

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم الاجتماع

مذكرة بعنوان:

**القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي  
بالمؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط**  
دراسة ميدانية بمتوسطات بلدية تبسبست ولاية توقرت

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي في علم الاجتماع.

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

د: هدى قيزح

إعداد الطالبة:

عواطف بصدیق

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د . سومية تواتي	أستاذ مساعد قسم " ب "	رئيسا
د . هدى قيزح	أستاذ مساعد قسم " ب "	مشرفا ومقررا
د . عزوز مرابط عياش	أستاذ مساعد قسم " ب "	مناقشا

السنة الجامعية: 2024 / 2023



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم الاجتماع

مذكرة بعنوان:

**القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي  
بالمؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط**  
دراسة ميدانية بمتوسطات بلدية تبسبست ولاية توقرت

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي في علم الاجتماع.

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

د. هدى قيزح

إعداد الطالبة:

عواطف بصدیق

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	أستاذ مساعد قسم " ب "	د . سومية تواتي
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد قسم " ب "	د . هدى قيزح
مناقشا	أستاذ مساعد قسم " ب "	د . عزوز مرابط عياش

السنة الجامعية: 2024 / 2023



## إهداء

أهدي بحبي المتواضع هذا  
لى من ساندوا خطاي المتعثرة، لى رمزي العطاء والمحبة... أُمي وأبي  
لى زينة حياتي وبعثتها إبنني الغالي  
لى من تجمعني بهم الحياة بملوها ومرها إخوتي وإخواني الأعراب  
لى سندي في الحياة، لى الذين يفرحون لنجاحنا، لى من شجعني على إكمال مشواري الدراسي بعد  
انقطاع، لى أهلي وأصدقائي وأحبائي، قلبنا ودمنا ووفاء  
فكم أنا مسرورة بكم جميعا؛ لأنكم في حياتي

وكم أتمنى أن أكون دوما مصدر ثقة وفرح لكم

بصدق عواطف



# شكر وتقدير

قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم): "مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَغْرُوبًا فَكَافَتْهُ،

فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تَكْفِيْتُهُ فَأَعُوذُوا، حَتَّى تَرَوْا أَنْتُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ". (رواه أبو داود)

الشكر لله كثير والحمد لله حمد كبير والصلاة والسلام على نبينا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، الحمد لله على نعمة الإسلام وكفى بها من نعمة، والشكر لله على ما يسر لنا من سبل العلم الذي

أعاني ووفقي لإتمام هذا العمل

يطيب لي أن أتوجه بالشكر والامتنان:

لى الاستاذة المشرفة "هدى قيزح" التي أشرفت بمجهوداتها على هذا العمل

لى الاستاذة الفاضلة "ب- س" إن شركتك فكل شكري لن يوفيك حقك، وإن منحتك

العالم فهديتي لن تكفيك وتبقى قليلة في حقك، وسأظل طيلة الحياة من القلب أذعوك فكنيتي

مثل الشمعة التي انارت طريقي في ظلمات الليل الحالك، أثار الله طريقي وسد خطاكي.

لى جميع أساتذة التعليم المتوسط لبلدية تبسبت ولاية توقرت

لى زملاء العمل.... الى جميع الأصدقاء والصدقات

لى من نسجهم قلبي..... وتذكرهم قلبي

بصدق عواطفى



مختص

الدراسة

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة الأخلاقية بأبعادها (بعد الصفات الشخصية، وبعد الصفات الإدارية، وبعد العلاقات الإنسانية) في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (بعد الولاء العاطفي، بعد الولاء المعياري، بعد الولاء المستمر) في المؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط للمتوسطات التابعة لبلدية تبسبت ولاية توفرت.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة قوامها (120) أستاذاً وأستاذة من التعليم المتوسط لمتوسطات بلدية تبسبت ولاية توفرت للموسم الدراسي 2024/2023، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss نسخة 25)، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- للقيادة الأخلاقية بأبعادها دور في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده بالمؤسسات التربوية في نظر أساتذة التعليم المتوسط.
- للصفات الشخصية للقيادة الأخلاقية دور في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي والمعياري والمستمر) في نظر أساتذة التعليم المتوسط.
- للصفات الإدارية للقيادة الأخلاقية دور في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي والمعياري والمستمر) في نظر أساتذة التعليم المتوسط.
- للعلاقات الإنسانية للقيادة الأخلاقية دور في تحقيق الولاء التنظيمي ببعديه (العاطفي والمستمر) مع استبعاد وجود دور في تحقيق الولاء المعياري في نظر أساتذة التعليم المتوسط.
- عدم وجود فروق في إجابات الأساتذة حول دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، السن، الرتبة الوظيفية، سنوات العمل).

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الولاء التنظيمي

## **Study Summary:**

This study aimed to identify the role of moral leadership in its dimensions (after personal qualities, after administrative qualities, and after human relations) in achieving organizational loyalty in its dimensions (after emotional loyalty, after normative loyalty, after continuous loyalty) in educational institutions from the point of view of teachers of intermediate education of the municipality of Tibest, Toggret.

To achieve the objectives of the study, the descriptive approach and the questionnaire were used as a tool for data collection, and it was applied to a sample of (120) teachers from the intermediate education of the averages of the municipality of Tibest, Togart state for the academic year 2023/2024, they were randomly selected and after statistical processing of data by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program, and the study concluded several results, the most important of which are:

-Ethical leadership in its dimensions has a role in achieving organizational loyalty in its dimensions in educational institutions in the eyes of teachers of intermediate education.

-The personal qualities of moral leadership have a role in achieving organizational loyalty in its dimensions (emotional, normative and continuous loyalty) in the eyes of middle school teachers.

-The managerial qualities of moral leadership have a role in achieving organizational loyalty in its dimensions (emotional, normative and continuous loyalty) in the eyes of middle school teachers.

-The human relations of moral leadership have a role in achieving organizational loyalty in its two dimensions (emotional and continuous) with the exclusion of the normative loyalty dimension in the eyes of middle school teachers.

-There were no differences in the professors' answers about the role of ethical leadership in achieving organizational loyalty due to personal and functional variables (gender, age, job rank, years of work).

**Keywords : ethical leadership, organizational loyalty.**

## قائمة المحتويات

الرقم الصفحة	المحتوى
III	اهداء
IV	شكر و عرفان
V	الملخص
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ - هـ	مقدمة
<b>الجانب النظري</b>	
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
23	أولاً: تعريف القيادة الأخلاقية
24	ثانياً: تعريف الولاء التنظيمي
25	المبحث الثاني: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي
26	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية
26	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
28	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل
<b>الجانب الميداني</b>	
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
34	أولاً: الطريقة
35	ثانياً: الأدوات
38	ثالثاً: نتائج الدراسة الاستطلاعية

44	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
44	المطلب الأول: عرض النتائج
55	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
55	أولاً: اختبار الفرضيات ومناقشتها
65	ثانياً: النتائج والاستنتاجات
66	خلاصة الفصل
69	خاتمة
71	المراجع
75	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
34	يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة	01
35	يوضح متغيرات الدراسة	02
35	يوضح مقياس الإجابات ومجال المتوسط الحسابي المرجح حسب مقياس ليكارت الثلاثي	03
38	يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ	04
38	يوضح معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية	05
39	يوضح صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) لأداة الدراسة	06
39	يوضح معاملات الارتباط بين درجة الفقرات والدرجة الكلية لبعده الصفات الشخصية	07
40	يوضح معاملات الارتباط بين درجة الفقرات والدرجة الكلية لبعده الصفات الإدارية	08
41	يوضح معاملات الارتباط بين درجة الفقرات والدرجة الكلية لبعده العلاقات الإنسانية	09
41	يوضح معاملات الارتباط بين درجة الفقرات والدرجة الكلية لبعده الولاء العاطفي	10
42	يوضح معاملات الارتباط بين درجة الفقرات والدرجة الكلية لبعده الولاء المعياري	11
42	يوضح معاملات الارتباط بين درجة الفقرات والدرجة الكلية لبعده الولاء المستمر	12
43	يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لمحور القيادة الأخلاقية	13
43	يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الولاء التنظيمي	14
44	يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان	15
44	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	16
45	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	17
46	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	18
47	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	19
47	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية	20
48	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل في المؤسسة الحالية	21
49	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الصفات الشخصية	22
50	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الصفات الإدارية	23
51	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد العلاقات الإنسانية	24
52	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الأخلاقية:	25
53	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الولاء العاطفي.	26
54	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الولاء المعياري.	27
54	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الولاء المستمر	28
55	يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الولاء التنظيمي	29
56	يوضح دور القيادة الأخلاقية بأبعادها في تحقيق الولاء التنظيمي	30

57	يوضح دور الصفات الشخصية للقيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده	31
59	يوضح دور الصفات الإدارية للقيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده	32
60	يوضح دور العلاقات الإنسانية للقيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده	33
62	يوضح نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق في إجابات الأساتذة حول دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي وفقا لمتغير الجنس	34
63	يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق إجابات الأساتذة حول دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي وفقا لمتغير العمر.	35
64	يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق إجابات الأساتذة حول دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية	36
65	يوضح نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق إجابات الأساتذة حول دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي وفقا لمتغير لسنوات العمل في المؤسسة الحالية	37

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
45	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	01
46	أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	02
46	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	03
47	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	04
48	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية	05
49	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل في المؤسسة الحالية	06

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
75	استمارة الدراسة	01
79	قائمة الأساتذة المحكمين	02
80	مخرجات الـspss	03



من المعلوم أن لكل مهنة قيمًا وأخلاقيات، بحيث لا يستقيم حال المهنة إلا بها، وعلى الافراد المنتسبين إليها أن يحترمونها، ويحترموا أعرافها وأخلاقياتها، ويقدرونها، ويتعدون عن أي فعل قد يُسيء أو يُجلب بها، وكُلما ارتقى الفرد بالسُّلم الوظيفي ازدادت أهمية الالتزام بتلك الصفات أكثر فأكثر، فإذا كانت أخلاقيات المهنة ضرورية لكل فرد يعمل في مهنة ما؛ فإنها أكثر ضرورة لمن يعمل في مهنة التربية والتعليم، وذلك بسبب مكانتها وأثرها في المجتمع، حيث تسعى إلى بناء المواطن الصالح بشخصية مُتكاملة ومتوازنة بأبعادها كافة، كما أن الأدوار التي يقوم بها مديري المؤسسات التربوية والمعلمون يمتد أثرها لأجيال عدة.

فالمؤسسات التربوية يجري عليها ما يجري على شبيهاها من المؤسسات الأخرى، حيث يرتبط نجاحها بنجاح الأسلوب القيادي لمديرها، فهو المسؤول عن تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية، وعن ترجمة الغايات والأهداف الى واقع ملموس، وانطلاقا من هذا الدور الهام للقائد التربوي والذي يتطلب ضرورة خلق بيئة تعليمية محفزة وداعمة للعملية التعليمية سواء للهيئة التدريسية من جهة وللمتعلمين من جهة أخرى، فإن قدرته على القيام بمسؤولياته يشترط امتلاكه مجموعة من المواصفات الشخصية، الإدارية والإنسانية، بحيث تتكامل فيما بينها في شخص القائد التربوي حتى يتمكن من إنجاز وتحقيق البرامج والسياسات التربوية المسطرة بفاعلية وكفاءة.

وفي واقع الأمر إن القائد الناجح في المؤسسات التربوية هو من يجمع بين الجوانب التربوية والأخلاقية معا، حيث يمتلك مهارات وقدرات إدارية، تربوية، وقيم أخلاقية يوجه ويضبط وينظم من خلالها المؤسسات التربوية.

وعليه؛ فالتوجهات الحديثة اليوم في المجال التربوي تركز حول نمط القيادة الأخلاقية باعتبارها تجمع بين تحقيق الأهداف التنظيمية من جهة والارتقاء بالأداء التربوي والالتزام الأخلاقي للمرؤوسين من جهة أخرى، وبالتالي فهو النمط الأنسب في عملية تسيير وإدارة المؤسسات التربوية، حيث يمثل نمط "القيادة الأخلاقية" سلوكا أساسيا للقادة، كون القائد الأخلاقي هو الذي يحمل رسائل أخلاقية تؤثر في وجهات نظر الآخرين وأنماط سلوكهم من خلال إدراكهم للمزايا الأخلاقية التي يمتلكها والتي ترتبط بالثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين ، حيث أن إدراكهم لهذه القيم الأخلاقية يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الايجابي مع المؤسسة وشعورهم بالولاء والانتماء اليها.

والقائد الأخلاقي في المؤسسات التربوية هو قدوة وصانع للثقافة الأخلاقية بالمؤسسة التربوية التي يقودها، وهذا من خلال ممارساته اليومية سواء من خلال التواصل، إشراك مختلف الفاعلين في الفعل التربوي، وبالتالي العمل الجماعي في سبيل تحقيق الإستراتيجيات والبرامج قصيرة وطويلة المدى، حيث يتبنى ويطبق ممارسات وسلوكيات قائمة على القيم الأخلاقية، ويتسم بموصفات: الأمانة والعدالة والنزاهة والموضوعية في توزيع المهام وأداء الواجبات وتقييم المرؤوسين ، إن تحلي القائد الأخلاقي بهذه المواصفات من شأنه كسب التزام وولاء المرؤوسين بالمؤسسات التربوية.



وعلى اعتبار أن موضوع الولاء التنظيمي قديم في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية إلا أنه في مجال الإدارة لم يحظى بالاهتمام الكافي إلا بعد ظهور مدرسة السلوكية التي أكدت على دور العلاقات الإنسانية في مجال العمل وتأثيرها الكبير على سلوكيات الأفراد وانعكاساتها على الفرد والمؤسسة على حد سواء، حيث أن شعور الفرد بالولاء لمؤسسته ينشأ من خلال التفاعل بين خصائصهم الشخصية وبين خصائص العمل ومجموعة من العوامل التنظيمية الأخرى والبيئة الخارجية المحيطة به، إلا أن الولاء التنظيمي بالمؤسسات التربوية يعد أمراً بالغ الأهمية في الارتقاء بمستوى الأداء التربوي، خصوصاً إذا ما توفرت قيادة فعالة قائمة على القيم الأخلاقية، فلا يخفى أن أسلوب القيادة من أهم عوامل نجاح المؤسسات عامة والتربوية خاصة ولاسيما أن القيادة الأخلاقية من الأنماط القيادية الفعالة لما لها من تأثير إيجابي وما تحمله من ممارسات فارقة على سلوكيات العاملين وأدائهم، ولهذا تعمل المؤسسات التربوية على استرضاء الأساتذة مما يوصلهم إلى حالة من الشعور بالانتماء و الولاء تجاه مؤسساتهم، مما يحفزهم إلى الحد من الظواهر السلبية كالاستياء والتذمر والغياب والتغيب وتنمية وتحسين من جودة مخرجات المؤسسة التربوية ولائهم لها وتبنيهم لقيمها وأهدافها واستعدادهم لبذل مزيداً من الجهد في سبيل تفوقها مع التأكيد على الرغبة الملحة للاستمرار ببقاء فيها.

### 2- إشكالية الدراسة:

ومما سبق يتضح أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي لأساتذة، ومنه يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

❖ هل للقيادة الأخلاقية دور في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط؟

ولتوضيح هذا التساؤل أكثر تم طرح التساؤلات الفرعية وهي كالآتي:

- 1- هل للصفات الشخصية للقيادة الأخلاقية دور في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعيارى، المستمر) من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط؟
- 2- هل للصفات الإدارية للقيادة الأخلاقية دور في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعيارى، المستمر) من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط؟
- 3- هل للعلاقات الإنسانية للقيادة الأخلاقية دور في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعيارى، المستمر) من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط؟
- 4- هل توجد فروق في إجابات أساتذة التعليم المتوسط نحو دور القيادة الأخلاقية تحقيق الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية؟

### 3- فرضيات الدراسة:

1-3: الفرضية العامة:

✓ للقيادة الأخلاقية دور في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط

### 2-3: الفرضيات الجزئية:

- 1- للصفات الشخصية للقيادة الأخلاقية دور في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعيارى، المستمر) بالمؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.
- 2- للصفات الإدارية للقيادة الأخلاقية دور في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعيارى، المستمر) بالمؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.
- 3- للعلاقات الإنسانية للقيادة الأخلاقية دور في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعيارى، المستمر) بالمؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.
- 4- توجد فروق في إجابات أساتذة التعليم المتوسط حول دور القيادة الأخلاقية تحقيق الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

### 4- مبررات اختيار الموضوع:

#### 1-4 مبررات ذاتية:

- ✓ عمل الباحثة في مجال التربية والتعليم ومحاولة الوقوف على واقع القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية.
- ✓ الرغبة الشخصية في معرفة أهمية القيادة الأخلاقية بالمؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.

#### 4-2 مبررات موضوعية:

- ✓ أن الموضوع يندرج ضمن التخصص التنظيم والعمل.
- ✓ إمكانية إخضاع الموضوع للدراسة العلمية والاختبار الميداني.
- ✓ التحسيس بدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات التربوية.
- ✓ الأهمية الاجتماعية للقيادة الأخلاقية بالمؤسسات التربوية ودورها في تحسين المناخ والبيئة التنظيمية في ظل طغيان المادة والمصالح الشخصية على العلاقات والتعامل بين الناس.

### 5- أهداف البحث وأهميته:

#### 1-5: أهداف الدراسة:

تحدد قيمة أي دراسة علمية من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، كونها تبرز وبشكل واضح أفكار الباحث والغايات التي يصبو إلى الوصول إليها، وقد قسمنا أهداف الدراسة الحالية إلى أهداف نظرية وأخرى عملية تطبيقية تتمثل في:

#### ❖ الأهداف النظرية:

➤ تقديم إطار نظري حول القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي بالمؤسسات التربوية.

➤ إثراء المكتبة الجامعية بنتائج دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية تتعلق بالقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي.

## ❖ الأهداف التطبيقية:

تهدف هذه الدراسة بصفة أساسية إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط، حيث يؤمل من نتائجها المساهمة في الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة مرحلة التعليم المتوسط، وما لهذا المتغير السلوكي من آثار إيجابية تعود بالنفع على المدرسة الجزائرية، على أساس أن القيادة الأخلاقية بأبعادها الشخصية والإدارية والمهنية والإنسانية تعتبر أحد العوامل المساهمة في تنمية ولاء الأساتذة اتجاه مؤسسات عملهم. ويندرج تحت هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في:

➤ التعرف على دور الصفات الشخصية للقيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.

➤ معرفة دور الصفات الإدارية للقيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.

➤ إبراز دور العلاقات الإنسانية للقيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.

➤ محاولة الوصول إلى توصيات تعمل على تحسين وتطوير مفهوم القيادة الأخلاقية، وتوضيح مفهوم الولاء التنظيمي بالمؤسسات التربوية.

## 5-2: أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يقوم به الأساتذة في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية والذي يتطلب منهم أن يتمتعوا بدرجة عالية من الولاء التنظيمي اتجاه مؤسساتهم، حيث أن وجود قيادة أخلاقية يدفعهم إلى تحقيق أكبر قدر من الإنجاز ويجعل عملهم في المؤسسة التعليمية أكثر فاعلية، بالإضافة إلى ما تقدمه من نتائج تتعلق بدور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي وهذا من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط، وهو ما من شأنه المساهمة في تنمية الوعي بأهمية القيادة الأخلاقية ودورها الكبير في تحقيق استقرار في بيئة العمل.

