

الرقم التسلسلي: /...../2022

رقم التسجيل:

القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المدراء من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط

(دراسة ميدانية على مستوى متوسطة الشهيد مبروكي النوارى جبل امساعد ولاية المسيلة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في:

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

شعبة: علم النفس

إشراف الدكتور:

- ضياف زين الدين

إعداد الطلبة:

- بن قادة حنان

- بن كروش سندس

- قحيوش سهام

السنة الجامعية 2022/2021

شكر وعرّفان

الحمد لله حق حمده وسبحانه العزيز، الشكر له وحده بأن وهبنا العقل وفضلنا بالعلم.

لكل منبع إنجاز، ولكل شكر قصيدة، ولكل مقام مقال، ولكل نجاح شكر وتقدير، وفاءً وتقديراً منا بالجميل نتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الأستاذ "ضياف زين الدين" على الإشراف والتوجيه، فجزيل الشكر نهديك، ورب العرش يحميك، وشكراً لك على عطائك، لك منا كل الثناء والتقدير.



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر و عرفان
أ، ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
04	1- إشكالية الدراسة
04	2- فرضيات الدراسة
05	3- أهمية الدراسة
05	4- أهداف الدراسة
06	5- تحديد مفاهيم الدراسة
06	6- الدراسات السابقة
06	6-1- الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية
07	6-2- الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي
الفصل الثاني: القيادة الأخلاقية	
10	تمهيد
11	1- مفهوم القيادة الأخلاقية
11	2- مكونات القيادة الأخلاقية
13	3- مبادئ القيادة الأخلاقية
13	4- خصائص القيادة الأخلاقية
14	5- مجالات القيادة الأخلاقية
15	6- معايير القيادة الأخلاقية
15	7- مرتكزات القيادة الأخلاقية
16	8- أبعاد القيادة الأخلاقية
18	9- مهام وواجبات القيادة الأخلاقية
19	خلاصة

قائمة المحتويات

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي	
21	تمهيد
22	1- مفهوم الولاء التنظيمي
23	2- المراحل التاريخية للولاء التنظيمي
24	3- العوامل المساعدة في تطوير الولاء التنظيمي
25	4- العوامل المعيقة للولاء التنظيمي
26	5- أهمية الولاء التنظيمي وأثره
27	6- نظريات الولاء التنظيمي
32	7- أنواع الولاء التنظيمي
33	8- سمات أصحاب الولاء
34	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
36	تمهيد
37	1- الدراسة الإستطلاعية
37	2- أدوات القياس
38	3- مجالات الدراسة
38	3-1- الحدود الموضوعية
38	3-2- المجال الزمني
39	3-3- المجال المكاني
44	4- منهج الدراسة
45	4-1- أسلوب البحث الوصفي
45	4-2- أسلوب البحث الوصفي الارتباطي
45	5- عينة الدراسة
46	6- أساليب المعالجة الإحصائية
47	خلاصة

قائمة المحتويات

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج	
49	1- تحليل الاستبيان
49	1-1- تحليل البيانات الشخصية
51	1-2- تحليل البيانات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية
53	1-3- تحليل البيانات المتعلقة بالولاء التنظيمي العاطفي
54	1-4- تحليل البيانات المتعلقة بالولاء التنظيمي المعياري
55	1-5- تحليل البيانات المتعلقة بالولاء التنظيمي الاستمراري
57	2- تحليل الفرضيات
57	2-1- عرض ومناقشة الفرضية العامة
58	2-2- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى
59	2-3- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية
60	2-4- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة
61	خلاصة
63	خاتمة
65	قائمة المراجع
-	الملاحق
-	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
39	الجدول رقم (01): الجناح البيداغوجي بمجموع 13 محل
40	الجدول رقم (02): الجناح الإداري بمجموع 07 محل
40	الجدول رقم (03): مرافق أخرى بمجموع 06 محل
42	الجدول رقم (04): التركيبة الإدارية للمتوسطة
43	الجدول رقم (05): التركيبة التربوية للمتوسطة
49	الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
49	الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن
50	الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة العمل
51	جدول رقم (09): يوضح القيادة الأخلاقية
53	جدول رقم (10): يوضح الولاء التنظيمي العاطفي
54	جدول رقم (11): يوضح الولاء التنظيمي المعياري
55	جدول رقم (12): يوضح الولاء التنظيمي الاستمراري
57	جدول رقم (13): يوضح العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي
58	جدول رقم (14): يوضح العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي العاطفي
59	جدول رقم (15): يوضح العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي المعياري
60	جدول رقم (16): يوضح العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي الاستمراري

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
31	الشكل رقم (01): نموذج ستيرز
44	الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمتوسطة

مَقَامَةٌ

تعد الأخلاق نعمة من نعم الله على من يحب ويرضى من عباده، وقد كان من أهم تعاليم إسلامنا الحنيف دعوته إلى إتمام مكارم الأخلاق لقوله تعالى في محكم التنزيل {وإنك لعلى خلق عظيم} -القلم:4-، وركز نبينا المختار والذي لنا فيه المثل الأعلى على أهمية الأخلاق، فقال في حديثه الشريف عن أبي هريرة رضي الله عنه {إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق}، ونجد أن ممارسات القيادة الأخلاقية تختلف من قائد لآخر حيث تحكمها عدة عوامل فتارة تكون شخصية، وتارة نفسية، وتارة بيئية، وقد يحكمها في بعض الأحيان المزاج العام للقائد مما يكون له تأثيراً مباشراً في علاقته بالمرؤوسين، وقد يتخذ هذا التأثير في بعض الأحيان الشكل الإيجابي وأحياناً الشكل السلبي، كما ويؤثر على عملية الابتكار لدى العاملين، فتبرز هنا أهمية القيادة الأخلاقية كأسلوب إداري تركز قواعده على الأخلاق النابعة من الدين والعادات والأعراف وهذا ما يبرر للباحث البحث في هذه المشكلة.

وفي المقابل يعتبر الولاء التنظيمي عنصراً جوهرياً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما يسهم الولاء التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل، لذا نجد أن موضوع الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه قد نالت إهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة، وذلك لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد، وما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء.

ويتولد الولاء التنظيمي من التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم، وضغط العمل، والعوامل التنظيمية الأخرى، والمؤشرات المجتمعية والبيئة العامة، حيث نجد أن الولاء التنظيمي هو إدراك الأفراد للتوافق بين قيمهم وأهدافهم وقيم التنظيم الذي ينتمون إليه.

ومن هنا جاء موضوع الدراسة متمثلاً في: القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المدراء من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.

وقد تناول الباحث جوانب الدراسة وفق جانبين، نظري وآخر ميداني، حيث إحتوى الجانب النظري على فصل أول يحتوي على إشكالية الدراسة، والفرضيات ثم الأهمية والأهداف وصولاً إلى المصطلحات الإجرائية لمتغيرات الدراسة ثم الدراسات السابقة. أما الفصل الثاني خصص للحديث عن متغير القيادة الأخلاقية بدءاً بالتمهيد ثم التطرق إلى مفهوم القيادة الأخلاقية، ثم مكونات القيادة الأخلاقية ومبادئ القيادة الأخلاقية ثم تطرقنا إلى خصائص القيادة الأخلاقية و مجالات القيادة الأخلاقية وصولاً الى معايير القيادة الأخلاقية و مرتكزات القيادة الأخلاقية ثم أبعاد القيادة الأخلاقية منتهياً بمهام وواجبات القيادة الأخلاقية ثم الخلاصة.

أما الفصل الثالث يختص بمتغير الولاء التنظيمي، بدءاً بالتمهيد ثم ماهية الولاء التنظيمي والمراحل التاريخية لتطوره، ثم العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي، والعوامل المعيقة له، ثم التطرق إلى أهميته ونظرياته، ثم أنواعه وسمات سلوك أصحاب الولاء، وصولاً إلى إستراتيجيات الولاء التنظيمي ثم الخلاصة.

بينما إحتوى الجانب الميداني على فصلين : تطرق الفصل الرابع إلى الإجراءات المنهجية في دراسة الموضوع والذي إحتوى على الدراسة الإستطلاعية وأدوات القياس ومجالات الدراسة، ثم منهج الدراسة والعينة منتهياً بالأساليب المعالجة الإحصائية .

وتناول الفصل الخامس عرض النتائج وتحليلها، ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، كما وقد تم مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة ثم خاتمة الموضوع.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1- إشكالية الدراسة:

القيادة الأخلاقية هي دمج بين الأخلاق والقيادة، والأخلاق كلمة يراد بها الفضيل وكل القيم والمعاني الجميلة الجيدة، والقيادة هي أعلى مراتب الإدارة وفيها تتجلى معاني وأهداف أعلى من الإدارة مثل القدوة والإنسانية والتعاون والإثارة.....

القيادة الأخلاقية مصطلح حديث نوعاً ما، وتحاول المنظمات تطبيقه حالياً، لما لها من أثر في تنمية العمل وزيادة الدافعية والإنتاج.

كما أن الولاء التنظيمي هو التماثل بين المنظمة والموظف من حيث الرؤى والأهداف وأن يشعر الموظف بأن المنظمة هي بيئته الثانية.

ولأن القيادة الأخلاقية من أهم وأكمل أنماط القيادة ومن المؤكد أنها تؤثر في جميع جوانب العملية في المنظمة، ستحاول هذه الدراية أن تتطرق من تساؤل رئيسي مفاده :

ماهي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي لدى المدراء من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل أسئلة فرعية تتمثل في:

- ✓ هل توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي العاطفي؟
- ✓ هل توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي المعياري؟
- ✓ هل توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي الإستمراري؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- ✓ توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي لدى المدراء.

الفرضيات الجزئية:

- ✓ توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي العاطفي.
- ✓ توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي المعياري.
- ✓ توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي الإستمراري.

3- أهمية الدراسة:

- ✓ البحث عن تأثير القيادة الأخلاقية في سلوك ومواقف أساتذة التعليم المتوسط في المؤسسة ومدى تأثيره على ولائهم التنظيمي، وبالتالي مدى تأثيره على الأداء .
- ✓ تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال معالجتها لأحد الموضوعات الإدارية المهمة .
- ✓ تظهر أهمية الدراسة في كونها تساعد في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي.

4- أهداف الدراسة :

- ✓ إظهار أهمية القيادة الأخلاقية .
- ✓ الكشف عن قدرة قادة المتوسطات على الولاء التنظيمي .
- ✓ البحث عن سبل تنمية الولاء التنظيمي بالمؤسسات التربوية .
- ✓ بيان العلاقة بين الممارسات الأخلاقية والولاء التنظيمي .
- ✓ الكشف عن الفروق بين إستجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة .
- ✓ تحديد أثر العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى القيادة الأخلاقية لدى المدراء في المتوسطات.

5- تحديد مفاهيم الدراسة:

✓ القيادة الأخلاقية:

هي عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تتسم بخصائص أخلاقية ملائمة مثل (المصداقية، العدالة، الإيثار، الرحمة)، الصادرة عن القيادات الإدارية قاصدة بذلك تعديل وتحسين وتعزيز السلوكيات بين مرؤوسيه، وذلك عن طريق توضيح التوقعات الأخلاقية ومناقشة القضايا الأخلاقية، ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية .

ويعرفها الباحث إجرائيا "بأنها مجموعة من السلوكيات النابعة من قيم متأصلة وثابتة في شخصية القائد والتي تعمل على تفعيل الجوانب الإيجابية لدى العاملين".

✓ الولاء التنظيمي:

هو إندماج الفرد في المنظمة التي يعمل بها بروحه وجسده وفكره، كتبنيه المبادئ والقيم التي تقرها المنظمة، وتعاونه مع زملائه على أداء مختلف الأعمال وبذل بعض المجهودات الإضافية، والسعي إلى المخاطرة والتفكير الدائم في الإستراتيجيات المستقبلية من أجل إكتسابها سمعة جيدة وسط المنظمات الأخرى، دون إنتظار أي مقابل مادي أو معنوي لأنها بمثابة أسرة ثانية له، يسعى لحمايتها وضمان ديمومة بقائها واستمرارها.

