



المصدر: رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، "القيادة الأخلاقية"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 92.

<sup>1</sup> سامية مطلق الحارثي، "القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد العشرون، كلية التربية جامعة الملك سعود، 2019، ص 229-230.

- فالرؤية: هي القدرة على تأطير أعمالنا فيما ينبغي أن تكون خاصة فيما يتعلق بخدمة الآخرين؛
- والصوت: الدعوة بالصوت لإيصال رؤيتنا للآخرين بالأسلوب المقنع الذي يحفزهم ويحركهم للتنفيذ؛
- والاستقامة: تعني الفهم لما نقوم به ويتم ذلك من خلال ممارسة السلوك المستقيم وبذل الجهد لعمل الشيء الصحيح والجيد، وبهذه الطريقة تتطور خصائص الاستقامة وبشكل خاص تؤيد الاستقامة للصالح العام؛
- أما الخدمة: فتعني تقديم الخدمة للآخرين عندما تكون قيمنا معروفة ومجربة؛
- والسياسة: (polis) كلمة يونانية للمدينة، وتعني أهداف المجتمع وغاياته أي أن تلتقي جميع أهدافنا الفردية والجماعية في الصالح المشترك وهي المصلحة العامة، وجذر الكلمة الإنجليزية " سياسة (politica) وتعني ضم صوتنا لرؤيتنا التي هي ضمن السياق العام؛
- أما التجديد: تغيير أعمالنا وتجديدها، إذا ما تطابقت مع قيمنا المتعددة مع العمل في سياق تحقيق رؤيتنا<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: معوقات القيادة الأخلاقية

- يعتبر تطبيق القيادة الأخلاقية تحد مستمر للقيادة، بحيث يتوجب على القائد تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية والحفاظ على المبادئ الأخلاقية والقيم فيواجه جملة من المعوقات والتحديات التي تمنعها من تعزيز السلوك الأخلاقي واتخاذ قرارات صائبة، وهناك عدد من الأسباب التي يمكن أن تعيق تطبيق القيادة الأخلاقية، نجد منها:
- تخلخل بعد الإيمان واهتزازه بل شكلية في نفوس الناس وطغيان جبروت المادة على الروح والفقود والضمير مما حيد من أثر البعد الأخلاقي وتهميشه؛
  - الفشل في التفهم الإيجابي والصحي للمقصود من مصطلح القيادة ومن أنها في جوهرها سلوك أخلاقي الهدف من ورائه تجسيد المصلحة العام<sup>2</sup>؛
  - قلة ترشيد العاملين في تبني السلوك الأخلاقي، وضعف غرسه في أذهان العاملين وفي مناخ عمل منظم وأخلاقي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، مرجع سبق ذكره، ص 90-92

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 135.

<sup>3</sup> خيرية جاسم، محمد العنزي، "تصورات المعلمين نحو ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية الثانوية بدولة الكويت"، مجلة البحث في

التربية وعلم النفس، المجلد 36، العدد 4، الجزء 1، أكتوبر 2021، ص 527.

بالإضافة إلى العقبات التي تعيق تطبيق القيادة الأخلاقية نجد تأثير بيئة المجتمع الذي تسوده المنظمة باعتباره يؤثر على قرارات الإدارة التنظيمية وعملياتها وإستراتيجياتها بمختلف العوامل الاقتصادية والثقافية والسياسية مثل ارتفاع معدلات البطالة أو تفشي ظاهرة الرشاوي، اما في المجتمعات التي تمتلك قيما ثقافية محددة تعزز بها فهذا يجعل الإدارة تخضع لهذه القيم في سياستها التسويقية والتوظيفية، بالإضافة لصعوبة الحكم على بعض الأعمال لصعوبة تقدير كفاءتها مثلا أو التي لا تُعرف كافة تفاصيلها.<sup>1</sup>

إن القادة الأخلاقيون يساهمون في تهيئة البيئة المناسبة لممارسة السلوكيات الأخلاقية وتوجيه العاملين بما يبنى مؤسسة أخلاقية تتوازن أهدافها ومصالحها مع قيمها ومبادئها في ظل الظروف المتغيرة، وهو ما يتطلب رؤية واعية ومرونة في التعامل مع التحديات المختلفة كتحد للقيادة في مسيرتهم.

---

<sup>1</sup> علي بن إبراهيم بن محمد بن طالب، "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض"، مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية، المجلد الثالث والثلاثون، العدد الثالث، 2023، ص125.

### خلاصة الفصل الأول:

تعد القيادة الأخلاقية أحد العوامل الرئيسية لنجاح أي منظمة خدمتية كانت او عمومية، إذ لا يمكن الإستغناء عنها، ويرجع ذلك من خلال تقبل العاملين لمؤسستهم وإيمانهم بها فيبدلون أقصى جهودهم لبلوغ تلك النتائج المرغوبة والرؤية التي تسعى إليها المؤسسة. وفي هذا الفصل، استعرضنا مفهوم القيادة الأخلاقية من حيث التعريف والأهمية والأهداف والمبادئ، بهدف فهم جوهرها من الجانب النظري، مما يوفر إجابة للإطار الميداني للدراسة

الفصل الثاني: الإطار  
النظري للولاء التنظيمي

تمهيد

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتمام سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة، فمنهم من أهتم بدراسة الواقع الولاء عند العاملين وبعض الآخر اهتم بدراسة علاقة الولاء بكونه يؤثر على المؤسسة والفرد العامل بها، وظهرت دراسات عديدة تبين مخاطر عدم الولاء التنظيمي لدى العاملين في بيئة الأعمال، كما أن هذا الدراسات استعرضت كل ما يخص الولاء التنظيمي من مفاهيم وأبعاد والعوامل المؤثر فيه بشكل عام.

إن تحقيق الولاء يقود إلى العطاء والتفاني في العمل لذا تسعى الإدارة على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة لدى الأفراد والسعي لتوفير مناخ جيد ومناسب من الأجور والحوافز والرضا الوظيفي، ويرجع هذا الاهتمام إلى أن الولاء التنظيمي من بين العوامل التي تؤثر على الأداء وإنتاجية الفرد وبالتالي فعالية وكفاءة المؤسسة لذا أصبح الولاء التنظيمي عنصراً أساسياً لكل مؤسسات ومؤشر على نجاحها، ومنه تم تقسيمها الفصل الى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: عموميات حول الولاء التنظيمي

المبحث الثاني: أساسيات حول الولاء التنظيمي

المبحث الثالث: علاقة القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي

## المبحث الأول: عموميات حول الولاء التنظيمي

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

### المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي.

#### أولاً: تعريف الولاء.

الولاء كلمة ذات قيمة كبيرة بمعناه اللغوي هو الانتماء والانتساب والإخلاص، وعندما نقول أن للأبناء ولاء لأبائهم، فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم إليهم. والولاء بهذا المعنى ينطوي على الارتباط وتماسك وجذب تجاه الغير؛<sup>1</sup>

1. **الولاء لغة:** هي يفتح الواو في المشهور وكذلك قراها جمهور القراء وهي اسم المصدر تولاه، وقراها حمزة

وحده بكسر الواو. قال أبو علي: الفتح أجود هنا، لأن الولاية التي بكسر الواو في السلطان يعني ولايات الحكم والإمارة؛<sup>2</sup>

2. **الولاء اصطلاحاً:** تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات

والاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف، وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جواد شوقي ناجي، "السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال"، دار حامد، الطبعة 1، الأردن، 2010، ص278.

<sup>2</sup> قويدر بورقية، رحمة مجدة حصابة وآخرون، "دور ضغوط العمل في تعزيز الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال"، دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 10، العدد 2، 2021، ص77.

<sup>3</sup> خديجة عبادو، "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، دراسة ميدانية بجامعة (ورقلة \_غرداية \_الوادي \_بسكرة)"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، مارس 2015، ص52.

ثانياً: تعريف الولاء التنظيمي

تعددت التعاريف بين الباحثين والمهتمين بالموضوع الولاء التنظيمي، فكان لكل منهم نظرتة في تعريفه، وفيما يلي عرض لأهم هذه التعاريف:

- يعرف بورتر وزملائه (1974): " بأنه قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها"؛
- يعرفه ستيرز (1977): " بأنه قوة انتماء الفرد لمؤسسته ومساهمته الفعالة بها"؛<sup>1</sup>
- ويذكر جايمون (2000) " هو وجود مشاعر قوية لدى الفرد تجاه قبول أهداف المنظمة وقيمها وتوفير الرغبة الجادة في العمل والاستمرار في المنظمة"؛<sup>2</sup>
- يعرفه فودة (2007): " بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمؤسسة باستمرارية العلاقة التعاقدية بينهما يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح وبقاء المؤسسة، والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية"؛<sup>3</sup>
- كما عرف على انه " هو الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته الإدارية، والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها، من خلال بذل الجهد والافتخار بآثارها وخلق التوافق بين قيمه وقيمها"؛<sup>4</sup>
- يعرف أيضا بأنه " هو درجة الشعور والإحساس الإيجابي المتولد عند الموظف، اتجاه منظمته الإدارية والالتزام بقيمتها، والإخلاص لأهدافها، والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها، من خلال بذل الجهد والافتخار بآثارها، وخلق التوافق والتفاعل بين قيمه وقيمها، مما يعزز نجاح منظمته وتفضيلها دون سواها في نظره وحكمه"؛<sup>5</sup>

<sup>1</sup> وليد شلاي، " دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2018، ص45.

<sup>2</sup> سليمان فارس، "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول 2011، ص78.

<sup>3</sup> أحمد محمد سعيد الشيبان، عنان محمد ابو حمور، " مفاهيم إدارية معاصرة"، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن ص309

<sup>4</sup> عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (3+4)، سوريا، ص309

<sup>5</sup> زيني فريدة، "الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين -دراسة ميدانية على العاملين في الشركة للكور بمستغانم \_ الجزائر\_، مجلة الاقتصادية الجديدة، العدد 07\_سبتمبر 2012 ص197

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

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

### المطلب الثاني: خصائص الولاء التنظيمي

يتميز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل كالتالي:

- الولاء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة؛
- يتصف الولاء التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد؛<sup>1</sup>
- يؤثر الولاء التنظيمي تأثيراً مباشراً على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى، ويتضح ذلك في رغبة الأفراد بالبقاء، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل، ومستوى الأداء والانجاز؛
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد؛
- يأخذ الولاء التنظيمي عدة أشكال وصور من أهمها الولاء كوسيلة لتحقيق هدف معين، والولاء كقيمة في حد ذاته، والولاء كامتثال لما يتوقعه الآخرون؛
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية، والعوامل والظروف الخارجية المحيطة؛<sup>2</sup>
- الولاء التنظيمي يمثل شعور نفسي لمقدار ومستوى الارتباط بين الموظف والمنظمة، ويتأثر بعدة عوامل شخصية وتنظيمية بشكل متداخل ومعقد؛
- الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى؛
- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حمادات محمد حسن، "قيم العمل والالتزام الوظيفي والمعلمين في المدارس"، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص68.

<sup>2</sup> فاروق فليبه وعبد المجيد السيد محمد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار الميسرة، ط1، عمان، 2005، ص285\_286.

<sup>3</sup> محمد در، "الولاء التنظيمي \_دراسة تحليلية مخبر التمكين الاجتماعي والتنمية المستدامة في البيئة الصحراوية \_جامعة الاغواط (الجزائر)"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد 02، سبتمبر 2022، ص359.

المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي

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

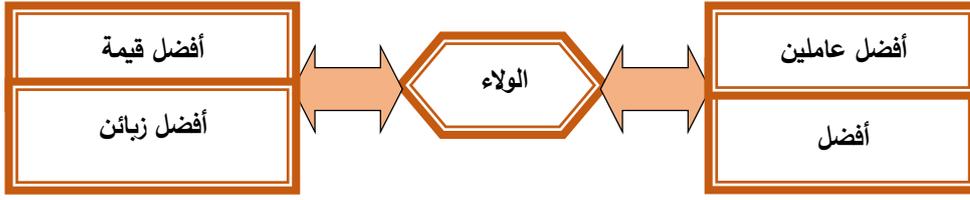
- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والعاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز يساعد الولاء التنظيمي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة؛<sup>1</sup>
- يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة؛
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة؛
- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها؛
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقديمها إيماناً بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير؛<sup>2</sup>
- يساهم الولاء في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة؛
- الولاء التنظيمي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون بها ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة؛
- الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمؤسسة ويؤدي حرص المؤسسة على إمداد زبائنها بقيمة متفوقة إلى زيادة ولاء العاملين فيها، حيث يشعرون بالفخر والرضا عن أعمالهم؛
- جذب أفضل الزبائن، حيث تتكرر مشترياتهم وشهاداتهم الحسنة عن منتجات المؤسسة وخدماتها ويمكن تلخيص أهمية الولاء التنظيمي من خلال المخطط الآتي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> منال احمد البارودي، "الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص77.

<sup>2</sup> براء رجب تركي، "نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد"، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، ص158.

<sup>3</sup> محمد شريط الشريف، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي -دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة"، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2009، ص76.

الشكل رقم (07): أهمية الولاء التنظيمي



المصدر: شريط الشريف محمد، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عناية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2009، ص76

المطلب الرابع: مقومات ومؤشرات الولاء التنظيمي

أولاً: مقومات الولاء التنظيمي: وتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

- التضحية ببعض جوانب السلوك الشخصي مقابل آمال ورغبات المنظمة وزملاء العمل فيها؛
- قبول الأهداف المنظمة وقيمها وثقافتها؛
- توافر مستوى عال من الانتماء إلى التنظيم؛
- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرارية بالتنظيم والدفاع عنه؛
- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية.

ثانياً: مؤشرات الولاء التنظيمي: وتشمل مجموعة متنوعة من الجوانب التي تعكس تصرفات ومشاعر الموظفين تجاه مؤسستهم، من بينها نجد مايلي:<sup>2</sup>

- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين وإرتفاع معنوياتهم؛
- درجة المشاركة الفعالة في أنشطة وعمليات المنظمة؛
- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الشخصية ودرجة الاستعداد للتضحية من أجلها؛
- الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم والحديث عنها بكل خير بواسطة العاملين؛
- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى؛
- التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة منها.

<sup>1</sup> براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص152.

<sup>2</sup> غراز الطاهر وبوطوطن محمد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص337.

## المبحث الثاني: أساسيات حول الولاء التنظيمي

إن عملية تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد من أكثر عمليات تعقيدا، وتتم وفق مراحل متعاقبة واستراتيجية، حيث تسعى المنظمات لتحقيقه باعتبار أن الولاء التنظيمي هدف في حد ذاته.

### المطلب الأول: أبعاد الولاء التنظيمي.

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

**أولاً: الولاء العاطفي:** ويقصد به مدى انتماء الأفراد للمنظمة، وارتباطهم مع أهدافها والسعي لتحقيقها، و الرغبة في استمرارية العضوية فيها بصرف النظر عن القيم المادية التي تحقق من خلال العمل فيها،<sup>1</sup> ويتأثر هذا النوع بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية، وأهمية، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.<sup>2</sup>

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

**ثالثاً: الولاء الأخلاقي:** يختص بإحساس الموظف بالتزامه بالبقاء في المنظمة، ومما يعني ذلك الإحساس بعناية المنظمة بموظفيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي الذي يتجاوز مجرد إشراكه في تصميم الإجراءات وتنفيذ العمل ليصل إلى وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح خليفات ومعنى خلف الملاحه، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة تدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 3+4، سوريا 2009، ص 293.

<sup>2</sup> عبد الله على غنام ختام، "السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى المعلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس"، رسالة الماجستير، قسم إدارة التربية، كلية دراسات العليا جامعة النجاح الوطنية، فلسطين 2005، ص 49.

<sup>3</sup> صبرينة حمياني وبن احمد لخضر، "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة حالة ولاية الجلفة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارة، جامعة زيان عاشور بالجلفة -الجزائر-، المجلد 12، العدد 01، 2019، ص 406.