## 6- حدود الدراسة: كان نطاق الدراسة على النحو التالي:

- ❖ **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة أساتذة التعليم المتوسط لقطاع بلدية تبسبست ولاية توقرت للموسم الدراسي 2024/2023.
- ❖ **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة متغير رئيسي مستقل وهو القيادة الأخلاقية بأبعادها والمتمثلة في (الصفات الشخصية للمدير، الصفات الإدارية للمدير، العلاقات الإنسانية) ومتغير تابع متمثل في الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي، والولاء المعياري، والولاء المستمر).
- ❖ **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في متوسطات بلدية تبسبست ولاية توقرت.
- ❖ **الحدود الزمنية:** بدأت الدراسة حين تم الاتفاق مع المشرفة على عنوان الدراسة وتم ذلك في:
  - من شهر فيفري إلى شهر مارس 2024 تم إعداد الجانب النظري للدراسة.
  - من شهر أبريل إلى غاية شهر ماي 2024 تم إعداد الجانب الميداني التطبيقي للدراسة.

### 7- منهج الدراسة:

إن أي دراسة لا يمكن أن تكون علمية إلا إذا استندت إلى منهج علمي تسير وفقه ويتناسب مع مجالها وأهدافها، ويتحدد المنهج وفقا لنوع الدراسة والظاهرة المراد دراستها .  
ويقصد بالمنهج: "تلك الطرق والأساليب التي تستعين بها فروع العلم المختلفة في عملية جمع البيانات واكتساب المعرفة" (الجوهري، 1982، صفحة 182)

ولكي يتم ضبط الدراسة والوصول لنتائج موضوعية تم الاعتماد على **المنهج الوصفي** في الدراسة، والذي يمكننا بواسطته من استعمال الأدوات والأساليب الإحصائية في تحليل البيانات لاختبار صحة الفرضيات المطروحة، ولتوضيح دور القيادة الأخلاقية بأبعادها في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده في المؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط محل الدراسة، باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

**المصادر الثانوية:** المتمثلة في الكتب والمراجع العربية والاجنبية، المقالات و؛ الابحاث والمجلات وكذا الرسائل الجامعية ومواقع الأنترنت المؤصلة.

**المصادر الأولية:** المتمثلة في جمع البيانات الأولية من خلال المقابلة غير مقننة وتصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، ووزعت على أساتذة التعليم المتوسط لمتوسطات بلدية تبسبست لولاية توقرت.

**8- صعوبات الدراسة:** ترتبط جل الصعوبات التي واجهت الباحثة خلال إنجازها لهذه الدراسة في الجانب التطبيقي ويمكن حصرها في النقاط الآتية:

- ✓ الإدراك السلبي لبعض مديري المؤسسات أهداف البحث خاصة وأن أحد متغيراته تتعلق بالقيادة الأخلاقية للمؤسسة، مما شكل عبئاً على الباحثة لإقناعهم بموضوعية وحيادية أهداف البحث وضرورة تعاونهم.
- ✓ عامل ضيق الوقت وتأثيره على مجريات البحث خاصة الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى ظروف الباحثة من خلال التزاماتها المهنية والاجتماعية.

✓ الصعوبة في استرجاع الاستبيان في الوقت المحدد.

9- هيكل الدراسة: تم تصميم هذا البحث وفق " دليل إعداد مذكرة التخرج في علم الاجتماع وفق طريقة

IMRAD"، إعداد الأستاذ الدكتور بلال بوترة" قسم العلوم الاجتماعية بجامعة الوادي وقسمت

الدراسة الى ما يلي :

المقدمة: احتوت على إشكالية البحث، وتساؤلات، وفرضيات، وأهمية، وأهداف البحث وحدوده المكانية والزمانية، وصعوبات البحث وأخيرا هيكل البحث وتطرقت فيه الى:

الفصل الأول: الدراسة النظرية والتطبيقية لمتغيرات البحث

المبحث الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي والتعريف الإجرائي لكلا المتغيرين.

المبحث الثاني: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة.

خلاصة الفصل.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض النتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة واستخلاص

الاستنتاجات والحلول.

خلاصة الفصل.

خاتمة



## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي

تمهيد:

إن أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية لمدير المؤسسة التربوية تنبع من كون الإدارة المدرسية تتعامل مع الإنسان، وتحاول صياغة شخصيته صياغة سليمة وإيجابية، وتُنمي فيه الخلق السوي وتُرسخ لديه القيم السامية والشعور بالمسؤولية، كما أنها تقوم بصياغة القرارات التي تنعكس على حاضر المجتمع ومستقبله التي يمتد تأثيرها لأجيال عديدة.

ونظرا لأهمية القيادة الأخلاقية داخل المؤسسة التربوية من جهة، ودورها الفعال في تحقيق ولاء العاملين فيها، سنحاول في هذا الفصل تطرق الى أهم المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة، وابرار العلاقة بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة الأخلاقية، والولاء التنظيمي، وأخيرا عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها ومع ابرار موقع الدراسة الحالية منها.

# الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية

### المطلب الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية:

بداية لا بد للقائد أن يكون متمتعاً بصفات أخلاقية كي يكون قادراً على خلق أجواء من المحبة والانسجام، والعمل على نسج العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، مما يكون له بالغ الأثر الإيجابي على المؤسسة، فيساهم في رفعها وتطورها.

1- **القيادة لغة:** من الجذر اللغوي للفعل قاد، القَوْدُ نقيض السَّوق يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقَوْدُ من أمام والسَّوق من خلف: قَدَّتْ الفرس وغيره أقود، قوداً، ومقادة وقيدوده، وقاد البعير وأقتاده معناه جره خلفه. (حامد، 2019، صفحة 684)

2- **تعريف القيادة:** "هي نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق هدف مرغوب."

"وهي قدرة الفرد على ممارسة التأثير على الآخرين في مجموعة أو منظمة أو مجال النشاط، وهي علاقة نوعية بني الفرد والأشخاص الآخرين ولا يمكن أن يكون هناك أكثر من قائد واحد لكل مجموعة."

3- **تعريف الأخلاق:** عرفها الطراونة بأنها: "علم يبحث عن الخطأ والصواب، أو الخير والشر، ويتكون من مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير التي تحدد سلوك الفرد والجماعة". (مبروكي و نزي، 2020، صفحة 03)

### 4- تعريف القيادة الأخلاقية:

ونجد أن هناك مجموعة من التعاريف للقيادة الأخلاقية من أهمها ما يلي:

❖ **عرفت القيادة الأخلاقية بأنها** "التوضيح العلمي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال بالأتجاهين، واتخاذ القرار" (ponnue & tennakoon, 2009, p. 22).

❖ **يعرفها كل من (العنزي وعبد العزيز)** بأنها " قدرة مديري المدارس الثانوية على التأثير في العاملين معهم

ضمن إطار أخلاقي يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير المجتمعية. (العنزي و عبد العزيز، 2018)

❖ **يعرفها كل من (المرجري وأسعد)** بأنها: " تمثل أسلوب قيادي يمارسه القائد في إطار ما يمتلكه من صفات

شخصية وإدارية وعلاقات إنسانية والعمل بروح الفريق عند تعامله مع المرؤوسين، ويؤمن مستوى الرضى لديهم، وترتكز معايير الأساسية على الاخلاق التي تدعم العمل الجماعي مما يزيد ولاء المرؤوسين وعلى نحو يجنبهم ممارسة سلوكيات غير المرغوبة وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة. (المرجري و أسعد، 2023، صفحة 197).

❖ **يعرفها (الثقفي):** " هي مجموع الممارسات القيادية القائمة على الأمانة والصدق والعدل التي يمارسها قادة

مدارس التعليم العام أثناء تعاملهم مع المعلمين في المدرسة وتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية وهي القيادة الأخلاقية المتعلقة بالسلوك الشخصي والقيادة الأخلاقية المتعلقة بالمهام الإدارية والمهنية والقيادة الأخلاقية المرتبطة بالعلاقات الإنسانية. (الثقفي، 2017، صفحة 07)

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي

❖ وتعرفها (الصويجي): انها " تتمثل في إظهار السلوكيات الجيدة والمقبولة والمتماشية مع القيم والمعايير السائدة في المجتمع فالقيم والمبادئ التي يتحلى بها القائد الأخلاقي هي الأساس الذي يمكنه من التأثير في سلوك أتباعه من خلال إدراكهم لتلك السلوكيات التي يمتلكها مما يؤدي إلى تنمية روح التعاون وخلق مناخ يسوده الثقة والاحترام والشعور بالمسؤولية الأمر الذي ينعكس في النهاية على دافعية المرؤوسين تجاه العمل". (الصويجي، 2019، صفحة 10)

❖ كما أشار (العنقري): إلى مفهوم القيادة الأخلاقية من منظورين متكاملين أولهما القيادة، والثاني الأخلاقي، فالمنظور القيادي يتكون من ثلاثة مستويات هي: العلاقة بين القادة وأتباعهم، قدرة وقوة القادة التي يستخدمون بها السلطة، وعملية وضع مجموعة واضحة من المعايير الأخلاقية والتي يستخدم فيها القادة المكافآت والعقوبات بحسب إتباع المعايير الأخلاقية. بينما يتكون المنظور الأخلاقي من مستويين هما: أن القيادة في حد ذاتها هي الأخلاق، وهذا يعني أن القادة يستخدمون أدوات وأساليب وأنماط أخلاقية بشكل مناسب للتأثير على أتباعهم، ويتمثل المستوي الثاني في أن الهدف من القيادة هو خلق مناخ أخلاقي، واتخاذ القرارات الأخلاقية (العنقري، 2014، صفحة 20)

وعليه يمكننا تعريف القيادة الأخلاقية إجرائياً بأنها: " هي مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات الأخلاقية التي تبدو في: الصفات الشخصية، الإدارية، والعلاقات الإنسانية للقائد التربوي يؤثر من خلالها في المدرسين العاملين في المؤسسة التربوية، والتي تظهر في صور الجدية، الصبر، الأمانة، العدل، الاحترام، الشجاعة، التعاون، المرونة في التعامل مع المدرسين".

### المطلب الثاني: مفهوم الولاء التنظيمي:

لتوضيح ما يشير إليه مفهوم الولاء التنظيمي يجدر بنا أن نقف على المعنى الدقيق للولاء من الناحية اللغوية والناحية الاصطلاحية.

فالولاء يعني في اللغة: اسم مصدر من والى يوالي وولاء، جاء في لسان العرب ما خلاصته: الموالاة كما قال ابن الأعرابي: أن يتشاجر اثنان فيدخل ثالث بينهما للصلح، ويكون له في أحدهما هوى، فيواليه أو يحابيه، ووالى فلان فلانا إذا أحبه، والولي فعيل بمعنى فاعل، ومنه وليه إذا قام به. (بن حفيظ، 2014، صفحة 196)

بمعناه اللغوي: "وهو الانتماء، والانتساب والإخلاص وعندما نقول إن للأبناء ولاء لآبائهم، ذلك يعني انتمائهم وانتمائهم وإخلاصهم إليهم والولاء بهذا المعنى ينطوي على الارتباط وتماسك وجذب اتجاه الغير (جواد، 2009، صفحة 278)

### أما المفهوم الاصطلاحي للولاء التنظيمي:

من أشهر الباحثين الذين اهتموا بهذا الموضوع وماهيته هو (سيترزوبورتر 1974) حيث عرف الولاء التنظيمي بأنه مدى قوة اندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي وهي:

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي

✦ الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة وقيمتها.

✦ الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة.

✦ الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة (بن حفيظ، 2014، صفحة 196)

✦ وعرف بأنه " هو شعور يتعلق بوجود الفرد اتجاه جماعة ما، أو فكرة ما تأييدا لها وطاعة وإخلاصا وتضحية في سبيلها(بطاح، 2006، صفحة 183)

✦ وعرف بأنه: " مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف نحو منظمته وإخلاصه لها وتحقيق أهدافها مع شعوره بالارتباط والافتخار بها". (سنيّة و البياتي، 2014، صفحة 107).

✦ ويعرف أنه: " اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها" (خليفة و الملاحمة، 2009، صفحة 109)

✦ الولاء التنظيمي هو رغبة المعلم بالبقاء في المدرسة التي يعمل فيها، وانتمائه لها، والمحافظة على سمعتها، واعتزازه بأنه عضو فيها، واستعداده لبذل درجة عالية من الجهد لصالحها(لظفي، 2018، صفحة 50).

✦ بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغيبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية، فالعلاقة تبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الإقناع الداخلي بأهداف وغايات التنظيم، ليس مجرد تقييم لما يحصل عليه(السالم، 2015، صفحة 44).

✦ هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة(العلا، 2009، صفحة 07)

من خلال التعارف السابقة يمكننا تعريف الولاء التنظيمي إجرائياً بأنه: " شعور الأستاذ بالانتماء والرغبة في البقاء بالمؤسسة التربوية التي يعمل بها، والنتائج عن اندماجه مع أهداف المؤسسة، ما يدفعه للعمل بجد وللاعتزاز لكونه عضو بها، وللمحافظة على صورتها وسمعتها في المجتمع".

### المبحث الثاني: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية:

إن ممارسة السلوك الأخلاقي فيمن قبل العاملين في المؤسسات التربوية السبب الرئيسي في تحقيق كل من الولاء، والالتزام، والانتماء للموظفين ، فإذا كان للفرد ولاء فإنه يعتبر نفسه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة، ويسعى جاهدا لتحقيق الأفضل لها، فالقائد الأخلاقي الذي يحكم الأمور داخل المؤسسة لا بد أن يضع ميثاقا أخلاقيا ملزما، وتكون من أهم صفاته الحكم بالمنطق على الأمور، كما يتيح للموظفين الحرية في التعبير عن أفكارهم وآرائهم ومشاركتها، كما يهتم بالعمل بروح الفريق من أجل تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة وهذا ما أكدته نظرية القيادة الأخلاقية لبيرنز ، حيث ترى ان القيادة الأخلاقية تساعد على تحقيق معدلات أفضل من الرضى الوظيفي ، مما يحسن بدوره من التزام الموظف ، حيث أن الموظفين العاملين وسط القيادة الأخلاقية أقل احتمالا لتترك الوظيفة وهم في الغالب أكثر

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي

سعادة ، كما انها تركز على التواصل والتعاون داخل المنظمة حيث لا يشعر الموظف بكونه خارج خط التعبير عن رأيه ، ويتم التعامل معه باحترام (مهدي، 2022، صفحة 42).

فالقيادة الذين يملكون أخلاقيات عمل جيدة ويعملون بها، غالباً تجدهم يحضرون بصفة دائمة لمكان عملهم وفي الوقت المحدد، ويؤدون واجباتهم بالقدر المطلوب وأكثر، فالقيادة الأخلاقية لها دور كبير وإيجابي على مستوى الولاء التنظيمي للموظفين، فكلما كان المدير يتحلون أخلاقيات القيادة كالنزاهة، والأمانة، والمصادقية في العمل، فكلما كان ولاء الموظفين لمؤسستهم أكبر، وفكرة تركهم للعمل أقل، فالولاء التنظيمي يعتبر حالة نفسية تمكن الفرد من العمل بروح الفريق اعتماداً على قيادة أخلاقية صادقة لفريق العمل.

### المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

#### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الخطوة الرئيسية لبداية الدراسة، فهي من أهم المصادر التي يتم الاستفادة منها عند القيام بأي دراسة، وفي هذا الإطار هناك العديد من الدراسات التي بحثت في موضوع القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي للعاملين، وخلال هذا المبحث سيتم عرض بعض الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي وفق التسلسل الزمني من الأقدم الى اللاحد، وبعد ذلك سيتم التعليق عليها مع إبراز أهم نقاط التشابه ونقاط الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

#### ❖ الدراسة الأولى: كريم ناصر علي (2013) بعنوان: "الولاء التنظيمي لدى تدريسية الجامعة

المستنصرية، بغداد العراق" رسالة ماجستير منشورة في العلوم التربوية، وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المستنصرية للعام الدراسي 2012-2013 واعتمد الباحث في هذه الدراسة على بناء أداة لقياس الولاء التنظيمي وطبق على عينة (370) تدريسي وتوصلت النتائج الى ان اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المستنصرية لديهم ولاء تنظيمي لجامعتهم يعود ذلك لاستعدادهم على بذل الجهد لصالح الجامعة ورغبتهم بالبقاء بالجامعة وقبولهم لأهدافها وقيمها، وانه توجد فروق ذات دلالة احصائية للولاء التنظيمي تعزى لمتغير الشهادة (ماجستير - دكتوراه) ، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية للولاء التنظيمي تعزى لمتغيري (التخصص - الجنس) .

#### ❖ الدراسة الثانية : شافية بن حفيظ (2014)، بعنوان "مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات

التربوية دراسة ميدانية مدينة ورقلة"، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم جامعة ورقلة ، وهدفت هذه الدراسة الى استكشاف مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الشخصية ( الجنس، الأقدمية في التدريس، المؤهل العلمي ) و لتحقيق أهداف الدراسة تمت الاستعانة بمقياس " بورتر و زملائه " لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلم ، وطبقت على عينة (270) معلم ومعلمة من مؤسسات تربوية مختلفة، و تم التوصل الى وجود مستوى

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي

متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة ، و أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى الى (الجنس ، المؤهل العلمي، الأقدمية في التدريس)

### ❖ الدراسة الثالثة: أمجد درادكة، وهدى المطيري (2016)، بعنوان " دور القيادة الأخلاقية في تعزيز

الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس مرحلة التعليم الابتدائي بمدينة الطائف" ، رسالة ماجستير في العلم التربوية جامعة الشرق الأوسط الأردن ، وهدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، كما هدفت إلى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإرشادي). تكونت عينة الدراسة من (432) معلمة، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: جاءت جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً) وفقاً لمقياس الدراسة. وجاءت جميع أبعاد محور الثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جداً) وفقاً لمقياس الدراسة. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاتها. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغيرات (التخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمكتب الإرشادي).

### ❖ الدراسة الرابعة : تهاني صالح العنزي، وصفوت حسن عبد العزيز،(2018)، بعنوان " القيادة

الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم " رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، و هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الأخلاقية في مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وتحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وأثر متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية) واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (457) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية، واستخدمت واستبانة لجمع البيانات. وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية ككل والأبعاد كلاً على حدة جاءت بدرجة كبيرة، وأن مستوى الرضا الوظيفي ككل لدى المعلمين والأبعاد كلاً على حدة جاءت بدرجة كبيرة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة تعزى لمتغير الجنس، بينما لا توجد فروق حول السلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية؛ ووجود فروق حول الخصائص الشخصية الأخلاقية لمدير المدرسة والسلوكيات الإدارية الأخلاقية والعلاقات الإنسانية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية،

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي

بينما لا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. كما أظهرت النتائج وجود فروق حول بعض أبعاد الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات الدراسة وعدم وجود فروق حول بعض الأبعاد، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.