6- الدراسات السابقة:

6-1- الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية:

دراسة " أبو علبة " (2015): بعنوان "القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديريهم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت الدراسة من (366) معلما ومعلمة،

حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الباحثة الإستبانة لجمع البيانات، وكان من أهم نتائج الدراسة أن درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة كانت كبيرة، حيث سمات العمل الفني والإداري في أعلى مراتب القيادة الأخلاقية وحصل مجال العلاقات الشخصية على المرتبة الثالثة في مراتب القيادة الأخلاقية وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس، تعزي لمتغيرات الجنس والعمر والمنطقة التعليمية، وسنوات الخدمة وكان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لممارسة القيادة الأخلاقية، تعزي لمتغير المؤهل العلمي، وكانت هذه الفروق لصالح حملة الدبلوم، وكان من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة، أن تعمل الجهات المختصة في وكالة الغوث على إعداد برامج متعددة للإستفادة من مستويات الولاء التنظيمي لدي المعلمين دراسة " العنقري " (2014): بعنوان "أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في

تحقيق التميز التنظيمي ، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة للإمارة مكة المكرمة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد القيادة الأخلاقية للمديرين وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي، من وجهة نظر العاملين في المحافظات التابعة للإمارة مكة المكرمة، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث إستبانة لجمع البيانات مع أفراد العينة، والتي بلغ عددها (318) مفردة وقد توصل البحث إلى مجموعة النتائج كان من أهمها، إرتفاع المتوسط العام لأبعاد القيادة الأخلاقية.

6-2- الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

دراسة" الكايد" (1999): قام الكايد بدراسة هدفت إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية نحو جامعتهم، والكشف على إتجاهاتهم نحو العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، أظهرت نتائج الدراسة التي تكونت عينتها من (750) فرد، وجود مستوى من الولاء للجامعة، كما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، تعزي للجنس لصالح الإناث، والعمر لصالح فئة (50) سنة فأكثر، والخبرة لصالح فئة (12) سنة فأكثر، وللجامعة لصالح العلوم والتكنولوجيا كما بينت النتائج، عدم وجود فروق تعزي للحالة الإجتماعية أو المؤهل العلمي.

دراسة "بيازيت" و"هامز ويزتزر" (2004): بعنوان "دراسات في التحديات المنهجية في إلتزام النقابات".

إذ هدفت الدراسة إلى التعرف على وسائل التحديات (أساليب التحديات) من خلال دراسة حول الولاء في الإتحاد، إن المشاكل المنهجية في دراسات الولاء للمنظمات شخصت وعرفت عن طريق بيانات جمعت من (4641) عضو، و(479) تمثل إتحاد في (297)، إتحاد محليا للمعلمين في "بنسلفانيا" في الوم أ، وباستخدام مقياس الولاء مكون من (20) فقرة وكانت من نتائج الدراسة، وجود عامل أسلوب في المستوى الفردي (الأحادي) للتحليل، وعامل الفقرات السلبية ووجود ثلاث عوامل فرعية وهي : الإلتناء الإتحادي، والمسؤولية نحو الإتحاد، والإستعداد من أجل الإتحاد.

وبإستخدام إختبار قياس التباين أظهرت النتائج أن الولاء كان أكثر، للأعضاء المصنفين والذين يحتلون مكانة مرموقة (دون الممثلين) وكذلك وجود فروق في الولاء بين الأعضاء القدامى والأعضاء الجدد، ووجود فروق بين الذكور والإناث، وكذلك وجد الباحثين أن الفرضيات الإحصائية لم ترفض عندها حللت درجات الولاء كأفراد دون الإهتمام بطبيعة البيانات التراكمية للمجموعات، بمعنى أن الولاء كمجموعة ، أعطى نتائج أفضل من الولاء كأفراد.



الفصل الثاني
القيادة الأخلاقية

تمهيد:

القيادة الأخلاقية ماهي إلا مجموعة من السلوكيات والافعال التي يقوم بها القائد تجاه الآخرين، مستخدما في ذلك الوسائل والسبل الملائمة، التي يمكن من خلالها إكتساب الآخرين الفضائل الأخلاقية، التي تجعل منهم مواطنين صالحين ملتزمين نافعين لمجتمعهم ووطنهم.

1- مفهوم القيادة الأخلاقية:

بداية لابد للقائد أن يكون متمتعاً بصفات أخلاقية كي يكون قادراً على خلق أجواء من المحبة والإنسجام، والعمل على نسج العلاقات الاجتماعية بين العاملين، مما يكون له بالغ الأثر الإيجابي على المنظمة، فيساهم في رفعها وتطورها فاعلى القائد، أن يمتلك البعد الأخلاقي اللازم للنهوض، بمستوى مرؤوسه ورفع كفاءتهم. ونجد أن هناك مجموعة من التعاريف للقيادة الأخلاقية من أهمها مايلي:

عرفها عابدين بأنها "إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الإلتزام بالمعايير المعتمدة ، والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك بين الأتباع والمرؤوسين " (عابدين وآخرون، 2012، ص337).

وعرفها عثمان بأنها " مجموعة من السلوكيات والافعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المتعلم، مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة، والتي يمكن من خلالها إكتساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً لمجتمعه ووطنه" (عثمان، أسامة زين العابدين، 2008، ص250).

كما وعرفتها نسيمة بأنها " تتمثل في أولئك الأفراد القادة الذين قاموا بوضع مجموعة من القيم والمعايير الجيدة، لتكون دليلاً لنشاط يقومون به مع تقديم العون الدائم وإظهار الإلتزام الكلي والمطالبة به، وخلق جو من الثقة تسدوه الحرية في الحوار والإقتراح " (نسيمة خدير، 2015، ص147).

2- مكونات القيادة الأخلاقية:

يعد إتباع المسار الأخلاقي هو ما يحرص عليه كل شخص في المنظمة سواء أكان في مركز قيادي أو لم يكن، ويجب على قيادة المنظمة عدم الإعتماد على تقدير عاملها لأخلاقيات العمل بحسب قناعاتهم الشخصية، لذلك يجب على قيادة المنظمة أن تتبنى عدة مكونات لقيادة

المنظمة بطريقة أخلاقية، فيجب عليها مثلاً أن تتبنى إستراتيجية قائمة على الأخلاقيات، ويجب عليها أن تجعل من الأخلاقيات جزءاً من الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأن تدخل إلى العاملين عن طريق مداخل أخلاقية قد يأتي به العاملون.

وقد تنوعت توصيات الباحثين لمكونات القيادة الأخلاقية، ويتناول الباحث بعضاً منها على النحو التالي:

*الهدف : أي أن القائد الأخلاقي لابد وأن يكون مقنعاً بالحجة والمنطق، ويمتلك الحسم في التصرف فيها يتعلق بالأهداف التنظيمية، حيث يلجأ القائد إلى المنطق لإقناع الآخرين في إنجاز الأهداف التنظيمية، ولابد للقائد أن يراعي التوازن ما بين تحقيق طموحات وانجازات المنطقة، وطموحات العاملين، وعليه أن يشجع العاملين على الإيمان بأفكارهم وقيمهم.

*المعرفة : لابد للقائد الأخلاقي أن يمتلك المعرفة للحكم والتصرف بحكمة، وعليه أن يعمل على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمن بها للعاملين، ويقوم بتجسيدها للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول القيم والقضايا ذات الأهمية للمؤسسة والفرد، لذلك لابد من فتح قنوات ومنافذ الإتصال على مصارعيها داخل المنظمة والمناخ المحيط بها، من أجل تحصيل كم أكبر من المعرفة، وكذلك إتاحة الفرصة للتواصل والتفاعل الإجتماعي بين أعضاء المنظمة وبين من يتعاملون معهم.

*السلطة : لابد للقائد الأخلاقي أن يمتلك السلطة والقوة لإتخاذ 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 الشئ 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 جوا من الثقة، بحيث تشعر المنظمة من خلاله بالحرية في الحوار، والإقتراح وطرح الأسئلة، (الحبيسة رضية، 2012، ص 138).

3- مبادئ القيادة الأخلاقية:

- ✓ الأمانة والصدق والإخلاص في العمل القيادي .
- ✓ الإهتمام بمبادئ العلاقات الإنسانية عند الأفراد العاملين في المؤسسة .
- ✓ يحترم القوانين والأنظمة القائمة في المؤسسة .
- ✓ يعمل على تطوير القوانين والأنظمة التربوية بكافة الوسائل المشروعة .
- ✓ يبتعد على إنتهاز منصبه لكسب مصلحة شخصية .
- ✓ يحافظ على المستوى المهني لديه ويسعى لتطويره .
- ✓ يحترم كافة الإتفاقيات والعقود في المؤسسة ويلتزم بها (عابدين وآخرون، 2012، ص 15_16).

4- خصائص القيادة الأخلاقية:

- ❖ الخصائص الإدارية : حيث تركز على الموضوعية في مجال إتخاذ القرارات، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، وتوضيح المهام الموكلة المرؤوسين، وأن يدير القائد وحدته بأسلوب يتفق مع ظروف الموقف، وإعطاء حرية التعبير المرؤوسين ويشرف على تنفيذ العمل داخل وحدته الإدارية بنفسه.
- ❖ الخصائص الشخصية : وهي التركيز على مبادئ الإنصاف والعدالة في توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين، وتحري الصدق عند الحديث معهم، والوفاء بالتعهدات والوعود المقطوعة، والإعتراف بالأخطاء إن وجدت، وتوقيع العقاب على منتهك المعايير الأخلاقية، والعمل على رفع تقارير عن الأعمال بأمانة وصدق.

❖ الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية: وهنا يتم التركيز على مجالات التعامل مع الآخرين، وأنه يجب تحري التقدير، والاحترام والتواضع والمحافظة على أسرار الآخرين والإنصات للمرؤوسين، والإهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي ومراعاة ظروفهم، ودعمهم والوقوف معهم والحرص على مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية (العنقري، عبد العزيز بن سلطان، 2014، ص 225_260).

5- مجالات القيادة الأخلاقية:

أشارت "أبو علبة" إلى أربعة مجالات للقيادة الأخلاقية وذكرتها على النحو التالي:

- سمات العلاقات الشخصية .
 - سمات العمل الإداري .
 - العمل الفرقي الجماعي .
 - الحس الإنساني في المعاملات (أبو علبة، نور محمد أحمد، 2015، ص 154).
- وأشار أبو زينة إلى أربعة مجالات للقيادة الأخلاقية وهي كما يلي :

- الخصائص الشخصية .
 - الصفات الإدارية الأخلاقية .
 - العمل بروح الفريق .
 - العلاقات الإنسانية (أبو زينة، 2008، ص 40).
- ويرى الباحث أن مجالات القيادة الأخلاقية تتمثل في ثلاث نقاط وهي:
- الأخلاقيات الشخصية للقيادة .
 - الأخلاقيات الإدارية للقيادة .
 - الأخلاقيات العلائقية للقيادة.

6- معايير القيادة الأخلاقية:

تتطلب القيادة الأخلاقية معايير وأنظمة مختلفة، لكي تتمكن من ممارسة دورها بفعالية والقيام بواجباتها على أكمل وجه ولا بد لنا ألا نغفل أننا نتعامل مع مورد بشري في هذا السياق، وأن المورد البشري دائماً ما يكون خاضعاً لمؤثرات قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية، وهذا يرجع إلى طبيعة الثقافة المعمول بها داخل المنظمة التي ينتمي إليها الفرد، ونجد أن الثقافة التنظيمية تتدخل بشكل لا يمكن تجاهله في اتخاذ القرارات الإدارية والمعايير التي قد تحكم هذه القرارات وسنتناول أهم ما جاء وتم ذكره من معايير خاصة بالقيادة الأخلاقية :

- ✓ التحلي بالأمانة والصدق مع منلقى الخدمة، والقيام بتقديم الخدمة له دون أن يكون الهدف من تقديمها الحصول على المنفعة .
- ✓ أن يكون شعار المرفوع في التعامل مع كافة الشرائح بالمجتمع عند مزاوله المهنة للعدالة والمساواة .
- ✓ الأخذ بالإعتبار المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية .
- ✓ الحرص على تقديم الخدمة لطلابها دون إستغلاله بأي شكل كان مادياً أو معنوياً.
- ✓ عدم الإنقطاع عن العمل.
- ✓ الإحساس بالواجب (الطراونة تحسين، 2012، ص114).

7- مرتكزات القيادة الأخلاقية:

العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وهي العلاقات التي تدفع العاملين لإنجاز العمل بشكل تعاوني وتتمحور العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه حول مايلي :

- ✚ حصول إندماج بين العاملين والتنظيم الذي يعملون فيه، مما ينعكس على إنجاز العاملين .
- ✚ عدم وجود تعارض بين مصالح العاملين ومصالح التنظيم .

✚ أن يتم التعامل مع العاملين في التنظيم بشكل أخلاقي وإنساني يحفظ لهم كرامتهم الإهتمام بإشباع حاجات العاملين في التنظيم .فالقيادة كوسيلة للإدارة تحفز العاملين وتستخدم مصادر القوة المتاحة للتأثير في الأفراد بقصد تحقيق أهداف التنظيم، وتتعامل القيادة مع تعارض الأهداف بأحد الأساليب الآتية :

1-الإلهام: وتعني إنفراد القائد بالقرارات الملزمة للأفراد عند عدم وضوح الأساليب والنتائج المترتبة على القرارات.