في هذا النوع من الولاء الدافع الأخلاقي نحو العمل يولد لدى الفرد الولاء نحو منظمته، لكن الدافع الأخلاقي إذا لم يقترن بدوافع نفسية فإنه غير كاف، فمثلا العامل الذي لم يتقاضى مرتبه مدة زمنية طويلة لم يستطع الصبر والاستمرار مهما كانت قوة ارتباطاته الأخلاقية.<sup>1</sup>

الشكل رقم (08): ابعاد الولاء التنظيمي



المصدر: بلطرش حياة، جميل أحمد، "ابعاد الولاء التنظيمي وواقعة بالمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3، 2019، ص 32.

المطلب الثاني: مراحل الولاء التنظيمي

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

1. تمثل مرحلة التجربة والإعداد: أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات او مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.<sup>2</sup>
2. تمثل مرحلة العمل والانجاز: وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل. وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء التنظيمي.

<sup>1</sup> عبد الرحمان احمد محمد هيجان، "الولاء التنظيمي للمدير السعودي"، الطبعة 1، الرياض، 1998، ص 36.

<sup>2</sup> دانا لطفي حمدان "العلاقة بين الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص 32.

3. تمثل مرحلة الثقة في التنظيم: وتمثل السنة الخامسة من تاريخ العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة 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<sup>1</sup>، ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها، بحيث تصبح متينة الرباط شديدة الوثاق ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل أم ملل لصالح مؤسسته ليعلو بها ومعها وتنصهر مصالحه الشخصية من هيب مشاعر الحب والإخلاص لمنظمتها.<sup>2</sup>

نلاحظ أن هناك ثلاثة مراحل يتكون فيها الولاء التنظيمي للفرد العامل، حيث نجد المرحلة التي تكون الولاء التنظيمي تكون قبل التحاق الفرد بالعمل بمعنى يكون تفكيره مبنياً 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.

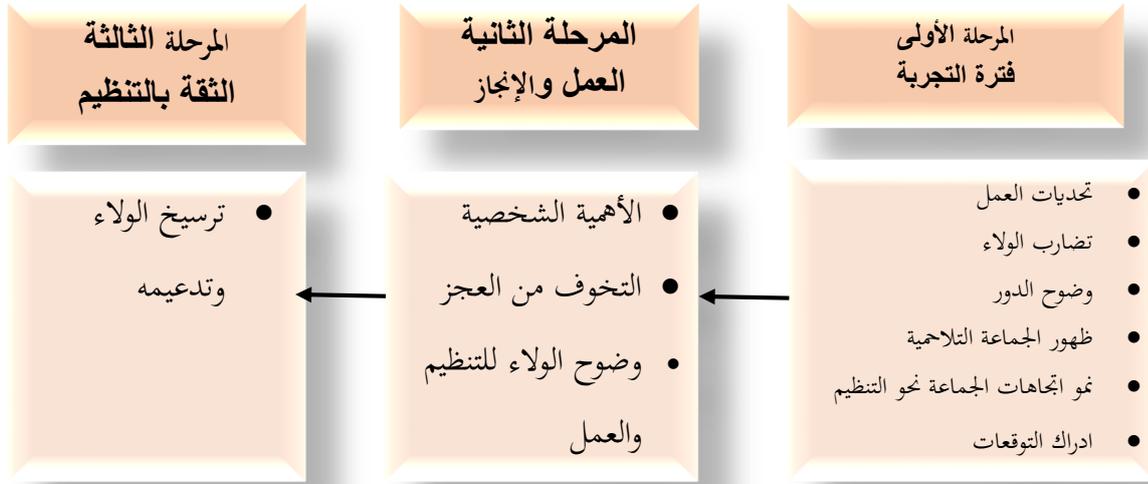
فبناء الولاء التنظيمي يتم بطريقتين إحداهما رسمية والتي نلمسها عند تصميم طرق العمل وأثناء تصميم فريق العمل، بينما الطريق الغير رسمية تتضح من خلال العمليات الاجتماعية التي يقوم بها الموظفون من حين لآخر كالتعاون المنافسة الإيجابية، العلاقات الطيبة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> اموسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

<sup>2</sup> دانا لطفي حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>3</sup> شريط الشريف محمد، مرجع سبق ذكره، ص 71.

الشكل رقم (09): مراحل تطور الولاء التنظيمي



المصدر: غراز الطاهر، بوطوطن محمد الصالح، "الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في تنظيمات المدينة عرض نظري"، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32، الجزء الثالث، سبتمبر 2018، ص 98

المطلب الثالث: أنواع الولاء التنظيمي

هناك عدة أنواع من الولاء التنظيمي وهي تشمل:<sup>1</sup>

- الولاء الشخصي: وهو ولاءك لنفسك وفكرتك وفلسفتك في الحياة ولثقافتك التي تنتمي إليها مثل الولاء الرياضي لأحد الأندية والولاء السياسي لأحد الأحزاب السياسية؛
- الولاء الديني: وهو ولاءك للدين الذي تعتنقه وتؤمن به ويزداد هذا الولاء كلما كان الالتزام بتطبيق قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح؛
- الولاء الوطني: وهو ولاءك للوطن الذي تنتمي إليه فكل واحد منا مواطن في بلد ما وله جنسية هذا البلد، ويزداد ولاءك الوطني كلما كنت مخلصا لهذا الوطن وكنت مواطنا صالحا تخدم الوطن وتضحى من أجله؛
- الولاء المهني: وهو ولاءك للمهنة التي أصبحت عضوا فيها ويزداد ولاءك المهني كلما التزمت بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة، وكلما مارست المهنة بالشكل الصحيح والذي يساهم في تحقيق أهداف هذه المهنة؛
- الولاء للعملاء: وهو ولاءك لجمهور المنظمة التي تعمل بها، هؤلاء العملاء الذين تقدم لهم السلع أو الخدمات.

<sup>1</sup> الطاهر غراز ومحمد الصالح بوطوطن، "الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في تنظيمات المدينة عرض نظري"، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32، الجزء الثالث، سبتمبر 2018، ص 328.

المطلب الرابع: استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي

حدد استراتيجيات لتعزيز الولاء التنظيمي وهما إستراتيجيتي الولاء وإستراتيجية الضبط وقد قارن بينهما من خلال مجموعة من المعايير وهي.

الجدول رقم (01): إستراتيجيتي الولاء والضبط.

معيار المقارنة	إستراتيجية الضبط	إستراتيجية الولاء
الدافعية	تقوم على افتراضات نظرية (X) التي تتلخص في أن: _هداف الفرد تتعارض مع أهداف المنظمة. _فرد يتجنب المسؤولية. _طموح محدود. _كسول بطبعته.	تقوم على افتراضات نظرية (Y) والتي تتلخص في أن: _أهداف الفرد تتفق مع أهداف المنظمة. _العمل شيء محبب للفرد. _يتجنب المسؤولية. _لديه طاقة وقدرة على ممارسة العمل بابتكار وإبداع.
توقعات الأداء	وضع حد أدنى لمعايير الأداء المتوقع.	تحديد النمو في الأداء و توقعات الأداء بصورة موضوعية .
جودة بيئة العمل	ترى فقط أنها إنتاجية.	ينظر إليها على أنها هامة لتحقيق أهداف التنظيم.
المتطلبات	تحديد مستوى الأجور و المرتبات (العائد المادي)	تحديد مستوى النمو و الترقى في الوظيفة
التدريب والتنمية البشرية	التدريب على المهارات المقابلة الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة والمهارات الأساسية.	التدريب يصمم المساعدة العاملين لمواجهة الاحتياجات الخاصة باتخاذ القرار، وحل المشكلة والمهارات الشخصية والإعداد للوظيفة التي يشغلها الفرد.
تقوم الأداء	السلوك القائم على اختلاف الأجر.	الهدف كأساس للتنمية وتحسين الأداء.

أوتوقراطي.	المشاركة، التمكين.	اتخاذ القرار
قائم على قوة، الثواب، السلطة المركزية الرسمية.	قائم على توقع، المشاركة، القيم.	نظام الضبط
لتقبل - التوحد - ضبط السلوك عن طريق التعاقد - ثقة أقل - العلاقة محددة وقائمة على أجزاء - النسق التنظيمي.	التعاون - التخطيط - حل المشكلة - الثقة المتبادلة الاحترام المتبادل صدق الذات.	علاقات العمل
استخدام السلطة والقوة.	حل المشكلة من خلال المناقشة والبحث عن حلول متبادلة.	الصراع الإداري
- نظام الاتصال مغلق. - الاتصال يعد أوامر. - يحتاج الاتصال (المعلومات) إلى تفسير وفهم.	- نظام الاتصال مفتوح. - مشجع لحل المشكلات. - المشاركة.	نظام الاتصال

المصدر: إيهاب احمد عويضة، "أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي، لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، غزة، 2008، ص34\_35.

### المبحث الثالث: نماذج وعوامل الولاء التنظيمي وعلاقته بالقيادة الأخلاقية

تعد ممارسة السلوك الأخلاقي من قبل العاملين في المنظمات سبباً رئيسياً في تحقيق الولاء، والالتزام، والانتماء. إذ يعزز السلوك الأخلاقي الثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين والمنظمة مما يؤدي إلى شعور الأفراد بالانتماء الحقيقي للمؤسسة عندما يكون للفرد ولاء تجاه المؤسسة فإنه يرى نفسه جزءاً لا يتجزأ منها ويعمل بجد لتحقيق أهدافها ونجاحها المستدام.

#### المطلب الاول: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي سعت إلى فهم ظاهرة الولاء التنظيمي، سواء من حيث أسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو حتى مجموعة من هذه العوامل إلا أنها لم تستطع تقديم نموذج موحد لشرح هذه الظاهرة لذلك سنقوم باستعراض أهم النماذج التي تفسر الولاء التنظيمي مرتبة حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث، والتي تم استخدامها في دراسة الولاء التنظيمي والمتمثلة في:

#### أولاً: نموذج اتزبوني

تعتبر كتابات اتزبوني من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا و هذا ما يسمى بالولاء و يأخذ ثلاث أشكال هي:<sup>1</sup>

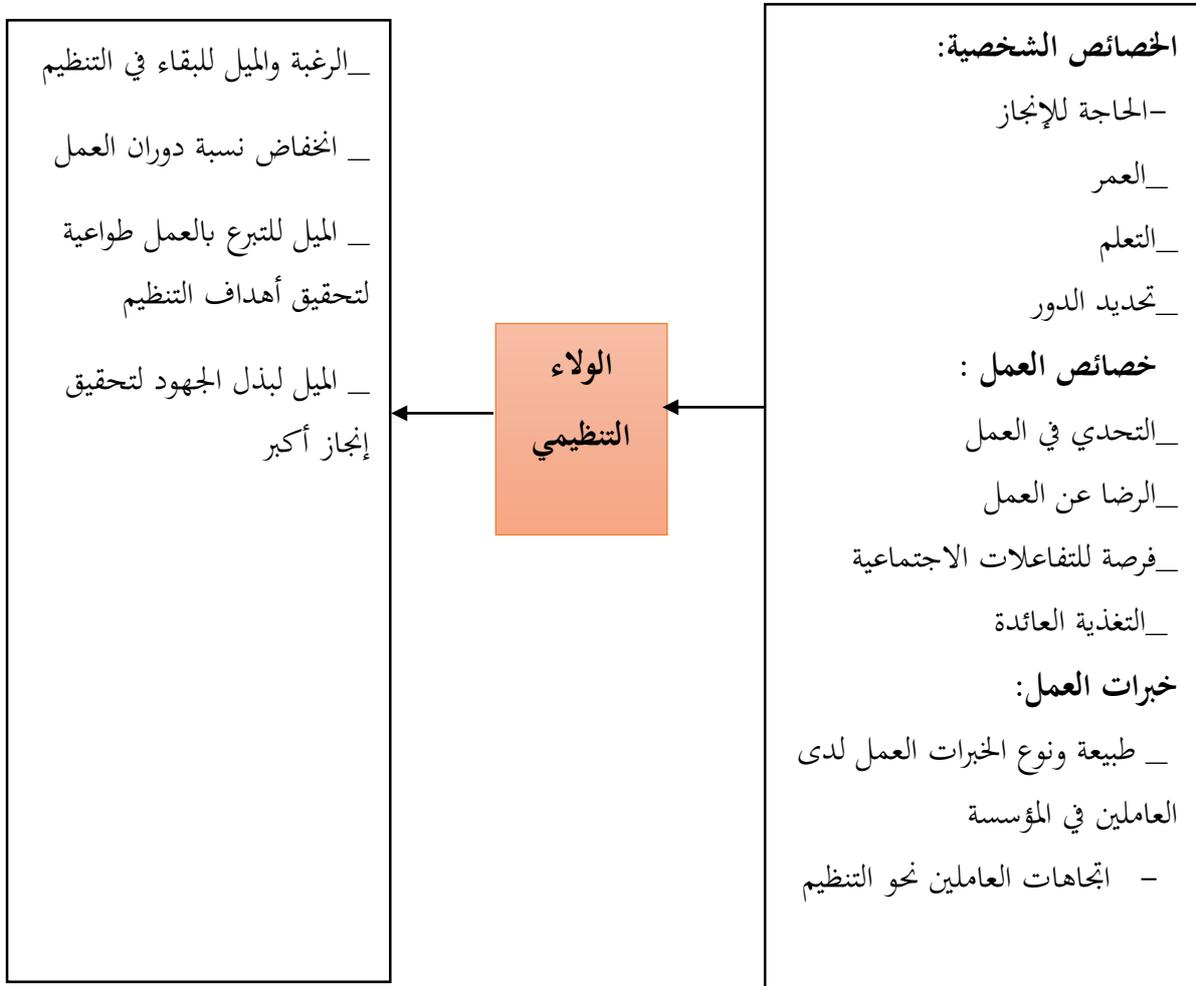
1. الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير؛
2. الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمتها والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة؛
3. الولاء الإغترابي: وهو يتمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها حيث أن اندماج الفرد مع منظمتها غالباً ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

<sup>1</sup> ليلة سايب، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني"، رسالة مقدما لنيل شهادة الماجستير، في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، جامعة الجزائر، 2010، ص22.

ثانياً: نموذج ستيترز

يرى ستيترز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظّمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين ستيترز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها الشكل التالي.<sup>1</sup>

الشكل رقم (10): مداخلات ومخرجات الولاء التنظيمي



المصدر: براء رجب تركي، " نظام الحوافز الإدارية، ودورها في تمكين وصل قدرات الافراد "، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، ص162

<sup>1</sup> براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص161.

ثالثاً: نموذج ستاو وسلانك

ويعتمد على ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء هما:<sup>1</sup>

1. الولاء الموقفي: هذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه الصندوق الأسود حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية وخبرات العمل بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساعدة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم.
2. الولاء السلوكي: يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديدًا الخبرات المكتسبة، التي تعمل على تطوير علاقة الفرد بمنظمتها، ويصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت عن هذا السلوك مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

رابعاً: نموذج النجل وبيري

يعتبر هذا النموذج من النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي، وقد ارتأينا أن نورد هذا النموذج كون أنه قسم الأمور بطريقة مختلفة، فقد قدم وجهتي نظر الأولى تقول أن الفرد هو أساس الولاء التنظيمي، والثانية تقول أن المؤسسة هي الأساس في الولاء التنظيمي، وسنبين وجهة نظرهما كما يلي:<sup>2</sup>

1. نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاماً، واضحاً وثابتاً وطوعياً، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المؤسسة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمؤسستهم بمعنى هذا النموذج أخذ بالمجموعة الأولى فقط من المتغيرات التي اقترحها ستيرز؛

<sup>1</sup> ماهر على الصالح السالم، "الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار"، رسالة مقدم لنيل شهادة الماجستير، في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية، جامعة دمشق، 2015، ص 57.

<sup>2</sup> مزوار منوبة، "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي"، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013، ص 70\_71.

2. نموذج المؤسسة كأساس الولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المؤسسة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيقها مقابل قيام المؤسسة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمؤسسة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين - الفرد والمؤسسة - لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المؤسسة بالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المؤسسة الفرد وتعالج بها حاجاته تمثل أساساً الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها بحيث أن المؤسسة التي تأخذ على عاتقها تلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمه، وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء بينه وبين مؤسسته، إذن هذا النموذج لم يفسر بدقة المتغيرات التي تؤثر على الولاء وإنما قدم مدخلين لصناعة الولاء التنظيمي الأول يعتمد على الفرد بمعنى الشخصية، والثاني يعتمد على التنظيم بمعنى أن المؤسسة تملك أن تكسب ولاء عمالها إن أرادت.