❖ **الدراسة الخامسة :** هالة خيران خالد صقر (2018): بعنوان "القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك- المملكة العربية السعودية" رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، هدفت الدراسة الكشف عن واقع ممارسة مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك، ودرجة تحقق الولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهن، ولتحقيق ذلك أُستخدم المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها ميدانياً على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهن (180) مشرفة وإدارية اختيروا بالطريقة العشوائية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة ممارسة مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك بدرجة كبيرة، وان جميع أبعاد الولاء التنظيمي بدرجة تحقق كبيرة، وكشفت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الولاء التنظيمي لدى منسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في بعد السلوكيات الإدارية الأخلاقية تبعاً للمسمى الوظيفي في بعد الولاء العاطفي وبعد الولاء المستمر ومجموع الأبعاد لصالح الإداريات.

❖ **الدراسة السادسة:** هند خليفة سالم الصويجي (2019)، بعنوان "دور القيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية"، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العلمي لأخلاقيات المهنة في ليبيا، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية للرئيس، الصفات الإدارية للرئيس، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق)، ومستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية وعدالة المعاملات) في ديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على استبانة طبقت على (60) شخص، وتوصل الى أن المستوى العام لكل من القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية كانا مرتفعين، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية ككل على أبعاد العدالة التنظيمية، وبينت وجود تأثير للصفات الإدارية للرئيس والعلاقات الإنسانية على العدالة التنظيمية، مع استثناء بُعدى تأثير للصفات الشخصية للرئيس والعمل بروح الفريق وأخيراً أوصت الدراسة بعد دورات تسهم في تنمية القيادة الأخلاقية وتفعيل دورها في تحقيق العدالة التنظيمية بالمنظمة محل الدراسة.

❖ **الدراسة السابعة:** إكرام مباركي، وسامية نزي (2020): بعنوان "أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي" مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية، و هدفت الدراسة الى تعرف على أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز/

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي

امتياز توزيع ورقلة، و طبقت الدراسة على عينة مكونة من (60) عامل، و استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات و خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجود تطبيق عال للقيادة الأخلاقية وجود مستوى مرتفع للولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي، ; عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

❖ **الدراسة الثامنة : عالم الحاج آدم عبد الرحيم ، و سايرة سالم مانع اليامي ( 2023) بعنوان " دور القيادة الأخلاقية في خلق الولاء التنظيمي لدى العاملين دراسة حالة الموظفين الإداريين بجامعة نجران -السعودية"** ،رسالة ماجستير منشورة في إدارة الموارد البشرية ، وهدفت الى التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية ( النزاهة -العدل-وضوح الدور- التوجه الأخلاقي ) وعلاقته بخلق الولاء التنظيمي واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على استبانة لجمع البيانات وتوصلت الى توفر ابعاد القيادة الأخلاقية بدرجات مرتفعة ومتفاوتة حيث ان بعد النزاهة في المرتبة الأولى ثم بعد التوجه الأخلاقي ثم وضوح الدور ليأتي بعد العدل اقل الابعاد توافرا ، كما أوصلت الدراسة بالاهتمام بنشر مفهوم وثقافة القيادة الأخلاقية في كل المؤسسات العاملة ، والاهتمام بتوفير بيئة عمل مناسبة للعاملين وتوفير كل الاحتياجات لرفع من الروح المعنوية لتحقيق أفضل مستوى أداء ممكن وزيادة الانتماء والولاء لمكان العمل.

### المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

#### أولاً - تعقيب عام عن الدراسات السابقة:

يتبين من خلال السرد السابق أن هناك العديد من الدراسات تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي معاً كدراسة (عالم ومانع) ، ودراسة (خيران) و(مباركي ونزلي) كما نجد عدة دراسات تناولت المغير المستقل القيادة الأخلاقية وعلاقته بمتغيرات تنظيمية مختلفة فدراسة (المطيري ودرادكة) بينت دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية ، بينما دراسة (العنزي وعبد العزيز) درست علاقتها بالرضى الوظيفي ، ودراسة (الصويجي) درست علاقتها بالعدالة التنظيمية ، كما أن الدراسات المتعلقة بالمتغير الولاء التنظيمي كدراسة (بن عبد الحفيظ ) و (ناصر علي) سعت لمعرفة وقياس مستوى الولاء لدى هيئات التدريس ، وعليه اتضح للباحثة الدور الذي تلعبه القيادة الأخلاقية في تعزيز السلوكيات الايجابية والتقليل من السلوكيات السلبية في العمل ، والربط بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي ، كما تبين من الدراسات السابقة أنها تؤثر على عدة متغيرات مما يؤكد على أهميتها.

#### ثانياً - مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

✓ شكلت الدراسات السابقة خلفية علمية ساهمت في تشكيل فكرة عامة حول كيفية بناء الإطار النظري وفي وضع خطة للدراسة الحالية، وقد تم الاعتماد عليها في تحديد الإشكالية وتساؤلات الدراسة.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي

✓ كما تم الاستفادة من جل الدراسات المنهج الوصفي وهو نفس المنهج الذي اعتمدنا عليه في دراستنا الحالية، ومجموعة من الأدوات المختلفة لجمع البيانات كالمقابلة والاستبيان. بالإضافة الطريقة تحليلها والوسائل التي استخدمتها والمحاور التي ركزت عليها، والإجراءات التي اتبعتها، كما أفادت منها في مناقشة نتائج الدراسة .

### ثالثاً - موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

دراسات السابقة المبينة في الدراسة الحالية كلها قد أجريت في مؤسسات اقتصادية، ومؤسسات تربوية، وتعليمية في مستويات مختلفة (مدارس ابتدائية، متوسطات، مدارس ثانوية، جامعات) وميدان الدراسة الحالية قد تم في مؤسسات تربوية وهي المرحلة المتوسطة، وهذا التشابه في ميدان الدراسة ساعد الباحثة على تطوير معرفتها بمتغيرات الدراسة.

✓ حاولت بعض الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية التعرف على مدى توافر ابعاد القيادة السائدة لدى مديري المدارس بشكل منفرد، وحاولت دراسات أخرى الكشف عن علاقتها ببعض المتغيرات السلوكية كالولاء التنظيمي، ودافعية الإنجاز، والرضا الوظيفي، وكذلك حاولت هذه الدراسات ربط هذا المتغير مع متغيرات مثل (السن، الجنس، الخبرة، الحالة الاجتماعية، المرحلة التعليمية، المؤهل العلمي).

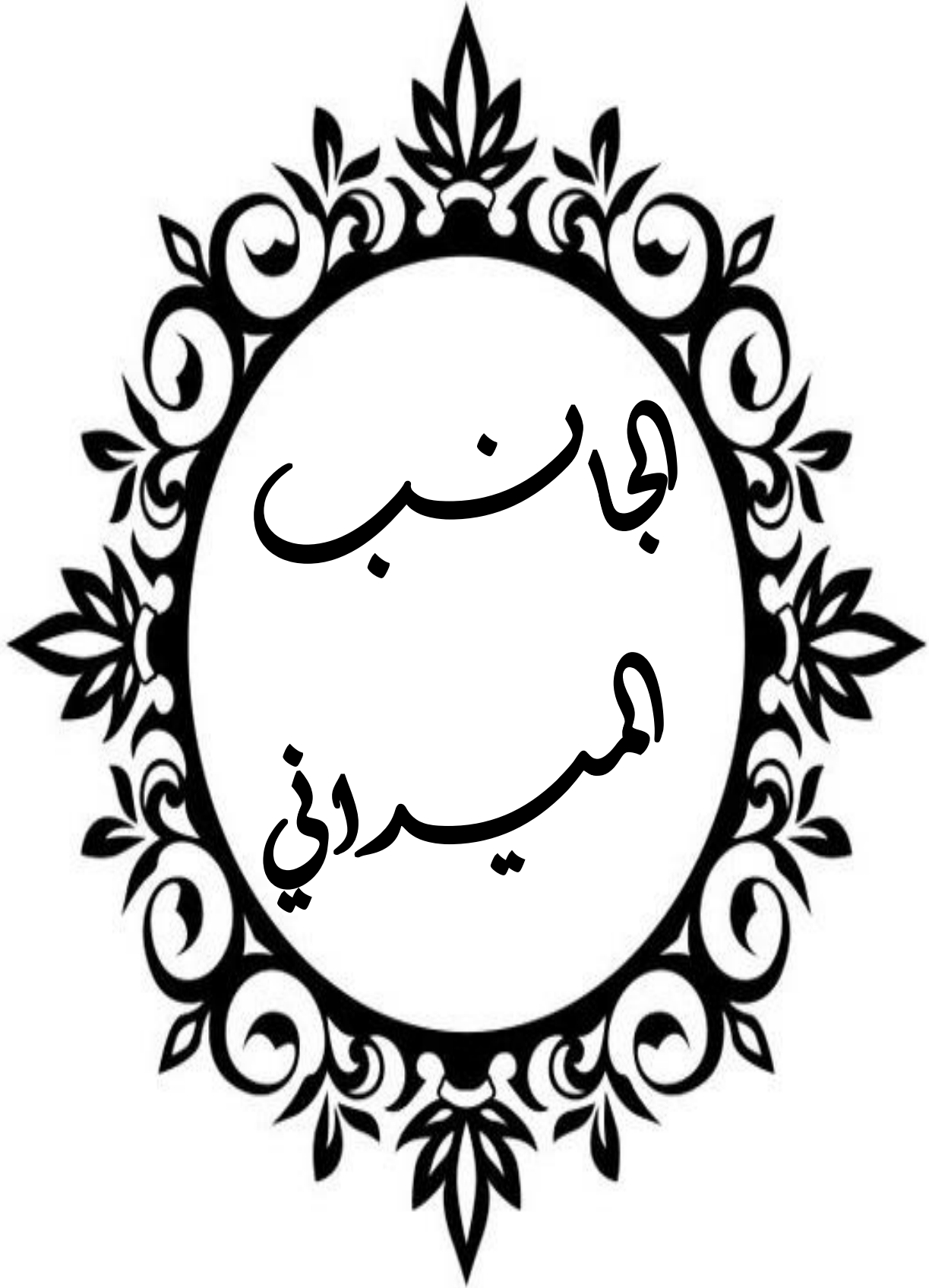
✓ بينما تختلف عن الدراسات السابقة في طبيعة مجتمع الدراسة، حيث ان جميع الدراسات حضي بها مديري المدارس، معلمي المرحلة الابتدائية، مدرسي التعليم الثانوي، أعضاء هيئة التدريس الجامعي، مشرفين تربويين، إداريين، وعاملين وهذا ما دفعنا للقيام بهذه الدراسة والتي سيتم تطبيقها على معلمي المرحلة التعليم المتوسط والذي حسب علمنا لم يسبق تناوله بمهذين المتغيرين وفي هذه المرحلة من مراحل التعليم وهي (مرحلة التعليم المتوسط).

### خلاصة الفصل

لقد حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بالأسس النظرية لكل من القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي، ومن ثم عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي في المؤسسات المختلفة.

وما يمكن استنتاجه أن القيادة الأخلاقية شيء أساسي وضروري لأي مؤسسة لان نجاحها اليوم أو فشلها يتوقف على مدى توفر القيادة الأخلاقية بمختلف أبعادها وبتحقيق هذه الأبعاد يتولد لدى الأفراد ولاء تنظيمي عال ويخلق أداء جيداً، يساعدها في بناء مستقبلها وتوسيع رؤيتها ومطابقة أهدافها مع الأهداف العاملين فيها.

وهذا ما سنحاول التأكيد منه من خلال محاولة إسقاط الجانب النظري على المؤسسات التربوية محل الدراسة للتعرف على أهمية القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي في نظر أساتذة التعليم المتوسط.



تهيد:

من أجل الإمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الاول، وكذا للإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال اسقاط الجانب النظري على أساتذة التعليم المتوسط لمتوسطات لبلدية تبسبست ولاية توفرت لتعرف على دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى عينة محل الدراسة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

المطلب الأول: الطريقة المستعملة في الدراسة:

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، وخصائصه بغية التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية من خلال الاعتماد على البيانات والمعلومات اللازمة بعد جمعها وتحليلها.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

❖ **مجتمع الدراسة** يعرف بأنه: "مجموعة من الوحدات الإحصائية المعروفة بصورة واضحة والتي يراد منها

الحصول على البيانات" (الغراوي، 2008، صفحة 161)

ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع أساتذة التعليم المتوسط لمتوسطات بلدية تبسبست ولاية توقرت " خلال الموسم الدراسي 2024/2023 والمقدر عددهم 180 أستاذ واستاذة موزعين على 6 متوسطات، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة

الرقم	اسم المتوسطة	تعداد الاساتذة
1	متوسطة الشاوش	36
2	دقعة الطاهر	30
3	عيسات ايدر	32
4	الشيخ المقراني	32
5	نصرات حشاني	25
6	بن الزوي علي	25
	المجموع	180

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى المعلومات المقدمة من طرف متوسطات تبسبست.

❖ **عينة الدراسة** تعرف بأنها: "جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة، يختارها الباحث لإجراء دراسته

عليه وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً". (الغراوي، 2008، صفحة 161)

وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجموع الكلي لمجتمع الدراسة والمقدر عدده بـ (180) أستاذ

واستاذة عن طريق سحب نسبة مئوية منه قدرها بـ 85%، وللحصول على حجم العينة نطبق للعملية الحسابية

التالية: حجم العينة = مجموع الكلي لمجتمع الدراسة × النسبة المئوية المسحوبة / 100

حيث أن

مجتمع الدراسة = 180 أستاذ واستاذة.

النسبة المئوية المسحوبة = 85 %.

وبتطبيق هذه العملية نحصل على حجم العينة =  $180 \times 85\% / 100 = 153$  مفردة،

## الفصل الثاني :

## الدراسة الميدانية

تم توزيع 153 استبانة على أساتذة التعليم المتوسط لمتوسطات محل الدراسة وتم استرجاع (127) أي بنسبة 83%، وتم إلغاء (07) استمارة بنسبة 4,57% لإخلالها بشروط الإجابة الصحيحة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (120) أي بنسبة 78,43%.

ثانيا: متغيرات الدراسة وطرق قياسها:

❖ تحديد متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (02): يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	ابعاد المتغيرات
المتغير المستقل	(الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية)
المتغير التابع	(الولاء العاطفي، الولاء المعياري، الولاء المستمر)

V . SPSS25 المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات

❖ طرق قياسها:

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي حيث يطلب من المبحوثين إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة وقد تم تكوين جميع المقاييس الاستجابات لفقرات الاستبيان وفق هذا المقياس؛ تم حساب المتوسط المرجح لتحديد الاتجاه، حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3-1=2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (2/3=0,06)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية، ولأكثر دقة وتوضيح الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (03): يوضح مقياس الإجابات ومجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت الثلاثي):

مقياس الإجابات		المتوسط المرجح لكل مستوى	
البدائل	الوزن	المتوسط المرجح	المستوى
غير موافق	1	من 1 - 1,66	منخفض
محايد	2	من 1,67 - 2,33	متوسط
موافق	3	من 2,34 - 3	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (3-1=2) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (2/3=0,06)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية.

المطلب الثاني: الأدوات

أولا: أدوات جمع البيانات:

تختلف أدوات البحث وفق لطبيعة الموضوع وأهدافه ومنهجه، لذا على الباحث اختيار الأداة المناسبة لحصول على نتائج نهائية تعكس دقة الموضوع وصدق وأمانة المعطيات. وبما أن محور الدراسة الحالية هو دور

القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي، فقد تم استخدام مجموعة من الأدوات التي يتم الحصول على المعلومات اللازمة ومنها ما يلي:

### ❖ المقابلة غير المقننة:

قد تم استخدام المقابلة غير المقننة والتي تعتبر من الأدوات الأكثر استخداما في البحث إذ تمكننا من الحصول على المعلومات التي قد يستعصي الحصول عليها عند استخدام أدوات أخرى، وذلك دون الالتزام الكامل بالأسئلة المخطط لها من قبل. حيث تمت مقابلة الاساتذة شخصيا في مكان العمل والحديث معهم دون رسميات ودون أي وساطة، وقد كان موضوع الحوار حول أهمية الصفات الشخصية والصفات الادارية والعلاقات الإنسانية للقائد بالمؤسسة التربوية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي من وجهة نظرهم.

### ❖ الاستمارة:

تعتبر الاستمارة أكثر الوسائل المنهجية المستخدمة خاصة في ميدان العلوم الاجتماعية، كونها تساعد الباحث في الحصول على المعلومات المناسبة واللازمة لموضوع دراسته، فهي عبارة عن: "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيداً لحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها. (أبرش، صفحة 269).

ولكي تكون الاستمارة دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون، تم تصميمها بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، وانطلاقا من إشكالية الدراسة والفرضيات الموضوعية، حيث تم صياغة مجموعة من العبارات، ومراعاة استعمال لغة سليمة؛ وصياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل؛ وترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية، ولمعرفة مدى وضوح أسئلة الاستمارة وقبل ضبطها في شكلها النهائي، تم عرضها على الأستاذة المشرفة للتعرف على توجيهاتها والأخذ برأيها ونصائحها بعين الاعتبار، وكذلك عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في علم الاجتماع من كلية الآداب والعلوم الانانية والاجتماعية جامعة حمه لخضر الوادي (أنظر الملحق رقم 2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين من خلال القيام بالإجراءات اللازمة من تعديل وحذف وكذا إضافة، وصياغة العبارات بالشكل المناسب والأكثر وضوحا لتظهر في شكلها النهائي.

وقد تم توزيع 153 استمارة على أساتذة التعليم المتوسط لمتوسطات محل الدراسة وتم استرجاع (127) أي بنسبة 83%، وتم إلغاء (07) استمارة بنسبة 4,57% لإخلالها بشروط الإجابة الصحيحة، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (120) أي بنسبة 78,43%، وتم تقسيم استمارة الدراسة الى:

- المحور الأول: المعنون بـ "البيانات الشخصية" وضم ستة (06) عبارات.
- المحور الثاني: المعنون بـ القيادة الأخلاقية وضم تسعة عشر (19) عبارة مقسمة الى ثلاثة أجزاء حسب الابعاد:

✓ الجزء الأول: خاص ببعده "الصفات الشخصية" وضم ستة (06) عبارات

- ✓ الجزء الثاني: خاص ببعده "الصفات الادارية" وضم سبعة (07) عبارات
- ✓ الجزء الثالث: خاص ببعده "العلاقات الانسانية" وضم ستة (06) عبارات
- المحور الثالث: المعنون بـ "الولاء التنظيمي" وضم خمسة عشر (15) عبارة مقسمة الى ثلاثة اجزاء حسب الابعاد:

- ✓ الجزء الأول: خاص ببعده "الولاء العاطفي" وضم خمسة (05) عبارات.
- ✓ الجزء الثاني: خاص ببعده "الولاء المعياري" وضم خمسة (05) عبارات.
- ✓ الجزء الثالث: خاص بـ "الولاء المستمر" وضم خمسة (05) عبارات..