2-المشاركة: وتعني مشاركة الأفراد في صناعة القرارات عند الإختلاف على الأسباب والإتفاق على النتائج.

3-المساومة: وتتم المساومة عند الإتفاق على الأسباب ولكن الإختلاف على النتائج .

4-قرارات كمية بيروقراطية: يتم اللجوء إليها عند عدم وجود إتفاق على الأسباب والنتائج، ويتم دراسة الكلفة والنتائج المترتبة على كل بديل ويتم إختيار البديل الذي يكون قابلا للتطبيق بأقل كلفة وأفضل نتائج من خلال الأساليب الكمية في إتخاذ القرار (الطراونة تحسين، 2010، ص 97).

8- أبعاد القيادة الأخلاقية:

تقترح " Karianne Kalshoven " وزملاؤها الأبعاد التالية للقيادة الأخلاقية :

1-العدالة: تعتبر العدالة شكل مهم من أشكال القيادة الأخلاقية، يعامل القائد الأخلاقي أتباعه بعدالة ويتخذ القرارات العادلة بحقهم، ولا يمارس المحسوبية معهم ويتحمل مسؤولية أفعاله والنتائج المترتبة عن عدم ممارسة القادة للعدالة، نتائج سيئة على صحة الموظفين وله آثار سلبية على أدائهم ورفاهيتهم، ومن بين تلك الآثار عدم وجود رضا وولاء وظيفي، غياب ودوران العمل،(Fujishiro,K,2015,p10).

2- تقاسم السلطة: ينظر إلى تقاسم السلطة أيضاً على أنه سلوك قيادي أخلاقي فالقادة الأخلاقيون يسمحون للمرؤوسين بالتعبير عن رأيهم في صنع القرار والإستماع إلى أفكارهم ومخاوفهم .

3- توضيح الدور: يشرح القائد للأفراد ما يتوقعه منهم في المؤسسة، وما يجب عليهم أن يقدموه والمسؤوليات الواقعة على عاتقهم، وإعطائهم المعلومات التي يحتاجونها لتقديم أفضل ما لديهم (mihelic,K.k,2010,p48) .

4- الإهتمام بالأفراد في المؤسسة: هذا البعد يعكس إهتمام ورعاية القادة الأخلاقيين للأفراد داخل المؤسسة ودعمهم وضمان تلبية إحتياجاتهم وتوفير متطلباتهم، ويشعر القائد الأخلاقي بالقلق إتجاه كل ما يشغل فكر أتباعه ويتعاطف معهم خاصة عند تعرضهم للمشاكل (mihelic,2010,p48).

5- النزاهة: تعتبر نزاهة القائد عنصراً أساسياً في فعالية القيادة، بشكل عام ترتبط النزاهة بالعديد من التراكيب المتعلقة بالقيم بما في ذلك الأخلاق والصدق، ومتى أدرك الموظفون النزاهة في سلوك قادتهم، يوتر بشكل إيجابي على الثقة في قادتهم ويحفزهم على التعبير بحرية وأداء وظائفهم بشكل جيد . (Elesetouhi Hammad, Nagn & Elbaz,2018,p 101)

6- التوجيه الأخلاقي: القائد الأخلاقي يوجه الأتباع نحو ممارسة كل ما هو أخلاقي لتطبيق القواعد والمعايير الأخلاقية ويشرحها لهم، ويعزز ويكافئ السلوك الأخلاقي بينهم وهو ما يسمى بالتوجيه الأخلاقي. (Kalshoven,K,2011,p 52)

7- الإهتمام بالإستدامة: يهتم القائد الأخلاقي بتقديم مبادرات لصالح المجتمع الذي ينشط فيه، كأن يضمن أن المؤسسة توفر مرافق صحية وترفيهية، وتهتم بالفئات الضعيفة مثل المعاقين، وكبار السن وأولئك الذين دخلهم غير كافي وفقاً لدراسة إستقصائية ل (766) من الرؤساء التنفيذيين الأعضاء في الإتفاق العالمي للأمم المتحدة يرى (93%) منهم أن الإستدامة مهمة

للنجاح المستقبلي لشركتهم (Kalshoven,K,Hartoy, D.N.&De Hoogh.A.H,2011,p 60).

9- مهام وواجبات القيادة الأخلاقية:

بداية يمكن القول إن أبعديات وواجبات ومهام القيادة الأخلاقية أن تعمل على ترغيب العاملين بمنظمتهم، والعمل على كسب ودهم، وثقتهم وتوحيد جهودهم، وتنشيطهم ودعم القوى الإيجابية لديهم، وخلق أجواء طيبة تلائم سير العمل داخل المنظمة، وتوخي العدالة في التعامل مع المرؤوسين، ومد يد العون لهم، وقول الحقيقة لهم وقد تطرق عدد من الباحثين إلى مهام وواجبات القيادة الأخلاقية حيث :

أشار " السكارنة " إلى واجبات القيادة الأخلاقية في المؤسسات العامة نورد البعض منها على النحو التالي :

- عدم إستخدام الممتلكات العامة في خدمة جهة معينة بناء على إعتبارات سياسية .
- العمل على تسهيل الإجراءات، وتقليص الوقت اللازم لإتخاذ القرارات .
- توفير بيئة عمل تضمن إحترام كرامة المواطنين .
- الأخذ بأراء المواطنين المتعلقة بعمل الدائرة وجمعها لإدماجها في سياسة الحكومة .
- عدم إستخدام معلومات عامة غير منشورة تم الحصول عليها بموجب الصلاحيات .
- التعامل بجدية وأمانة في حال إكتشاف قضايا الكسب غير المشروع (السكارنة بلال، 2009، ص 199) .

كما وأوضح " عبود " المهام الأساسية للقيادة الأخلاقية من خلال مايلي :

- ✓ إعتقاد معايير أخلاقية في تقييم أداء الشركة إلى جانب معايير الربح والكفاءة .
- ✓ اختيار العاملين على أسس أخلاقية .

- ✓ التعامل بفعالية مع المشكلات المعقدة .
- ✓ العمل على بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات .
- ✓ الابتكار الأخلاقي والتصدي للمشكلات الجديدة (نجم عبود، 2011، ص 352).

خلاصة:

تعد القيادة الأخلاقية أحد أهم أسباب نجاح أي منظمة سواء كانت تعليمية أو خدماتية أو صناعية، ومن أهم عناصر القيادة أن تعمل على تحقيق أهداف المنظمة التي تم التخطيط لها وتحديد أهدافها مسبقاً وذلك من خلال الإيمان بالأهداف وتقبلها، وبذل كل جهد ممكن في تحقيقها.

الفصل الثالث

الولاء التنظيمي

تمهيد:

يرتبط مفهوم الولاء التنظيمي بمفاهيم العلاقات الإنسانية وإدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي وغيرها من سلسلة مترابطة من المفاهيم العلمية الإدارية، التي تقدر في المقام الأول العنصر البشري في المنظمات، ويعتبر الولاء التنظيمي بصفة عامة من المواضيع التي لاقَت إهتماما كبيرا من الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي، ولقَت أخذت دراسة الولاء التنظيمي أبعادا كثيرة ومختلفة، فقد تعددت دراسة الولاء التنظيمي مجرد دراسة وفحص الطرق المختلفة لقياسه إلى درجة النتائج السلوكية للصور والأشكال المختلفة للولاء التنظيمي.

1- مفهوم الولاء التنظيمي:

مع أن مفهوم الولاء التنظيمي قديم في مجال العلوم الإنسانية، إلا أنه في مجال الإدارة لم يحظ بالإهتمام اللازم إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية، والتي أكدت على العلاقات الإنسانية وأهميتها في مجال المنظمات المختلفة فزاد إهتمام الباحثين في هذا المجال في الستينات و السبعينات من القرن العشرين، حيث كانت الإدارة تطالب بعدم تجزئة ولاء العاملين، بل يجب أن يكون هذا الولاء متمثلاً في الإلتزام لهذه المنظمات، والإخلاص في العمل، وبذل أقصى جهد لزيادة إنتاجيتها. إن حداثة الإهتمام بموضوع الولاء التنظيمي في مجال الإدارة كان سبباً في قلة الدراسات التي بحثت فيه، مما أدى إلى الصعوبة في تحديد مفهومه، فقد تعددت تعريفاته بتعدد الباحثين في هذا المجال، وإختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته.

✓ الولاء لغة : هو كلمة ذات قيمة عالية، ومعنى سام ونبيل فهو الإلتزام (evolution) والإلتساب (Affiliation) وعندما نقول بأن للأبناء ولاء لأبائهم فإن ذلك يعني إلتزامهم وإلتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الإلتزام (Commitment) ، والإلتساب (Cohesiveness) والجدب (Enticement) ، تجاه الغير (خلف سليمان الرواشدة، 2007، ص 86).

✓ الولاء إصطلاحاً : يعتبر مفهوم الولاء مفهوماً قديماً تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والإجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن إجتماعي، يعيش مع أفراد في بيئة إجتماعية منظمة، تتطلب الحياة فيها التعاون والإلتزام والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف، وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الإجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو إمتداد للولاء الإجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وإلتزامه للمجتمع الذي يعيش فيه (اللوزي موسى، 2003، 116).

2- المراحل التاريخية للولاء التنظيمي:

يتفق معظم العلماء والباحثون على أن هناك مراحل يكون فيها الفرد ولاءه إتجاه منظمة ومن بين هذه المراحل نذكر التالي :

• مرحلة التجربة :

أي ما قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة سنة واحدة، حيث يعتمد الفرد على ما لديه من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات ومستويات مختلفة من الولاء التنظيمي، ناجمة عن توقعات وظروف العمل وطبيعة البيئة الإجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار .

• مرحلة العمل :

وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدأ العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام (2_ 4) سنة .وتظهر خلالها خصائص مميزة بها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي .

• مرحلة الثقة في التنظيم :

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

نلاحظ أن هناك ثلاثة مراحل يتكون فيها الولاء التنظيمي للفرد العامل، حيث نجد المرحلة لتكون الولاء التنظيمي، تكون قبل إلتحاق الفرد بالعمل بمعنى يكون تفكيره مبنيًا على الفوائد الموجودة 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 أربعة سنوات، إذ نجده يسعى إلى بلوغ درجة 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 (غنام ختام عبد الله علي ، 2005، ص 40_41).

3- العوامل المساعدة في تطوير الولاء التنظيمي:

تستطيع إدارة المنظمة إلى عمل الكثير لرفع مستوى الولاء لدى العاملين في المنظمة وذلك من خلال:

- ❖ الإثراء الوظيفي: بحيث تقوم المنظمة بتصميم الوظيفة وجعلها أكثر عمقا، مبعنى جعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله وإعطاؤه الحرية الأكثر في التصرف والاستقلال، ومزيد من المشاركة في إتخاذ القرارات المؤثرة.
- ❖ إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصالح العاملين: من خلال إشعار العاملين أن ما تحققه المنظمة من منافع سيعود عليهم بالنعف، وذلك من خلال وضع الخطط للحوافز وبرامج المشاركة في الأرباح.
- ❖ إستقطاب وإختيار الموظفين الجدد: الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، كما ورد سابقاً في أبعاد وأنواع الولاء نجد أنه كلما كانت قيم الفرد متطابقة مع قيم المنظمة بشكل أكبر فإن ذلك سيرفع من مستوى الولاء لدى أفراد المنظمة بشكل عام.

وعليه فإنه يمكن القول أن هناك إجراءات يجب على المنظمة أن تتخذها قبل دخول الموظف المنظمة وأثناء تصميم الوظائف ومراعاة قيم وأهداف العاملين عند وضع السياسات والأهداف للمنظمة، وكذلك عند إختيار الموظفين لهذه الوظائف يجب على المنظمة إختيار الموظف الأكثر ولاء، كما أنه من الواضح أن المنظمة التي تهتم بالعمل والمنظم والجاد وتحرص على

معايير عالية من الجودة، يجب أن تراعي وتأخذ بعين الاعتبار كل هذه العوامل وكل ما من شأنه تطوير هذا الولاء (جرينبرغ بارون ، 2005 ، ص209).

4- العوامل المعيقة للولاء التنظيمي:

✓ تكوين فريق غير متناسب مع بعضه البعض، وذلك لاختلاف القيم، العادات والتقاليد، المستوى التعليمي، طريقة التفكير، نمط الشخصية، السن

✓ غياب الدقة والموضوعية في نظام التسيير والأداء الوظيفي وهذا يخلق في نفسية العامل نوع من التخوف والتهرب ونقص في الرضا الوظيفي.