#### خامساً: نموذج كانتر

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف التي تفرضها المنظمات على أفرادها هي:

1. الالتزام المستديم: ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها؛
2. الالتزام التلاحمي: ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد و منظمته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتعرف فيها بجهود الأفراد العاملين، و إضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ليلة سايب، مرجع سبق ذكره، ص28.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة والمساعد على تحقيق الولاء التنظيمي

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

أولاً: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

من أهم العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي هي:

1. العوامل الشخصية:

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

- **العمر**: حيث يكون للعامل في بدايات عمره الرغبة في التغيير للحصول على امتيازات أفضل كراتب أعلى ومكانة وظيفية واجتماعية أفضل من غيره بينما لا يكون ذلك عند العمال كبار السن؛<sup>1</sup>
- **الجند**: النساء أكثر ولاءاً للتنظيمات من الرجال إلا أن هذا المتغير غير حاسم؛
- **المؤهل العلمي**: العاملون ذوو المؤهلات العليا أكثر ولاءاً لمنظماتهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا إلا أن هذا المتغير غير متفق عليه؛
- **مدة الخدمة**: العاملون من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر ولاءاً لمنظماتهم ممن هم أقل خدمة؛
- **المسؤولية الاجتماعية**: العاملون من ذوي المسؤولية العائلية أكثر ولاءاً لمنظماتهم ممن لا يتحملون مثل هذه المسؤولية؛<sup>2</sup>

2. العوامل الخارجية: وهي مجموعة الأمور التي تتعلق بالبيئة، وتؤثر هذه العوامل بدرجات متفاوتة في الأفراد

العاملين في المنظمة، فكثير من الأفراد يحاولون ترك المنظمات التي لا يولونها ولاء واهتماماً والانتقال إلى أخرى، بتأثير تلك العوامل في حين أنها لا تؤثر بصورة كبيرة في الأفراد المنتمين لمنظماتهم ويشعرون بالولاء له؛

3. العوامل التنظيمية: وتعلق بخصائص التنظيم، وبعدها الباحثون الأهم في زيادة الولاء التنظيمي أو إنقاصه،

مثل توافر درجة جيدة من الاستقلالية للأفراد العاملين في المنظمة، وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في المنظمة، وتحديد الأدوار وتوضيح الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> وليد شلاي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>2</sup> خلف سليمان الرواشدة، "صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي"، دار الحامد للنشر والتوزيع ودار الراجحة للنشر والتوزيع، 2006، ص 428.

<sup>3</sup> الحاج عالم وآخرون، "دور القيادة الأخلاقية في خلق الولاء التنظيمي لدى العاملين"، دراسة حالة الموظفين الإداريين بجامعة نجران، المجلة الدولية للبحوث العلمية، الإصدار 2، العدد 9، سبتمبر 2023، ص 162.

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

- لأجور أو المردودات المالية: المنظمات التي تمنح أجوراً مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي؛
  - نمط الإشراف: المنظمات التي تتميز بالتعامل الإنساني والإدراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية، يتسم أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي؛
  - المشاركة في اتخاذ القرار: المنظمات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار يتميز أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي.
4. **خصائص العمل:** لكل عمل خصوصية معينة يحتاج فيها العامل إلى مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات محددة، أن هناك علاقة بين الولاء التنظيمي وكل من درجة تحديد المهام للعاملين ودرجة الاستقلالية أثناء العمل إذ كلما كانت المهام المناطة بالعاملين محددة وموصوفة زادت درجة الاستقلالية أثناء العمل وأدت إلى زيادة الولاء التنظيمي.<sup>1</sup>

### ثانياً: العوامل المساعدة على تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي

1. **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها دايفن " في الاشتراك الفعلي والعقلي للمفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف وهنا يمكن استنتاج ثلاثة محاور مهمة تقوم عليها عملية الشركة هي:

- تنطوي المشاركة المساهمة في تحقيق أهداف التنظيم على المشاركة على والفكرية العقلية على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية الشركة بنجاحة وفعالة أكثر من مجرد الاعتماد على المشاركة الفعلية أو المشاركة غير الفعلية؛
- تعمل على زيادة حافزيه الأفراد وتدفعهم للعمل، وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة والإطلاق الطاعات والمبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف؛
- تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خلف سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 429

<sup>2</sup> موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)"، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2009، ص 129-132

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

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

4. نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية. فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، وبناء على ذلك فإن مسؤولية القيادة لها أهمية عالية في حياة المنظمات واستمراريتها، فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتمائهم وبناء اللغة وتحقيق الأهداف؛<sup>1</sup>

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

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

7. المناخ التنظيمي: تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوثام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> موسى اللوزي، "مرجع سبق ذكره، ص 129-132.

<sup>2</sup> فريدة زيني، "عوامل تحقيق الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى - الجزائر - المركز الجامعي خميس مليانة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 8، 2012، ص 170-171.

المطلب الثالث: علاقة القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي

تعد القيادة الأخلاقية نظاماً فكرياً قائماً على قواعد وضعية تتضمن ما ينبغي عمله، وتتمثل نقطة البداية لفهم القيادة الأخلاقية في القيم التي تتحدد بقيم الشرف والأمانة والعدالة والاستقامة، وتحميل الآخرين مسؤولية تصرفاتهم، وتعد المبادئ الأخلاقية أداة القائد في عمله لتكون سلوكاً وصفة أصيلة في ممارساته الإدارية، فأهمية أخلاقيات القيادة تعود إلى دورها في عملية الإدارة الذاتية وتوجيه السلوك للقائد في مؤسسته وتحقيق المبادئ الأخلاقية وتتضمن القواعد الحاكمة للقيادة الأخلاقية في الولاء التنظيمي التأكد من أداء العمل بدقة وأمانة بعيداً عن أي اعتبارات تضعف الوظيفة، والمحافظة على مستوى الأداء خلال ساعات العمل، والقيام بالمهام الموكلة بموجب الموقع القانوني وإتمامها في الوقت المحدد. بالإضافة إلى الالتزام بالسلوك الوظيفي وأداء جميع الواجبات التي تفرضها طبيعة العمل والقوانين، والحرص على تنمية القدرات العلمية والعملية لاكتساب المهارات والمعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال المطلوبة والمتوقعة. كما تشمل الامتناع عن الاحتفاظ بأي أصل أو سند أو تقرير أو مستند أو رسالة عمل أو أي نسخ منها، وعدم الظهور بما يضر بكرامة الوظيفة، وعدم استخدام الوظيفة لتحقيق أهداف شخصية<sup>1</sup>

ويعتبر الولاء التنظيمي يمثل الشعور بالانتماء والالتزام العاطفي الذي يشعر به الموظفون تجاه منظمتهم فقد اهتمت العديد من المؤسسات بتعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفيها، نظراً لأن هذا الولاء يؤثر بشكل كبير على مستوى الإنتاجية والأداء العام، فضلاً عن استقرار الموظفين واستقرار المنظمة بشكل عام فعندما يشعر الموظفون بولاء قوي تجاه منظمتهم، يتجسد ذلك الولاء برغبتهم الصادقة في البقاء والعمل ضمن المؤسسة، وتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهدافها، والشعور بالفخر لكونهم جزءاً منها يتأثر هذا الشعور بالعوامل النفسية وينعكس هذا الولاء في شكل أداء متميز وارتفاع في الرضا الوظيفي، الثقة بالقيادة، والشعور بالتقدير والاعتراف بجهودهم وتعدد العوامل التي تسهم في تعزيز هذا الولاء ومن بينها الأساليب القيادية المتبعة ويُعتبر العامل البشري العنصر الأهم في أي منظمة، ولذلك فإن من أولويات القيادة تعزيز الولاء التنظيمي كهدف استراتيجي رئيسي وهو ما يتحقق من خلال تطبيق أساليب قيادية فعالة، كما جاء في دراسة هالة خيران وخالد سقر للكشف عن واقع ممارسة مديرات الإدارة لأبعد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك بأن هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الاعتيادي ومستوى الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى دراسة السقاف صفوان أمين التي استنتجت أن العلاقة بين سلوب القيادة بالقيم و الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين كانت عالية بنسبة كبير.

<sup>1</sup>عالم الحاج آدم عبد الرحيم، "دور القيادة الأخلاقية في خلق الولاء التنظيمي لدى العاملين -دراسة حالة الموظفين الإداريين بجامعة نجران-"، المجلة الدولية للبحوث العلمية، إصدار 2، العدد 9، المملكة العربية السعودية، 2023، ص159.

خلاصة الفصل الثاني:

لخص الفصل إلى أن نجاح المؤسسة وتحقيق تطلعاتها يعتمد على مدى قدرتها على تفويض المهام بشكل فعال ويتوقف هذا إلى حد كبير على جودة الموظفين والقيم التي يتمتعون بها. فكلما زاد ولاء الأفراد لمؤسساتهم، كانت المؤسسات أكثر قدرة على أداء دورها وتحقيق أهدافها، وبالتالي يتعين على المؤسسات العمل على كسب ولاء موظفيها لضمان استمراريتهم والحفاظ على استقرارها.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال رعاية الموظفين والاهتمام بإحتياجاتهم ورغباتهم بالإضافة إلى توفير الأجواء التي تعزز روح الإخلاص والانتماء والالتزام، وتظهر قيمة الولاء التنظيمي الحقيقية من خلال قدرة قائد المنظمة على خلق بيئة عمل تحفز الموظفين وتدعم دافعيتهم من خلال الاستثمار في برامج تدريبية ومنح حوافز معنوية ومادية لتلبية احتياجاتهم المتنوعة فعندما يشعر الموظف بالراحة والاطمئنان والأمان الوظيفي سيكون أكثر رضا عن عمله وسيسعى لبذل جهوده لضمان استمرار نجاح المنظمة.

**الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمؤسسة  
العمومية للصحة الجوارية - تاملوكة -**

تمهيد:

بعد التطرق في الفصلين الأول والثاني للقيادة الاخلاقية والولاء التنظيمي، سيتم من خلال هذا الفصل محاولة إسقاط هذه الدراسة، وتجسيدها على أرض الواقع بمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بدائرة تاملوكة ولاية قلمة، باعتبارها مؤسسة ذات طابع عمومي، ويتضمن هذا الفصل على 3 مباحث، مبحث يقدم لنا المؤسسة محل الدراسة، وفي المبحث الثاني سنتعرف على الإجراءات المتبعة والأدوات المستخدمة لذلك واخيرا سنعرض مجمل نتائج الدراسة مع تحليلها وتفسيرها في المبحث الثالث.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تاملوكة

من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية تاملوكة، وفي هذا الصدد سنقوم بإبراز نشأتها مع القيام بدراسة تفصيلية لطبيعة عمل المؤسسة هيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى معرفة أهدافها

## المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تاملوكة -

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تاملوكة هي مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي.

وتتكون المؤسسة من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات للعلاج تغطي مجموعة من السكان. تحدد المشتلات المادية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية والحيز الجغرافي الذي يغطي مجموعة من السكان (كثافة سكانية معينة) بقرار من الوزير المكلف بالصحة العمومية.

تتكون المؤسسة من أربع (04) عيادات متعددة الخدمات وثمانية عشرة (18) قاعة علاج وثلاث (03) وحدات للكشف والمتابعة الصحية في الوسط الدراسة.

## المطلب الثاني: الإطار القانوني للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تاملوكة

أنشئت المؤسسة العمومية للصحة الجوارية (تاملوكة) طبقاً لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 07/140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 هـ الموافق ل 19 ماي 2007 م. الذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيورها تصنف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تاملوكة في الصنف د طبقاً للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 جانفي 2012 م. الذي يحدد تصنيف المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وشروط الالتحاق بالمناصب العليا التابعة لها وكذا الزيادة الاستدلالية المرتبطة بها

يسير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مجلس إدارة ويديرها مدير وهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي المؤسسة تغطي أربعة بلديات وهي: تاملوكة - عين رقادة - برج صباط - بوحمدان بكثافة سكانية اجمالية تقدر بحوالي 49000 نسمة ومتربعة على مساحة تقدر ب 8300 كم<sup>2</sup>

المطلب الثالث: مهام المؤسسة وهيكلها التنظيمي

أولاً: مهامها

- الوقاية والعلاج
- تشخيص الأمراض
- العلاج الجوارى
- الفحوص الخاصة بالطب العائلي
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي
- تنفيذ البرامج الوطنية لوزارة الصحة
- المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية

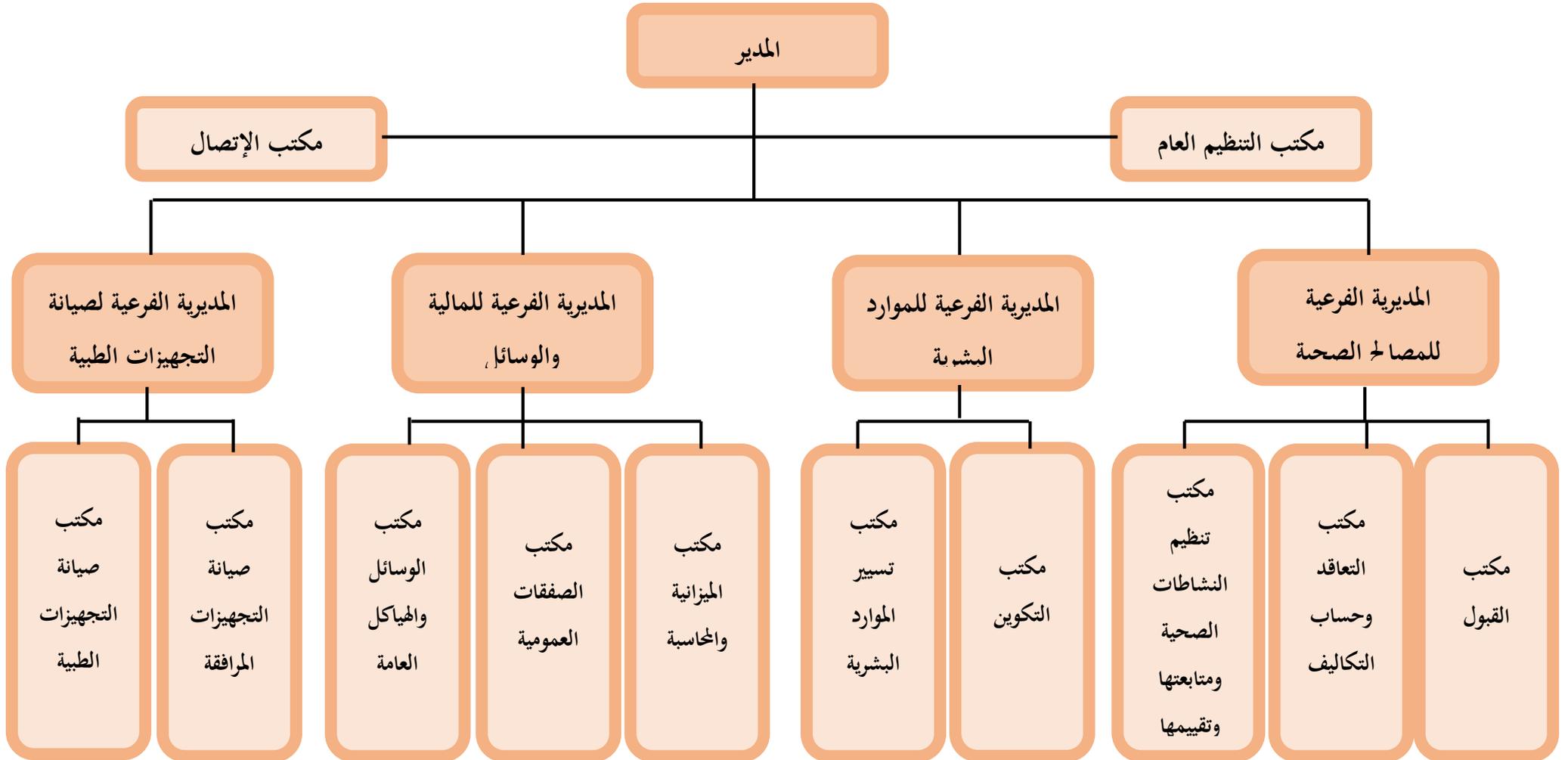
- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم
- يمكن استخدام المؤسسة للتكوين الشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين

ثانياً: هيكلها التنظيمي

تعتمد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تاملوكة على الهيكل التنظيمي الوظيفي الذي يعتبر النوع الأكثر شيوعاً حيث يركز على أساس تجميع الأعمال والأنشطة تبعاً للوظائف والأغراض التي تؤديها حيث تختص كل وحدة تنظيمية بأداء وظيفة معينة للمؤسسة.