ثانيا: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

### 1 - البرامج الإحصائية:

بغرض الاختبار الإحصائي لفروض الدراسة، وكذا لتحليل البيانات وتفسير النتائج قمنا بعملية تبويب البيانات المتحصل عليها من الاستمارات عن طريق تحويل البيانات الوصفية الى بيانات كمية باستخدام Microsoft Excel، تم إدخالها على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss. v25).

### 2 - الأساليب الإحصائية:

2- 1 - الأسلوب الكمي: من أجل معالجة وتحليل البيانات المتحصل عليها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ♣ معامل ألفا كرونباخ (Gronbach's Alpha) والتجزئة النصفية لقياس ثبات أداة الدراسة.
- ♣ معامل الاتساق الداخلي لقياس صدق أداة الدراسة.
- ♣ التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- ♣ المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation) لمعرفة أهمية والاتجاه العام لاستجابات عينة الدراسة، ومدى ارتفاع أو انخفاض استجاباتهم عن المحاور الرئيسية، وترتيب المحاور تنازليا حسب أعلى متوسط، ومدى انحراف إجابات عن متوسطها الحسابي وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي.
- ♣ معامل لارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس الارتباطات بين أبعاد ومؤشرات الفرضيات.
- ♣ تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار ولتحديد وتفسير نسبة مساهمة أبعاد القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل) في أبعاد الولاء التنظيمي (المتغير التابع) .

2- 2 - الأسلوب الكيفي: يظهر من خلال التعليق على الجداول، والتحليل والتفسير للنتائج المقدمة المرتبط بالجانب النظري.

ثالثا: نتائج الدراسة الاستطلاعية:

تكتسي الدراسة الاستطلاعية أهمية بالغة في البحث العلمي إذ تعتبر دراسة أولية له، حيث تهدف إلى التحقق من صلاحية أدوات جمع البيانات التي سيستخدمها الباحث في بحثه ولهذا أجريت الدراسة الاستطلاعية من أجل تحقيق هدفين هما:

♣ التعرف المسبق على الظروف المحيطة بعملية التطبيق، ومعرفة مختلف الصعوبات والنقائص التي يمكن مواجهتها اثناء التطبيق لتداركها فيما بعد.

♣ حساب الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) بغية الاطمئنان على مدى صلاحية أداة البحث المتمثلة في استمارة الاستبيان.

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة قوامها 30 أستاذ واستاذة، تم اختيارهم بطريقة العشوائية البسيطة من المتوسطات التابعة لبلدية تبسست ولاية توقرت.

أولا: ثبات وصدق أداة الدراسة:

1- اختبار الثبات:

1-1: اختبار الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

جدول رقم (04) يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ

القرار عند مستوى الدلالة (0.01)	معامل ألفا كرونباخ	العبارات	المتغير
دال	0.84	19	محور القيادة الأخلاقية
دال	0.77	15	محور الولاء التنظيمي
دال	0.85	34	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V25

- يتبين من خلال الجدول رقم (04) جاءت معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للمحاور والاستبيان ككل تساوي (0.84، 0.77، 0.85) على الترتيب دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، وهذا يدل على أن الاداة تتمتع بدرجة ثبات عالية.

1-2: اختبار الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

جدول رقم (05) يوضح معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية

القرار عند (0.01)	معامل الارتباط سبيرمان وبروان بعد التصحيح	معامل الارتباط بين جزئي الاستمارة	المتغير
دال	0.89	0.80	محور القيادة الأخلاقية
دال	0.84	0.72	محور الولاء التنظيمي
دال	0.85	0.75	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V25

- يتضح من خلال الجدول رقم (05) بأن معاملات الثبات وبطريقة التجزئة النصفية للمحاور والاستبيان ككل تساوي (0.80، 0.89، 0.72 / 0.84، 0.75 / 0.85) على التوالي دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يشير الى ان أداة الدراسة تمتاز بدرجة عالية من الثبات.

2- اختبار الصدق:

2-1: صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي):

تم معالجة البيانات باستخدام اختبار(ت) لعينتين مستقلتين وكانت النتائج موضحة في الجداول التالية:

جدول رقم (06) يوضح صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) لأداة الدراسة

المتغيرات	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة(ت)	مستوى الدلالة
القيادة الأخلاقية	الدنيا	10	2.30	0.29	18	4.30	0.00 دال
	العليا	10	2.72	0.06			
الولاء التنظيمي	الدنيا	10	2.27	0.21	18	5.45	0.00 دال
	العليا	10	2.66	0.05			
الاستبيان ككل	الدنيا	10	2.35	0.20	18	4.65	0.00 دال
	العليا	10	2.67	0.09			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V25

- من خلال نتائج الجدول رقم (06) نلاحظ اختلاف بين قيم المتوسطات الحسابية للفئات الدنيا للمحاور والاستبيان ككل (2.30، 2.27، 2.35) والمتوسطات الحسابية للفئات العليا (2.72، 2.66، 2.67) على الترتيب، كما جاءت القيم المعنوية لمستوى الدلالة تساوي (0.00) دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق بين متوسطات الدرجات الدنيا ومتوسطات الدرجات العليا للمبحوثين، وبالتالي فإن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق التمييزي.

2-2: اختبار الصدق باستخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي

قد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات الأبعاد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذا بين الدرجة الكلية للأبعاد والدرجة الكلية للمحاور التي تنتمي إليها، ثم الدرجة الكلية للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان والجداول التالية توضح ذلك:

2-2-1: صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والدرجة الكلية لأبعاد المحور الأول (القيادة الأخلاقية):

أ- بعد الصفات الشخصية:

جدول رقم (07) يوضح معاملات الارتباط بين درجة الفقرات والدرجة الكلية لبعده الصفات الشخصية

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة والقرار
01	يتحلى بالصبر في إنجاز المهام الموكلة اليه	**0.70	دال0.00
02	ينجز بمجدية المهام والمسؤوليات الخاصة به	**0.95	دال0.00

03	يفي بالوعود والالتزامات التي يقطعها على نفسه	**0.90	دال0.00
04	يتصرف بشجاعة في مختلف المواقف	**0.83	دال0.00
05	يتصرف باحترام في مختلف تعاملاته مع الآخرين	**0.85	دال0.00
06	يتواضع في علاقاته وتصرفاته مع الأساتذة	0.28	غير دال0.12

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS .V25

- من خلال الجدول رقم(07) يتضح أن جميع القيم المعنوية لمستوى الدلالة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لذات البعد دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يساوي (0.70) والحد الأعلى يساوي (0.90) ، في حين جاءت القيمة المعنوية في الفقرة التي تنص على: "يتواضع في علاقاته وتصرفاته مع الأساتذة" تساوي (0.12) وهي قيمة غير دالة وبارتباط ضعيف، ولحاجة الباحثة للفقرة بغرض استخدامها في تفسير النتائج فلن يتم حذفها من الاستبيان. وعليه فإن جميع فقرات البعد متمسقة داخليا مع الدرجة الكلية لذات البعد مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الصفات الشخصية.

#### ب- بعد الصفات الإدارية:

جدول رقم (08) يوضح معاملات الارتباط بين درجة الفقرات والدرجة الكلية لبعد الصفات الإدارية

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة والقرار
01	يتمتع بقدر مناسب من المرونة في العمل	**0.38	دال0.03
02	يحافظ على اسرار العمل	**0.63	دال0.00
03	يوزع المسؤوليات على الأساتذة بعدل	**0.71	دال0.00
04	يطبق بشفافية القوانين على الجميع	*0.37	دال0.04
05	يجتهد في توفير كافة الوسائل التعليمية التي يحتاجها الأساتذة لتنفيذ البرامج التربوية	**0.82	دال0.00
06	يحرص على التقييم المستمر لخطط المؤسسة من اجل تحقيق الأفضل	**0.85	دال0.00
07	يمنح الفرصة لإبداء الرأي في الأمور التي تهم المؤسسة	0.13	غير دال0.94

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS .V25

- من خلال الجدول رقم(08) يتضح أن جميع القيم المعنوية لمستوى الدلالة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لذات البعد دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يساوي (0.37) والحد الأعلى يساوي (0.85) ، في حين جاءت القيمة المعنوية في الفقرة التي تنص على: "يمنح الفرصة لإبداء الرأي في الأمور التي تهم المؤسسة" تساوي (0.94) وهي قيمة غير دالة وبارتباط ضعيف، ولحاجة الباحثة للفقرة بغرض استخدامها في تفسير النتائج فلن يتم حذفها من الاستبيان ، وعليه فإن جميع فقرات

البعد متسقة داخليا مع الدرجة الكلية لذات البعد مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الصفات الإدارية.

### ج- بعد العلاقات الإنسانية:

جدول رقم (09) يوضح معاملات الارتباط بين درجة الفقرات والدرجة الكلية لبعدها العلاقات الإنسانية

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة والقرار
01	يضع العلاقات الشخصية مع الآخرين جانبا عند اصدار القرارات التي تخصهم	**0.65	دال 0.00
02	يحرص على مشاركة الاساتذة في مناسباتهم الاجتماعية	**0.60	دال 0.00
03	يحرص على إقامة علاقات تعاونية بين كافة الاساتذة في المؤسسة	*0.43	دال 0.01
04	يأخذ بعين الاعتبار لاحتياجات ومتطلبات الاساتذة الشخصية	**0.55	دال 0.00
05	يقدر الظروف الخاصة للأساتذة بشكل موضوعي	**0.56	دال 0.00
06	يحرص على تكوين علاقات إيجابية بين المؤسسة والفاعلين فيها	**0.77	دال 0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V25

- من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن جميع القيم المعنوية لمستوى الدلالة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لذات البعد دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يساوي (0.43) والحد الأعلى يساوي (0.77)، وعليه فإن جميع فقرات البعد متسقة داخليا مع الدرجة الكلية لذات البعد مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد العلاقات الإنسانية.

2-2-2: صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والدرجة الكلية لأبعاد المحور الثاني (الولاء التنظيمي):

### أ- بعد الولاء العاطفي:

جدول رقم (10) يوضح معاملات الارتباط بين درجة الفقرات والدرجة الكلية لبعدها الولاء العاطفي

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة والقرار
01	التزامي كبير جدا تجاه العمل والفاعلين فيها	**0.55	دال 0.00
02	أعمل بجد واجتهاد لتحقيق الأفضل لهذه المؤسسة	**0.60	دال 0.00
03	اهتم بأداء عملي وتحسينه من اجل سمعة المؤسسة	**0.62	دال 0.00
04	اشعر بالانسجام مع الزملاء في هذه المؤسسة	**0.59	دال 0.00
05	وجودي في المؤسسة نابع من إيماني بقيم وأهداف المؤسسة	**0.72	دال 0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V25

التحليل: من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن جميع القيم المعنوية لمستوى الدلالة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لذات البعد دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يساوي

(0.55) والحد الأعلى يساوي (0.97)، وعليه فإن جميع فقرات البعد متسقة داخليا مع الدرجة الكلية لذات البعد مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الولاء العاطفي.

### ب- بعد الولاء المعياري:

جدول رقم (11) يوضح معاملات الارتباط بين درجة الفقرات والدرجة الكلية لبعد الولاء المعياري

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة والقرار
01	افتخر بأبني عضو في هذه المؤسسة	**0.77	دال 0.00
02	يهمني كثيرا ان يكون لهذه المؤسسة مستقبل زاهر	**0.54	دال 0.00
03	مستعد لبذل كل ما بوسعي من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسة	**0.56	دال 0.00
04	تعد هذه المؤسسة أفضل مكان يمكن العمل فيه بإرياحية	**0.82	دال 0.00
05	اهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة	**0.37	دال 0.03

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V25

- من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن جميع القيم المعنوية لمستوى الدلالة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لذات البعد دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يساوي (0.86) والحد الأعلى يساوي (0.97)، وعليه فإن جميع فقرات البعد متسقة داخليا مع الدرجة الكلية لذات البعد مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الولاء المعياري.

### ج- بعد الولاء المستمر:

جدول رقم (12) يوضح معاملات الارتباط بين درجة الفقرات والدرجة الكلية لبعد الولاء المستمر

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة والقرار
01	توفر المؤسسة كل شروط العمل المناسبة	**0.60	دال 0.00
02	لدي ثقة بان هذه المؤسسة أكثر أمنا من المؤسسات الأخرى	**0.73	دال 0.00
03	التحدث باعتزاز عن مؤسستي لأصدقائي وادافع عنها في كل الظروف	**0.62	دال 0.00
04	اشعر بان المؤسسة التي اعلمل بها جزء من حياتي ومن الصعب الابتعاد عنها	**0.74	دال 0.00
05	لدي رغبة في البقاء بهذه المؤسسة	**0.59	دال 0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V25

- من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن جميع القيم المعنوية لمستوى الدلالة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لذات البعد دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يساوي (0.59) والحد الأعلى يساوي (0.74)، وعليه فإن جميع فقرات البعد متسقة داخليا مع الدرجة الكلية لذات البعد مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الولاء المستمر.

3-2-2: اختبار صدق الاتساق الداخلي بين أبعاد المحاور:

1- الاتساق الداخلي بين أبعاد المحور الأول (القيادة الأخلاقية):

لدراسة الاتساق الداخلي بين أبعاد محور القيادة الاخلاقية، قمنا بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور، والجدول الآتي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (13) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية لمحور القيادة الاخلاقية

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة والقرار
01	الصفات الشخصية	**0.87	0.00 دال
02	الصفات الإدارية	**0.86	0.00 دال
03	العلاقات الانسانية	**0.73	0.00 دال

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V25

- من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن جميع القيم المعنوية لمستوى الدلالة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين درجات البعد والدرجة الكلية لذات المحور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يساوي (0.73) والحد الأعلى يساوي (0.87)، وعليه فإن جميع أبعاد المحور الثاني متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية لذات المحور مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول (القيادة الاخلاقية).

2-الاتساق الداخلي بين أبعاد المحور الثاني (الولاء التنظيمي):

لدراسة الاتساق الداخلي بين أبعاد محور الولاء التنظيمي، قمنا بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (14) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمحور الولاء التنظيمي

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة والقرار
01	الولاء العاطفي	**0.62	0.00 دال
02	الولاء المعياري	**0.79	0.00 دال
03	الولاء المستمر	**0.89	0.00 دال

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V25

- من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن جميع القيم المعنوية لمستوى الدلالة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين درجات البعد والدرجة الكلية لذات المحور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث جاء الحد الأدنى لمعاملات الارتباط يساوي (0.62) والحد الأعلى يساوي (0.89)، وعليه فإن جميع أبعاد المحور الثاني متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية لذات المحور مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني (الولاء التنظيمي).

2-3 صدق الاتساق الداخلي (الاتساق البنائي) بين محاور أداة الدراسة:

لدراسة الاتساق الداخلي بين محاور أداة الدراسة، قمنا بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (15) يوضح معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان

المحاور	المتغير	معامل الارتباط	مستوى الدلالة والقرار
المحور الأول	القيادة الأخلاقية	**0.87	0.00 دال
المحور الثاني	الولاء التنظيمي	**0.75	0.00 دال

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V25

- من خلال الجدول رقم (15) يتضح أن جميع القيم المعنوية لمستوى الدلالة دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث جاءت قيم معاملات الارتباط يساوي (0.87، 0.75) دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، وعليه فإن جميع محاور الاستبيان متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل مما يثبت صدق الاتساق الداخلي للمحاور.

وخلاصة القول: يتضح مما سبق أن أداة الدراسة تمتاز بدرجة عالية من الصدق والثبات، وبالتالي يمكننا الاعتماد عليها في الدراسة الأساسية.

### المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

بعد أن تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة واتضح أنها جاهزة للتطبيق، تم توزيع استمارات استبيان على أساتذة التعليم المتوسط لست متوسطات التابعة لبلدية تبسبست ولاية توقرت واسترجاعها، وبعد تفرغها ومعالجتها، سنعرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بواسطة الحزمة الإحصائية SPSS. V25 وتحليلها ومناقشتها.

### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

#### 1- عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة:

سنعرض في هذا العنصر توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، الخبرة، سنوات العمل)؛ حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على هذه الخصائص.

#### 1-1 حسب الجنس:

الجدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

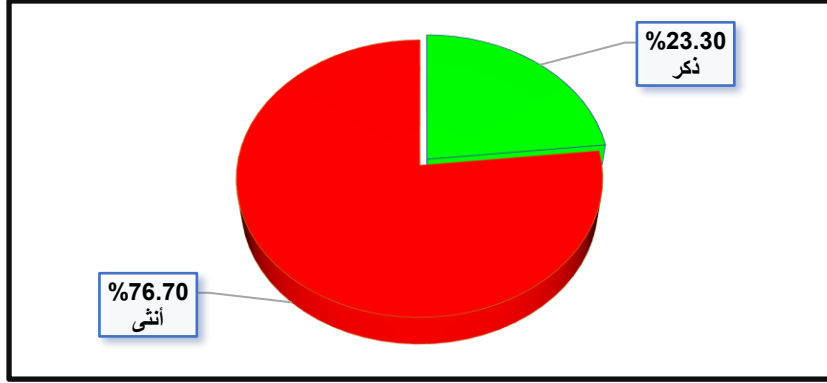
النسبة المئوية	عدد الافراد	الجنس
23,30%	28	ذكر
76,70%	92	أنثى
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V25

- تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (16) المتعلق بالجنس أن غالبية أفراد العينة من الإناث (76,70%)، في حين بلغت نسبة الذكور (23,30%) من مجموع أفراد العينة، وهذه النتيجة منطقية،

وذلك يعود بدرجة كبيرة إلى طبيعة ميول العنصر النسوي للعمل في مجال التعليم مقارنة بالعنصر الذكوري الذي يشهد عزوف كبير جدا مقارنة بالسنوات الفارطة. وبإمكاننا اختصار ما ورد في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي والذي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الشكل رقم (01): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمغبر الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V25

### 2-1 حسب العمر:

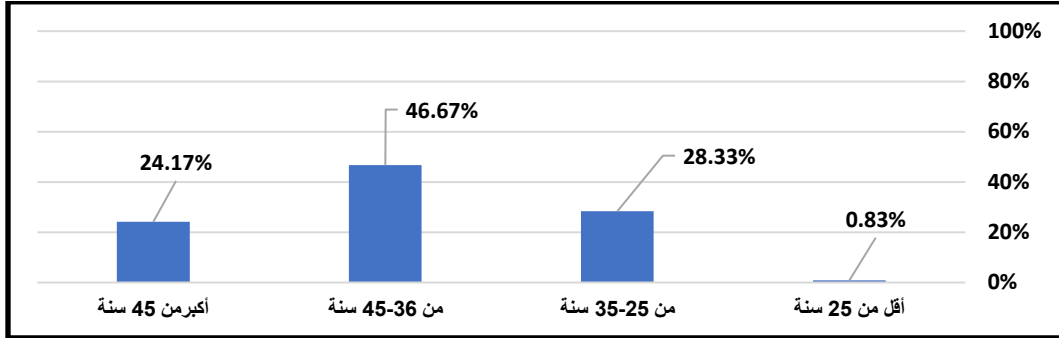
الجدول رقم (17): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمغبر العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
0.83%	1	أقل من 25 سنة
28.33%	34	من 25 سنة - 35 سنة
46.67%	56	من 36 سنة - 45 سنة
24.17%	29	أكثر من 45 سنة
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V25