✓ ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم مراعاة حاجات الفردية الشخصية والاجتماعية .

✓ التذمر من طرف العامل وعدم رضاه عن عمله خاصة في حالة التهميش واللامبالاة وعدم التشجيع.

✓ الإقناعات إلى القدوة الصالحة التي تحيط بكافة المهام.

✓ ضياع واضمحلال وظيفة الأحلام وتبدد شعار " المؤسسة الواحدة = مهنة واحدة مدى الحياة" وذلك راجع لعدم الاستقرار الوظيفي، وعدم الأمان، والموظف مهدد في أي لحظة من لحظات عمله بالعزل والتوقيف دون أدنى تعويض .

✓ تجاهل ظروف العامل وعدم الإكتراث بمشاكله وظروفه .

✓ نقص أو قلة المتابعة الصحية والنفسية للعامل .

ولتفادي هذه المظاهر التي تعيق ولاء العامل لمنظمتها، يجب أن تتوفر

بعض الاحتياجات اللازمة ومنها :

✓ رفع المستوى المادي للعامل، وتكريمه في المناسبات العالمية والدينية، كعيد الاضحى

وعيد العمال والدخول المدرسي توفير جو مناسب للأداء العامل مهامه والإبداع فيها

من خلال إتباع سياسة ومنهجية علمية في الإشراف والتسيير الإداري.

✓ خلق علاقات وجو أسري داخل المنظمة وفتح أبواب الإتصال والتحاور بين الإدارة والعمال وبين العمال أنفسهم .

✓ العناية والمتابعة الصحية والنفسية للعامل داخل وخارج أوقات العمل (آدم غازي العتيبي، 1993، ص 111).

5- أهمية الولاء التنظيمي وأثره:

لكل منظمة قيم وأهداف خاصة بها وكثيراً من الأحيان هذه الأخيرة تكون معارضة لقيم وأهداف الفرد وهذا قد تكون نتيجته سلبية إذ قد يؤدي إلى الوقوف في صراع التنظيمي، وبالتالي ظهور سلوكيات قد تعيق العمل، من بينها التغيب والتأخر عن العمل وإنخفاض درجات الرضا. فمن هذا المنطلق تظهر لنا أهمية الولاء التنظيمي خاصة في ما يتعلق بالتأثير الإيجابي له على مجموع الظواهر السلبية السابقة الذكر من خلال خفض نسبة الآثار التي سوف تخلفها هذه السلوكيات .

تتدرج هذه الأهمية في عدة نقاط نختصرها فيما يلي :

✓ التوفيق في العلاقة القائمة بين العامل ومنظمتها من خلال خلق جو من التعاون والألفة والتكامل بدلا من التنافر ويظهر هذا في التعريف المتعلق بالولاء التنظيمي وهو " قوة تطابق الفرد مع منظمته ومدى إرتباطه ."

✓ كما تؤكد الدراسات على أنه كلما إزداد الولاء، كلما قل معدل دوران العمل " مادو ستيرز ، بورثر 1979" ، " هارتمان 1984" ، " ستيرز 1977" ، " بلاو ويول 1987" ، كما تشير أيضاً بعض الدراسات على أن الولاء التنظيمي عامل مساعد إلى حد كبير في إنخفاض نسبة التغيب والحد من مشكلة التأخر عن الدوام وبالمقابل يعزز الأداء الوظيفي " ماودي ، ستيرز ، ورثر 1979" ، " فوكون مي 1984" ، ويعزز بعض الباحثين زيادة إنتاجية المصالح اليابانية عكس الأمريكية إلى زيادة مستوى الولاء التنظيمي " كول 1979" ، " أوتش 1981" ميكال وأوراس 1981.

- ✓ إن إرتفاع مستويات الولاء التنظيمي ينتج عنه إنخفاض في مستويات مجموع من الظواهر السلبية وخفض آثارها.
- ✓ كما أكدت نتائج دراسات أخرى على أهمية الولاء التنظيمي من خلال إرتباطه بمجموعة من المخرجات المتمثلة في الأداء الوظيفي والسلوك الاجتماعي والاتجاهات الإيجابية نحو العمل، بالإضافة إلى مبادرة ومتغير الإبداع .
- ✓ ينظر بعض العلماء أمثال " ماتيو ، زاجاك 1990 " أن أهمية الولاء التنظيمي وأثره تتجاوز حدود الوظيفة وبيئة العمل، لتصب في مصلحة المجتمع ككل، حيث رأى الباحثان أن إنخفاض معدل دوران العمل وتراجع حركة تنقل العمال وإرتفاع الجودة وفعالية العمل، وربما إرتفاع الإنتاجية القومية كنتيجة للولاء التنظيمي، كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية.
- ✓ كما نجد أن الولاء التنظيمي يعتبر عاملاً هاماً في الربط بين المنظمة والافراد العاملين لاسيما الأوقات التي لا تستطيع المنظمة تقديم حوافز أو تعويضات، بالإضافة إلى ما سبق يعتبر الولاء التنظيمي مؤشراً قوياً للتنبؤ بفاعلية المنظمة (فصل صباح الفصلي، 1997، ص 79).

6- نظريات الولاء التنظيمي:

❖ نظرية الإغتراب البيروقراطي:

هو نظام مثالي للإدارة، يقوم على القواعد والإجراءات الصارمة للقضاء على العلاقات الشخصية والتقسيم الواضح للعمل، كي يسير العمل لابد أن يعرف كل شخص وظيفته، التدرج الهرمي الثابت حتى تكون الترقيات منطقية وواضحة، ومن أهم العلماء الذين أسهموا بدراساتهم في هذا المدخل " ماكس وبر 1864_1920"، عالم الإجتماع الألماني، وقد ساهم مساهمة كبيرة بتقديمه نموذج الخالص بالتنظيم الإداري البيروقراطي، وهذا النموذج في حقيقته لا يحمل أي من المعاني غير المرغوبة الشائعة الآن في الإستخدام العادي للكلمة . فالبيروقراطية ترتبط دائماً بالتنظيمات الكبيرة الحجم، وهذه التنظيمات تتميز بتعدد المشاكل

التنظيمية والإدارية التي تواجهها، فمن ناحية نجد أن العمل الواحد مقسم إلى أجزاء صغيرة وأن العمل الواحد يقوم به مجموعة كبيرة من الأفراد، ومن ناحية أخرى يضم التنظيم مستويات إدارية متعددة تجعل عملية الإتصال رأسياً وأفقياً في منتهى الصعوبة، ومن ناحية ثالثة فإن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس لا تصبح علاقة شخصية ومباشرة بحيث تصعب عملية تقييم كفاءة المرؤوسين، وفي ظل هذا المناخ المعقد يصبح من الضروري وجود لوائح تحكم عملية تجديد الخطوط الفاصلة بين مختلف التخصصات ويصبح من الضروري وجود مسالك محددة للإتصال الرسمي. ويتضح مما سبق أن البيروقراطية تستهدف إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال أو طرق الأداء والتقييم، فهي ضرورة لجميع المنظمات الكبيرة الحجم (السويدان طارق، و العدوانى محمد، 2003، ص79).

❖ نظرية أو نموذج المنظمات الخيرية:

جاءت هذه النظرية لمناقشة السلوك داخل المنظمات وهذا النموذج يمثل إستراتيجية متعددة الأوجه لممارسة الضبط بين الموظفين والمنظمات الحديثة، حيث تم تفضيل هذا النموذج على النموذج البيروقراطي في قدرته على محاولة إستخلاص الولاء من القوى العاملة لكن لا يمنع هذا التفضيل عن وجود نقاط مشتركة بينهما تتمثل في كونها تستندان على أهمية تحديد وبناء السلطة الشرعية الضابطة في المنظمات التي تعود إلى الإستقلال والمشاركة في مقابل أساليب الإشراف والإستبداد. وعليه فإن نموذج المنظمات الخيرية يجد أن اللامركزية والمشاركة في السلطة تمثل وسائل لدفع الموظفين وإجتذاب ولائهم، وكذلك يعطي أهمية شديدة لبرامج الرفاهية مثل برامج التدريب والتوجيه وبناء العلاقات الغير رسمية بين الأفراد، والإحتفالات والتركيز على قيم السكن والفروض للأشخاص، كل هذا يتيح الفرصة للموظف للمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بأداء هذه الخدمات. لقد إتبع بعض المنظمات الفردية هذا النموذج مثل اليابان حيث أصبحت تسمى المنظمات اليابانية بمنظمات الضمان الاجتماعي، وقد صار ينظر إلى العامل الياباني على أنه أكثر ولاء والتزام وهذا يرجع إلى طبيعة الثقافة اليابانية بصفة عامة والتي تؤكد على صلة الفرد القوية بمجتمعه. لم تسلم هذه

النظرية من تلك الإنتقادات الموجهة إلى المنظمة البيروقراطية حيث يرى المنتقدون أن نموذج المنظمات الخيرية يمثل نموذج البيروقراطية فهو يؤكد على إتباع المركزية وإتباع الصيغ الرسمية في التعامل مع الأفراد وهذا يؤدي إلى ضياع هوية الأفراد، كما يدفع بهم إلى التوحد مع الأقسام أو جماعات العمل الصغيرة التي ينتمون إليها، بدلاً من الولاء إلى منظماتهم ككل، لذلك فقد كان الرد على هذه الإنتقادات من طرف مؤيدو النظرية الخيرية وذلك بالتأكيد على إتباع الصيغ الرسمية لأنها تسهل عملية الإنضباط بين الأفراد وبين واجباتهم، لأن أي تصرف تم توضيحه بصورة قانونية يقود الأفراد إلى نوع من الإحترام وبالتالي الولاء للمنظمة، لذا فإن عامل الضبط أقل من أن يقوم الموظفين بالإغتراب مقارنة بالإشراف المباشر.

❖ النظرية الثقافية (النموذج الثقافي):

تعتبر هذه النظرية من أحداث النظريات في دراسات المنظمات وإطاراً جديداً في تغيير ظاهرة الولاء، بإعتبار أن الثقافة التنظيمية التي تتمثل في القيم الموجودة بها وخاصة قيم المديرين والجوانب الملموسة في المنظمة وعلاقة المنظمة بغيرها من المنظمات تعد المكونات الأساسية للولاء التنظيمي.

كما أن الولاء التنظيمي بالنسبة للنموذج الثقافي هو أسلوب قوي لضبط الموظفين بإعتبار أن أكبر المشكلات التي تعاني منها الإدارة هي الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين، والولاء التنظيمي هو الأسلوب الأمثل لحل هذه المشكلات.

يتضمن الولاء حسب هذا النموذج توحد الفرد وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو أنها قيمة وهادفة، إذا نجد أن ولاء الفرد لمنظمتها، يعتبر عاملاً أخلاقياً ويتعدى كمجرد رضا الفرد في عمله، وكذلك استعداد الفرد للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته والتضحية من أجلها، غير أن ولاء الفرد للمنظمة يختلف عن ولاء الفرد لوظيفته.

إن الولاء التنظيمي الذي تشير إليه هذه النظرية هو الولاء الناتج عن الإحساس الذاتي للفرد يختلف عن ذلك الولاء الذي مصدره ضغط الجماعات والقواعد والإجراءات الموجودة في

المنظمة، ذلك أن الولاء النابع من الإحساس يحد من بعض الظواهر مثل التسرب الوظيفي والغياب والعمل خارج وقت الدوام.

إن هذا النموذج ركز على النتائج المترتبة عن الولاء دون أن يقدم الأسباب التي تقودنا إلى الولاء، وبالتالي فإن هذا النموذج من النماذج السابقة قد عالج جانباً واحداً من جوانب ظاهرة الولاء وهو بذلك يكمل جانب من جوانب القصور في النظريات السابقة (عبد الرحمان، أحمد محمد هيجان ، 1998، ص 42_43).