يتميز هذا الهيكل بتحقيق كفاء والأداء من خلال التخصص وسهولة الاشراف والرقابة على الاعمال وكذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الادارة او الوحدة ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من:

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تاملوكة -



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية.

يعرف منهج الدراسة بأنه مجمل من الإجراءات والعمليات الذهنية والقواعد العامة التي تساعد الباحث على توجه التفكير بطريقة منتظمة في البحث العلمي، ويستند إليها الباحث من أجل الوصول إلى الحلول المناسبة للمشكلة البحثية<sup>1</sup> ويمكن القول أنه النظام المتبع لجمع وتحليل البيانات في البحث العلمي لضمان دقة النتائج بحيث يهدف إلى تنظيم البحث بشكل منهجي للوصول إلى استنتاجات موثوقة

وفي هذا المبحث سنتطرق إلى وصف مجتمع الدراسة والعينة والخطوات المتبعة لإجراء الدراسة، وكذلك أدوات جمع المعلومات، وأدوات التحليل المتبعة.

## المطلب الأول: مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة

لفهم الدراسة بشكل أوضح سيتم تسليط الضوء في هذا المطلب على كل من مجتمع وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة

## أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

تتم البحوث العلمية لدراسة ظاهرة معينة من خلال الاعتماد على عينة مختارة من المجتمع الأصلي، تهدف هذه الطريقة إلى تعميم النتائج المستخلصة من دراسة العينة على المجتمع بأكمله، بشرط اتباع قواعد واعتبارات علمية لضمان صحة هذا التعميم.

## 1- مجتمع الدراسة

يعد تحديد مجتمع الدراسة من الخطوات الأساسية التي يجب البدء بها في الدراسة، بإعتباره مجموعة الأفراد الذين تتوافق معهم معايير محددة مرتبطة بموضوع البحث التي يستهدفها الباحث في دراسته لجمع البيانات وتحليلها.

وبالنسبة لدراستنا فإن مجتمع الدراسة يتمثل في كل موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بدائرة تاملوكة ولاية قالمة من إداريين وأطباء وممرضين وعمال تقنيين، والبالغ عددهم 305 موظف عمومي بشكل عام مع إحصاء الموظفين التابعين لها في مختلف فروعها المنتشرة بالمناطق التابعة لها ، أما بالنسبة للعمال الذين يعملون في بلدية تاملوكة بشكل خاص فقد بلغ عددهم إلى مايقارب 115 موظف عمومي بالتناوب.

1 رياض عميراي، "إشكالية منهجية البحث في العلوم الإنسانية بين التقنية والعلمية - التفسير وعلوم القرآن -"، مجلة الدراسات الإسلامية، المجلد 7، العدد 2، جانفي 2019، ص 122-123.

2- عينة الدراسة

في هذه الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع قيد البحث، شملت أطباء، ممرضين، إداريين، وعمال التنفيذ والتحكم. وزعنا 64 استبياناً بطريقة عشوائية، واسترجعنا منها 60. بعد جمع وتدقيق الاستبيانات للتأكد من استيفائها للشروط اللازمة للمعالجة الإحصائية، اعتمدنا على 52 استبياناً للتحليل. وهكذا، بلغ حجم العينة المستخدمة في التحليل 52 شخصاً، بنسبة استجابة بلغت 81,25%، وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائياً.

جدول رقم (02): الإستمارات الموزعة

عدد الإستبيانات	الإستبيانات الموزعة	الإستبيانات المسترجعة	الإستبيانات المرفوضة	الإستبيانات المدروسة
المجموع	64	60	8	52
النسبة	100%	93%	12%	81%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ثانياً: متغيرات الدراسة

قمنا بتحديد متغيرين للدراسة المتغير المستقل يتمثل في القيادة الأخلاقية والمتغير التابع يتمثل في الولاء التنظيمي وهذا بغية التوصل إلى دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية، وأي بعد من أبعاد المتغير المستقل له دور أكبر على المتغير التابع.

المتغير المستقل: يتمثل في القيادة الأخلاقية، ويتكون من 7 أبعاد قد شملت 21 عبارة مجمعة هي:

- بعد العدالة: العبارات من (1) إلى (3)
- بعد وضوح الدور: العبارات من (4) إلى (6)
- بعد النزاهة: العبارات من (7) إلى (9)
- بعد الاهتمام بالإستدامة: العبارات من (10) إلى (12)
- بعد مشاركة السلطة: العبارات من (13) إلى (15)
- بعد التوجه بالعاملين: العبارات من (16) إلى (18)
- بعد التوجه الأخلاقي: العبارات من (19) إلى (21)

المحور الثاني: العبارات الخاصة بالولاء التنظيمي: وقد شملت 10 عبارات مجمعة لقياس المتغير التابع وهو مقسم على 3 أبعاد هي:

المتغير التابع: يتمثل في الولاء التنظيمي، ويتكون من 3 أبعاد قد شملت 10 عبارات مجمعة هي

الولاء العاطفي: العبارات من (22) إلى (25)

الولاء الأخلاقي: العبارات من (26) إلى (28)

الولاء المستمر: العبارات من (29) إلى (31)

ومن أجل تحديد أبعاد ومتغيرات الدراسة اعتمدنا على دراسات سابقة لها صلة بالموضوع الدراسة بالإضافة إلى أخذ مشورة الأستاذ المشرف.

### المطلب الثاني: مصادر جمع المعلومات والبيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة الممثلة له، سنقوم باختيار الأدوات والوسائل اللازمة لجمع المعلومات والبيانات المطلوبة لتحقيق الهدف المنشود، بحيث تُختار هذه الأدوات وفقاً لموضوع البحث، وطبيعة العينة، والمنهج المستخدم، وفرضيات الدراسة وبناءً على هذا، تم اعتماد مجموعة من الطرق لجمع البيانات، وسنقوم بتوضيحها فيما يلي:

أولاً: مصادر جمع البيانات والمعلومات.

#### 1- أدوات الدراسة الخاصة بالجزء النظري

وتتمثل في مختلف المراجع العربية من كتب ومقالات ومجلات بالإضافة إلى المراجع الأجنبية والمذكرات وبعض المواقع الإلكترونية

#### 2- أدوات الدراسة الخاصة بالجزء التطبيقي

##### أ- المقابلة

قمنا بإجراء مقابلات متعددة سواء مع مدير المؤسسة او مع الموظفين والمسؤولين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتاملوكة بغية الحصول على معلومات شاملة لموضوع الدراسة لتجميع البيانات اللازمة التي تساعد في إعداد استبيان الدراسة ولتقييم مدى فعالية وكفاءة أداة الدراسة التي نستخدمها، ومن خلال المقابلات استطعنا الحصول على رؤى وتفاصيل دقيقة من الموظفين والمسؤولين، مما أتاح لنا فهماً أعمق لكيفية سير العمل في النظام الحالي.

ب- الإستبيان

تم إستخدام أداة الإستبيان لجمع المعلومات بإعتباره أنسب أدوات البحث العلمي في دراسة العينات الكبيرة والمتوسطة حيث تشمل على مجموعة من الأسئلة تمكن من خلالها الوصول الى نتائج تصب في مجال الإجابة عن فرضيات الدراسة حيث تم إعداد الإستبيان على النحو التالي:

1. إعداد استبانة أولية لاستخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالاستعانة بالدراسات والأبحاث المتوفرة في الموضوع
2. عرض الاستبيان على المحكمين والمشرف لتقييم مدى ملاءمته لجمع البيانات.
3. تعديل الاستبيان بشكل أولي وفقاً لملاحظات المحكمين والمشرف.
4. بعد عملية تحكيم الاستبيان وموافقة الأساتذة المحكمين والمشرف، تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي في المؤسسة.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لبلوغ أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة على أسئلة الدراسة والجدول التالي يبين مقياس ليكرت الخماسي:

جدول رقم (03): ليكرت الخماسي

الفئات	درجات مقياس ليكرت
من 1 إلى 1.79	لا أتفق بشدة
من 1.8 إلى 2.59	لا أتفق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	أتفق
من 4.20 إلى 5	أتفق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ولمعرفة مستويات ليكرت الخماسي تم الإعتماد على الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	الوسط الحسابي
مرتفع	5-3.68
متوسط	3.67-2.34
منخفض	2.33-1

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

ومن أدوات التحليل التي تم استخدامها مايلي:

1. مقياس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. وللإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. معامل الثبات الفاكرونباخ: وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
3. اختبار للعينات المستقلة: يستخدم لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى المناخ التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وكذلك اتجاهاتهم حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
4. تحليل التباين الأحادي: وذلك لمعرفة الفروقات في اتجاه الباحثين حول متغيري البحث التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
5. الانحدار البسيط (الخطي): المعرفة مستويات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي واختبار صحة الفرضيات من عدمها.
6. اختبار كالمعروف سمر نوف: لاختبار التوزيع الطبيعي المحاور الدراسة.

## المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل البدء في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، من الضروري التأكد من أن العبارات المستخدمة في الاستمارة تتماز بالمصدقية والثبات. هذا يضمن أن النتائج ستكون موثوقة وواقعية.

## أولاً: صدق أداة الدراسة

تعني مصداقية الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي تم تصميمها لقياسها. للتحقق من مصداقية الاستبانة المستخدمة في البحث، نستخدم الطريقتين التاليتين:

## 1. مصداقية المحكمين:

بعد تطوير الاستمارة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين للتحقق من مدى شموليتها ووضوحها وقدرتها على تغطية جوانب الموضوع الأساسي. بناءً على ملاحظاتهم، تم تعديل الاستمارة بحذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض الآخر، مما ساهم في تحسين وضوحها ودقتها في قياس موضوع الدراسة.

## 2. مصداقية الاتساق الداخلي:

يقصد باتساق العبارات قدرتها على العمل معاً لتقديم تفسير متكامل للموضوع المراد قياسه. لقياس مدى هذا الاتساق، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إلى وهذا يضمن أن كل عبارة تتناسب بشكل جيد مع المحور الذي تمثل جزءاً منه، وبالتالي تعزز من مصداقية الأداة ككل.

الجدول رقم (05): معاملات إرتباط بيرسون لعبارات وأبعاد المحور الأول (القيادة الأخلاقية) بالدرجة الكلية للمحور

معامل الإرتباط بالمحور	الرقم العبارة	معامل الإرتباط بالمحور	الرقم العبارة
**0.668	مشاركة السلطة	<b>**0.720</b>	أولا: بعد العدالة
**0.578	13	**0.112	01
**0.453	14	**0.377	02
**0.560	15	**0.642	03
**0.522	التوجه بالعاملين	<b>**0.442</b>	ثانيا: وضوح الدور
**0.377	16	**0.668	04
**0.112	17	**0.711	05
**0.606	18	**0.505	06
**0.227	التوجه الأخلاقي	<b>**0.502</b>	النزاهة
**0.398	19	**0.716	07
**0.340	20	**0.766	08
**0.237	21	**0.503	09
		0.351	الاهتمام بالإستدامة
		**0.531	10
		**0.500	11
		**0.526	12

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أعلاه أن معامل الإرتباط لأبعاد المحور الأول (القيادة الأخلاقية) مع الدرجة الكلية للمحور نفسه ما بين مستوى الدلالة 0.227 - 0.720، وهي تتراوح ما بين طردي ضعيف لكل من بعد (وضوح الدور، الاهتمام بالإستدامة والتوجه الأخلاقي)، وإرتباط طردي متوسط لكل من بعد (المشاركة بالسلطة والتوجه بالعاملين)، أما بعد العدالة يتمتع بإرتباط طردي قوي.

وعلى العموم يمكن القول إن محور الأول يتمتع بإرتباط طردي متوسط موجب وهذا ما يؤكد أنها تتمتع بدرجة صدق عالية ويؤكد الإتساق الداخلي لعبارات المحور

الجدول رقم (06): معاملات إرتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (الولاء التنظيمي) بالدرجة الكلية للمحور.

معامل الإرتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.489	22
**0.662	23
**0.596	24
**0.407	25
**0.291	26
**0.422	27
**0.360	28
**0.443	29
**0.498	30
**0.454	31

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (06) أن معامل الإرتباط عبارات المحور الثاني (الولاء التنظيمي) مع الدرجة الكلية للمحور نفسه ما بين مستوى دلالة 0.291-0.662، وهي تتراوح ما بين طردي ضعيف وإرتباط طردي متوسط لعبارات 23 و24.

وعلى العموم يمكن القول إن محور الثاني يتمتع بإرتباط طردي متوسط موجب وهذا ما يؤكد أنها تتمتع بدرجة صدق عالية ويؤكد الإتساق الداخلي لعبارات المحور

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ.

مقياس ألفا كرونباخ هو مقياس للاتساق الداخلي لأداة الدراسة حيث يقيس مدى ارتباط الأبعاد بالمتغيرات التابعة لها، ولكي تكون الدراسة تتمتع بالثبات لابد 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 فن ذلك يشير إلى عدم وجود ثبات في البيانات.

جدول رقم (07): معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات متغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
بعد العدالة	3	0.782
وضوح الدور	3	0.782
النزاهة	3	0.797
الاهتمام بالاستدامة	3	0.806
مشاركة السلطة	3	0.775
التوجه بالعاملين	3	0.896
التوجه الأخلاقي	3	0.790
الولاء التنظيمي	10	0.789
الإستبيان ككل	31	0.814

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أعلاه أن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت ما بني (0.782 و 0.896) لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل ( القيادة الأخلاقية)، اما بالنسبة للمتغير التابع (الولاء التنظيمي) فهي تقدر ب 0.789 ، في حين بلغت قيمة هذا المعامل بالنسبة للإستبيان ككل 0.814 ما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عالي ومن ثم قدرتها على تحقيق أهداف الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

في هذا المبحث سنقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال جمع المعلومات باستخدام إستمارة إستبيان الدراسة وهذا بعد مناقشتها للإجابة عن الفرضيات، باستخدام أدوات الإحصاء الوصفي

المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية وجاءت النتائج كما يلي:

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

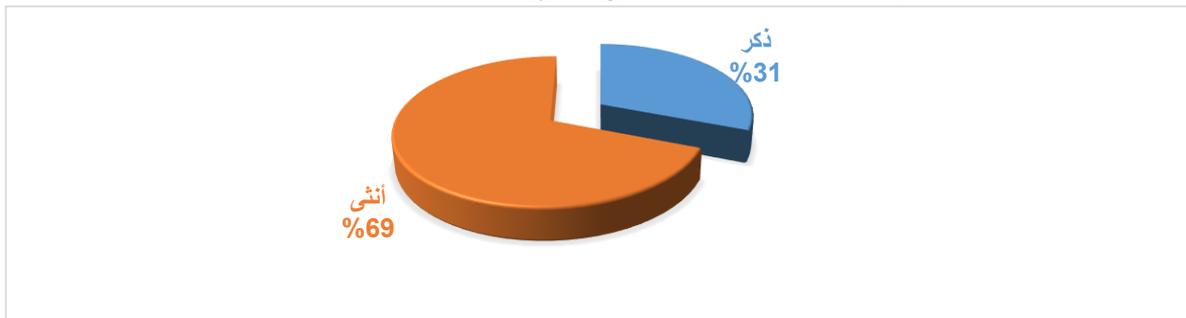
النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
30.8	16	ذكر
69.2	36	أنثى
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال الجدول رقم (08) اعلاه نلاحظ أن حجم العينة 52 فردا، حيث أن 16 من المجيبين على الاستبيان كانوا من الذكور أي ما يعادل، 30.8%، بينما 36 من المجيبين كانوا إناث أي ما يعادل 69.2 % الأمر الذي قد يعود للتوزيع العشوائي للاستبيان.

والشكل الموالي يبين كيفية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الشكل رقم(12): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول رقم(09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	9	17.3
أقل من 40 سنة	10	19.2
أقل من 50 سنة	25	48.1
50 سنة فأكثر	8	15.4
المجموع	52	100

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

يتبين من خلال الجدول رقم (09) أن أغلبية أفراد العينة هم أقل من 30 سنة بنسبة 17.3%، تليها فئة الأفراد الذين أقل من 40 سنة بنسبة 19.2% كما بلغت نسبة الأفراد الذين أعمارهم أقل من 50 سنة، 48.1% وهي النسبة الأعلى، والنسبة لفئة 50 سنة فأكثر فهي 15.4%.