- توضح الشواهد الرقمية المبينة في الجدول رقم (17) أن غالبية الأفراد محصورين في الفئة العمرية من (36 سنة إلى 45 سنة) بنسبة (46,67%) وهي أعلى نسبة، وتليها الفئة العمرية (من 25 سنة إلى 35 سنة) بنسبة (28,33%) ثم الفئة العمرية أكثر من 45 سنة بنسبة (24,17%) وفي آخر الترتيب الفئة العمرية الأقل من 25 سنة بنسبة ضئيلة جدا بنسبة (0,83%) وهذا منطقي لان هاتين الفئتين هي الفئة الاقدر والاجدر على القيام بمهمة التعليم واثبات الكفاءة وكذا تأدية العمل بالشكل المطلوب، وبإمكاننا إظهار الأرقام الواردة في الجدول رقم (17) والمتعلق بمتغير العمر في الجدول الموالي :

الشكل رقم (02): أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS . V25

### 3-1 حسب المؤهل العلمي:

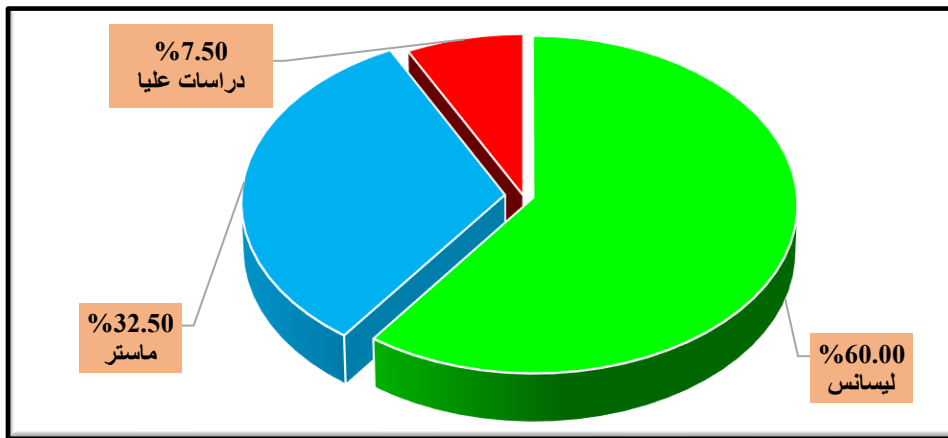
الجدول رقم (18): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل
60.00%	72	ليسانس
32.50%	39	ماجستير
7.50%	9	دراسات عليا
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS . V25

- تبين الدلالات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (18)، أن أكثر من نصف أفراد العينة لديهم مستوى ليسانس بنسبة (60,00%) وهذا طبيعي جدا نظرا لمتطلبات مهنة التعليم ثم تليها الافراد الذين يحملون لشهادة الماجستير والدراسات العليا بنسبة (32,50%) و (7,50%) على التوالي، والذين يسعون لرفع وتحسين مستواهم التعليمي خلال مسارهم المهني، ويمكننا اختصار ما ورد في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS . V25

4-1 حسب سنوات الخبرة:

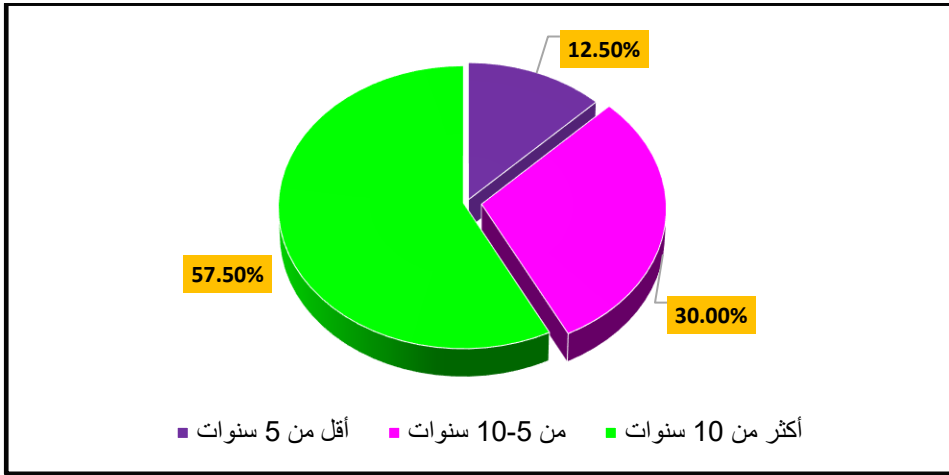
الجدول رقم (19): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
12.50%	15	أقل من 5 سنوات
30.00%	36	من 5-10 سنوات
57.50%	69	أكثر من 10 سنوات
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS .V25

- توضح الدلالات الرقمية المبينة في الجدول رقم (19) أعلاه، أن فئة الأفراد اللذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات هي الأكبر بنسبة (57,50%)، ثم تليها الأفراد الذين لديهم خبرة بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة (30,00%)، وأخيرا الذين لديهم أقل من 5 سنوات بنسبة (12,50%)، وهذه النتيجة تدل على أن المؤسسات التربوية تحتوي على أفراد مؤهلين وذات خبرات ومعرفة سابقة وهذا ما تتطلبه مهنة التعليم. والشكل الموالي يلخص لنا المعطيات الواردة في الجدول أعلاه:

الشكل رقم (04): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS .V25

5-1 حسب الرتبة الوظيفية:

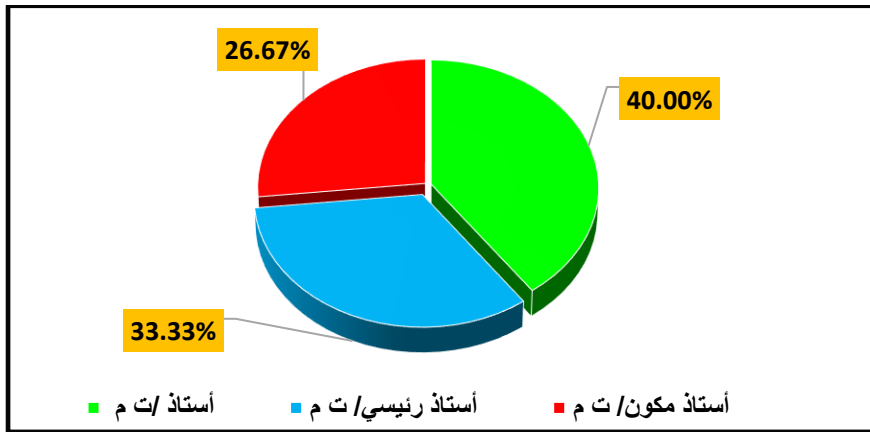
الجدول رقم (20): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة
40.00%	48	أستاذ تعليم متوسط
33.33%	40	أستاذ رئيسي للتعليم المتوسط
26.67%	32	أستاذ مكون للتعليم المتوسط
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS .V25

- أعربت الدلالات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (20) أن فئة الأفراد الذين لديهم رتبة قاعدية بالنسبة لأستاذ التعليم المتوسط هي الأكبر بنسبة (40,00%) ثم تليها رتبة أستاذ رئيسي للتعليم المتوسط بنسبة (33,33%)، ثم رتبة أستاذ مكون بنسبة (26,67%)، وهذه النتيجة تدل على نقص مناصب الترقية الوظيفية لرتب الأساتذة في المؤسسات التربوية ومنظومة التربية والتعليم خاصة إذا ما قارناها بسنوات الخبرة في ميدان التعليم التي تفوق خمس سنوات فأكثر والتي تمثل نسبة (87,50%). والشكل الموالي يبين باختصار ما جاء في الجدول أعلاه:

الشكل رقم (05): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS .V25

### 6-1 سنوات العمل في المؤسسة الحالية:

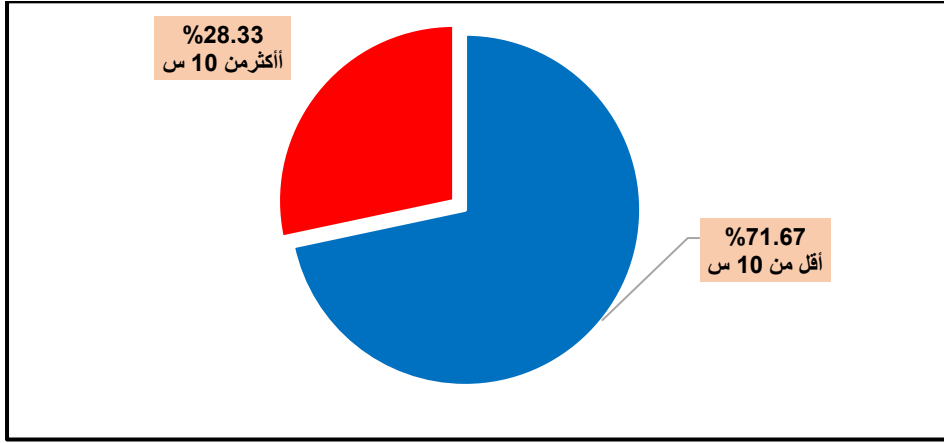
الجدول رقم (21): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل في المؤسسة الحالية

النسبة المئوية	التكرار	سنوات العمل في المؤسسة الحالية
71.67%	86	أقل من 10 سنوات
28.33%	34	أكثر من 10 سنوات
100%	120	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS .V25

- توضح الدلالات الرقمية الواردة في الجدول رقم (21)، أن فئة الأفراد الذين يعملون في المؤسسة الحالية لديهم أقل من 10 سنوات هي الأكبر بنسبة (71,67%)، ثم تليها الأفراد الذين لديهم أكثر من 10 سنوات عمل في المؤسسة بنسبة (28,33%)، وهذا السبب راجع إلى الحركة التنقلية للأساتذة في المؤسسات التربوية، ويمكننا اختصار ما ورد في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل في المؤسسة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V25

ثانيا: تفسير وتحليل اتجاهات البيانات:

سوف يتم دراسة اجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الأخلاقية وابعاد الولاء التنظيمي، وتحليلها وتفسيرها، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، من خلال المتوسطات المرجحة التي تم حسابها سابقا على أساس مقياس ليكارت الثلاثي لتحديد درجة الموافقة والاتجاه العام حول البيانات (أنظر الى الجدول رقم (03)).

1- تفسير وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد القيادة الأخلاقية:

1-1 تفسير وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الصفات الشخصية

الجدول رقم (22): يوضح اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الصفات الشخصية:

الرقم	العبارات	البدائل				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
		موافق	محايد	غير موافق					
1	يتحلى بالصبر في انجاز المهام الموكلة اليه	109	7	4	2.88	0.42	مرتفع	1	
		90.8	5.8	3.3					
2	ينجز بمجدية المهام والمسؤوليات الخاصة به	107	5	8	2.83	0.52	مرتفع	2	
		89.2	4.2	6.7					
3	يفي بالوعود والالتزامات التي يقطعها على نفسه	99	14	7	2.77	0.54	مرتفع	3	
		82.5	11.7	5.8					
4	يتصرف بشجاعة في مختلف المواقف	87	21	12	2.63	0.66	مرتفع	6	
		72.5	17.5	10					
5	يتصرف باحترام في مختلف تعاملاته مع الاخرين	96	11	13	2.69	0.65	مرتفع	5	
		80	9.2	10.8					
6	يتواضع في علاقاته وتصرفاته مع الأساتذة	102	7	11	2.76	0.6	مرتفع	4	
		85	5.8	9.2					

## الفصل الثاني :

## الدراسة الميدانية

مرتفع	0,45	2,76	المتوسط العام لبعده الصفات الشخصية
-------	------	------	------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V25

- أسفرت الشواهد الكمية الظاهرة في الجدول رقم (22) أن بعد الصفات الشخصية سائد فينظر عينة الدراسة كان بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (2,76) وانحراف معياري (0,45)، وهذا يعكس درجة الموافقة الكبيرة من طرف المبحوثين حول محتوى العبارات، كما يتضح أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "يتحلى المدير بالصبر في إنجاز المهام الموكلة إليه" بمتوسط حسابي (2,88) وانحراف معياري (0,42)، تم تليها عبارة "ينجز بمجدية المهام والمسؤوليات الخاصة به" بمتوسط حسابي (2,83) وانحراف معياري (0,52) ونجد العبارة "يتصرف بشجاعة في مختلف المواقف" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,63) وانحراف معياري (0,66) وهذا يعني أن المدير بصفته القائد في المؤسسة التربوية يتميز بالصبر والجدية والنزاهة والأمانة والاحترام في تعامله مع الآخرين والوفاء بالوعود، مما يجعلهم يتقنون فيه وفي قراراته، بناء على الصفات الشخصية التي يتسم بها فهو في الغالب يحرص على رسم صورة جيدة في أعين المرؤوسين.

### 2-1 تفسير وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الصفات الادارية:

الجدول رقم (23): يوضح اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الصفات الإدارية

الرقم	العبارات	البدائل			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
		موافق	محايد	غير موافق				
1	يتمتع بقدر مناسب من المرونة في العمل	ت	96	11	13	2.69	مرتفع	1
		%	80	9.2	10.8			
2	يحافظ على اسرار العمل	ت	95	13	12	2.69	مرتفع	1
		%	79.20	10.8	10%			
3	يوزع المسؤوليات على الأساتذة بعدل	ت	65	21	34	2.26	متوسط	6
		%	54.2	17.5	28.3			
4	يطبق بشفافية القوانين على الجميع	ت	73	20	27	2.38	مرتفع	5
		%	60.8	16.7	22.5			
5	يجتهد في توفير كافة الوسائل التعليمية التي يحتاجها الأساتذة لتنفيذ البرامج التربوية	ت	81	21	18	2.53	مرتفع	2
		%	67.5	17.5	15			
6	يحرص على التقييم المستمر لخطط المؤسسة من اجل تحقيق الأفضل	ت	72	23	25	2.39	مرتفع	4
		%	60	19.2	20.8			
7	يمنح الفرصة لإبداء الراي في الأمور التي تمه المؤسسة	ت	76	24	20	2.47	مرتفع	3
		%	63.3	20	16.7			
المتوسط العام لبعده الصفات الإدارية					2,49	0,49	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V25

- بينت الدلالات الإحصائية الموضحة من خلال الجدول (23) أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد الصفات الإدارية سائد في نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (2,49) وانحراف معياري

(0,49)، مما يدل على ان آراء الأساتذة حول الصفات الإدارية لمديري المؤسسات التربوية في المستوى المطلوب والتزامهم بالعدل والمساواة بين الجميع ، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارتين " يتمتع بقدر مناسب من المرونة في العمل " و " يحافظ على اسرار العمل " بمتوسط حسابي (2,69) وهي أعلى متوسط بين متوسط العبارات، ثم تليها عبارة " يجتهد في توفير كافة الوسائل التعليمية التي يحتاجها الأساتذة لتنفيذ البرامج التربوية " بمتوسط حسابي (2,53)، ثم تأتي آخر عبارة " يوزع المسؤوليات على الأساتذة بعدل " بمتوسط حسابي (2,26)، وهذا يعني أن المدير القائد يحرص على العمل ضمن استراتيجية روح الفريق المحكم والمتكامل، فهم يهتمون بتحقيق أهداف المؤسسة بالاعتماد على مشاركة في اتخاذ القرارات .

### 3-1 تفسير وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد العلاقات الانسانية:

الجدول رقم (24): يوضح اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد العلاقات الانسانية

الرقم	العبارات	البدائل			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
		موافق	محايد	غير موافق				
1	يضع العلاقات الشخصية مع الآخرين جانبا عند اصدار القرارات التي تخصهم	ت	85	21	14	0.69	مرتفع	3
		%	70.8	17.5	11.7			
2	يحرص على مشاركة الاساتذة في مناسباتهم الاجتماعية	ت	76	30	14	0.69	مرتفع	5
		%	63.3	25	11.7			
3	يحرص على إقامة علاقات تعاونية بين كافة الاساتذة في المؤسسة	ت	80	25	15	0.70	مرتفع	4
		%	66.7	20.8	12.5			
4	يأخذ بعين الاعتبار لاحتياجات ومتطلبات الأساتذة الشخصية	ت	76	24	20	0.76	مرتفع	6
		%	63.3	20	16.7			
5	يقدر الظروف الخاصة للأساتذة بشكل موضوعي	ت	93	16	11	0.63	مرتفع	1
		%	77.5	13.3	9.2			
6	يحرص على تكوين علاقات إيجابية بين المؤسسة والفاعلين فيها	ت	90	19	11	0.64	مرتفع	2
		%	75	15.8	9.2			
المتوسط العام لبعء العلاقات الإنسانية					2,58	0,52	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS .V25.

- تبرز الدلالات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (24) أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد العلاقات الإنسانية سائد في نظر عينة الدراسة جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (2,58) وانحراف معياري (0,52)، كما يتضح من خلال الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " يقدر الظروف الخاصة للأساتذة بشكل موضوعي " بمتوسط حسابي (2,68)، وانحراف معياري (0.63) وهي أعلى متوسط بين متوسط العبارات، ثم تليها عبارة " يحرص على تكوين علاقات إيجابية بين المؤسسة والفاعلين

فيها " بمتوسط حسابي (2,66)، و إنحراف معياري (0.64) ثم تأتي آخر عبارة في هذا البعد " يأخذ بعين الاعتبار لاحتياجات ومتطلبات الأساتذة الشخصية " بمتوسط حسابي (2,47) و إنحراف معياري (0.76) ، وهذا يعني أن المدير القائد يحرص على إقامة علاقات اجتماعية تعاونية طيبة بين جميع الفاعلين في المؤسسة التربوية، وهذا النوع من التحفيز يعمل على خلق بيئة عمل مستقرة ومناخ تنظيمي إيجابي يشعر من خلاله المرؤوسين بأنهم ينتمون إلى قيادة رشيدة ومشجعة على العمل.

#### 1-4 تفسير وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الأخلاقية ككل:

الجدول رقم (25): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الأخلاقية:

الرقم	أبعاد القيادة الأخلاقية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	بعد الصفات الشخصية	2.76	0.45	مرتفع	1
2	بعد الصفات الإدارية	2.49	0.49	مرتفع	3
3	بعد العلاقات الإنسانية	2.58	0.52	مرتفع	2
المتوسط العام لأبعاد القيادة الأخلاقية		2.6	0.44	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V25

- تبين نتائج الجدول رقم (25) بأنه قد بلغت درجة الموافق لأبعاد القيادة الأخلاقية بقيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (2,60) بانحراف معياري (0,44) فيما بلغت أعلى قيمة لبعد الصفات الشخصية بمتوسط حسابي قدر بـ (2,76) وبانحراف معياري قدر بـ (0,45)، يليها بعد العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي قدر بـ (2,58) وانحراف معياري (0,52)، وفي الأخير بعد الصفات الإدارية بمتوسط حسابي بلغ (2,49) وبانحراف معياري قدر بـ (0,49).

ويمكننا تفسير هذه النتيجة من وعي وإدراك المدير كونه القائد والموجه للدور المهم للمؤسسة التربوية باعتبارها البيئة الصالحة والمناسبة التي تعمل على تنقية سلوكيات الطلبة من شوائب المجتمعات، والممارسات السلبية في بيئة الاجتماعية بغرس السلوكيات الإيجابية، وهو ما يتطلب منه الالتزام بمبادئ وأبعاد القيادة الأخلاقية بدءاً بالصفات الشخصية والإنسانية والإدارية التي لها دور كبير في إضفاء النظرة الإيجابية لدى جميع المبحوثين.