❖ النموذج الإستثماري للولاء :

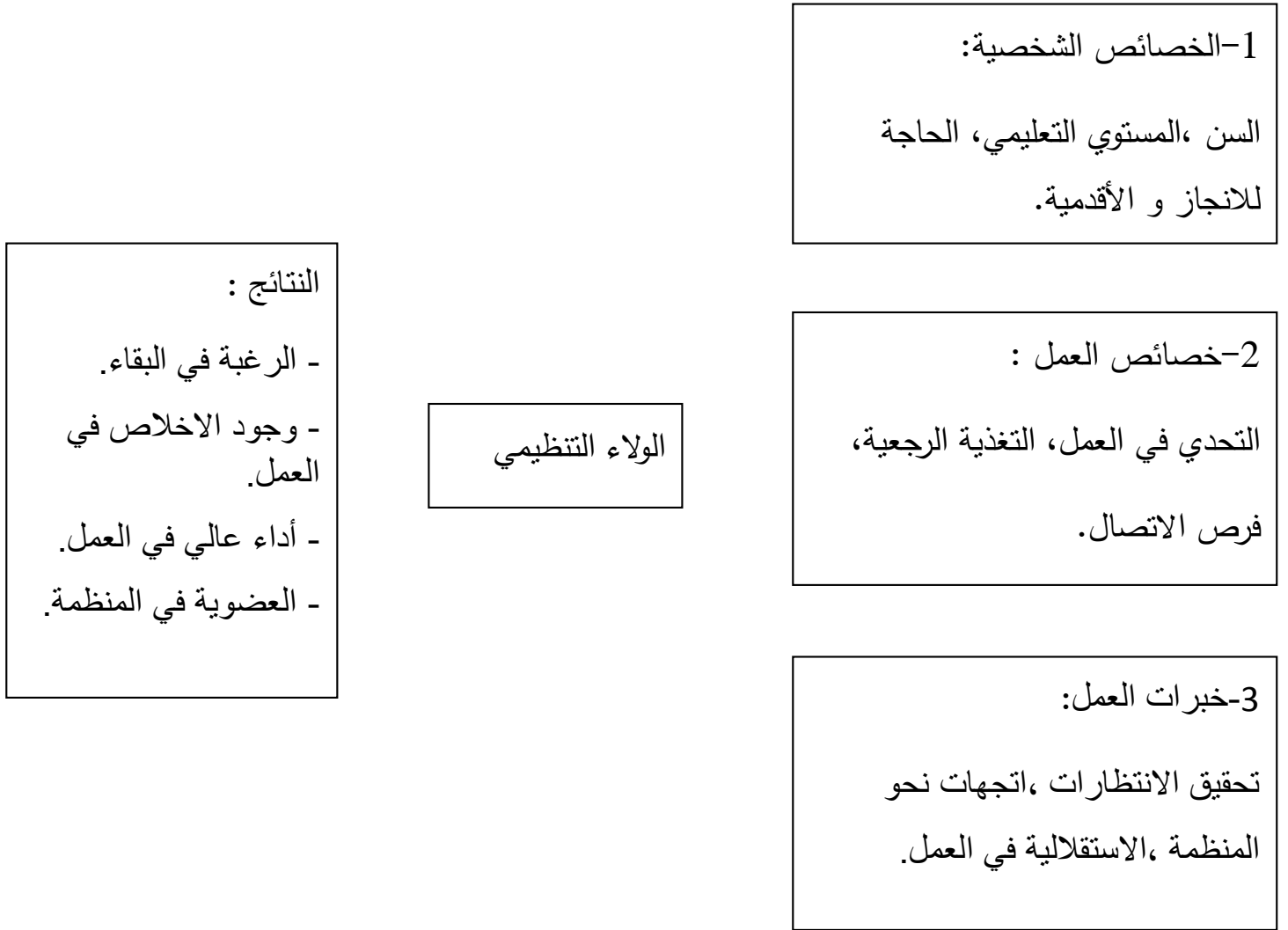
إن تخيل الولاء بهذه الطريقة يمكن أن يعطي له إطاراً قائماً على منهج السلوك والاتجاهات والمكافئات والاستثمارات مجتمعة كإضافة يمكن أن نقدم قياساً لمستوى الولاء الذي يمكن أن يظهره الفرد، ولقد أظهرت الدراسات ل (wallace (1995، أن الولاء يعتمد إلى حد كبير على مدى إدراك الفرص المتاحة للتطور الوظيفي وتوزيع المكافئات.

وقد تمت دراسته بصورة أضيف في علاقته بالولاء الوظيفي والذي يعني الميل أو الرغبة في البقاء في الوظيفة، حيث يعتبر النموذج الإستثماري للولاء الوظيفي نتيجة للرضا الوظيفي، وهو تصور أن الوظيفة تعطي من المكافئات والمزايا ما يفوق التكاليف والاستثمار في الوظيفة وهنا استخدام واضح للنظرية التبادلية لتفسير الرضا الوظيفي، كما فعل (Mowaday 1982) ، في تفسيره للاتجاهات الملزمة .

إن مكونات النموذج الإستثماري قد بنيت أساساً على أفكار (Becke 1964) ، (Salanikh 1977)، كما هو الحال في المنهج السلوكي للولاء، حيث يبدو أن المنهج يقدم إطاراً كافياً لتطوير المعرفة حول الولاء التنظيمي وأن مفهوم (التبادل) و (الإستثمار) هو مفهوم تفسيري معتل وليس محصوراً فقط في شرح العلاقة بين عناصر الولاء (عبد المالك، بن عبد الغني الطجم، 1996، ص 107).

❖ نموذج ستيرز 1977:

الشكل رقم (01): نموذج ستيرز



المصدر: (عبد المالك، بن عبد الغني الطجم، 1996، 110).

7- أنواع الولاء التنظيمي:

تتازعت أنواع الولاء التنظيمي طائفة من الباحثين والدراسين بأفكار وآراء مختلفة ومتبادلة، وهكذا وجدنا هناك مجموعة من التصنيفات حاولت كلها أن تحدد أنواع الولاء التنظيمي، ومن الأنواع الموجودة هنا " المستديم، التلاحي، العاطفي، المعياري ، وسنحاول التعرف على البعض منها:

✓ الولاء المستديم:

يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الفرد التضحية بالكثير من جهوده وطاقاته مقابل بقاء منظمته، لذا مثل هذا الفرد يعتبر نفسه جزءاً من منظمته ولا يستطيع التخلي عنها .

✓ الولاء التلاحي :

يمثل العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته والتي تتميزها المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمة والتي تقر بجهود عمالها، فالمنظمة تبدأ جهودها مع الفرد من المرة الأولى لإنضمامه من خلال التوجيه، إعطاء البطاقات الشخصية، تسهيل بعض الخدمات مثل السكن، النقل، الضمان الاجتماعي.

✓ الولاء العاطفي :

يعتبر الولاء رابطاً أو علاقة معنوية بين الموظف ومنظمته أي أنها ترى في الولاء مجموع المشاعر العاطفية التي يبديها الموظف تجاه منظمته، لما له من رغبة قوية في البقاء بمنظمته لأنه يرى أن هناك توافق بين أهدافه وقيمته وأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها إذ يسعى دوماً إلى الإلتزام بمبادئ منظمته مهما كلفه ذلك.

✓ الولاء المعياري:

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، فمثلاً العامل الذي لم يتقاض مرتبة مدة زمنية طويلة لم يستطع الصبر والإستمرار مهما كانت قوة إرتباطه الأخلاقية (عبد الرحمان، أحمد محمد هيجان، 1998، ص 25_36) .

8- سمات أصحاب الولاء:

إن أصحاب الولاء هم الأشخاص العاملون والمتعاونون في المنظمات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة، وهذا ما يعكس إحتياجاتهم الملحة للإنتماء وكذلك التقبل من طرف الآخرين، ونجسد إنتمائهم هذا عن طريق المساهمة في العمل بجدية وإكتساب المكانة الاجتماعية التي تكون عن طريق الجهد الذاتي .

كما أن أصحاب الولاء يتميزون بتقديرهم للإنجازات التي يتوصلون إليها عن طريق التعاون والمشاركة والأداء الجيد كما نجدهم مؤمنون بأن قيامهم بواجباتهم سيضمن لهم الإستمرارية العضوية في المنظمة، كما أن لهم ميل للإلتزام بالواجب والسلطة الإلزامية .

زيادة على ذلك فإن أصحاب الولاء يتميزون عن غيرهم في كونهم يتمسكون بمبادئهم ويعملون بها كما يمكن الاعتماد عليهم والثقة بهم وكذلك يعتبرون المسؤولية موضع إستماع أي أن لهم ميل كبير لأداء الأعمال الموكلة إليهم .بالإضافة إلى ما ذكر نجد أن أصحاب الولاء يتسمون بصفات أخرى نختصرها في ما يلي: الإخلاص في العمل، الإلمام بأبعاد الوظيفة، التعاون، قوة الشخصية، إمتلاك المهارات والقدرات العالية، القدرة على حل المشاكل، تحمل المسؤولية، (السويدان طارق، العدلوني محمد، 2003، ص 69_70).

خلاصة:

يعد موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة لذلك حضي باهتمام من قبل الباحثين والدراسين في مجال السلوك التنظيمي، كونه يؤثر في مستقبل المنظمة والفرد العامل ولهذا نعتبره سلوكاً مرغوباً فيه من طرف الموظف وقائد المنظمة، مادام يعكس الغرض الذي يطمح له كلا الطرفين وهو الفعالية في الإنتاج والكفاءة في العمل، فضلاً عن مشاعر الثقة والمصداقية التي يتجه بها الفرد نحو منظمته، وتتجلى القيمة الحقيقية للولاء التنظيمي من خلال قدرة قائد المنظمة على تحقيق جو عمل محفز من أجل الإبقاء على سيرورة الدافعية، كاستمرار مبالغ لتدريب موظفيه ومنحهم حوافز معنوية وأخرى مادية لإشباع حاجاتهم المتعددة والمختلفة، حينها يحس الفرد العامل بالارتباط والطمأنينة والأمان الوظيفي مما يؤدي به إلى الرضا عن عمله وبذل أقصى ما بوسعه من أجل إستمرارية منظمته.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن حاولنا في الفصول السابقة التعرف على أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، واستكمالاً لمعالجة الإشكالية والفرضيات المطروحة، نحاول في هذا الفصل توضيح القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المدراء من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.

حيث استعملنا في دراستنا هذه الاستبيان الذي يعد من أهم أدوات جمع المعلومات وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المغلقة التي تناولناها في بحثنا هذا من أجل الوصول إلى نتائج وحلول للفرضيات المطروحة.

فلا يقل الجانب الميداني أهمية عن الجانب النظري بل ويعد جزءاً مهماً وضرورياً في البحث، إذ يتم من خلاله عرض البيانات لإعطائها معاني ودلالات تساعدنا في استخلاص نتائج الدراسة.

1- الدراسة الإستطلاعية:

تمثل الدراسة الاستطلاعية خطوة ضرورية في إنجاز أي بحث علمي، فهي تمكن الباحث من معرفة ظروف إجراء الدراسة الأساسية، والوقوف على متغيرات الدراسة وكذلك التأكد من صلاحية أدوات الدراسة، والوقوف على متغيرات الدراسة، وذلك من خلال تقدير الوقت الذي يستغرق ومدى وضوح عبارات أدوات القياس.

تم من خلال هذه الدراسة تقديم الاستبيان للأخصائيين في قسم علم النفس جامعة محمد بوضياف المسيلة وهذا من أجل تخصيص وجمع المعلومات والأفكار والتحقق من الفرضيات.

2- أدوات القياس:

من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة من كل جوانبه تم استخدام استمارة الاستبيان "وهي مجموعة الأسئلة المترابطة بطريقة منهجية " تم تسليمها باليد لأساتذة التعليم المتوسط للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها وبلغ عدد الاستمارات المستلمة 20 استمارة.

بناء على هدف الدراسة قمنا بالاعتماد على استبيان يبتدأ بمحور خاص بالبيانات الشخصية: ويضم 03 أسئلة تبين خصائص العينة وهي: الجنس، السن، مدة العمل في المؤسسة.

والاستبيان مقسم الى قسمين الأول للقيادة الأخلاقية والمتكون من 15 سؤال، والثاني

للولاء التنظيمي الذي يتكون من ثلاث مستويات موزعة كالاتي:

الولاء العاطفي (06 أسئلة)

الولاء المعياري (06 أسئلة)

الولاء الاستمراري (05 أسئلة)

كما استعملنا طريقة الاستبيان المغلق التي تكون فيها الإجابة بنعم أو لا. (الملحق 01) الشروط العلمية للأداة: صدق الاستبيان: إن المقصود بصدق الاستبيان هو ان يقيس الاختبار بالفعل القدرة أو الظاهرة التي وضع لقياسها، ويعتبر الصدق من أهم المعاملات لأي مقياس أو اختبار حيث أنه من شروط تحديد صلاحية الاختبار.

تم التأكد من صدق أداة الدراسة، بطريقة الصدق الظاهري (Face Validity) بعرضها على 06 من المحكمين في قسم علم النفس وهم أساتذة جامعيين في جامعة محمد بوضياف - المسيلة - لإبداء مقترحاتهم، والقيام بالتعديل حسب آراء المحكمين.

3- مجالات الدراسة:

حددنا في هذه الدراسة متوسطة الشهيد "مبروكي النوري بجبل امساعد ولاية المسيلة" كمكان للدراسة وسنستعرض هنا مجالات الدراسة المعبرة عن المؤسسة والمدة التي استغرقتها الدراسة.