والشكل الموالي يبين كيفية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الشكل رقم(13): تكرارات أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (10): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

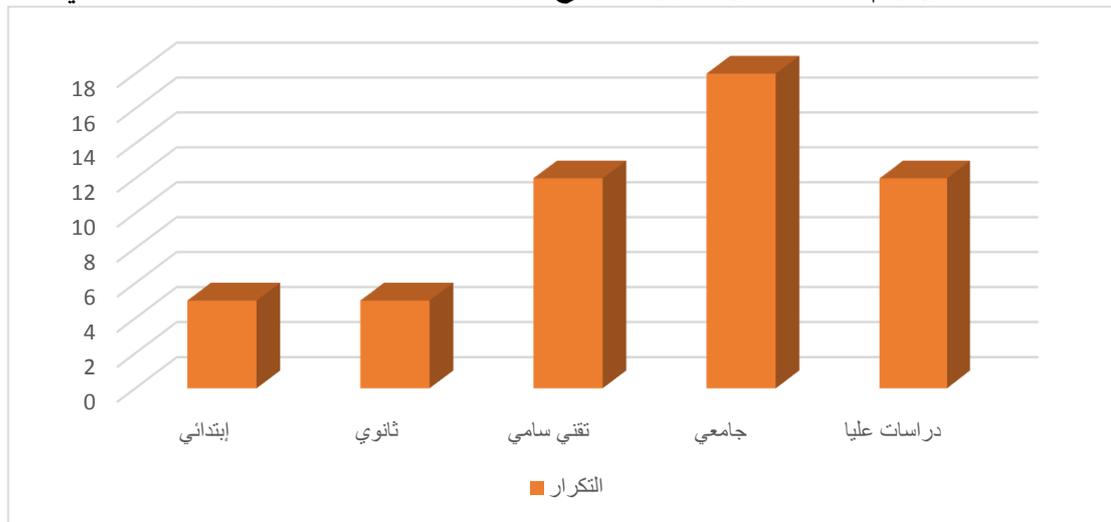
النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
9.6	5	إبتدائي
9.6	5	ثانوي
23.1	12	تقني سامي
34.6	18	جامعي
23.1	12	دراسات عليا
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن أعلى نسبة من حيث المستوى العلمي لعينة الدراسة كانت لذوي مستوى جامعي أي ما يعادل نسبة 34.6% تليها نسبة المتحصلين على تقني سامي ودراسات عليا ب 23.1% ثم نسبة مستوى ثانوي وإبتدائي ب 9.6%.

والشكل الموالي يبين كيفية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الشكل رقم (14): يمثل تكرارات توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم(11): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

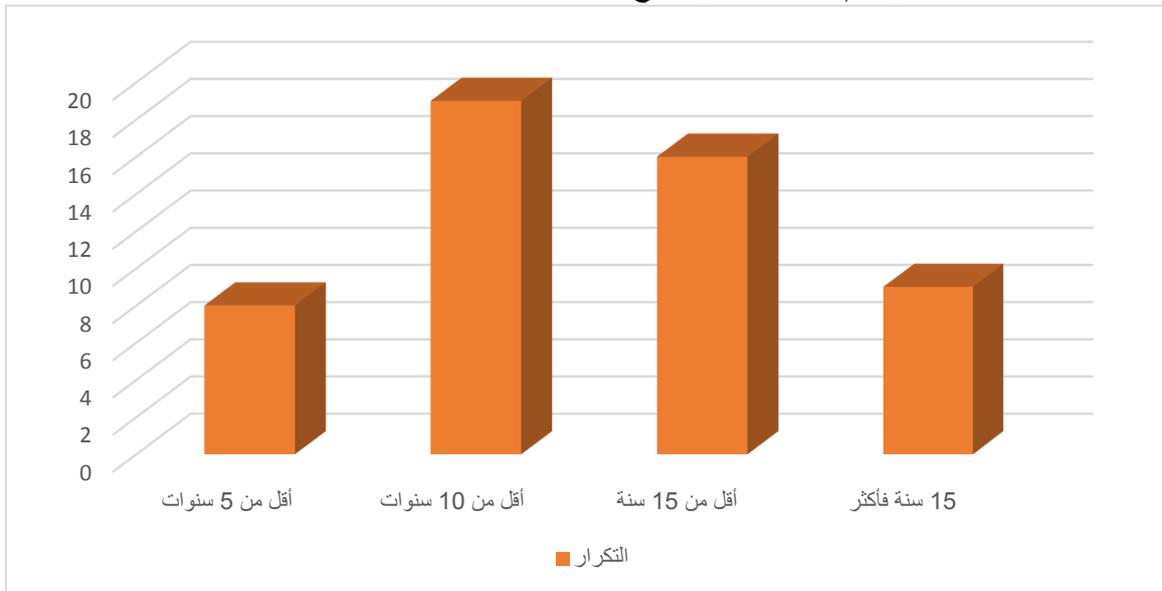
النسبة المئوية%	التكرار	المهنة
15.4	8	أقل من 5 سنوات
36.5	19	أقل من 10 سنوات
30.8	16	أقل من 15 سنة
17.3	9	15 سنة فأكثر
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن أعلى نسبة هي 36.5% وتمثل الباحثين الذين أقدميتهم أقل من 10 سنوات، ثم تليها أقل من 15 سنة بنسبة 30.8% و 17.3% بالنسبة للأفراد الذين أقدميتهم 15 سنة فأكثر، والذين خبرتهم أقل من 5 سنوات 15.4%.

والشكل الموالي يبين كيفية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الشكل رقم (15): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

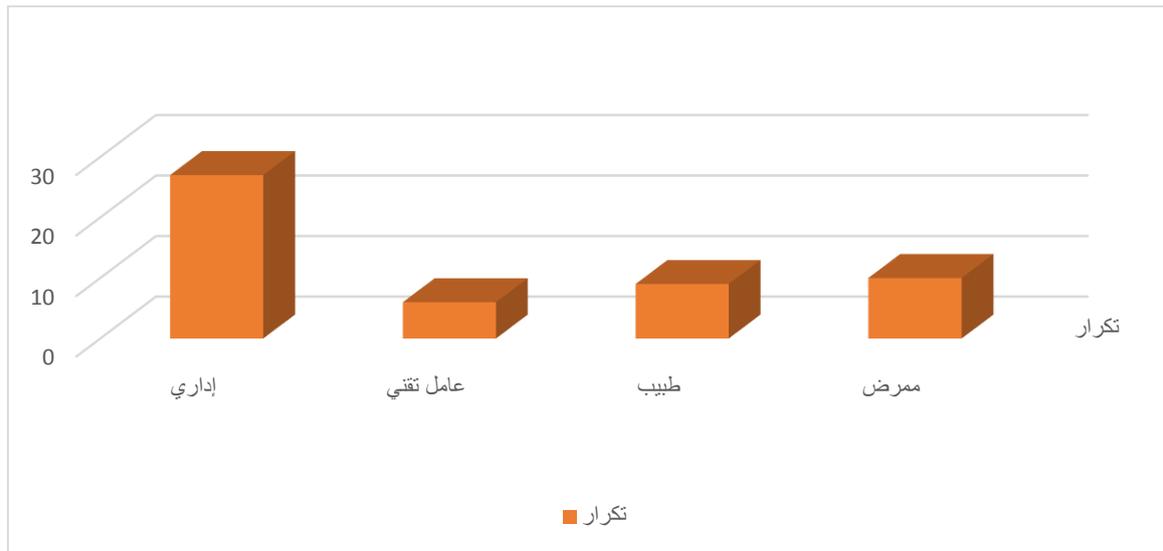
النسبة المئوية %	التكرار	الوظيفة
51.9	27	إداري
11.5	6	عامل تقني
17.3	9	طبيب
19.2	10	ممرض
100	52	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن أعلى نسبة هي 51.9% وتمثل المبحوثين الذين يشغلون وظيفة إداري، وتليها وظيفة ممرض بنسبة 19.2% و 17.3% بالنسبة للأفراد الذين يشغلون منصب طبيب، والذين يشغلون منصب عمل تقني 11.5%.

والشكل الموالي يبين كيفية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الشكل رقم(16): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

المطلب الثاني: تحليل بيانات محور 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 سبعة أبعاد: (بعد العدالة، وضوح الدور، النزاهة، الاهتمام بالإستدامة، مشاركة السلطة، التوجه بالعاملين، التوجه الأخلاقي) والجدول الآتي يلخص النتائج المتوصل إليها.

الجدول رقم(13): نتائج مستوى القيادة الأخلاقية.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الإلتجاه العام
01	يتم توزيع الموارد بين الأفراد بشكل عادل	3.87	0.768	2	أتفق
02	تتبع المؤسسة نهج شفاف في توجيه الموظفين	3.83	0.760	3	أتفق
03	تطبق الإدارة العقوبات على كافة العمال دون تمييز	4.04	0.656	1	أتفق
<b>أولاً: بعد العدالة</b>					
04	توزع المسؤوليات بشكل واضح في المؤسسة	3.98	0.960	2	أتفق
05	يدرك الموظف كيف يتمشى دوره بالعمل مع دور باقي زملاءه	3.77	1.022	3	أتفق
06	توفر الإدارة كل المعلومات اللازمة لإنجاز العمل	4.06	0.802	1	أتفق
<b>ثانياً: وضوح الدور</b>					
07	تتطابق أفعال القائد بالعمل مع أقواله	4.08	1.007	3	أتفق
08	تتسم الوثائق الإدارية بالمصداقية	4.29	0.776	1	أتفق
09	تم مراجعة عمليات المؤسسة بانتظام للامتثال بمعيار الشفافية	4.12	1.078	2	أتفق بشدة
<b>النزاهة</b>					
10	تلتزم المؤسسة بأبعاد البيئة عند إتخاذ القرارات	3.77	0.757	3	أتفق
11	تعمل المؤسسة على تخفيض عدد النفايات	4.12	0.646	1	أتفق
12	يتم تشجيع العمال على المشاركة في مبادرات الحفاظ على البيئة	4.00	0.686	2	أتفق

مرتفع	3	0.518	3.961	الاهتمام بالإستدامة
أتفق	2	0.908	3.63	13 تشجع الإدارة العاملين على إبداء رأيهم
أتفق	1	0.940	3.69	14 تشجع المؤسسة ثقافة التعاون في العمل
أتفق	3	1.00	3.48	15 تأخذ الإدارة بآراء الموظفين في حل بعض المشاكل التي تعترضها
مرتفع	6	0.855	3.602	مشاركة السلطة
أتفق	1	5.644	4.58	16 تشجع المؤسسة على إحترام العاملين
أتفق	2	0.832	3.88	17 تساهم المؤسسة في تطوير كفاءات الموظفين
أتفق	3	0.915	3.71	18 تساهم المؤسسة في حل المشاكل التي تعترضكم
مرتفع	2	0.986	4.057	التوجه بالعاملين
محايد	3	1.105	3.27	19 تركز المؤسسة على العاملين في المستويات الدنيا
أتفق	2	1.105	3.96	20 تشجع المؤسسة على السلوكيات الأخلاقية الحسنة
أتفق بشدة	1	1.102	4.42	21 تتخذ المؤسسة عقوبات صارمة ضد السلوكيات الغير أخلاقية
مرتفع	7	0.789	3.884	التوجه الأخلاقي
مرتفع		0.651	3.930	أبعاد القيادة الأخلاقية

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

تبني من خلال الجدول (13) أعلاه أن قيمة متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات أبعاد القيادة الأخلاقية بمختلف أبعادها بلغت 3.930 وهي تقع في درجة مرتفع بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة حيث يتضح أن متوسط العبارات هنا محصور بين 3.25 و 4.58 وأن جميع أفراد العينة لديهم توجهات حققت جميع عبارات القيادة الأخلاقية وبالتالي درجة موافقة مرتفعة على 1.986 أبعادها، ويتضح الجدول أن البعد أكثر تتحقق على مستوى الدراسة لإرتفاع المتوسط الحسابي فيه هو بعد النزاهة ب 4.16 يليه كل من بعد التوجه بالعاملين بمتوسط حسابي 4.057 بإنحراف معياري 1.986، بعد الاهتمام بالإستدامة بمتوسط حسابي 3.961 بإنحراف معياري 0.518 ووضوح الدور بمتوسط حسابي قدره 3.935 وإنحراف معياري 0.767، بعد العدالة بمتوسط الحسابي له 3.910 بإنحراف معيار 0.587، بعد مشاركة السلطة بمتوسط حسابي 3.602 بإنحراف معياري 0.855 وأخيرا بعد التوجه الأخلاقي كأدنى مستوى بمتوسط حسابي 3.88 وإنحراف معياري 0.78. وكخلاصة يمكن القول أن جميع أفراد العينة لديهم توجهات وآراء متفقة نحو كل عبارات القيادة الأخلاقية.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالولاء التنظيمي.

الجدول رقم(14): نتائج مستوى الولاء التنظيمي.

الرقم	الولاء التنظيمي	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
22	أشعر بأنني جزء من المؤسسة	04.1	0.823	3	أنتفق
23	أشعر بالفخر عندما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل فيها مع الآخرين	3.98	0.918	4	أنتفق
24	مستعد لأقدم جهد أكبر في هذه المؤسسة من أجل نجاحها	4.27	0.598	1	أنتفق
25	لدي الرغبة بقضاء ما تبقى من مسيرتي المهنية في المؤسسة	3.67	0.924	6	أنتفق
26	الأجر الذي أتقاضاه بهذه المؤسسة مناسب ويلبي احتياجاتي المادية	3.31	1.045	10	أنتفق
27	أشعر أن لدي خيارات محدودة لذا لا أفكر في ترك العمل	3.62	0.889	7	أنتفق
28	تتميز المؤسسة بتقديم مزايا أكبر من المؤسسات أخرى	3.33	1.061	9	أنتفق
29	أرى أن الانتقال من هذه المؤسسة إلى مؤسسة أخرى تصرف غير ملائم	3.44	1.074	8	أنتفق
30	أشعر أن لدي التزام بالاستمرار في العمل في المؤسسة	3.71	0.893	5	أنتفق
31	تستحق هذه المؤسسة إخلاصي لها	4.29	0.637	1	أنتفق
	<b>الولاء التنظيمي</b>	<b>3.77</b>	<b>0.590</b>		<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام المحور الولاء التنظيمي يساوي 3.77، هذا يعني أن مستوى استجابة عينة الدراسة كانت مرتفعة، حيث أن العبارة رقم 31، تتمثل في تستحق هذه المؤسسة إخلاصي لها، هي الأعلى ما بين المتوسطات بمتوسط حسابي 4.29، وبانحراف معياري بلغ 0.637 وقد كان اتجاه العبارة موافق، في حين العبارة رقم 26 التي تتمثل في الأجر الذي أتقاضاه بهذه المؤسسة مناسب ويلبي احتياجاتي المادية، هي الأقل ما بين متوسطات الإجابات، وبمتوسط حسابي 3.31، وبانحراف معياري بلغ 1.045، وقد كان اتجاه هذه العبارة موافق. ومنه يمكن القول أن يوجد نظرة ايجابية حول الولاء التنظيمي وان هناك وعي وفهم عالي من طرف العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تاملوكة".

المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات

فيما يلي نقدم عرضاً تفصيلياً لنتائج الدراسة وفقاً للأسئلة والفرضيات المطروحة. نظراً لأن الاختبارات المعلمية التي سنستخدمها تتطلب توفر التوزيع الطبيعي للبيانات، سنبدأ أولاً بالتحقق من هذا الشرط، سنستخدم لهذا الغرض اختبار كولموغوروف-سميرنوف واختبار شايبرو-ويلك. وقد تم صياغة الفرضيات الخاصة بهذا الاختبار كما يلي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الإختبار

الجدول رقم(15): إختبار التوزيع الطبيعي.

المحور	كلموغروف سمرنوف	شايبرو ويلك
1 القيادة الأخلاقية	0.000	0.005
2 الولاء التنظيمي	0.000	0.011

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة للمحورين: القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة أي أن بيانات المحورين لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ووفقاً لنظرية النهايات المركزية فإن البيانات تؤول للتوزيع الطبيعي لأن حجم العينة يبلغ 52 مفردة وبالتالي فهو يفوق 30 مفردة.