#### 2- تفسير وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد الولاء التنظيمي:

##### 1-2 تفسير وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الولاء العاطفي:

الجدول رقم (26): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الولاء العاطفي:

الرقم	العبارات	البدائل			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
		موافق	محايد	غير موافق				
1	التزامي كبير جدا اتجاه العمل والفاعلين فيها	101	16	3	2.82	0.44	مرتفع	3
		84.2 %	13.3	2.5				

1	مرتفع	0.23	2.94	0	7	113	ت	أعمل بجد واجتهاد لتحقيق الأفضل لهذه المؤسسة	2
				0	5.8	94.2	%		
2	مرتفع	0.37	2.88	2	11	107	ت	اهتم بأداء عملي وتحسينه من أجل سمعة المؤسسة	3
				1.7	9.2	89.2	%		
4	مرتفع	0.53	2.79	7	11	102	ت	اشعر بالانسجام مع الزملاء في هذه المؤسسة	4
				5.8	9.2	85	%		
5	مرتفع	0.51	2.77	5	18	97	ت	وجودي في المؤسسة نابع من إيماني بقيم وأهداف المؤسسة	5
				4.2	15	80.8	%		
مرتفع		0.26	2.84	المتوسط العام لبعء الولاء العاطفي					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS .V25.

- تؤكد الشواهد الكمية الظاهرة من خلال الجدول رقم (26) أن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الولاء العاطفي جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدر بـ (2,84) وانحراف معياري (0,26)، كما أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "أعمل بجد واجتهاد لتحقيق الأفضل لهذه المؤسسة بمتوسط حسابي قدر بـ (2,94) و انحراف معياري (0,23) ثم تليها عبارة "اهتم بأداء عملي وتحسينه من أجل سمعة المؤسسة" بمتوسط حسابي (2,88) وانحراف معياري (0,37) ثم أخيراً عبارة "وجودي في المؤسسة نابع من إيماني بقيم وأهداف المؤسسة" بمتوسط حسابي (2,77) وانحراف معياري (0,51) وعليه؛ تدل النتائج المتوصل إليها على أن الأساتذة يعملون بجد واجتهاد لتحقيق الأفضل لمؤسسة عملهم ويهتمون بأداء العمل وتحسينه من أجل سمعة المؤسسة وأن التزامهم وجميع الفاعلين في بالمؤسسة كبير اتجاه العمل وهذا لضمان جودة التعليم بالمؤسسة التربوية.

## 2-2 تفسير وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الولاء المعيارية:

الجدول رقم (27): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الولاء المعيارية

الرقم	العبارات	البدائل				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
		موافق	محايد	غير موافق					
1	افتخر بأنني عضو في هذه المؤسسة	93	20	7	ت	2.72	0.56	مرتفع	3
		77.5	16.5	5.8	%				
2	يهمني كثيرا ان يكون لهذه المؤسسة مستقبل زاهر	109	8	3	ت	2.88	0.39	مرتفع	2
		90.8	6.7	2.5	%				
3	مستعد لبذل كل ما بوسعي من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسة	111	7	2	ت	2.91	0.34	مرتفع	1
		92.5	5.8	1.7	%				
4	تعد هذه المؤسسة أفضل مكان يمكن العمل فيه بإرياحية	57	40	23	ت	2.28	0.76	متوسط	5
		47.5	33.3	19.2	%				
5	اهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى	80	31	9	ت	2.59	0.62	مرتفع	4

				7.5	25.8	66.7	%	الاخرين عن المؤسسة
مرتفع	0.34	2.68	المتوسط العام لبعء الولاء المعياري					

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS .V25.

- تبين لنا الدلالات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (27) أن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الولاء المعياري جاءت بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي قدر بـ (2,68) وانحراف معياري (0,34)، كما أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة "مستعد لبذل كل ما بوسعي من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسة" بمتوسط حسابي قدر بـ (2,91) وانحراف معياري (0,34) ثم تليها عبارة " يهمني كثيرا أن يكون لهذه المؤسسة مستقبل زاهر" بمتوسط حسابي قدر بـ (2,88) وانحراف معياري (0,39) و أخيرا عبارة " تعد هذه المؤسسة أفضل مكان يمكن العمل فيه بأريحية " بمتوسط حسابي (2,28) وانحراف معياري (0,76)، وتدل النتيجة المتوصل إليها من خلال الدلالات الإحصائية السالفة الذكر أن الأساتذة لديهم الدافعية للإنجاز والاستعداد لبذل ما في وسعهم لتحقيق الأهداف المخطط لها، وهذا بدوره يوضح الارتباط الكبير بين أهدافهم الشخصية بأهدافها.

### 2-3 تفسير وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الولاء المستمر:

الجدول رقم (28): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الولاء المستمر

الرقم	الولاء المستمر	البدائل				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
		موافق	محايد	غير موافق	%				
1	توفر المؤسسة كل شروط العمل المناسبة	ت	41	26	53	1.9	0.88	متوسط	5
		%	34.2	21.7	44.2				
2	لدي ثقة بان هذه المؤسسة أكثر أمنا من المؤسسات الأخرى	ت	49	37	34	2.13	0.82	متوسط	4
		%	40.8	30.8	28.3				
3	التحدث باعتزاز عن مؤسستي لأصدقائي وادافع عنها في كل الظروف	ت	77	36	7	2.58	0.6	مرتفع	1
		%	64.2	30	5.8				
4	اشعر بان المؤسسة التي اعمل بها جزء من حياتي ومن الصعب الابتعاد عنها	ت	66	25	29	2.31	0.83	متوسط	3
		%	55	20.8	24.2				
5	لدي رغبة في البقاء بمهذه المؤسسة	ت	67	30	23	2.37	0.78	مرتفع	2
		%	55.8	25	19.2				
المتوسط العام لبعء الولاء المستمر					2.26	0.53	متوسط		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS .V25.

- تبرز الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (28) أن قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الولاء المستمر جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدر بـ (2,26) وانحراف معياري (0,53)، كما أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " التحدث باعتزاز عن مؤسستي لأصدقائي وادافع عنها في كل الظروف

"بمتوسط حسابي قدر بـ (2,58) وانحراف معياري (0,60) ثم تليها عبارة " لدي رغبة في البقاء بهذه المؤسسة " بموسط حسابي قدر بـ (2,37) وانحراف معياري (0,78) و أخيرا عبارة " توفر المؤسسة كل شروط العمل المناسبة " بمتوسط حسابي (1,90) وانحراف معياري (0,88) ويمكن تفسير هذا بأن الأستاذ لديه انتماء وولاء قوي للمؤسسة التي يعمل بها من خلال اعتزازه بها أمام الجميع ، ورفضهم الانتقال الى مؤسسة أخرى بالرغم من أنها لا توفر له كل جميع شروط العمل المناسبة وهذا دليل على وجود عوامل ساعدتهم على التمسك بمؤسستهم، كالحاجة الماسة للعمل في ظل غياب فرص بديلة ، أو ان احتمالية تركهم للعمل قد تنعكس سلبيا على حياتهم الشخصية ،وهو ما تم توضيحه من خلال المقابلات التي قمنا بإجرائها مع المبحوثين

### 4-2 تفسير وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الولاء التنظيمي:

الجدول رقم (29): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الولاء التنظيمي

الرقم	أبعاد الولاء التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	بعد الولاء العاطفي	2.84	0.26	مرتفع	1
2	بعد الولاء المعياري	2.68	0.34	مرتفع	2
3	بعد الولاء المستمر	2.26	0.53	متوسط	3
المتوسط العام لأبعاد الولاء التنظيمي		2.59	0.29	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS .V25.

- بناء على النتائج التي يوضحها الجدول (29) أعلاه فإن درجة الولاء التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين، تسود بدرجة مرتفعة، هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي بلغ (2,59) وبانحراف معياري بلغ (0,29) وكان أعلى بعد هو بعد الولاء العاطفي بمتوسط حسابي قدر بـ (2,84) وانحراف معياري (0,26) ، ثم الولاء المعياري بمتوسط حسابي قدر بـ (2,68) وانحراف معياري (0,34) بدرجة مرتفعة ، وهذا يدل أن هناك وعي وفهم عال ونظرة إيجابية حول الولاء التنظيمي ، وجاء الولاء المستمر في آخر الترتيب بمتوسط حسابي قدر بـ (2,26) وانحراف معياري (0,53) و بدرجة متوسطة ، ولعل تفسيره يعود الى أن الولاء المستمر لا يكون من طرف واحد فهو شعور متبادل بين الأستاذ ومؤسسة التربية من خلال ما توفره له من شروط العمل وبيئة اجتماعية ومناخ تنظيمي مناسب.

### المطلب الثاني: مناقشة النتائج

#### أولا: اختبار الفرضيات ومناقشتها:

في هذا المطلب سنتناول الإجابة على دور أبعاد القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، والعلاقات الإنسانية) في تحقيق أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، والمعياري، المستمر) في المؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط، وهذا من خلال اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات باستخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي، وصولا الى مختلف النتائج المتحصل عليها ومناقشتها.

### 1- اختبار ومناقشة وتفسير الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية على: " للقيادة الأخلاقية دور في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط ".

وللإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، تم معالجة البيانات باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (30): يوضح دور القيادة الأخلاقية بأبعادها في تحقيق الولاء التنظيمي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة (المفسرة)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (ف)	دلالة (ف)	قيمة (B) المعيارية	قيمة (ت)	دلالة (ت)	معامل تضخم التباين
الولاء التنظيمي	العلاقات الإنسانية	0.27	0.07	9.69	0.00	0.27	16.31	0.00	1.00
									1.00

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS .V25

- تبرز لنا الدلالات الرقمية المبينة في الجدول رقم (30) أعلاه جاءت قيمة (ف) تساوي (9.69) بقيمة احتمالية تساوي (0.00) أصغر من القيمة المعنوية لمستوى الدلالة (0.05) وبالتالي يمكن القول أن هناك الانحدار معنوي وبالتالي توجد علاقة بين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) والمتغيرات المستقلة (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية)، كما يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.27) دالة عند مستوى الدلالة (0.01) كما جاءت قيمة معامل التحديد (معامل التأثير) تساوي (0.07) أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (7%) من التغير الحاصل على المتغير التابع (الولاء التنظيمي).

ولمعرفة أي المتغيرات أضفت تفسيراً جوهرياً للتباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) قمنا بحساب معادلة الانحدار، وبإدخال المتغيرات المستقلة القيادية الأخلاقية، فدخل بعد العلاقات الإنسانية فقط وفسر ما مقداره (7%) من التباين اعتماداً على قيمة معامل التحديد  $R^2$  ومستوى الدلالة المحسوبة (0.05) ومن خلال المعادلة يتبين أن المتغير الوحيد ذو دلالة احصائية على تباين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) هو متغير (العلاقات الإنسانية).

كما جاءت قيمة (B) التي توضح العلاقة بين متغير الولاء التنظيمي ومتغير العلاقات الإنسانية بقيمة تساوي (0.27) دالة احصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها، أي أنه كلما تغير متغير العلاقات الإنسانية بمقدار وحدة كلما تحسن الولاء التنظيمي داخل المؤسسة بمقدار (0.27).

ومنه نقبل صحة الفرضية القائلة بأنه: " للقيادة الأخلاقية دور في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط".

ومن خلال هذه النتائج يتبين بأن القيادة الأخلاقية لها دور كبير وارتباط وثيق وإيجابي بالولاء التنظيمي، وما يدعم هذه النتيجة أكثر هو اتجاهات عينة الدراسة التي جاءت مرتفعة حول أبعاد القيادة الأخلاقية بمتوسط حسابي (2.6) وحول أبعاد الولاء التنظيمي بمتوسط حسابي (2.59)، فالمدير القائد الذي يتمتع بقيادة أخلاقية عالية يتمتع بمنظومة قيمية على مستوى عالٍ تناسب ممارسته الأخلاقية في تعاملاته مع الآخرين والتي تستوجب عليه التحلي بالنزاهة والانصاف والصدق والاحترام، وتوزيع المكافآت و توجيه العقوبات وتوزيع المهام بالعدل مما يساهم في إيجاد مناخ أخلاقي في المؤسسة الأمر الذي يحقق الدافعية والالتزام بالعمل والسعي لبذل أقصى الجهود لتحقيق الأفضل لمستقبل المؤسسة.

ولقد اتفقت دراستنا من حيث النتائج مع دراسة (عالم ومانع 2023) ودراسة (الصويجي 2019)، ودراسة (صقر 2018)، ودراسة (دراذكة والمطيري 2016) التي جاءت نتائج دراستهم أن مستوى تطبيق أبعاد القيادة والولاء التنظيمي بدرجات مرتفعة

## 2- اختبار ومناقشة وتفسير الفرضيات الفرعية:

### 1-2 اختبار ومناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

التي تنص على : " للصفات الشخصية للقيادة الأخلاقية دور في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعيارى، المستمر) بالمؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط". وللإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، تم معالجة البيانات باستخدام الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (31): يوضح دور الصفات الشخصية للقيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده

المتغير المفسر	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (ف)	دلالة (ف)	قيمة المعيارية (B)	قيمة (ت)	دلالة (ت)	معامل تضخم التيابن
الصفات الشخصية	الولاء العاطفي	0.24	0.05	7.29	0.00 دال	0.24	16.82	0.00	1.00
	الولاء المعيارى	0.14	0.02	2.44	0.00 دال	0.14	12.25	0.00	1.00
	الولاء المستمر	0.22	0.05	6.30	0.01 دال	0.22	5.19	0.00	1.00

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS .V25

- تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (31) أن قيم (ف) تساوي (7.29، 2.44، 6.30) على التوالي وقيم احتمالية تساوي (0.00، 0.00، 0.01) أصغر من القيمة المعنوية لمستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نقبل الفرض الذي يقول بأن الانحدار معنوي وبالتالي توجد علاقة بين المتغير المستقل (الصفات الشخصية) والمتغير التابع الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث (العاطفي، المعيارى، المستمر)، كما

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معاملات الارتباط تساوي (0.24، 0.14، 0.22) دالة عند مستوى الدلالة (0.01) كما جاءت قيم معاملات التحديد تساوي (0.05، 0.02، 0.05) أي أن المتغير (الصفات الشخصية) يفسر نسبته (5%) من التغير الحاصل على المتغير (الولاء العاطفي)، كما يفسر ما نسبته (2%) من التغير الحاصل متغير (الولاء المعياري) ونسبة (5%) على التغير الحاصل في متغير (الولاء المستمر).

كما جاءت قيمة (B) التي توضح العلاقة بين متغير الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعياري، المستمر) ومتغير الصفات الشخصية بقيمة تساوي (0.05) دالة احصائياً، حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها، أي أنه كلما تغير متغير الصفات الشخصية بمقدار وحدة كلما تحسن الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعياري، المستمر) بالمؤسسة التربوية بمقدار (0.24، 0.14، 0.22) على الترتيب.

ويتضح ذلك من خلال معادلات الانحدار واعتماداً على قيمة (B) المعيارية:

الصفات الشخصية = (0.24) الولاء العاطفي.

الصفات الشخصية = (0.14) الولاء المعياري.

الصفات الشخصية = (0.22) الولاء المستمر.

كما جاءت قيمة معامل التضخم (VIF) تساوي (1.00) أقل من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات.

ومنه نقبل صحة الفرضية القائلة بأنه: "للصفات الشخصية للقيادة الأخلاقية دور في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعياري، المستمر) بالمؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط".

بينت المعالجة الإحصائية لنتائج الفرضية الأولى بأنه يوجد دور للصفات الشخصية للقيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعياري، المستمر) بالمؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط، فتحلي المدير بالصفات المستمدة من القيم الأخلاقية والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني والفضائل مثل الأمانة، والنزاهة، وتحري الصدق، وتقبل النقد، والرفق في المعاملة، وإظهار القدوة الحسنة في السلوك كلها لها دور وارتباط مباشر في تحقيق الولاء التنظيمي، وتؤهله إلى التفاعل الإيجابي مع مرؤوسيه، فيكون قدوة لهم في سلوكه وتصرفاته، مما يزيد من ثقتهم به، و التزامهم بالعمل معه، والتفاني في أداء العمل، وعليه فقد اختلفت دراستنا مع دراسة (الصويحي 2017) التي أكدت في نتائجها على استثناء بُعد الصفات الشخصية للقيادة الأخلاقية في تحقيق العدالة التنظيمية بالمنظمة محل الدراسة.

### 2-2 اختبار ومناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الثانية:

التي تنص على " للصفات الإدارية للقيادة الأخلاقية دور في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعياري، المستمر) بالمؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط"

ولالإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، تم معالجة البيانات باستخدام الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (32): يوضح دور الصفات الإدارية للقيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده

المتغير المفسر	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (ف)	دلالة (ف)	قيمة (B) المعيارية	قيمة (ت)	دلالة (ت)	معامل تضخم التباين
الصفات الإدارية	الولاء العاطفي	0.21	0.04	5.29	0.02	0.21	21.24	0.00	1.00
	الولاء المعباري	0.20	0.04	4.92	0.02	0.20	14.79	0.00	1.00
	الولاء المستمر	0.20	0.04	4.99	0.01	0.20	7.09	0.00	1.00

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS .V25

- توضح الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (32) أن قيم (ف) تساوي (5.29، 4.92، 4.99) على التوالي وبقيم احتمالية تساوي (0.02، 0.02، 0.01) أصغر من القيمة المعنوية لمستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نقبل الفرض الذي يقول بأن الانحدار معنوي ومنه توجد علاقة بين المتغير المستقل (الصفات الإدارية) والمتغير التابع الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث (العاطفي، المعباري، المستمر)، كما يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معاملات الارتباط تساوي (0.24، 0.14، 0.22) دالة عند مستوى الدلالة (0.01) كما جاءت قيم معاملات التحديد تساوي (0.04، 0.04، 0.04) أي أن المتغير (الصفات الإدارية) يفسر نسبة (4%) من التغير الحاصل على المتغير التابع (الولاء العاطفي)، كما يفسر ما نسبته (4%) من التغير الحاصل متغير (الولاء المعباري) ونسبة (4%) على التغير الحاصل في متغير (الولاء المستمر).

كما جاءت قيمة (B) التي توضح العلاقة بين متغير الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعباري، المستمر) ومتغير الصفات الإدارية بقيمة تساوي (0.05) دالة احصائيا حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة ت والدلالة المرتبطة بها، أي أنه كلما تغير متغير الصفات الشخصية بمقدار وحدة كلما تحسن الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعباري، المستمر) داخل المؤسسة التربوية بمقدار (0.21، 0.20، 0.20) على الترتيب.

ويتضح ذلك من خلال معادلات الانحدار واعتمادا على قيمة (B) المعيارية:

الصفات الإدارية = (0.21) الولاء العاطفي

الصفات الإدارية = (0.20) الولاء المعباري

الصفات الإدارية = (0.20) الولاء المستمر

كما جاءت قيمة معامل التضخم (VIF) تساوي (1.00) أقل من (03) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات.