3-1- الحدود الموضوعية:

تتناول هذه الدراسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المدرء من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.

3-2- المجال الزماني:

لقد تم تحضير الأسئلة الموجهة لأساتذة التعليم المتوسط وتحكيمها في الفترة ما بين 20 مارس 2022 إلى 14 أبريل 2022 وفي الفترة ما بين 17 أبريل 2022 إلى 28 أبريل 2022 تم توزيع الاستبيان على أساتذة التعليم المتوسط في المؤسسة.

3-3- المجال المكاني:

شملت الدراسة من حيث المكان متوسطة الشهيد مبروكي النواري بجبل أمساعد ولاية المسيلة.

أ. التعريف بالمتوسطة موقعها وهيكلها:

متوسطة الشهيد مبروكي النواري هي مؤسسة عمومية تربوية ذات الشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري حسب قرار اللجنة الوزارية لإنشاء المؤسسات في جلستها المنعقدة في 27-08-2014 قاعدة 05-200 الناجمة عن تحويل ثانوية 01 نوفمبر 1954.

وهي تابعة لوزارة التربية الوطنية تحت وصاية مديرية التربية لولاية المسيلة، رقم تسلسلها الوطني 28454، تقع في الحي الجنوبي بلدية جبل أمساعد ولاية المسيلة برقم 105-038-2014 تاريخ إنشائها 04-01-2015، تبعد عن مقر الولاية ب 102 كلم ، وهي تتربع على مساحة إجمالية قدرها 12800 ، وتمتاز بطبيعة بنائها الجاهز تقدر طاقة استيعابها ب 394 تلميذ، كلهم ينتمون الى النظام النصف داخلي تتوفر المؤسسة على مجموعة من الهياكل بمجموع قدره 26 محل و ذلك حسب البطاقة الوصفية للسنة الدراسية 2021-2022 موزعة كما يلي:

الجدول رقم (01): الجناح البيداغوجي بمجموع 13 محل موزعة كالتالي:

المجموع	غير مستعملة	مستعملة	نوع المحلات
12	00	12	حجرات الدراسة
00	00	00	مخابر العلوم الطبيعية والعلوم الفزيائية
00	00	00	مخبر المعلوماتية والتكنولوجيا
01	00	01	مكتبة وقاعة المطالعة
00	00	00	المدرج

الجدول رقم (02): الجناح الإداري بمجموع 07 محل موزعة كالتالي:

المجموع	غير مستعملة	مستعملة	نوع المحلات
05	00	05	مكاتب إدارية
01	00	01	قاعة الأساتذة
00	00	00	قاعة الأرشيف
01	00	01	الحجابه + قاعة الإنتظار

الجدول رقم (03): مرافق أخرى بمجموع 06 محل موزعة كالتالي:

المجموع	غير مستعملة	مستعملة	نوع المحلات
01	00	01	منشأة رياضية
01	00	01	مطعم
00	00	00	مراقد
04	00	04	السكنات الوظيفية

ب. مصالح المتوسطة:

لدى متوسطة الشهيد مبروكي النواري مصلحتين، مصلحة بيداغوجية تربوية يشرف عليها مستشار التربية ومصلحة مالية يشرف عليها المسير المالي (العون المحاسب المعتمد)

يسير المتوسطة ويديرها المدير وتزود بمجالس بيداغوجية وإدارية

حيث يتكون مجلس التربية والتسيير من أعضاء دائمين هم:

- مدير المتوسطة رئيسا
 - مستشار التربية، نائب الرئيس
 - موظف المصالح الإقتصادية المكلف بالتسيير
 - المستشار الرئيسي للتوجيه والإرشاد المدرسي والمهني
- أما الاعضاء المنتخبين فهم:

- ثلاثة ممثلين عن الأساتذة
 - ممثل واحد عن المشرفين التربويين وممثل واحد عن أعوان الإدارة
 - ممثل واحد عن العمال المهنيين
 - رئيس جمعية أولياء التلاميذ
- يتداول المجلس على الخصوص الأمور التالية:
- مشروع المؤسسة.
 - مشروع ميزانية المؤسسة.
 - الحساب الإداري.
 - التنظيم العام للمتوسطة والوضعية المادية لها.
 - النظام الداخلي للمتوسطة الذي يجب أن يكون مطابقاً للتنظيم المعمول به.
 - تقديم الإقتراحات المتعلقة بالتسيير البيداغوجي وترقية الحياة المدرسية في المتوسطة.
 - قبول الهبات والوصايا.
 - الصفقات والاتفاقيات.
 - التقارير التقييمية.

يجتمع المجلس في دورته العادية 03 مرات في السنة، واحدة منها في بداية السنة الدراسية بناء على إستدعاء من رئيسه. ويمكن أن يجتمع في دورة غير عادية بناء على إستدعاء من رئيسه أو بطلب من أغلبية أعضائه.

ج. الجانب الإداري:

أما بخصوص الجانب الإداري للمتوسطة فيتكون من: أولاً: مدير المؤسسة وأمانته: يعتبر مدير المؤسسة مديراً وأمرًا بالصرف في آن واحد، وبذلك يندرج تحت، وبالتالي فهو الممثل الوحيد لها أمام كل الهيئات الداخلية والخارجية، بوجود أمانة تابعة له بصفة مباشرة تتولى تنفيذ عمليات السكرتارية كما تقوم بعمليات الاستقبال والتوزيع، أرشفة المعلومات من وإلى المدير، وهي حلقة الوصل بين المدير وباقي المصالح.

ثانيا: مصلحة البيداغوجية (الاستشارة التربوية): حسب المخطط الهيكلي التنظيمي للمؤسسات التربوية فإنها تتولى المتابعة البيداغوجية وهي المتعامل المباشر مع الوسط التربوي والبيداغوجي سواء أساتذة أو تلاميذ، يترأسها مستشار التربية أو مستشار التربية الرئيسي.

ثالثا: مصلحة المالية (المصالح الإقتصادية): هي مصلحة يشرف على تسييرها من الناحية المالية مسير مالي (محاسب عمومي) بالتنسيق مع الأمر بالصرف بحيث تكون مسؤولة عن التسيير المالي والمادي للمؤسسة.

ح. التركيبة الإدارية للمتوسطة:

الجدول رقم (04): التركيبة الإدارية للمتوسطة

العدد	المناصب الإدارية والمالية المفتوحة
01	مدير متوسطة
01	مستشار التوجيه والإرشاد
01	مستشار التربية
01	مقتصد
00	ملحق بالمخبر
03	مشرف تربية
00	مساعد تربوي
02	عون إدارة
05	عامل مهني صنف 01
01	عامل مهني صنف 02
01	عامل مهني صنف 03
00	عون وقاية والامن
16	المجموع

خ. التركيبة التربوية للمتوسطة:

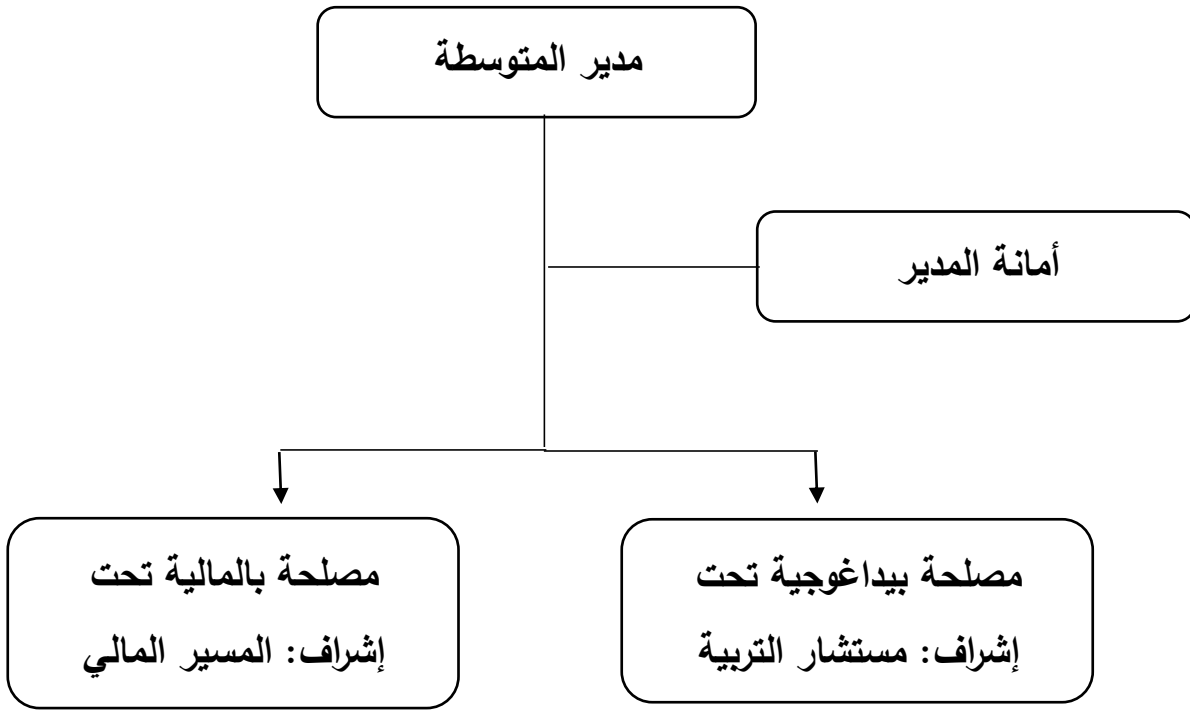
الجدول رقم (05): التركيبة التربوية للمتوسطة

العدد	المناصب الإدارية والمالية المفتوحة - الأساتذة -
03	رياضيات
02	علوم طبيعية
02	فيزياء
04	عربية
02	إجتماعيات
03	فرنسية
02	إنجليزية
00	رسم
01	موسيقى
01	تربية بدنية
00	إعلام آلي
00	لغة أمازيغية
20	المجموع

المعلومات الواردة أعلاه لتقديم المؤسسة محل الدراسة كانت حسب:

- البطاقة الوصفية للمتوسطة
- المرسوم التنفيذي رقم 16-227 المؤرخ في 25 اوت 2016 والذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمتوسطة، الجريدة الرسمية العدد 05.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمتوسطة



الشكل رقم 01 من إعداد الطلبة حسب المرسوم التنفيذي رقم 16-227 المؤرخ في 25 أوت 2016 والذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمتوسطة، الجريدة الرسمية العدد 05.

4- منهج الدراسة:

إن مناهج البحث عديدة ومتنوعة ومتباينة تباين الموضوعات والإشكاليات ولا يمكن أن ننجز هذا البحث دون الاعتماد على منهج واضح يساعد على دراسة وتشخيص الإشكالية التي يتناولها بحثنا، تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال التعرض إلى القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المدرء من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط. في المؤسسة محل الدراسة قصد الوصول إلى أهم الاستنتاجات التي تسهم في إثراء الدراسة، وفي هذا الصدد تم الاعتماد على نوعين من أسلوب البحث وهما:

4-1- أسلوب البحث الوصفي:

والذي من خلاله يمكن التعرف على درجة القيادة الأخلاقية للمدير، وتحديد درجة الولاء التنظيمي للأساتذة.

4-2- أسلوب البحث الوصفي الارتباطي:

إن هدف أسلوب البحث الوصفي الارتباطي هو تحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة " القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي"، ومعرفة درجة التأثير بينهما في المتوسطة محل الدراسة.

5- عينة الدراسة:

تقتصر عينة الدراسة الإحصائية في بحوث علم النفس في معظم الحالات على الأفراد، والذي يمكن تحديده على انه كل الأشياء التي تمتلك الخصائص أو السمات القابلة للملاحظة والقياس والتحليل الإحصائي.

تتكون عينة دراستنا من أساتذة التعليم المتوسط حيث تم اختيار 20 أستاذ وزعت عليهم استمارات الاستبيان.

6- أساليب المعالجة الإحصائية:

إن جمع البيانات عن طريق استمارة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقي النتائج مبهمه وغير معروفة ما لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة، ويستطيع القارئ الاطلاع عليها، وقد اعتمدنا للإجابة عن أسئلة الدراسة في بحثنا هذا على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) في نسخته 20 للإجابة على تساؤلات الدراسة في معالجة البيانات إحصائياً، حيث تضمنت المعالجة الإحصائية استعمال: أولاً فيما يخص تحليل البيانات المتعلقة بدرجة القيادة الأخلاقية للمدير، ودرجة الولاء التنظيمي للأساتذة استعملنا: التكرارات، النسب المئوية، التحليل والتعليق على الجداول. ثانياً فيما يخص تحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة " القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي"، (فرضيات الدراسة) استعملنا معامل الارتباط بيرسون (Pearson).