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

في هذا الجزء سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية التي صيغت على النحو التالي: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، وضوح الدور، النزاهة، الاهتمام بالإستدامة، مشاركة السلطة، التوجه بالعاملين، التوجه الأخلاقي) والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بدائرة تاملوكة.

ويعتمد على نوعين من الفروض:

**الفرضية الصفرية H0:** تنص على عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، وضوح الدور، النزاهة، الاهتمام بالإستدامة، مشاركة السلطة، التوجه بالعاملين، التوجه الأخلاقي) والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بدائرة تاملوكة.

**الفرضية البديلة H1:** تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، وضوح الدور، النزاهة، الاهتمام بالإستدامة، مشاركة السلطة، التوجه بالعاملين، التوجه الأخلاقي) والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بدائرة تاملوكة.

### صياغة النموذج الخطي:

تقوم هذه الدراسة على معرفة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع حيث يمثل المتغير المستقل القيادة الأخلاقية أما المتغير التابع فيتمثل في الولاء التنظيمي، ونرمز لهذه المتغيرات بالآتي:

$Y$ : المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي

$X$ : المتغير المستقل وهو القيادة الأخلاقية.

$A$ : المعلمة الثابتة وتمثل قيمة الولاء التنظيمي  $Y$  في حالة ما إذا كانت قيمة القيادة الأخلاقية  $X$  معدومة.

$B$ : معامل الانحدار و تمثل معدل التغير في الولاء التنظيمي  $Y$  تبعا للتغير في القيادة الأخلاقية  $X$  بوحدة واحدة

عند القيام بترميز المتغيرات تم تحديد الصيغة الرياضية المناسبة للنموذج بالاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط و التي يعبر عنها كالآتي :

$$y=a+bx$$

والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (16): نتائج اختبار إحدار الخطي البسيط للفرضية الأولى.

نموذج	B	Sig	T	R	R <sup>2</sup>
ثابت	1.293	0.00	2.804	0.633	0.401
X	0.699	0.00	5.786		

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال الجدول رقم (16) أعلاه نلاحظ أن قيمة B 1.293 للثابت وقيمة B لـ 0.699 X، قيمة T المحسوبة قدرت 2.804 عند مستوى الدلالة 0.007، للثابت و عند 5.786 X وقيمة R و R<sup>2</sup>: 0.633 و 0.401 على التوالي، عند دلالة 0.00 وهي أقل من 0.05 مما يقودنا إلى رفض الفرضية البديلة H0 وقبول الفرضية H1 التي مفادها "توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي  $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، وضوح الدور، النزاهة، الاهتمام بالإستدامة، مشاركة السلطة، التوجه بالعاملين، التوجه الأخلاقي) والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بدائرة تاملوكة"، وبالتالي فإن نموذج الدراسة يكون كالاتي:

$$y=1.293+0.699X$$

ثانيا: اختبار الفرضيات الثانية.

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

وتنص هذه الفرضية على الآتي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عد مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية الولاء التنظيمي (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة)

بحيث تنفرع إلى الفرضيات الفرعية الخمس التالية:

الفرضية الفرعية 1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العاملين إتجاه متغيرات تعزيز متغير الجنس.

الفرضية الفرعية 2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العاملين إتجاه متغيرات تعزيز متغير العمر.

الفرضية الفرعية 3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العاملين إتجاه متغيرات تعزيز متغير المستوى التعليمي.

الفرضية الفرعية 4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العاملين إتجاه متغيرات تعزيز متغير الخبرة المهنية.

الفرضية الفرعية 5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العاملين إتجاه متغيرات تعزيز متغير الوظيفة.

1- اختبار الفرضية الفرعية 1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العاملين إتجاه متغيرات تعزيز متغير الجنس.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية سنعمد اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار  $T$  لعينتين مستقلتين حسب الجنس.

متغيرات الدراسة	الجنس	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى المعنوية
X	ذكر	3.944	0.696	0.473
	أنثى	3.922	0.640	
Y	ذكر	3.781	0.636	0.877
	أنثى	3.766	0.577	

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال الجدول رقم (17) أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي قدر 3.944 عند المتغير X بإنحراف معياري 0.696 للذكر أما الأنثى فقدر المتوسط الحسابي 3.922 بإنحراف معياري 0.640 أما للمتغير Y فقدر 3.781 بإنحراف معياري 0.636 للذكر أما الأنثى فقد المتوسط الحسابي 3.766 بإنحراف معياري 0.577 وكان

مستوى المعنوية أكبر من مستوى المعنوية للدراسة 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء العاملين اتجاه متغير الجنس ومنه نقبل الفرضية الصفرية.

2- إختبار الفرضية الفرعية 2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عند مستوى معنوية 0.05 لآراء العاملين إلتجاه متغيرات تعزيز متغير العمر.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية سنعمد إختبار تحليل التباين الأحادي one way anova والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (18): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر.

متغيرات الدراسة	العمر	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى المعنوية
X	أقل من 30 سنة	4.06	0.299	0.06
	أقل من 40 سنة	3.416	0.760	
	أقل من 50 سنة	3.737	0.732	
	من 50 سنة فأكثر	4.09	0.384	
Y	أقل من 30 سنة	3.766	0.516	0.41
	أقل من 40 سنة	3.730	0.432	
	أقل من 50 سنة	3.752	0.717	
	من 50 سنة فأكثر	3.882	0.451	

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال الجدول (18) أعلاه يتبين عند المتغير X: من بلغ أقل من 30 سنة متوسط الحسابي 4.06 بإنحراف معياري 0.299، و أقل من 40 سنة 3.416 للمتوسط الحسابي بإنحراف معياري 0.760، أما من بلغوا أقل من 50 سنة متوسط الحسابي قدر 3.737 بإنحراف معياري 0.732 أما من بلغوا 50 سنة فأكثر متوسط حسابي قدر 4.09 بإنحراف معياري 0.384، أما لمتغير Y من بلغ أقل من 30 سنة متوسط الحسابي 3.766 بإنحراف معياري 0.516، و أقل من 40 سنة 3.730 للمتوسط الحسابي بإنحراف معياري 0.432، أما من بلغوا أقل

من 50 سنة متوسط الحسابي قدر 3.752 بإنحراف معياري 0.717 أما من بلغوا 50 سنة فأكثر متوسط حسابي قدر 3.882 بإنحراف معياري 0.451 وكان مستوى المعنوية أكبر من مستوى المعنوية للدراسة 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء العاملين إتجاه متغير العمر ومنه نقبل الفرضية الصفرية.

3- الفرضية الفرعية 3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عند مستوى معنوية 0.05 لآراء العاملين إتجاه متغيرات تعزيز متغير المستوى التعليمي.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية سنعمد اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي.

متغيرات الدراسة	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى المعنوية
X	إبتدائي	4.177	0.467	0.61
	ثانوي	4.066	0.436	
	تقني سامي	3.953	0.514	
	جامعي	3.922	0.846	
	دراسات عليا	3.754	0.622	
Y	إبتدائي	4.06	0.461	0.71
	ثانوي	3.72	0.449	
	تقني سامي	3.933	0.698	
	جامعي	3.677	0.566	
	دراسات عليا	3.65	0.618	

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال الجدول (19) أعلاه يتبين عند المتغير X : من مستواهم إبتدائي متوسط الحسابي 4.177 بإنحراف معياري 0.467، و الثانوي 4.066 للمتوسط الحسابي بإنحراف معياري 0.436، أما تقني سامي متوسط

الحسابي قدر 3.953 بإنحراف معياري 0.514 أما مستوى جامعي متوسط حسابي قدر 3.922 بإنحراف معياري 0.846 و دراسات عليا بلغ متوسط الحسابي 3.754 بإنحراف معياري 0.622، أما لمتغير Y من مستواه ابتدائي الحسابي 4.06 بإنحراف معياري 0.461، و ثانوي 3.72 للمتوسط الحسابي بإنحراف معياري 0.449، أما تقني سامي متوسط الحسابي قدر 3.933 بإنحراف معياري 0.698 أما جامعي متوسط حسابي قدر 3.677 بإنحراف معياري 0.566 ومستوى دراسات عليا فكان المتوسط الحسابي 3.65 بإنحراف معياري 0.618 وكان مستوى المعنوية أكبر من مستوى المعنوية للدراسة 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء العاملين اتجاه متغير المستوى التعليمي ومنه نقبل الفرضية الصفرية.

4- الفرضية الفرعية 4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عند مستوى معنوية 0.05 لآراء

العاملين إتجاه متغيرات تعزيز متغير الخبرة المهنية.

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

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20) : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة المهنية.

متغيرات الدراسة	الخبرة المهنية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى المعنوية
X	أقل من 5 سنوات	4.33	0.745	0.42
	أقل من 10 سنوات	3.766	0.562	
	أقل من 15 سنة	3.819	0.774	
	من 15 سنة فأكثر	4.111	0.309	
Y	أقل من 5 سنوات	3.775	0.625	0.52
	أقل من 10 سنوات	3.531	0.579	
	أقل من 15 سنة	3.906	0.638	
	من 15 سنة فأكثر	4.033	0.331	

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال الجدول رقم (20) أعلاه يتبين عند المتغير X : من بلغ أقل من 5 سنة متوسط الحسابي 4.33 بإخلاف معياري 0.745، وأقل من 10 سنة 3.766 للمتوسط الحسابي بإخلاف معياري 0.562، أما من بلغوا أقل من 15 سنة متوسط الحسابي قدر 3.819 بإخلاف معياري 0.774 أما من بلغوا 15 سنة فأكثر متوسط حسابي قدر 4.111 بإخلاف معياري 0.309، أما لمتغير Y من بلغ أقل من 5 سنة متوسط الحسابي 3.775 بإخلاف معياري 0.625، و أقل من 10 سنة 3.531 للمتوسط الحسابي بإخلاف معياري 0.579، أما من بلغوا أقل من 15 سنة متوسط الحسابي قدر 3.906 بإخلاف معياري 0.638 أما من بلغوا 15 سنة فأكثر متوسط حسابي قدر 4.033 بإخلاف معياري 0.331 وكان مستوى المعنوية أكبر من مستوى المعنوية للدراسة 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) لآراء العاملين اتجاه متغير الخبرة المهنية ومنه نقبل الفرضية الصفرية.

1- إختبار الفرضية الفرعية 5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في عند مستوى معنوية 0.05 لآراء العاملين إجهاد متغيرات تعزيز متغير الوظيفة.

ومن أجل التأكد من صحة هذه الفرضية سنعمد اختبار تحليل التباين الأحادي one way anova والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(21): نتائج إختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الوظيفة.

متغيرات الدراسة	الوظيفة	المتوسط الحسابي	الإخلاف المعياري	مستوى المعنوية
X	إداري	3.901	0.749	0.33
	عامل تقني	4.074	0.406	
	طبيب	4.024	0.370	
	ممرض	3.833	0.730	
Y	إداري	3.781	0.680	0.15
	عامل تقني	1.066	0.350	
	طبيب	3.7	0.435	
	ممرض	3.630	0.559	

المصدر: من إعداد الطالبات بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22.

من خلال الجدول رقم (21) أعلاه يتبين عند المتغير  $X$  : من يشغل منصب إداري قدر متوسط الحسابي 3.901 إنحراف معياري 0.749، و عامل تقني متوسط الحسابي 4.074 بإنحراف معياري 0.406، أما من طبيب متوسط الحسابي قدر 4.024 بإنحراف معياري 0.370 أما ممرض متوسط حسابي قدر 3.833 بإنحراف معياري 0.730، أما لمتغير  $Y$  من يشغل منصب إداري قدر متوسط الحسابي 3.781 إنحراف معياري 0.680، و عامل تقني متوسط الحسابي 1.066 بإنحراف معياري 0.350، أما من طبيب متوسط الحسابي قدر 3.7 بإنحراف معياري 0.435 أما ممرض متوسط حسابي قدر 3.630 بإنحراف معياري 0.559 وكان مستوى المعنوية أكبر من مستوى المعنوية للدراسة 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي  $(\alpha \geq 0.05)$  لآراء العاملين اتجاه متغير الوظيفة ومنه نقبل الفرضة الصفرية.

## خلاصة الفصل الثالث:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تاملوكة"، حيث تناولنا من خلال هذا الفصل مبحثين في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى نشأة وهيكل التنظيمي للمؤسسة والى الأدوات المستعملة في الدراسة أما في المبحث الثاني تم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

ومن خلال ما تم التوصل إليه من معطيات ونتائج الدراسة الميدانية في مؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تاملوكة"، بإستخدام استبيان موزع على عينة عشوائية بسيطة قدرت ب (52) عامل، وتم تحليل استبيانات الدراسة بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ثم تطرقنا إلى عرض النتائج وتحليلها وفي الأخير تم مناقشتها بغية الوصول إلى إثبات أو نفي الفرضيات الدراسة التي لخصت فيمايلي:

- اتضح أنه يوجد هناك علاقة ارتباط طردية وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، وضوح الدور النزاهة الاهتمام بالإستدامة مشاركة السلطة، التوجه بالعاملين، التوجه الأخلاقي) والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية الجوارية - تاملوكة"

- كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية الولاء التنظيمي (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة) في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تاملوكة".

# الخاصة العامة

## الخاتمة

يُعتبر الولاء التنظيمي من أهم السلوكيات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، لأنه يخلق جواً من الألفة والتعاون بين الموظفين ورؤسائهم. تُظهر الشواهد العملية أن المؤسسات التي تتميز وتستمر على المدى الطويل تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري كركيزة أساسية.

القيادة الأخلاقية، التي تركز على القيم والمبادئ، تُعتبر الأسلوب الأمثل لتحقيق الولاء التنظيمي، إذ تؤثر إيجابياً على أداء واستقرار الموظفين وتعزز شعورهم بالحب والانتماء للمؤسسة. ولتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة والرسالة التي وجدت من أجلها تعتمد المؤسسات على توفير بيئة قيادية أخلاقية تدعم عوامل أخرى مثل الأجور والمزايا والحوافز. هذه القيادة تساهم بشكل كبير في زيادة درجة الولاء التنظيمي، مما يؤدي إلى أداء أنجح وفعال للمؤسسة. وأظهرت الدراسة أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الولاء التنظيمي للموظفين، مما يعزز الأداء والاستقرار في المؤسسات.

من خلال هذه الدراسة، التي تناولت دور القيادة الأخلاقية على تعزيز الولاء التنظيمي لدى الإطارات العاملة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببلدية تاملوكة ولاية قلمة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية. كما قدمنا بعض الاقتراحات لتحسين الوضع في المؤسسة محل الدراسة وذلك كما يلي:

## النتائج

توصلنا من خلال دراستنا إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي

## النتائج النظرية

- القيادة الأخلاقية لها أهمية كبيرة في توجيه المؤسسات مما يمكنها من تحقيق أهدافها ولرؤيتها ورسالتها؛
- الولاء التنظيمي هو مدى انسجام الفرد مع منظمته ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة حيث ينقسم الولاء التنظيمي الى ولاء عاطفي، والولاء مستمر، ولاء أخلاقي.
- يعتبر الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد
- القيادة الأخلاقية هي اتصاف القائد بسلوكيات تتوافق مع القيم والمبادئ الاخلاقية المتعارف عليها مثل العدالة، الأمانة، النزاهة... الخ، وبما يؤثر في اتباعه ويجعلهم يتحركون نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ومن

- أهم هذه السلوكيات (الأبعاد) للقيادة الأخلاقية نذكر: العدالة تقاسم السلطة، توضيح الدور الاهتمام بالأفراد النزاهة، التوجه الأخلاقي، الاهتمام بالاستدامة.
- تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في أنها تؤدي إلى: زيادة الرضا لدى العاملين، توفير بيئة مناسبة تتسم بالعمل الجماعي والأداء العالي والمتميز... الخ؛
  - القائد الأخلاقي يعتبر مثالا يقتدى به ويؤثر بشكل كبير على سلوكيات العاملين بالمؤسسة؛
  - القادة يمثلون نموذجاً أخلاقياً يخلق روح معنوية إيجابية من خلال التواصل المستمر والمشاركة مع المرؤوسين، مما يؤدي إلى تعزيز الولاء المتبادل بين الفرد والمؤسسة بحيث يكون مخلصاً لأهدافها ويسعى دوماً للبقاء فيها؛
  - تعتبر أبعاد القيادة الأخلاقية المكون الرئيسي لتحقيق الولاء التنظيمي لما تزرعه من ثقة والتزام وسط العاملين؛

### نتائج التطبيقية

- للقيادة الأخلاقية دور فعال في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة المؤسسة لعمومية للصحة الجوارية - تاملوكة"؛
- درجة ممارسة القادة الإداريين لأبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، وضوح الدور، الاهتمام بالاستدامة، مشاركة السلطة، التوجه بالعاملين، التوجه الأخلاقي) كان مرتفعاً في المؤسسة المؤسسة لعمومية للصحة الجوارية - تاملوكة"؛
- يوجد مستوى مرتفع للولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة المؤسسة لعمومية للصحة الجوارية - تاملوكة"؛
- اتضح أنه يوجد هناك علاقة ارتباط طردية وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، وضوح الدور النزاهة الاهتمام بالإستدامة مشاركة السلطة، التوجه بالعاملين، التوجه الأخلاقي) والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية الجوارية تاملوكة"، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- يعتبر بعد النزاهة هو البعد الأكثر تحققاً على مستوى الدراسة ب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تاملوكة"، حيث بلغ الموس الحسائي به ب4.16 وبعد التوجه الأخلاق كأدنى بعد تحققاً بمتوسط 3.88 في حين يجدر الإشارة ان كل الأبعاد قد حققت بدرجة موافقة مرتفعة
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) الآراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة) في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تاملوكة"، وهذا ما يثبت الفرضية الثانية.