ومنه نقبل صحة الفرضية القائلة بأنه: " للصفات الإدارية للقيادة الأخلاقية دور في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعياري، المستمر) بالمؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط"، وبالإمكان اعتبار أن ذلك يعود إلى ان اتصاف السلوك الإداري للمديرين بالسمات الأخلاقية كون الأخلاق ركيزة أساسية في العمل الإداري وضرورية، ويتضح ذلك من خلال تعامل المديرين مع مرؤوسهم وفق القانون واللوائح الضابطة للعمل دون تحيز أو محاباة، وتقييم أداء العاملين وفق معايير موضوعية مضبوطة كل تلك الصفات أو الأبعاد يمكن أن ملاحظتها من خلال تعامل وتواصل اليومي بين المديرين والأساتذة يعمل على تعزيز روح التعاون والعمل كفريق واحد في سبيل تحسين مستوى التعليم بالمؤسسة، وكذلك يخلق جو من الاستقرار والانسجام والمرونة في اتخاذ القرارات وتكييفها حسب المستجدات وهذا استنادا التقارب الموجودة بين الهيئة التدريسية والإدارية على مستوى المؤسسة التربوية، وهو ما يجعل الأساتذة يشعرون بالفخر والاعتزاز بمؤسسة بالعمل في المؤسسة.

واستنادا إلى نتائج المتوصل إليها نلاحظ أن الدراسة الحالية قد اتفقت مع دراسة (الصويبي 2017) التي أكدت نتائجها على وجود تأثير للصفات الإدارية للرئيس على العدالة التنظيمية.

### 3-2 اختبار ومناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

التي تنص على أنه: " للعلاقات الإنسانية للقيادة الأخلاقية دور في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعياري، المستمر) بالمؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط". وللإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، تم معالجة البيانات باستخدام الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (33): يوضح دور العلاقات الإنسانية للقيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده

المتغير المفسر	المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (ف)	دلالة (ف)	قيمة (B) المعيارية	قيمة (ت)	دلالة (ت)	معامل تضخم التباين
العلاقات الإنسانية	الولاء العاطفي	0.25	0.06	8.31	0.02	0.25	21.12	0.00	1.00
	الولاء المعياري	0.14	0.02	2.55	0.11	0.14	15.32	0.00	1.00
	الولاء المستمر	0.24	0.06	7.49	0.00	0.24	6.74	0.00	1.00

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V25

- تبرز لنا الإحصائيات الواردة الجدول رقم (33) أن قيم (ف) تساوي (8.31، 2.55، 7.49) على التوالي وقيم احتمالية تساوي (0.00، 0.00) أصغر من القيمة المعنوية لمستوى الدلالة (0.05) وبالتالي نقبل الفرض الذي يقول بأن الانحدار معنوي ومنه توجد علاقة بين المتغير المستقل (العلاقات الإنسانية) والمتغيرات التابعة (العاطفي، المستمر)، في حين جاءت غير دالة بقيمة (ف) تساوي (2.55) بقيمة احتمالية تساوي (0.11) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على أن الانحدار غير معنوي أي أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل (العلاقات الإنسانية) والمتغير التابع (الولاء المعياري).

كما يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معاملات الارتباط تساوي (0.25، 0.24) دالة عند مستوى الدلالة (0.01) كما جاءت قيم معاملات التحديد تساوي (0.06، 0.06) أي أن المتغير (العلاقات الإنسانية) يفسر نسبة (6%) من التغير الحاصل على المتغير (الولاء العاطفي)، كما يفسر ما نسبته (6%) من التغير الحاصل على متغير (الولاء المستمر).

كما جاءت قيمة (B) التي توضح العلاقة بين متغير الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر) ومتغير العلاقات الإنسانية بقيمة تساوي (0.05) دالة احصائيا حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة ت والدلالة المرتبطة بها، أي أنه كلما تغير متغير العلاقات الإنسانية بمقدار وحدة كلما تحسن الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المستمر) بالمؤسسة التربوية بمقدار (0.25، 0.24) على الترتيب.

ويتضح ذلك من خلال معادلات الانحدار واعتمادا على قيمة (B) المعيارية:

$$\text{العلاقات الإنسانية} = (0.25) \text{ الولاء العاطفي}$$

$$\text{العلاقات الإنسانية} = (0.24) \text{ الولاء المستمر}$$

كما جاءت قيمة معامل التضخم (VIF) تساوي (1.00) أقل من (03) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات.

ومنه نقبل صحة الفرضية القائلة بأنه: " للعلاقات الإنسانية للقيادة الأخلاقية دور في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعياري، المستمر) بالمؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط" مع استبعاد بعد (الولاء المعياري).

ومن خلال المعالجة الإحصائية لنتائج الفرضية الثالثة تبين بأنه:

\*\*\*يوجد دور للعلاقات الإنسانية للقيادة الأخلاقية في تحقيق (الولاء العاطفي، الولاء المستمر) بالمؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.

\*\*\*لا يوجد دور للعلاقات الإنسانية للقيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء المعياري بالمؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.

وعليه؛ يمكننا تفسير عدم وجود دور للعلاقات الإنسانية في تحقيق بعد الولاء المعياري الذي يتمثل في رغبة الاستاذ في ترك العمل في المؤسسة أو البقاء فيها، يعود الى نظام حركة التنقلية السنوية للأساتذة التي تفرضها الوصايا (إجبارية كل ثلاث سنوات)، كما أن مهنة التعليم مهنة نبيلة يمكن ممارستها في أي مؤسسة أخرى، بالإضافة إلى يمكننا القول أن ذلك مرتبط بوجود عوامل أخرى قد تؤثر في تحقيق هذا البعد، وفي هذا الصدد تتفق دراستنا مع دراسة (الصويبي 2017) حيث جاءت نتائج دراستها على وجود تأثير للعلاقات الإنسانية على تحقيق الولاء التنظيمي .

### 4-2 اختبار ومناقشة وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة:

" توجد فروق في إجابات أساتذة التعليم المتوسط حول دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، الرتبة الوظيفية، سنوات العمل).

➤ توجد فروق في إجابات أساتذة التعليم المتوسط حول دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس:

ولاختبار صحة الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (34) يوضح نتائج اختبار(ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق في إجابات الاساتذة وفقا لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الولاء العاطفي	ذكر	28	2.76	0.34	171.	118	0.09 غير دال
	أنثى	92	2.86	0.23			
الولاء المعياري	ذكر	28	2.67	0.37	0.03	118	0.97 غير دال
	أنثى	92	2.67	0.33			
الولاء المستمر	ذكر	28	2.21	0.60	0.43	118	0.63 غير دال
	أنثى	92	2.26	0.50			
الولاء التنظيمي	ذكر	28	2.55	0.32	0.77	118	0.44 غير دال
	أنثى	92	2.60	0.29			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS .V25

- تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (34) أن القيم المعنوية لمستوى الدلالة في كل من أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المعياري، الولاء المستمر) والدرجة الكلية للمحور ككل (الولاء التنظيمي) تساوي (0.09، 0.97، 0.63، 0.44) على الترتيب غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود اختلاف في إجابات الباحثين من الذكور وكذلك الإناث فيما يخص الولاء التنظيمي وأبعاده، وعليه يمكننا القول بأنه لا توجد فروق في إجابات أساتذة التعليم المتوسط حول دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس، ومنه نرفض الفرضية البديلة نقبل الفرضية

الصفريّة القائلة بأنه " لا توجد فروق في إجابات أساتذة التعليم المتوسط حول دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي تعزي لمتغير الجنس".

➤ توجد فروق في إجابات أساتذة التعليم المتوسط حول دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي تعزي لمتغير العمر:

الجدول رقم (35) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي(ف) لدلالة الفروق في إجابات الاساتذة تبعاً لمتغير العمر.

المتغيرات	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الولاء العاطفي	أقل من 25 سنة	1	3.00	/	0.59	119	0.62 غير دال
	25-35 سنة	34	2.85	0.240			
	36-45 سنة	56	2.85	0.220			
	أكبر من 45 سنة	29	2.78	0.350			
الولاء المعياري	أقل من 25 سنة	1	2.60	/	1.73	119	0.16 غير دال
	25-35 سنة	34	2.68	0.300			
	36-45 سنة	56	2.73	0.290			
	أكبر من 45 سنة	29	2.55	0.440			
الولاء المستمر	أقل من 25 سنة	1	2.80	/	0.52	119	0.66 غير دال
	25-35 سنة	34	2.22	0.510			
	36-45 سنة	56	2.28	0.460			
	أكبر من 45 سنة	29	2.21	0.650			
الولاء التنظيمي	أقل من 25 سنة	1	2.80	/	0.97	119	0.40 غير دال
	25-35 سنة	34	2.58	0.290			
	36-45 سنة	56	2.62	0.250			
	أكبر من 45 سنة	29	2.51	0.370			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V25

- أظهرت نتائج الجدول رقم (35) أن القيم المعنوية لمستوى الدلالة في كل من أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المعياري، الولاء المستمر) والدرجة الكلية للمحور ككل (الولاء التنظيمي) تساوي (0.62، 0.16، 0.66، 0.40) على الترتيب غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود اختلاف في إجابات الباحثين على اختلاف أعمارهم فيما يتعلق بمتغير الولاء التنظيمي وأبعاده، وعليه يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير العمر.

ومنه نرفض الفرضية البديلة نقبل الفرضية الصفريّة القائلة بأنه " لا توجد فروق في إجابات أساتذة التعليم المتوسط حول دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي تعزي لمتغير العمر".

➤ توجد فروق في إجابات أساتذة التعليم المتوسط حول دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي تعزي لمتغير الرتبة الوظيفية:

## الفصل الثاني :

## الدراسة الميدانية

الجدول رقم (36) يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق في إجابات الاساتذة تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية

المتغيرات	الرتبة الوظيفية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ف)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الولاء العاطفي	أستاذ تعليم متوسط	48	2.86	0.200	0.88	119	0.41 غير دال
	أستاذ رئيسي	40	2.84	0.200			
	أستاذ مكون	32	2.78	0.370			
الولاء المعياري	أستاذ تعليم متوسط	48	2.67	0.340	1.60	119	0.20 غير دال
	أستاذ رئيسي	40	2.74	0.260			
	أستاذ مكون	32	2.60	0.420			
الولاء المستمر	أستاذ تعليم متوسط	48	2.19	0.500	0.60	119	0.54 غير دال
	أستاذ رئيسي	40	2.32	0.500			
	أستاذ مكون	32	2.26	0.600			
الولاء التنظيمي	أستاذ تعليم متوسط	48	2.57	0.270	0.78	119	0.46 غير دال
	أستاذ رئيسي	40	2.63	0.280			
	أستاذ مكون	32	2.55	0.340			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V25

- بينت لنا نتائج الجدول رقم (36) أعلاه جاءت القيم المعنوية لمستوى الدلالة في كل من أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المعياري، الولاء المستمر) والدرجة الكلية للمحور ككل (الولاء التنظيمي) تساوي (0.41، 0.20، 0.54، 0.46) على الترتيب غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود اختلاف في إجابات المبحوثين على اختلاف رتبهم الوظيفية فيما يتعلق بمتغير الولاء التنظيمي وأبعاده، وعليه يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أساتذة التعليم المتوسط حول دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية.

ومنه نرفض الفرضية البديلة نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه " لا توجد فروق في إجابات أساتذة التعليم المتوسط حول دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي تعزي لمتغير الرتبة الوظيفية".

➤ توجد فروق في إجابات أساتذة التعليم المتوسط حول دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي تعزي لمتغير لسنوات العمل في المؤسسة الحالية:

الجدول رقم (37) يوضح نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق في إجابات الاساتذة وفقاً لمتغير لسنوات العمل

المتغير	سنوات العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الولاء العاطفي	أقل من 10 سنوات	86	2.86	0.22	1.47	118	0.14 غير دال
	أكثر من 10 سنوات	34	2.78	0.34			
الولاء	أقل من 10 سنوات	86	2.68	0.30	0.35		0.72

غير دال	118		0.42	2.65	34	أكثر من 10 سنوات	المعياري
0.79 غير دال	118	0.25	0.52	2.24	86	أقل من 10 سنوات	الولاء
			0.53	2.27	34	أكثر من 10 سنوات	المستمر
0.68 غير دال	118	0.41	0.28	2.59	86	أقل من 10 سنوات	الولاء
			0.34	2.57	34	أكثر من 10 سنوات	التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS .V25

-أظهرت لنا النتائج الموضحة في الجدول رقم(37) أعلاه جاءت القيم المعنوية لمستوى الدلالة في كل من أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المعياري، الولاء المستمر) والدرجة الكلية للمحور ككل (الولاء التنظيمي) تساوي (0.14، 0.72، 0.68، 0.79) على الترتيب غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود اختلاف في اتجاهات المبحوثين من ذو سنوات العمل الأقل من 10 سنوات وكذلك ذو سنوات العمل الأكثر من 10 سنوات فيما يخص الولاء التنظيمي وأبعاده، وعليه يمكننا القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أساتذة التعليم المتوسط حول دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات العمل.

ومنه؛ نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه " لا توجد فروق في إجابات أساتذة التعليم المتوسط حول دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي تعزى لمتغير سنوات العمل في المؤسسة الحالية".

**وخلاصة القول** ومن خلال ما سبق نستطيع القول بأنه " لا توجد فروق في إجابات أساتذة التعليم المتوسط حول دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه " لا توجد فروق في إجابات أساتذة التعليم المتوسط حول دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية ".

وفي هذا تتفق دراستنا مع دراسة (بن عبد الحفيظ 2014) ودراسة (علي 2013) ودراسة (مباركي ونزلي 2020) ودراسة (درادكة والمطيري 2016) والتي أكدت نتائج دراساتهم على عدم وجود فروق تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

### ثانياً: النتائج والاستنتاجات

بناء على نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات توصلت الدراسة إلى:

❖ أظهرت نتائج الدراسة وجود دور للقيادة الأخلاقية بأبعادها على الولاء التنظيمي بأبعاده، كما بينت الدراسة أن **بعد العلاقات الإنسانية للقيادة الأخلاقية** هو أكثر الأبعاد له دور كبير تأثيراً إيجابياً في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطات بلدية تسبست ولاية توفرت.

- ❖ بينت الدراسة أنه يوجد دور للصفات الشخصية للقيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي والمعياري والمستمر) من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطات بلدية تسبست ولاية توفرت، وتبدو هذه النتيجة منطقية فالقائد الأخلاقي يجب أن يتميز بمجموعة من الخصائص والصفات الشخصية التي تؤهله إلى التفاعل الإيجابي مع مرؤوسيه، مما يزيد من ثقتهم به وبالتالي تحقيق ولائهم وانتمائهم لمؤسسة العمل.
- ❖ كشفت نتائج الدراسة أن لبعده الصفات الإدارية للقيادة الأخلاقية دور كبير في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي والمعياري والمستمر) من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطات بلدية تسبست ولاية توفرت، وتشير هذه النتيجة إلى حرص المديرين في المؤسسات التربوية على نشر القيم الأخلاقية بين المرؤوسين والتأكيد على أهمية الالتزام بأخلاقيات المهنة ودورها في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التربوية، بالإضافة إلى سعي المديرين إلى الالتزام باللوائح والقوانين والتعليمات المنظمة للعمل يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة وتشجيع الآخرين على الإبداع والتجديد ويسمح لهم بالمزيد من فرص الترقية والنمو المهني. كذلك اعتماد المدير على معايير واضحة لتقييم الأداء وتقديم الدعم لمن يحتاجه ومحاسبة المقصرين، كل تلك السلوكيات تعتبر واضحة وملموسة للمرؤوسين مما تنعكس على إدراكهم لمفهوم الولاء داخل المؤسسات التربوية.
- ❖ توصلت الدراسة إلى أن لبعده العلاقات الإنسانية للقيادة الأخلاقية دور في تحقيق الولاء التنظيمي ببعديه (العاطفي والمستمر)، مع استبعاد بعد (الولاء المعياري)، حيث أن وعي المدير بأهمية العلاقات الإنسانية داخل العمل من خلال تعامله بتواضع واحترام مع الجميع والحرص على كسب صداقتهم ومشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية ومراعى احتياجاتهم كل ذلك يخلق جو من الود والرضا والولاء تجاه المنظمة ومديريهم
- ❖ عدم وجود فروق في اجابات أساتذة التعليم المتوسط حول دور القيادة الأخلاقية في تخفيف الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الرتبة الوظيفية، سنوات العمل)، ذلك ان مهنة التعليم مهنة نبيلة يمكن للأستاذ ممارستها في أي مؤسسة أخرى دون الارتباط معين.

تطرقنا في هذا الفصل المتعلق بالدراسة الميدانية إلى مبحثين، المبحث الأول خاص بالطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، أما في المبحث الثاني فقد تم فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة، وهذا بناء على ما تم استقاؤه من بيانات من المؤسسات التربوية لبلدية تبسبست ولاية توقرت، أين اعتمدنا على المقابلة والاستمارة في عملية جمع البيانات. فقد تم توزيع الاستمارات على عينة عشوائية قدرت بـ (120) أستاذ وأستاذة موزعين على ستة (06) متوسطات تابعة لبلدية تبسبست ولاية توقرت، وتم تفرغ ومعالجة البيانات المجمعة إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ثم تطرقنا إلى عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها بغية الإجابة على التساؤلات التي أثارها الإشكالية البحثية؛ وبالتالي الوصول إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة. وعليه فقد خلصت الدراسة إلى : أن للقيادة الأخلاقية دور كبير في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات التربوية في نظر أساتذة التعليم المتوسط ، مع وجود دور لأبعاد القيادة الأخلاقية ( بعد الصفات الشخصية ، بعد الصفات الإدارية ، بعد العلاقات الإنسانية ) في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء العاطفي والمعياري و المستمر)، مع استبعاد وجود دور للعلاقات الإنسانية للقيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي المعياري في نظر أساتذة التعليم المتوسط، بالإضافة إلى عدم وجود فروق في اجابات أساتذة التعليم المتوسط حول دور القيادة الأخلاقية في تخفيف الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الرتبة الوظيفية ، سنوات العمل ) .