خلاصة:

لقد تمحور مضمون هذا الفصل حول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية التي أنجزها الطلبة تماثيا مع طبيعة البحث العلمي ومتطلباته العلمية والعملية، حيث تطرقنا في بداية الفصل إلى الدراسة الاستطلاعية، أدوات القياس ومجالات الدراسة تمهيدا إلى الإشارة إلى عدة خطوات علمية تمثلت في توضيح المنهج المستخدم في الدراسة وعينة الدراسة، وأخيرا إلى أساليب المعالجة الإحصائية.

الفصل الخامس

عرض ومناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل عرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وهي على النحو الآتي:

1- تحليل الاستبيان:

1-1- تحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	10	50 %
أنثى	10	50 %
المجموع	20	100 %

من خلال نتائج الجدول أعلاه المتعلق بالجنس نلاحظ أن نسبة الذكور والإناث متساوية وتقدر بـ 50% من أفراد العينة لكل جنس.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن هذا التقارب بين الجنسين راجع بالدرجة الأولى وبدرجة كبيرة إلى طبيعة العمل (مهنة التعليم) الذي يتناسب مع كلا الجنسين.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة (%)
من 21 - 30	03	15 %
من 31 - 40	06	30 %
من 41 - 50	11	55 %
أكبر من 50	00	00 %
المجموع	20	100 %

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، من خلال ما تقرأه لغة الأرقام في الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 20 أستاذ نلاحظ أن الذين تتراوح أعمارهم من 41 - 50 سنة كان أكبر نسبة في العينة بقيمة تقدر بـ 55 % تليه الفئة التي يتراوح أعمارها ما بين 31 - 40 سنة بنسبة تقدر بـ 30 % ثم الفئة التي يتراوح أعمارها ما بين 21 - 30 سنة بنسبة قليلة تقدر بـ 15 % أما بالنسبة للفئة التي هي أكبر من 50 سنة كانت نسبتها معدومة، أي أن كل أساتذة المتوسطة محل الدراسة كانت أعمارهم أقل من 50 سنة.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا كون طبيعة العمل داخل المؤسسة لا يقتصر على فئة عمرية خاصة.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة العمل في المؤسسة

النسبة (%)	التكرار	مدة العمل في المؤسسة
15 %	03	أقل من 5 سنوات
40 %	08	من 5 - 10 سنوات
30 %	06	من 11 - 15 سنة
15 %	03	من 16 - 20 سنة
00 %	00	أكثر من 20 سنة
100 %	20	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن الأفراد الذين تتراوح مدة عملهم في المؤسسة ما بين 5 - 10 سنوات كان بأكبر نسبة التي قدرت بـ 40 %، كما نجد نسبة 15 % لكل من الفئتين التي تراوحت مدة عملهم في المؤسسة ما بين 11 - 15 سنة و فئة أقل من 5 سنوات، وأخير الفئة التي تراوحت مدة عملهم في المؤسسة ما بين 11 - 15 سنة قدرت بنسبة 30 %.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن تباين مدة العمل في المؤسسة راجع إلى الحركة الانتقالية للأساتذة بين المؤسسات.

1-2- تحليل البيانات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

جدول رقم (09): يوضح القيادة الأخلاقية

المجموع		لا		نعم		العبارات
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	20	%00	00	%100	20	1. يصدق المدير في الحديث مع الأساتذة
%100	20	%00	00	%100	20	2. يصدق المدير في المعاملة مع الأساتذة
%100	20	%15	03	%85	17	3. يتراجع عن قراره بكل ثقة إذ اثبت عدم صلاحيته
%100	20	%25	05	%75	15	4. يتحلى بالصبر في انجاز المهام
%100	20	%10	02	%90	18	5. يلتزم بتطبيق العدالة مع الأساتذة
%100	20	%00	00	%100	20	6. يقدم إنشغالات الأساتذة للمسؤولين بأمانة
%100	20	%20	04	%80	16	7. يتقبل نقد الآخرين الإيجابي بصدر رحب
%100	20	%35	07	%65	13	8. يتحمل أخطاء الأساتذة في العمل
%100	20	%25	05	%75	15	9. يتجاوز عن هفوات الآخرين
%100	20	%05	1	%95	19	10. يتيح للأساتذة فرصة التعبير عن آرائهم
%100	20	%00	00	%100	20	11. يعمل مدير المؤسسة على تحقيق رسالة المؤسسة
%100	20	%05	1	%95	19	12. يطبق القوانين والأنظمة المعمول بها بشكل عملي
%100	20	%20	04	%80	16	13. يتعامل مع القرارات الإدارية بموضوعية
%100	20	%00	00	%100	20	14. يقدم المساعدة للأساتذة الجدد
%100	20	%15	03	%85	17	15. يحرص المدير على متابعة النمو المهني للأساتذة

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة ممارسة المدير للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر الأساتذة كانت بنسب مرتفعة لجميع أسئلة القيادة الأخلاقية وتراوحت ما بين 75% و 100%. ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن المدير الذي تم أخذ وجهات نظر أساتذته في قيادته الأخلاقية يتمتع بممارسة القيادة الأخلاقية بفاعلية عالية، ويمكن تفسير ذلك إلى تحليه بالفضائل الأخلاقية التي أشارت إليها فقرات الاستبانة، فهو يمارس المبادئ الأخلاقية في مؤسسته، وفي تعامله مع عناصره العلمية التعليمية في المؤسسة.

فالمؤسسة التربوية التعليمية يفترض أنها البيئة التربوية الصالحة في ذاتها والتي تنقي سلوكيات الطلبة من شوائب المجتمعات، والممارسات السلبية في البيئة الاجتماعية، وإدراك المدير لهذا الدور الرائد للمؤسسة حتم عليه البدء بممارسته الإدارية والتزامه بمبادئ القيادة الأخلاقية، مما ظهر على سلوكيات الأساتذة فكانت آراء الأساتذة معبرة عن واقع قيادة المدير الاخلاقية في مؤسستهم.

اتفقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة أبو عبله (2015)، دراسة أحمد الخميس (2013) التي كانت نتائجهم حول القيادة الأخلاقية للمدراء في المؤسسات التعليمية مرتفعة.

3-1- تحليل البيانات المتعلقة بالولاء التنظيمي العاطفي

جدول رقم (10): يوضح الولاء التنظيمي العاطفي

المجموع		لا		نعم		العبارات
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	20	%15	03	%85	17	1. هل لديك الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في هذه المؤسسة ؟
%100	20	%00	00	%100	20	2. هل تشعر بجدية بأن مشاكل المؤسسة جزء من حياتك ؟
%100	20	%05	1	%95	19	3. هل تعني لك المؤسسة قدرا كبيرا من المعاني الشخصية ؟
%100	20	%15	03	%85	17	4. هل لك ميول عاطفي تجاه المؤسسة ؟
%100	20	%05	1	%95	19	5. هل تشعر بالفخر عن الحديث عن المؤسسة ؟
%100	20	%60	12	%40	08	6. هل موضوع الإلتحاق بمؤسسة أخرى أمرا عاديا بالنسبة لك ؟

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة الولاء التنظيمي العاطفي للأساتذة كانت بنسب مرتفعة لجميع أسئلة الولاء التنظيمي العاطفي وتراوحت ما بين 40% و 100%.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا قناعات الأساتذة واستعداداتهم ورغباتهم القوية للمواصلة مهنة التعليم، إذ أن شعور الأستاذ الوجداني تجاه مدرسته بما تتضمنه من عناصر معنوية وإيثاره لمصلحة المؤسسة على مصالحه الشخصية وتحسسه للمشكلات التي تواجه

المدرسة يؤدي إلى حالة من السعادة في ممارسته لعمله، وفخره بنفسه كأستاذ في مؤسسة تربية تقدم العلم والمعرفة لأجيال متتابعة، وهذا بدوره يقود مباشرة الى الولاء التنظيمي العاطفي. اتفقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة أبو عبله (2015)، دراسة أحمد الخميس (2013) التي كانت نتائجهم حول الولاء التنظيمي العاطفي للأساتذة في المؤسسات التعليمية مرتفعة.

1-4- تحليل البيانات المتعلقة بالولاء التنظيمي المعياري

جدول رقم (11): يوضح الولاء التنظيمي المعياري

المجموع		لا		نعم		العبارات
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
100%	20	00%	00	100%	20	1. هل تشعر بأن حضورك إجباري في المؤسسة ؟
100%	20	00%	00	100%	20	2. هل تستحق هذه المؤسسة إخلاصك وجهدك تجاهها ؟
100%	20	05%	1	95%	19	3. هل تشعر من الخطأ مغادرة المؤسسة حالياً ؟
100%	20	30%	06	70%	14	4. هل تشعر بالذنب إذا غادرت المؤسسة ؟
100%	20	15%	03	85%	17	5. هل تفضل مؤسستك عن أي مؤسسة أخرى ؟
100%	20	20%	04	80%	16	6. هل ترفض الانتقال من المؤسسة ؟

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة الولاء التنظيمي المعياري للأساتذة كانت بنسب مرتفعة لجميع أسئلة الولاء التنظيمي المعياري وتراوحت ما بين 70% و 100%.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا شعور الأساتذة بالإخلاق تجاه مؤسساتهم وتفضيلهم وتمسكهم بها وحضورهم الدائم ورفضهم الانتقال الى مؤسسة أخرى دليل على وجود عوامل ساعدتهم على التمسك بمؤسساتهم.

اتفقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة أبو عبله (2015)، دراسة أحمد الخميس (2013) التي كانت نتائجهم حول الولاء التنظيمي المعياري للأساتذة في المؤسسات التعليمية مرتفعة.

1-5- تحليل البيانات المتعلقة بالولاء التنظيمي الاستمراري

جدول رقم (12): يوضح الولاء التنظيمي الاستمراري

المجموع		لا		نعم		العبارات
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
100%	20	30%	06	70%	14	1. هل بقائك داخل المؤسسة ضروري جدا ؟
100%	20	10%	02	90%	18	2. هل بقائك في هذه المؤسسة كونك بحاجة إلى العمل أو رغبتك للانتماء للمؤسسة ؟
100%	20	15%	03	85%	17	3. هل تشعر بالتردد والخوف من ترك العمل في هذه المؤسسة ؟
100%	20	15%	03	85%	17	4. هل تجد صعوبة في الحصول على عمل في مؤسسة أخرى ؟
100%	20	55%	11	45%	09	5. هل ستترك العمل في حال الحصول على عروض أفضل ؟

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة الولاء التنظيمي الاستمراري للأساتذة كانت بنسب مرتفعة لجميع أسئلة الولاء التنظيمي المعياري وتراوح ما بين 45% و 100%.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا الجداول أن بعض الأساتذة من لديه الولاء الاستمراري اتجاه المؤسسة الذي يتسم بجملة من عناصر التكليف والمنافع فهناك بعض الأساتذة من ينتابهم الخوف من ترك العمل بالمؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر نظرا لحاجتهم الماسة للعمل و أيضا لوجود خيارات محدودة أمامهم، وهناك من يرى أن بقاءه في هذه المؤسسة نابع من الحاجة الماسة للعمل خاصة الفئة التي وجدت صعوبة في الحصول على فرص عمل دائمة في أماكن أخرى كما يعتقد البعض منهم أن تركه للعمل بهذه المؤسسة سوف ينعكس سلبا على حياته لذلك نجد أغلبهم مستعد لتقديم مجهودات أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة حتى يضمن بقاءه وعليه فإننا نستنتج أن الولاء التنظيمي الاستمراري لا يكون من طرف واحد وإنما هو شعور متبادل بين الأستاذ والمؤسسة ولا ينمو فجأة، فهو ينشأ في الفرد من خلال إدراكه بأن هذه المنظمة فعلا تحتاج إلى ولائه لها.

اتفقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة أبو عبله (2015)، دراسة أحمد الخميس (2013) التي كانت نتائجهم حول الولاء التنظيمي الاستمراري للأساتذة في المؤسسات التعليمية مرتفعة.

2- تحليل الفرضيات

2-1- عرض ومناقشة الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة على: "توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي لدى المدراء"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى:

جدول رقم (13): يوضح العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي

القرار	الولاء التنظيمي		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0,01	0.689**	معامل الارتباط (Pearson)	القيادة الأخلاقية
	0.001	مستوى الدلالة	
	20	حجم العينة	

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في القيادة الأخلاقية ودرجاتهم في الولاء التنظيمي بلغ 0.689، وهي قيمة مرتفعة وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بين قيمة القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي هو ارتباط طردي، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري، الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها، جاءت مؤيدة للفرضية العامة والقائلة "توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي لدى المدراء"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسب 01%.

تدل هذه النتائج على أن القيادة الأخلاقية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً بالولاء التنظيمي.