### التوصيات

- تبناءً على النتائج المستخلصة، نقدم مجموعة من التوصيات التي نأمل أن تؤخذ في الاعتبار:
- تفعيل القواعد الأخلاقية الرسمية عن طريق نشر القواعد والمدونات الأخلاقية الرسمية وإلزام كل من الرؤساء والمرؤوسين بالالتزام بها.
  - يجب على الرؤساء المباشرين الالتزام بالوعود التي يقدمونها للعمال والوفاء بها.
  - عقد برامج تدريبية تستهدف صناع القرار والمسؤولين لتعزيز ممارسة القيادة الأخلاقية، بهدف اتخاذ قرارات عادلة ومنتزعة في الأزمات
  - وضع أنظمة عقوبات مبنية على معايير أخلاقية لمنع الانتهاكات وضبط سلوك الموظفين.
  - ترسيخ نموذج أخلاقي إذ يجب على رؤساء في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بتاملوكة العمل على تحقيق التوازن السلوكي والاستقرار التنظيمي عبر ترسيخ نموذج أخلاقي يحندي به. هذا يتضمن خلق بيئة مشبعة بالسلوكيات الأخلاقية التي تعزز وعي الأفراد بالصواب والخطأ، والالتزام الشخصي بالأخلاق مهما اختلفت المواقف.
  - بث الشعور بالاطمئنان والاستقرار لدى العاملين من خلال رعاية شؤونهم المختلفة، مما يعزز شعورهم بالانتماء والولاء للشركة.
  - توفير فرص التقدم والترقية بصورة عادلة لجميع العاملين، مما يسهم في رفع روحهم المعنوية وزيادة ولائهم.
  - يجب على الرؤساء الابتعاد عن التعالي ومحاولة التقرب من العاملين والاندماج معهم لتعزيز الثقة والود بينهم، مما يشعروهم بأهميتهم وأنهم جزء من المؤسسة

### آفاق الدراسة

تفتح لنا الدراسة آفاق جديدة يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث وتمثل في التالي:

- مساهمة القيادة الأخلاقية في محاربة مختلف الإنتهاكات الأخلاقية
- أثر القيادة الأخلاقية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة
- دور القيادة الأخلاقية خلق جو علاقات العمل الجماعي.
- الأثر الذي يبرزه الولاء التنظيمي في الدافعية لدى العاملين
- علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي.

# قائمة المراجع

## الكتب

- 1) البارودي منال احمد، "الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
- 2) بدوي عبد الرحمان، "الأخلاق النظرية"، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1975.
- 3) تركي براء رجب، "نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد"، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 4) جابر حسنين أحمد، "القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات العربية"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- 5) الحبسية رضية بنت سليمان بن ناصر، "القيادة الأخلاقية"، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 6) حريري رافدة، "مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 7) حمادات محمد حسن، قيم العمل والالتزام الوظيفي والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- 8) الديسي نسرين، "أخلاقيات مهنة التعليم بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2022.
- 9) رشوان حسين عبد الحميد أحمد، "الأخلاق (دراسة في علم الاجتماع الأخلاقي)"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2008.
- 10) الرواشدة خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع ودار الراية للنشر والتوزيع، 2006.
- 11) شلابي وليد، "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2018.
- 12) الشميمري احمد بن عبد الرحمان، "مبادئ إدارة الأعمال الاساسيات والاتجاهات الحديثة"، الطبعة السادسة، دار العبكان للنشر والتوزيع، 2009.
- 13) شوقي ناجي جواد، "السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال"، دار حامد، ط1، الأردن، 2010.
- 14) الشياب احمد محمد سعيد، عنان محمد ابو حمور، "مفاهيم إدارية معاصرة"، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.

- 15) الطراونة تحسين أحمد، "الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 16) عدي عطا حمادي، "القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية"، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
- 17) العلق بشير، "القيادة الإدارية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 18) فليه فاروق وعبد المجيد السيد محمد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار الميسرة، ط1، عمان، 2005.
- 19) الكبير أحمد بن عبد الله، "القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة"، دار الألوكة، طبعة الأولى، 2016.
- 20) اللوزي موسى، "التطوير التنظيمي (أساسيات و مفاهيم حديثة)"، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2009.
- 21) مونيكا كانتو-سيبيرير (تأليف)، "الفلسفة الأخلاقية"، ترجمة جورج زيناقي، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجديد المتحدة، 2008.
- 22) ناصر إبراهيم، "التربية الأخلاقية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
- 23) هليل الفارس صباح، هليل الفارس سمراء، "القيادة علم وفن"، الطبعة الأولى، إي-كتب للنشر والتوزيع، لندن، كانون الثاني، 2017.

24) هيجان عبد الرحمان احمد محمد، "الولاء التنظيمي للمدير السعودي"، ط1، الرياض، 1998.

#### ❖ المذكرات

- 1) السالم ماهر على الصالح، "الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار"، رسالة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، 2015.
- 2) السعيد عماد، الشاعر محمد، "ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة-"، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، يونيو 2017.
- 3) الشريف نسرین محمد، "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين"، مذكرة ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، حزيران 2021.

- (4) بوراس نور الدين ، "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الاجتماع، 2014.
- (5) دانا لطفي حمدان، "العلاقة بين الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008.
- (6) سايب ليلة، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني"، رسالة مقدا لنيل شهادة الماجستير، في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2010.
- (7) سكجها آية فايز، "مستوى القيادة الأخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقته بمستوى مشاركة المعلمات في صنع القرار من وجهة نظرهن"، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية علوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2015.
- (8) شريط الشريف محمد، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى، المؤسسة سوناغاز عنابه"، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة، 2009.
- (9) عفتيان حسيب، الجبوري علي، "درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة التربية والأصول، كلية علوم التربية، جامعة آل البيت، 2018.
- (10) غانم ختام عبد الله علي، "السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس"، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005.
- (11) فدعم عبد حمد، آل حمد يونس، "إسهام ممارسات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء العاملين في عينة من الكليات الأهلية-"، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الإدارة الاقتصاد، جامعة الموصل، 2019.
- (12) مزوار منوبة، "اثر الحوافز على الولاء التنظيمي"، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013 .

13) موحان نافع، المسعودي هاشم، "دور القيادة الأخلاقية في بناء ريادة المنظمة-بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة موظفي شركة الجود للعتبة العباسية المقدسة-"، مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع، جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال، 2021.

14) هاني رائدة، العرايضة محمود، "مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"، مذكرة ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012.

### ❖ المجالات

1) الألفي هاني رزق عبد الجواد، "القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية -دراسة ميدانية-"، مجلة كلية التربية، العدد 115، جامعة حائل الكلية التطبيقية، يوليو 2021.

2) الشريع روان بنت عبد الرحمان أحمد، "درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة حفر الباطن"، المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية (IJRS)، كلية التربية جامعة حفر الباطن، المجلد الثامن، العدد السادس عشر، أكتوبر 2022.

3) الصاوي أحمد، شادي طه، "التأصيل الإسلامي للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بممارستها بجودة الأداء المهني وفق المنظور الإسلامي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر -دراسة حالة-"، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور، المجلد الرابع عشر، العدد الرابع، الجزء الرابع، 2022.

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

5) العياشي زرار، غياد كريمة، "ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الإداري من وجهة نظر عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة"، مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي (N A J S P)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2024.

6) الفقيه هند بنت محميد، "ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الإفادة منها بالمدارس السعودية"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 09، ابريل 2019.

- (7) الهام محمد، عيساوي فاطمة، "القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية -دراسة تطبيقية على عدد من المنظمات بالجنوب الغربي -الجزائر—"، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 05، العدد 01، جامعة طاهري محمد بشار -الجزائر-، ابريل 2022.
- (8) بن طالب علي بن إبراهيم بن محمد، "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمدينة الرياض"، مجلة كلية التربية، المجلد الثالث والثلاثون، العدد الثالث، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية-الجامعة الإسكندرية-، 2023.
- (9) بيراش زهراء حبيب عبد الحسين، "الفروق في القيادة الأخلاقية بين اللبة العاديين والطلبة الموهوبين في المرحلة الثانوية الكويت"، المجلة العربية لعلوم الإعاقة والموهبة، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، المجلد 7، العدد 27، مصر، أكتوبر 2023.
- (10) جاسم خيرية، العنزي محمد، "تصورات المعلمين نحو ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الحكومية الثانوية بدولة الكويت"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد 36، العدد 4، الجزء 1، أكتوبر 2021.
- (11) حمياني صبرينة، لخصر بن احمد، "دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة حالة ولاية الجلفة-"، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارة، جامعة زيان عاشور بالجلفة -الجزائر-، المجلد 12، العدد 01، 2019.
- (12) خليفات عبد الفتاح، خلف الملاحة منى، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة تدريس في الجامعات الخاصة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 3+4، سوريا 2009
- (13) در محمد، "الولاء التنظيمي\_دراسة تحليلية مخبر التمكين الاجتماعي والتنمية المستدامة في البيئة الصحراوية\_جامعة الاغواط (الجزائر)"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد 02، سبتمبر 2022 .
- (14) راضي جواد محسن، كاظم حسن عبد الله، "العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي -دراسة إختبارية في كلية الإدارة و الإقتصاد"، المغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد.
- (15) زيني فريدة، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين في الشركة للكور بمستغانم\_الجزائر\_، مجلة الاقتصادية الجديدة، العدد 07\_سبتمبر 2012.
- (16) زيني فريدة، عوامل تحقيق الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى\_الجزائر\_المركز الجامعي خميس مليانة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 8، 2012.

- 17) شهوان تامر محمد حسن، "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالسلوك الأخلاقي للعاملين: دراسة ميدانية على المدارس الحكومية بمحافظة الشرقية"، مجلة البحوث التجارية، المجلد الخامس والأربعين، العدد الرابع، كلية التجارة جامعة الزقازيق، أكتوبر 2023.
- 18) عالم الحاج ادم عبد الرحيم، مانع اليامي سايرة سالم، "دور القيادة الأخلاقية في خلق الولاء التنظيمي لدى العاملين، دراسة حالة الموظفين الإداريين بجامعة نجران"، المجلة الدولية للبحوث العلمية، الإصدار 2، العدد 9، سبتمبر 2023 .
- 19) عبادو خديجة، "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، دراسة ميدانية بجامعة (ورقلة \_غرداية \_الوادي \_بسكرة)"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 18، مارس 2015
- 20) عبد الفتاح أحمد، شلبي محمد، "الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والموارد البشرية المستدامة-دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية المصرية-"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مجلد 05، عدد 10، جزء 01، جامعة دمياط، يناير 2024.
- 21) عبد اللطيف احمد، الصراف عيسى، "دور القيادة الأخلاقية في تدعيم التماثل التنظيمي-دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية بدولة الكويت-"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد الثالث عشر، العدد الثالث، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مارس 2022.
- 22) عمير اوي رياض، "إشكالية منهجية البحث في العلوم الإنسانية بين التقنية والعلمية - التفسير وعلوم القرآن - مجلة الدراسات الإسلامية"، المجلد 7، العدد 2، جانفي 2019، ص 122-123.
- 23) غراز الطاهر وبوطون محمد الصالح، "الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في تنظيمات الحديثة عرض نظري"، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32، الجزء الثالث، سبتمبر 2018
- 24) غنيم صلاح الدين عبد العزيز، "القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية -دراسة حالة-"، المجلة التربوية، العدد السابع والسبعون، كلية التربية، سبتمبر 2020.
- 25) فارس سليمان، "اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول 2011.
- 26) فتحي هاني، عبد المقصود عبد الله، "الدور الوسيط للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي-دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية-"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 36، العدد الثالث، 2022.
- 27) قعودة نصر الدين، سلامي منيرة، "أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل-دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة-"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 04، جويلية 2020.

- (28) قويدر بورقبة، حصابة رحمة مجدة ، " دور ضغوط العمل في تعزيز الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال"، دراسة ميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الجلفة، مجلة التنظيم و العمل، المجلد 10، العدد2، 2021 .
- (29) زكية ميساء، "درجة توفر معايير القيادة الأخلاقية في أداء مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في مدينة حمص"، مجلة جامعة البعث، المجلد 45، العدد 10، قسم المناهج وطرائق التدريس/إدارة، كلية التربية، جامعة البعث، 2023.
- (30) لييب حسن عيد، "تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي-دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمائيات بالقاهرة الكبرى-"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الرابع، العدد الأول، الجزء الثالث، جامعة دمياط، يناير 2023.
- (31) لعموري فتحي، عباسي بوبكر، "القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 07، العدد 01، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مارس 2022.
- (32) مزيان أمينة، "دراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي -دراسة حالة بنك السلام الجزائر-"، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 20، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، مارس 2022.
- (33) مطلق الحارثي سامية، "القيادة الأخلاقية لفائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد العشرون، كلية التربية جامعة الملك سعود، 2019.
- (34) مظفر حمد علي، "دور القيادة الأخلاقية في الحد من التهكم التنظيمي -دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة صلاح الدين أربيل-"، مجلة قهلاى زانست العلمية-مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية أربيل-، المجلد 05، العدد 03، 2020.

#### ❖ مراجع أجنبية

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

#### ❖ مواقع إلكترونية

- 1) www.alukah.net
- 2) www.iefpedia.com
- 3) www.mawdoo3.com

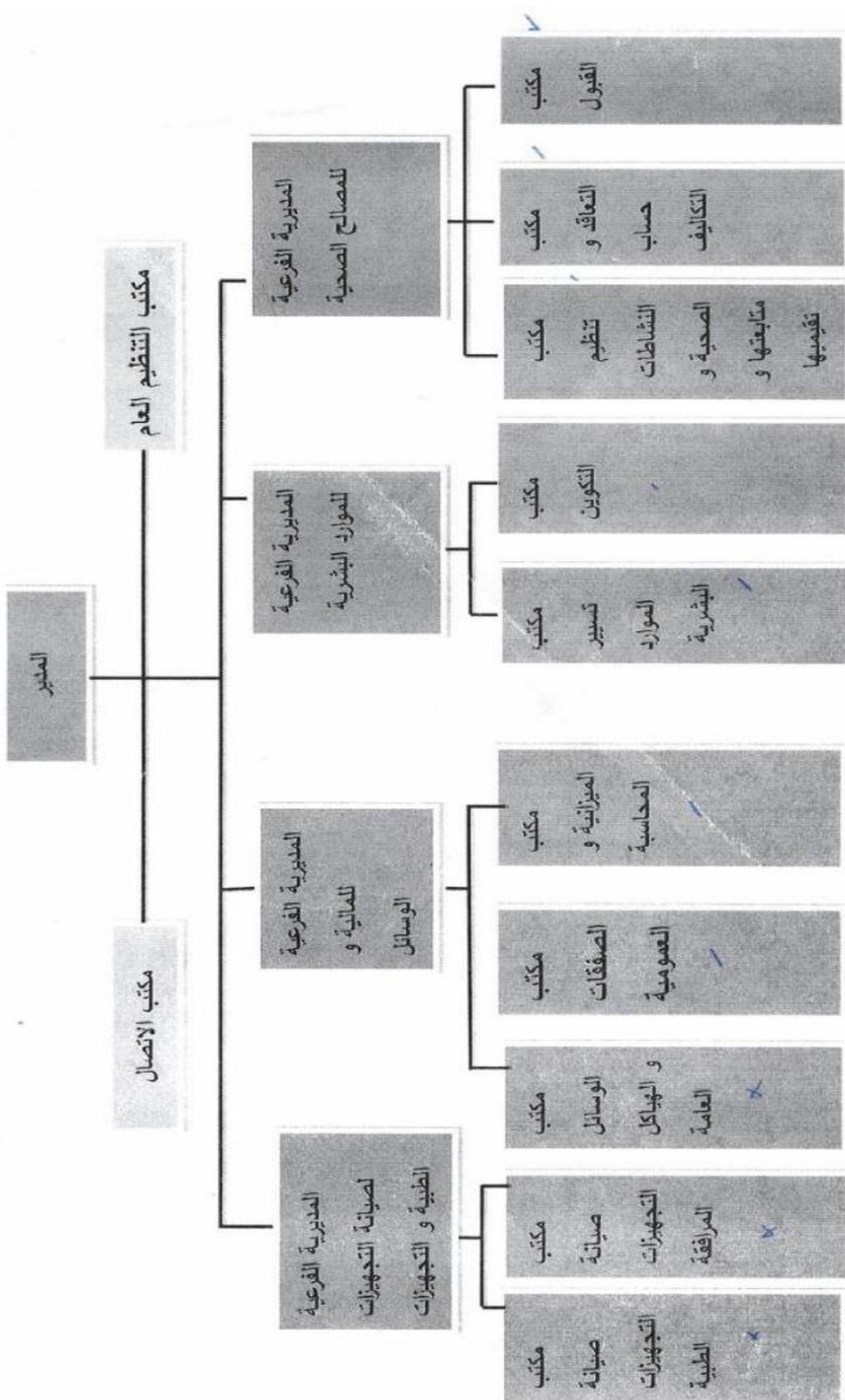
الملاحق



الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بدائرة تاملوكة

التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2009/12/20 الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية



الملحق رقم (03): إستمارة الإستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

استبيان دراسة: دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية -دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "تاملوكة" -

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي الفاضل...، أختي الفاضلة....،

يسرنا أن نضع في متناول أيديكم هذا الإستبيان آمليين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، لمساعدتنا على إتمام هذه الدراسة التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال بجامعة قالمة تحت عنوان: " دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية"، نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ولأجل المساهمة بإثراء هذا العمل فإننا نرجوا منكم قراءة الأسئلة بعناية والإجابة بدقة وموضوعية، وأن جميع النتائج المتحصل عليها فقط لأغراض علمية في إطار البحث العلمي بموضوع الدراسة.

❖ تحت إشراف الأستاذ الدكتور: محمد العابد

❖ بإعداد كل من الطالبتين: - أبنخي سارة

-لواسمي سميرة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب لإختيارك

1-الجنس:

ذكر  أنثى

2-العمر

أقل من 30 سنة  أقل من 40 سنة

أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

3-المستوى العلمي

ابتدائي  ثانوي

تقني سامي  جامعي

دراسات عليا

4-الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  أقل من 10 سنوات

أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

5-الوظيفة:

إداري  عامل تقني

طبيب  ممرض

الجزء الثاني: أبعاد القيادة الأخلاقية

• يرجى وضع علامة (X) على الإجابة التي توافق إختباركم

الرقم	العبارة	المقياس				
		لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
أولا: بعد العدالة						
01	يتم توزيع الموارد بين الأفراد بشكل عادل					
02	تتبع المؤسسة نهج شفاف في توجيه الموظفين					
03	تطبق الإدارة العقوبات على كافة العمال دون تمييز					
ثانيا: وضوح الدور						
04	توزع المسؤوليات بشكل واضح في المؤسسة					
05	يدرك الموظف كيف يتماشى دوره بالعمل مع دور باقي زملائه					
06	توفر الإدارة كل المعلومات اللازمة لإنجاز العمل					
ثالثا: النزاهة						
07	تتطابق أفعال القائد بالعمل مع أقواله					
08	تتسم الوثائق الإدارية بالمصداقية					
09	تتم مراجعة عمليات المؤسسة بانتظام للامتثال بمعيار الشفافية					
رابعا: الاهتمام بالإستدامة						
10	تلتزم المؤسسة بأبعاد البيئة عند إتخاذ القرارات					
11	تعمل المؤسسة على تخفيض عدد النفايات					
12	يتم تشجيع العمال على المشاركة في مبادرات الحفاظ على البيئة					
خامسا: مشاركة السلطة						
13	تشجع الإدارة العاملين على إبداء رأيهم					
14	تشجع المؤسسة ثقافة التعاون في العمل					
15	تأخذ الإدارة بآراء الموظفين في حل بعض المشاكل التي تعترضها					
سادسا: التوجه بالعاملين						

					تشجع المؤسسة على إحترام العاملين	16
					تساهم المؤسسة في تطوير كفاءات الموظفين	17
					تساهم المؤسسة في حل المشاكل التي تعترضكم	18
سابعا التوجه الأخلاقي						
					تركز المؤسسة على العاملين في المستويات الدنيا	19
					تشجع المؤسسة على السلوكيات الأخلاقية الحسنة	20
					تتخذ المؤسسة عقوبات صارمة ضد السلوكيات الغير أخلاقية	21

الجزء الثالث: الولاء التنظيمي

المقياس					الولاء التنظيمي	الرقم
أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة		
					أشعر بأنني جزء من المؤسسة	22
					أشعر بالفخر عندما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل فيها مع الآخرين	23
					مستعد لأقدم جهد أكبر في هذه المؤسسة من أجل نجاحها	24
					لدي الرغبة بقضاء ما تبقى من مسيرتي المهنية في المؤسسة	25
					الأجر الذي أتقاضاه بهذه المؤسسة مناسب ويلبي احتياجاتي المادية	26
					أشعر أن لدي خيارات محدودة لذا لا أفكر في ترك العمل	27
					تتميز المؤسسة بتقديم مزايا أكبر من المؤسسات أخرى	28
					أرى أن الانتقال من هذه المؤسسة إلى مؤسسة أخرى تصرف غير ملائم	29
					أشعر أن لدي التزام بالاستمرار في العمل في المؤسسة	30
					تستحق هذه المؤسسة إخلاصي لها	31

## الملحق رقم (04): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الكلية	الرتبة	الأستاذ	رقم
جامعة قالم	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	أستاذة محاضرة قسم "أ"	لراري ليلي	01
جامعة قالم	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	أستاذ مساعد قسم "أ"	مجلخ سليم	02
جامعة قالم	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	أستاذة محاضرة قسم "أ"	بشيشي وليد	03
جامعة قالم	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	أستاذة محاضرة قسم "ب"	محمد بوناب	04
جامعة قالم	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	أستاذة محاضرة قسم "ب"	بورصاص وداد	05

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
العدالة_بعد	52	3,9103	,58714
الدور_وضوح_بعد	52	3,9359	,76707
النزاهة_بعد	52	4,1603	,82576
بالإستدامة_الإهتمام_بعد	52	3,9615	,51831
السلطة_مشاركة_بعد	52	3,6026	,85568
بالعاملين_التوجه_بعد	52	4,0577	1,98658
الأخلاقي_التوجه_بعد	52	3,8846	,78904
N valide (liste)	52		

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	16	30,8	30,8	30,8
أنثى	36	69,2	69,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة أقل من 30	9	17,3	17,3	17,3
سنة أقل من 40	10	19,2	19,2	36,5
سنة أقل من 50	25	48,1	48,1	84,6
سنة فأكثر 50	8	15,4	15,4	100,0
Total	52	100,0	100,0	

العلمي\_المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ابتدائي	5	9,6	9,6	9,6
ثانوي	5	9,6	9,6	19,2
تقني سامي	12	23,1	23,1	42,3
جامعي	18	34,6	34,6	76,9
دراسات عليا	12	23,1	23,1	100,0
Total	52	100,0	100,0	

المهنية\_الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 أقل من	8	15,4	15,4	15,4
سنوات 10 أقل من	19	36,5	36,5	51,9
سنة 15 أقل من	16	30,8	30,8	82,7
سنة فأكثر 15	9	17,3	17,3	100,0
Total	52	100,0	100,0	

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إداري	27	51,9	51,9	51,9
عامل تقني	6	11,5	11,5	63,5
طبيب	9	17,3	17,3	80,8
ممرض	10	19,2	19,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الأخلاقية_القيادة_أبعاد	,214	52	,000	,897	52	,000
التنظيمي_الولاء	,151	52	,005	,940	52	,011

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	9

**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
العدالة_بعد	31,3041	23,963	,747	,782
النزاهة_بعد	31,0541	22,916	,633	,782
الدور_وضوح_بعد	31,2785	24,188	,507	,797
بالإستدامة_الإهتمام_بعد	31,2528	25,906	,460	,806
السلطة_مشاركة_بعد	31,6118	22,324	,686	,775
بالعاملين_التوجه_بعد	31,1567	18,352	,370	,896
الأخلاقي_التوجه_بعد	31,3298	23,634	,567	,790
الأخلاقية_القيادة_أبعاد	31,2840	22,396	,996	,758
التنظيمي_الولاء	31,4432	24,452	,651	,789

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,651 <sup>a</sup>	,424	,413	,47367

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيمي\_الولاء

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	8,267	1	8,267	36,848	,000 <sup>b</sup>
Résidus	11,218	50	,224		
Total	19,485	51			

a. Variable dépendante : الأخلاقية\_القيادة\_أبعاد

b. Prédicteurs : (Constante), التنظيمي\_الولاء

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,358	,429		3,167	,003
التنظيمي_الولاء	,682	,112	,651	6,070	,000

a. Variable dépendante : الأخلاقية\_القيادة\_أبعاد

## Test T

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمي_الولاء	ذكر	16	3,7813	,63689	,15922
	أنثى	36	3,7667	,57768	,09628

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances				Test t pour
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)
التنظيمي_الولاء	Hypothèse de variances égales	,024	,877	,081	50	
	Hypothèse de variances inégales			,078	26,459	

Statistiques de groupe

	العمر	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
1محور	سنة أقل من 30	9	4,0617	,29975	,09992
	سنة أقل من 40	10	4,1611	,76059	,24052

Statistiques de groupe

	العمر	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
1محور	سنة أقل من 30	9	4,0617	,29975	,09992
	سنة أقل من 40	10	4,1611	,76059	,24052

Statistiques de groupe

	العمر	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
1محور	سنة أقل من 50	25	3,7378	,73239	,14648
	سنة فأكثر 50	8	4,0903	,38483	,13606

Statistiques de groupe

	العمر	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمي_الولاء	سنة أقل من 30	9	3,7667	,51962	,17321
	سنة أقل من 40	10	3,7300	,43218	,13667

Statistiques de groupe

	العمر	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمي_الولاء	سنة أقل من 50	25	3,7520	,71770	,14354
	سنة فأكثر 50	8	3,8875	,45178	,15973

Statistiques de groupe

	العلمي_المستوى	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
1محور	ابتدائي	5	4,1778	,46713	,20891
	ثانوي	5	4,0667	,43639	,19516

Statistiques de groupe

	العلمي_المستوى	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
1محور	تقني سامي	12	3,9537	,51402	,14838
	جامعي	18	3,9228	,84601	,19941

Statistiques de groupe

	العلمي_المستوى	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
1محور	جامعي	18	3,9228	,84601	,19941
	دراسات عليا	12	3,7546	,61567	,17773

## Statistiques de groupe

	العلمي_المستوى	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمي_الولاء	إبتدائي	5	4,0600	,46152	,20640
	ثانوي	5	3,7200	,44944	,20100

## Statistiques de groupe

	العلمي_المستوى	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمي_الولاء	تقني سامي	12	3,9333	,69848	,20163
	جامعي	18	3,6778	,56626	,13347

## Statistiques de groupe

	العلمي_المستوى	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمي_الولاء	دراسات عليا	12	3,6500	,61865	,17859
	0	0 <sup>a</sup>	.	.	.

a. t ne peut être calculé car l'écart type est nul.

## Statistiques de groupe

	المهنية_الخبرة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
محور 1	سنوات 5 أقل من	8	4,3333	,74536	,26352
	سنوات 10 أقل من	19	3,7661	,56248	,12904

## Statistiques de groupe

	المهنية_الخبرة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
محور 1	سنة 15 أقل من	16	3,8194	,77473	,19368
	سنة فأكثر 15	9	4,1111	,30932	,10311

## Statistiques de groupe

	المهنية_الخبرة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمي_الولاء	سنوات 5 أقل من	8	3,7750	,62507	,22100
	سنوات 10 أقل من	19	3,5316	,57932	,13291

## Statistiques de groupe

	المهنية_الخبرة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمي_الولاء	سنة أقل من 15	16	3,9063	,63819	,15955
	سنة فأكثر 15	9	4,0333	,33166	,11055

## Statistiques de groupe

	الوظيفة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
1محور	إداري	27	3,9012	,74938	,14422
	عامل تقني	6	4,0741	,40623	,16584

## Statistiques de groupe

	الوظيفة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
1محور	طبيب	9	4,0247	,37072	,12357
	ممرض	10	3,8333	,73095	,23115

## Statistiques de groupe

	الوظيفة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمي_الولاء	إداري	27	3,7815	,68052	,13097
	عامل تقني	6	4,0667	,35024	,14298

## Statistiques de groupe

	الوظيفة	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمي_الولاء	طبيب	9	3,7000	,43589	,14530
	ممرض	10	3,6300	,55986	,17704

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة القيادة الأخلاقية في المؤسسة العمومية للصحة الجزائرية ببلدية تاملوكة، بمختلف أبعاده، المتمثلة في (العدالة، وضوح الدور، النزاهة، الاهتمام بالاستدامة، مشاركة السلطة، التوجه بالعاملين التوجه الأخلاقي) في تعزيز الولاء التنظيمي. وللإجابة على إشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي و المنهج الإحصائي، لتحليل استبيان الدراسة التي تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (52) عامل، مستعنين في ذلك ببرنامح الحزمة الإحصائية SPSS من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة، خلص البحث إلى وجود تطبيق عال للقيادة الأخلاقية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ببلدية تاملوكة، وجود مستوى مرتفع للولاء التنظيمي في المؤسسة الصحية الجزائرية، وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (  $R=0,633$  ) لذا فالعلاقة طردية. وعليه توصي الدراسة بالاهتمام بنشر مفهوم وثقافة القيادة الأخلاقية في كافة المؤسسات العمومية للصحة الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - تاملوكة" بصفة خاصة، الاهتمام بتوفير بيئة العمل المناسبة للعاملين وتوفير كافة احتياجاتهم من أجل رفع الروح المعنوية لهم وتحقيق أعلي مستوى أداء ممكن وزيادة انتمائهم وولائهم لمكان عملهم.

## الكلمات المفتاحية:

قيادة الأخلاقية، ولاء التنظيمي، المؤسسة العمومية.

## ABSTRACT :

This study aimed to examine the contribution of ethical leadership within the Algerian public health institution in the municipality of TAMLOUKA, across various dimensions such as justice, role clarity, integrity, sustainability focus, power sharing, and employee ethical orientation, in enhancing organizational loyalty. Using a descriptive and statistical approach, the study analyzed questionnaires distributed among a random sample of 52 workers, employing SPSS statistical package for data analysis. The research found a high application of ethical leadership in the public health institution of TAMLOUKA municipality, a high level of organizational loyalty in the Algerian health institution, and a statistically significant relationship between ethical leadership and organizational loyalty, with a correlation coefficient of ( $R=0.633$ ), indicating a positive relationship. Consequently, the study recommends promoting the concept and culture of ethical leadership in all Algerian public health institutions, with particular attention to the TAMLOUKA municipality public health institution, fostering a suitable work environment for employees, meeting their needs to enhance morale, achieve optimal performance, and increase their commitment and loyalty to their workplace.

Key words: Ethical leadership, organizational loyalty, public institution.