اتفقت هذه النتائج مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة أبو عبله (2015)، دراسة أحمد الخميس (2013) التي كانت نتائجهم تظهر بوجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين القيادة الأخلاقية للمدراء والولاء التنظيمي لدى الاساتذة في المؤسسات التعليمية.

2-2- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى على: " علاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي العاطفي " ، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

جدول رقم (14): يوضح العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي العاطفي

القرار	الولاء التنظيمي العاطفي	
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0,05	معامل الارتباط	0.531*
	مستوى الدلالة	0.016
	حجم العينة	20

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في القيادة الأخلاقية ودرجاتهم في الولاء التنظيمي العاطفي بلغ 0.531، وهي قيمة مرتفعة وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بين قيمة القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي العاطفي هو ارتباط طردي، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (α=0,05)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري، الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها، جاءت مؤيدة للفرضية الجزئية الأولى والقائلة توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي العاطفي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسب 05%.

2-3- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الجزئية الثانية على: " علاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي المعياري " ، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

جدول رقم (15): يوضح العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي المعياري

القرار	الولاء التنظيمي المعياري		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0,01	0,791**	معامل الارتباط	القيادة الأخلاقية
	0,000	مستوى الدلالة	
	20	حجم العينة	

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في القيادة الأخلاقية ودرجاتهم في الولاء التنظيمي المعياري بلغ 0,791، وهي قيمة مرتفعة وموجبة، وهذا يعني أن الارتباط بين قيمة القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي المعياري هو ارتباط طردي، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري، الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها، جاءت مؤيدة للفرضية الجزئية الثانية والقائلة توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي المعياري، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسب 01%.

2-4- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت الفرضية الجزئية الثالثة على: "توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية للمدراء والولاء التنظيمي الاستمراري من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط" ، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

جدول رقم (16): يوضح العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي الاستمراري

القرار	الولاء التنظيمي الاستمراري		
غير دالة	- 0,206	معامل الارتباط	القيادة الأخلاقية
	0,384	مستوى الدلالة	
	20	حجم العينة	

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في القيادة الأخلاقية ودرجاتهم في الولاء التنظيمي الاستمراري بلغ $- 0,206$ ، وهي قيمة سالبة، وهذا يعني أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين قيمة القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي الاستمراري، وهذا يعني رفض فرضية البحث القائلة "توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي الاستمراري وقبول الفرض الصفري".

تدل هذه النتائج (بعدم وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي الاستمراري) راجع إلى عدة أسباب من بينها: أن التوظيف في الجزائر منخفض خاصة مناصب عمل مهنة التعليم، إضافة إلى أن مهنة التعليم مهنة نبيلة يستطيع الأستاذ ممارستها في أي مؤسسة تعليمية أخرى دون ارتباطه بمؤسسة ما.

خلاصة:

بينت النتائج المتحصل عليه في هذا الفصل من الدراسة مايلي:

- ✓ درجة التزام المدير بالقيادة الأخلاقية كان مرتفعا.
- ✓ درجة الولاء التنظيمي العاطفي للأساتذة كان مرتفعا.
- ✓ درجة الولاء التنظيمي المعياري للأساتذة كان مرتفعا.
- ✓ درجة الولاء التنظيمي الاستمراري للأساتذة كان مرتفعا.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي لدى المدراء.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي العاطفي.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي المعياري.
- ✓ لا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي الاستمراري.

خاتمة

خاتمة:

من خلال مسار هذه الدراسة والمراحل التي مرت بها، انطلاقاً من النموذج العام الذي تم على إثره إعداد هذه الدراسة وتحديد الإشكالية وأهم المفاهيم المتعلقة بالموضوع، وصولاً أهم النتائج ومدى صدق الفرضيات، يمكننا من الوصول إلى نتيجة عامة تتضمن وجود علاقة ارتباطية طردية بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي للمدراء من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط، وهذا ما يدل على أن القيادة الأخلاقية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً بالولاء التنظيمي. فالقيادة الأخلاقية عنصراً هاماً من عناصر الإدارة التعليمية التي يشهد بفعاليتها، وذلك لأنها تؤثر في إدراكات العاملين وقيمهم، فمدير المؤسسة التعليمية الأخلاقي يؤثر في إحساس الأساتذة بالولاء لمؤسستهم، ويعمل على إيجاد جو من الثقة والاحترام المتبادل، ويزيد إحساسهم بالمساواة والإنصاف، مما يولد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة، ويزيد من دافعيتهم للعمل، فينعكس هذا الإطار الأخلاقي الذي يمارس ضمنه مدير المؤسسة أدواره الإدارية والفنية في العمل على سلوكه وسلوك العاملين معه وبالتالي الانخراط في كثير من ممارسات سلوك الولاء التنظيمي الذي يضمن الأداء الانجح والفعال للمؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. أبو زينة تيسير (2008): العولمة والقيادة الأخلاقية، تاريخ الإطلاع: 17 أبريل 2022، الرابط الإلكتروني: [http:// www.airssforum.com/forum](http://www.airssforum.com/forum).
2. آدم غازي العتيبي (1993): أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية والأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية، مجلد 1.
3. جرينبرغ بارون جرينبرغ، جيرالد بروان روبرت (2005): إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة إسماعيل رفاعي بيوني، دار المريخ، السعودية.
4. الحبيسة رضية (2012): القيادة الأخلاقية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع.
5. خلف سليمان الرواشدة (2007): صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن.
6. السكارنة بلال (2009): أخلاقيات العمل، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
7. السويدان طارق، العدلوني محمد (2003): خماسية الولاء (كيف نحفز ونبني ولاء الموظفين)، ط1، دار ابن حزم للنشر والتوزيع، لبنان.
8. الطراونة تحسين (2010): الأخلاق والقيادة، (د.ط)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
9. الطراونة تحسين (2012): الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، ط1، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
10. عابدين وآخرون (2012): درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ط2.
11. عبد الرحمان، أحمد محمد هيجان (1998): الولاء التنظيمي للمدير السعودي، ط1، الرياض.

12. عبد المالك، بن عبد الغني الطجم (1996): قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموقراطية في التنبؤ لمستوى الإلتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية، المجلد 4، عدد 1.
13. عثمان، أسامة زين العابدين (2008): المتطلبات الأخلاقية للقيادة المدرسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة، دراسة تحليلية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي العربي الثالث، التعليم وقضايا المجتمع المعاصر.
14. العنقري، عبد العزيز بن سلطان (2014): أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة للإمارة مكة المكرمة، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد 57.
15. غنام ختان عبد الله علي (2005): السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين.
16. فصل صباح الفصلي (1997): علاقة الإلتزام التنظيمي بعلاقة الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية الإدارة العامة، المجلد 37.
17. اللوزي موسى (2003): التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان الاردن.
18. منتهى إبراهيم أحمد الخميس (2013): درجة التزام مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
19. نجم عبود (2011): القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار صفاء للطباعة، عمان.
20. نسيمة خدير (2015): مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوقرة، الجزائر.

21. نور محمد أحمد أبو عبلة (2015): رسالة ماجستير القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، جامعة الأزهر، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

1. Elsetouhi,A.M, Hammad,A.A, Nagm,A-E.A & Elbaz.A.M.(2018): perceived leader behavioral integrity and employee voice in SMEs travel agents: The mediating role of empowering leader behaviors,Tourism Management.
2. Fujishiro,K.(2015): Rairness at work (it' impact on employee well being), The degree doctor of philosophy, Graduate school, the Ohio State University,USA.
3. Kalshoven,K, Hartog, D.N, & De Hoogh ,A.H.(2011): Ethical lodership at work questionnaire(Elw): Development and Validation of a multidimensional measure.the leadership Quarterly.
4. mihelic,K.k.(2010): Ethical leadership. International journal of ethical climate.ournal of Business Ethics.

الملاحق

القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المدراء من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط

(دراسة ميدانية في متوسطة مبروكي النوري - جبل امساعد - المسيلة)

أخي الأستاذ / أختي الأستاذة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد:

في إطار الحصول على شهادة الليسانس في علم النفس / تخصص تنظيم وعمل من جامعة محمد بوضياف المسيلة نضع بين أيديكم هذه الإستبانة بعنوان: " القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المدراء من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط"، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة كل فقرة بوضع إشارة (x) في العمود المناسب أمامها، وكلنا أمل في إجاباتكم عن جميع فقرات الإستبانة بصراحة ودقة وموضوعية وذلك للوصول إلى نتائج صحيحة وصادقة، مع العلم أن إجابتك سوف نستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

إشراف الدكتور:

إعداد الطلبة:

ضياف زين الدين

بن قادة حنان

بن كروش سندس

قحيوش سهام

1- البيانات الشخصية

- ❖ الجنس: ذكر أنثى
- ❖ السن:
- ❖ مدة العمل في المؤسسة:

2- القيادة الأخلاقية

لا	نعم	العبارات
		1. يصدق المدير في الحديث مع الأساتذة
		2. يصدق المدير في المعاملة مع الأساتذة
		3. يتراجع عن قراره بكل ثقة إذ اثبت عدم صلاحيته
		4. يتحلى بالصبر في انجاز المهام
		5. يلتزم بتطبيق العدالة مع الأساتذة
		6. يقدم إنشغالات الأساتذة للمسؤولين بأمانة
		7. يتقبل نقد الآخرين الإيجابي بصدر رحب
		8. يتحمل أخطاء الأساتذة في العمل
		9. يتجاوز عن هفوات الآخرين
		10. يتيح للأساتذة فرصة التعبير عن آرائهم
		11. يعمل مدير المؤسسة على تحقيق رسالة المؤسسة
		12. يطبق القوانين والأنظمة المعمول بها بشكل عملي
		13. يتعامل مع القرارات الإدارية بموضوعية
		14. يقدم المساعدة للأساتذة الجدد
		15. يحرص المدير على متابعة النمو المهني للأساتذة

2- الولاء التنظيمي

2-1- الولاء التنظيمي العاطفي (الشعوري)

لا	نعم	العبارات
		1. هل لديك الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتك المهنية في هذه المؤسسة ؟
		2. هل تشعر بجدية بأن مشاكل المؤسسة جزء من حياتك ؟
		3. هل تعني لك المؤسسة قدرا كبيرا من المعاني الشخصية ؟
		4. هل لك ميول عاطفي تجاه المؤسسة ؟
		5. هل تشعر بالفخر عن الحديث عن المؤسسة ؟
		6. هل موضوع الإلتحاق بمؤسسة أخرى أمرا عاديا بالنسبة لك ؟

2-2- الولاء التنظيمي المعياري

لا	نعم	العبارات
		1. هل تشعر بأن حضورك إجباري في المؤسسة ؟
		2. هل تستحق هذه المؤسسة إخلاصك وجهدك تجاهها ؟
		3. هل تشعر من الخطأ مغادرة المؤسسة حاليا ؟
		4. هل تشعر بالذنب إذا غادرت المؤسسة ؟
		5. هل تفضل مؤسستك عن أي مؤسسة أخرى ؟
		6. هل ترفض الإنتقال من المؤسسة ؟

2-3- الولاء التنظيمي الاستمراري

لا	نعم	العبارات
		1. هل بقائك داخل المؤسسة ضروري جدا ؟
		2. هل بقائك في هذه المؤسسة كونك بحاجة إلى العمل أو رغبتك للانتماء للمؤسسة ؟
		3. هل تشعر بالتردد والخوف من ترك العمل في هذه المؤسسة ؟
		4. هل تجد صعوبة في الحصول على عمل في مؤسسة أخرى ؟
		5. هل ستترك العمل في حال الحصول على عروض أفضل ؟

ملخص:

تناولت الدراسة موضوع القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المدراء، حيث تم دراسة عينة المبحوثين في متوسطة الشهيد مبروكي النواري بجبل مساعد ولاية المسيلة، والتي تكونت من (20) عينة بين أستاذ وأستاذة وإستخدماً في ذلك إستمارة بحث حول الموضوع وبعد التعرف على الجوانب المحيطة بالموضوع والتعريف بالدراسة، قمنا بتحليل النتائج المستخلصة على ضوء التساؤلات المطروحة سابقاً وهي كالآتي :

- * هل توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي لدى المدراء؟
- * هل توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي العاطفي؟
- * هل توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي المعياري؟
- * هل توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي الإستمراري؟

وفي الأخير إستخلصنا جملة من النتائج وهي كالآتي:

- * توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي لدى المدراء.
- * توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي العاطفي.
- * توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي المعياري.
- * لا توجد علاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي الإستمراري.