## خاتمة:

من خلال مراجعتنا للأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة، الذي تطرقنا فيه إلى معالجة إشكالية الدراسة التي تمحورت حول دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط، من خلال قراءتنا للنتائج المتحصل عليها عن طريق الاستبيان التي أوضحت مستوى موافقة استجابات الأساتذة حول أبعاد القيادة الأخلاقية وابعاد الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية والتي كانت مرتفعة، كما تعكس مدى التزام المديرين بالسلوك الاخلاقي من صدق ونزاهة وعدل ومساواة وتطبيق للقوانين بشفافية على الجميع، ومحاولة إقامة علاقات اجتماعية تعاونية فيما بينهم، وعن طريق التواصل المستمر والمشاركة مع مرؤوسين في اتخاذ القرارات، مما يتولد لدى الموظف شعور بالولاء للمؤسسة التي يعمل بها بحيث يكون مخلصا ووفيا ويسعى دوما للبقاء فيها، من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- 1- للقيادة الأخلاقية دور في الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية.
  - 2- وجود دور لبعد الصفات الشخصية للقيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي والمعياري والمستمر).
  - 3- وجود دور لبعد الصفات الإدارية للقيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي والمعياري والمستمر).
  - 4- وجود دور لبعد العلاقات الإنسانية للقيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي ببعديه (العاطفي والمستمر)، مع استبعاد بعد الولاء المعياري.
  - 5- لا توجد فروق في اجابات الاساتذة حول دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية والديمغرافية (الجنس، السن، الرتبة الوظيفية، سنوات العمل).
- كما أن نجاح المؤسسات التعليمية يتوقف على مدى كفاءة وفعالية أداء الأساتذة، من خلال رضاهم عن مهنتهم وسعيهم الدائم لتحقيق الأفضل للمؤسسات التي يعملون بها، وهذا يساهم بشكل فعال في خلق الولاء التنظيمي لدى الأساتذة داخل المؤسسة التربوية، ومنه نقترح على القائمين في هذا الميدان بـ:
- 1- تدعيم السلوك الإداري للقائد التربوي بالصفات الأخلاقية ليتمكن من أداء مهامه على أكمل وجه على اعتبار أن الأخلاق ركن أساس في العمل الإداري وبدونها لا تستقيم الأمور.
  - 2- الحفاظ على العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع المرؤوسين والقيام بممارسات تدعم تلك العلاقات الايجابية.
  - 3- الحرص على توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين، وتوفير كل حاجياتهم من أجل رفع الروح المعنوية لهم وتحقيق مستوى عال من الأداء وبالتالي زيادة ولائهم لمؤسسة عملهم.
  - 4- الاهتمام بالجوانب المادية والاجتماعية المحفزة للمهنة التي لها دور مهم في استقرار العمل وتحفيز العاملين للبذل والعطاء.



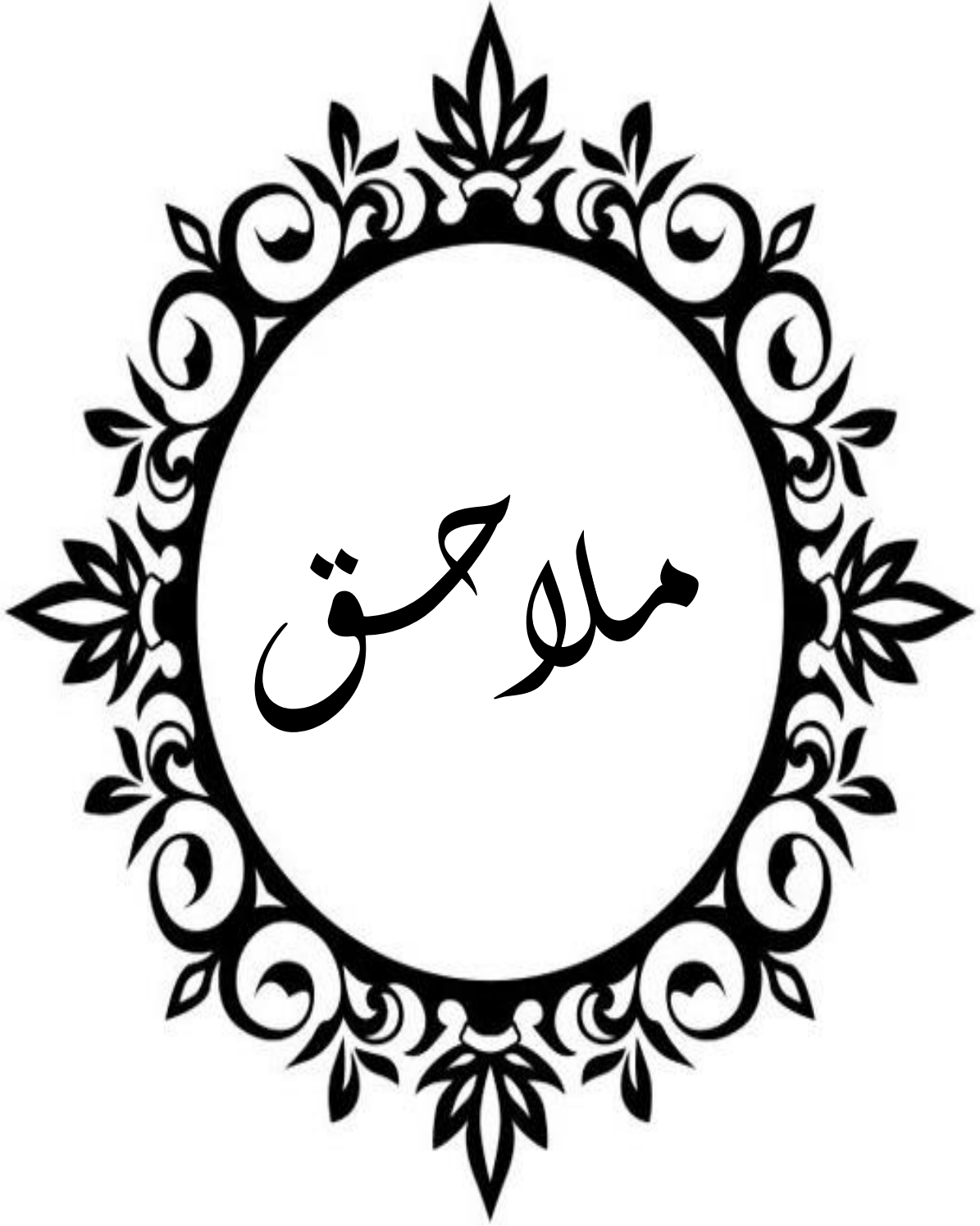
قائمة المراجع

والمصادر

- 1- إبراهيم، أبرش. (بلا تاريخ)، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الاردن.
- 2- أحمد ، بطاح. (2006)، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق، عمان.
- 3- احمد ، سليمان ؛ محمد ، لجرجري؛ و ميس محمود أسعد. (2023)، مدى توافر ابعاد القيادة الاخلاقية ، دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الادارية في المديرية العامة لتربية في محافظة نينوى ، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية.
- 4- آدم، عبد الرحيم، عالم الحاج، وسائرة، سالم، مانع اليامي، (2023) دور القيادة الأخلاقية في خلق الولاء التنظيمي لدى العاملين، دراسة حالة الموظفين الاداريين بجامعة نجران، المجلة الدولية للبحوث العلمية، الإصدار 2 العدد 9، السعودية.
- 5- إكرام، مبروكي؛ سامية، نزلي. (2020)، أثر القيادة الاخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة موارد بشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
- 6- أمال ، كاظم مهدي. (2022)، دور القيادة الاخلاقية في المسؤولية الاجتماعية ، دراسة استطلاعية لعينة من معلمات رياض الاطفال في النجف الاشرف ،مجلة الجامعة ، الكلية الاسلامية ، العراق ،العدد 69 ،الجزء 2 .
- 7- أمجد، درادكة، وهدي، المطيري (2016)، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى مديرات مدارس مرحلة التعليم الابتدائي، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 113 العدد 2، الأردن
- 8- انصاف، بن درميع ؛ مروة ،مساعدية. (2021)، أثر القيادة الاخلاقية على الولاء التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة كوندور ، دراسة ميدانية لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال ، برج بوعريريج.
- 9- تهابي، صالح العنزي؛ صفوت، حسن عبد العزيز. (2018)، القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدي معلمي مرحلة التعليم الثانوي في دولة الكويت من جهة نظرهم، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، الكويت ، العدد 44.
- 10- عبد الفتاح، خليفات، ومنى، الملاحمة، (2009)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضى الوظيفي لدى هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، مجلد 25، العدد3، مجل جامعة مؤتا، دمشق.
- 11- رحيم ، يونس كرو العزاوي، (2008)، مقدمة في منهج البحث العلمي ، ط 1، دار دجلة للطباعة والنشر ، الأردن .

- 12- سحر، زغبى.(2021)، القيادة الاخلاقية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الاردنية وعلاقتها بتنمية الشخصية الاخلاقية ، الاردن .
- 13- سعود ، الخريشا. (2018)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بمتوى قيمهم التنظيمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ، مجلة دراسات العلوم التربوية ، الاردن ، المجلد 45 العدد 4 .
- 14- شافية، بن حفيظ.(2014)، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة ورقلة.
- 15- شوقي، ناجي جواد.(2009)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، دار حامد ، عمان .
- 16- طارق ، عيضة الثقفى.(2017)، القيادة الاخلاقية لقادة المدارس وعلاقتها بالاداء الوظيفي للمعلمين بالطائف ، مجلة البحث العلمي للتربية ، السعودية .
- 17- عبد العزيز، بن سلطان العنقري.(2014)، أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية للمحافظات التابعة لامارة مكة المكرمة، مجلة قسم إدارة الأعمال، جامعة الطائف .
- 18- عبد الله ، بن عالي القرني؛ أحمد بن محمد الزائدي. (2016)، القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد 4 العدد 160، السعودية .
- 19- علي، بن إبراهيم، بن محمد بن طالب. (2023)، القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة كلية التربية ،جامعة الإسكندرية ، المجلد 33 ، العدد 3.
- 20- عويضة، أبوسنينة، وعبد الجبار، البياتي (2014)، مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بالولاء التنظيمي لمعلمين، مجلد (10)، العدد (1)، المجلة الأردنية لعلوم التربية، الأردن.
- 21- كريم ، ناصر علي.(2013)، الولاء التنظيمي لدى تدريسي الجامعة المستنصرية، مجلة كلية التربية الاساسية، المجلد 33، العدد 97 ، بغداد العراق .
- 22- ماهر ،علي الصالح السلام. (2015)، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتحاد القرار ، كلية التربية ، جامعة دمشق .
- 23- محمد ، الهزام؛ فاطمة ، عيساوي. (2022)، القيادة الاخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عدد من المنظمات بالجنوب الغربي ،مجلة الاقتصاد والبيئة، جامعة بشار ، المجلد 5 ، العدد 1 .

- 24- محمد شريف، شريط . (2009)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير - جامعة منتوري محمود قسنطينة .
- 25- محمد، صالح الدين أبو العلا. (2009)، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، جامعة نايف سعودية.
- 26- ناجي، عبد الستار محمود؛ أريج طاهر نعمان .(2020)، دور القيادة الاخلاقية في تحسين جودة حياة العمل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، العراق.
- 27- نهاد ، كريم خريط (2023)، التمكين الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر مدرسي المدارس المتوسطة ، مجلة النسق لكلية التربية ،المجلد 39، العدد 1 ، بغداد .
- 28- هناء، محمد جلال جمال الدين، لطفي .(2018)، الانماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلميهم من وجهة نظرهم ، مجلة كلية التربية بشبين كوم ،جامعة المنوفية ، مصر .
- 29- هالة، خيران خالد صقر .(2018)، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك، مذكرة ماجستير في التربية تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة تبوك، المملكة العربية السعودية.
- 30- هند خليفة سالم الصويجي، (2019)، القيادة الاخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية، دراسة حالة على العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث لاخلاقيات المهنة ،ليبيا.
- 31- Cyril H ponnue ،Girindra tennakoon.(2009)،The associationbetween ethical leadership and employee outcomes ، the Malaysian case :journal of Eelectronic business ethics and organization studies, 14،(1).
- 32- [www.maktabtk.com/blag/past/154/html](http://www.maktabtk.com/blag/past/154/html).





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

## استمارة بحث حول

القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي  
بالمؤسسات التربوية من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط  
دراسة ميدانية بمتوسطات بلدية تبسبست ولاية توفرت

أستاذي الفاضل، أستاذتي الفاضلة ..... تحية طيبة وبعد:

في إطار إنجاز مذكرة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل نرجو منكم الإجابة عن العبارات الموجودة في هذا الاستمارة، علما أن الهدف من إنجاز الدراسة هو بحث دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نطلب من سيادتكم التكرم بالإجابة عن العبارات المحددة في كل محور بصدق وموضوعية

من إعداد الطالبة: تحت إشراف الأستاذة:

هدى قيزح

عواطف بصدیق

هام جدا: إن البيانات الواردة في الاستمارة سرية، ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.  
نرجو منكم وضع علامة ( X ) في خانة الخيار المناسب.

السنة الجامعية: 2023 - 2024

## المحور الأول: البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر  أنثى
- العمر: أقل من 25 سنة  إلى 35 سنة  من 36 إلى  سنة أكثر من 45 سنة
- المؤهل العلمي: ليسانس  دراسات
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 سنوات
- الرتبة الوظيفية: أستاذ تعليم متوسط  أستاذ رئيسي للتعليم المتوسط  أستاذ مكون للتعليم المتوسط
- سنوات العمل في المؤسسة الحالية: .....

## المحور الثاني: القيادة الأخلاقية:

**التعريف الإجرائي:** " هي مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات الأخلاقية التي تبدو في: الصفات الشخصية، الإدارية، والعلاقات الإنسانية للقائد التربوي يؤثر من خلالها في المدرسين العاملين، والتي تظهر في صور الجدية، الصبر، الأمانة، العدل، الاحترام، الشجاعة، التعاون، المرونة في التعامل مع المدرسين.

المحور الثاني: القيادة الأخلاقية				
بعد الصفات الشخصية				الرقم
غير موافق	محايد	موافق	العبارة	
			يتحلى بالصبر في انجاز المهام الموكلة اليه	1
			ينجز بجدية المهام والمسؤوليات الخاصة به	2
			يفي بالوعود والالتزامات التي يقطعها على نفسه	3
			يتصرف بشجاعة في مختلف المواقف	4
			يتصرف باحترام في مختلف تعاملاته مع الاخرين	5
			يتواضع في علاقاته وتصرفاته مع الأساتذة	6
بعد الصفات الإدارية				
غير موافق	محايد	موافق	العبارة	الرقم
			يتمتع بقدر مناسب من المرونة في العمل	1
			يحافظ على اسرار العمل	2
			يوزع المسؤوليات على الأساتذة بعدل	3
			يطبق بشفافية القوانين على الجميع	4
			يجتهد في توفير كافة الوسائل التعليمية التي يحتاجها الأساتذة لتنفيذ البرامج التربوية	5
			يحرص على التقييم المستمر لخطط المؤسسة من اجل تحقيق الأفضل	6
			يمنح الفرصة لإبداء الراي في الأمور التي تهم المؤسسة	7

بعد العلاقات الإنسانية				
الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	يضع العلاقات الشخصية مع الآخرين جانبا عند اصدار القرارات التي تخصهم			
2	يحرص على مشاركة الاساتذة في مناسباتهم الاجتماعية			
3	يحرص على إقامة علاقات تعاونية بين كافة الاساتذة في المؤسسة			
4	يأخذ بعين الاعتبار لاحتياجات ومتطلبات الأساتذة الشخصية			
5	يقدر الظروف الخاصة للأساتذة بشكل موضوعي			
6	يحرص على تكوين علاقات إيجابية بين المؤسسة والفاعلين فيها			

### المحور الثالث: الولاء التنظيمي:

**التعريف الإجرائي:** يشير إلى شعور الأستاذ بالانتماء والرغبة في البقاء بالمؤسسة التربوية التي يعمل بها، والنتائج عن اندماجه مع أهداف المؤسسة، ما يدفعه للعمل بجد وللاعتزاز لكونه عضو بها، وللمحافظة على صورتها وسمعتها في المجتمع.

المحور الثالث: الولاء التنظيمي				
بعد الولاء العاطفي				
الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	التزامي كبير جدا اتجاه العمل والفاعلين فيها			
2	أعمل بجد واجتهاد لتحقيق الأفضل لهذه المؤسسة			
3	اهتم بأداء عملي وتحسينه من اجل سمعة المؤسسة			
4	اشعر بالانسجام مع الزملاء في هذه المؤسسة			
5	وجودي في المؤسسة نابع من ايماني بقيم واهداف المؤسسة			
بعد الولاء المعياري				
الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	افتخر بأنني عضو في هذه المؤسسة			
2	يهمني كثيرا ان يكون لهذه المؤسسة مستقبل زاهر			
3	مستعد لبذل كل ما بوسعي من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسة			
4	تعد هذه المؤسسة أفضل مكان يمكن العمل فيه بإيجابية			
5	اهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة			
الولاء المستمر				

غير موافق	محايد	موافق	العبارة	الرقم
			توفر المؤسسة كل شروط العمل المناسبة	1
			لدي ثقة بان هذه المؤسسة أكثر أمنا من المؤسسات الأخرى	2
			اتحدث باعتزاز عن مؤسستي لأصدقائي وادافع عنها في كل الظروف	3
			اشعر بان المؤسسة التي اعمل بها جزء من حياتي ومن الصعب الابتعاد عنها	4
			لدي رغبة في البقاء بهذه المؤسسة	5

شكرا على تعاونكم

## قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة الاصلية	اسم الأستاذ	الرقم
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الوادي	أ.د / سلمى بالنور	01
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الوادي	أ.د / امينة الشابي	02
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الوادي	أ.د / سليم سهلي	03
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الوادي	أ.د / سوميه تواتي	04

## مخرجات الحزمة الإحصائية الـ spss

### مخرجات الدراسة الاستطلاعية

### الثبات بطريقة الفاكرونباخ

#### Reliability

#### Scale: ALL VARIABLES

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,849	19

Cronbach's Alpha	N of Items
,776	15

Cronbach's Alpha	N of Items
,858	34

### الثبات بطريقة التجزئة النصفية

#### Reliability

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,703
		N of Items	10 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,744
		N of Items	9 <sup>b</sup>
	Total N of Items		19
Correlation Between Forms			,809
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,894
	Unequal Length		,894
Guttman Split-Half Coefficient			,894

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,545
		N of Items	8 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,665
		N of Items	7 <sup>b</sup>
Total N of Items			15
Correlation Between Forms			,729
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,844
	Unequal Length		,844
Guttman Split-Half Coefficient			,844

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,765
		N of Items	17 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,735
		N of Items	17 <sup>b</sup>
Total N of Items			34
Correlation Between Forms			,751
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,858
	Unequal Length		,858
Guttman Split-Half Coefficient			,857

## Correlations

### Correlations

		الصفات الشخصية	الصفات الادارية	العلاقات الانسانية	محور القيادة_ الاخلاقي ة
الصفات_ الشخصية	Pearson Correlation	1	,617**	,537**	,875**
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,000
	N	30	30	30	30
الصفات_ الادارية	Pearson Correlation	,617**	1	,426*	,860**
	Sig. (2-tailed)	,000		,019	,000
	N	30	30	30	30
العلاقات_ الانسانية	Pearson Correlation	,537**	,426*	1	,737**
	Sig. (2-tailed)	,002	,019		,000
	N	30	30	30	30
محور_ القيادة_ الاخلاقية	Pearson Correlation	,875**	,860**	,737**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30

## Correlations

### Correlations

		الولاء العاطفي	الولاء المعياري	الولاء المستمر
الولاء_ العاطفي	Pearson Correlation	1	,324	,355

	Sig. (2-tailed)		,081	,054
	N	30	30	30
الولاء_المعياري	Pearson Correlation	,324	1	,542**
	Sig. (2-tailed)	,081		,002
	N	30	30	30
الولاء_المستمر	Pearson Correlation	,355	,542**	1
	Sig. (2-tailed)	,054	,002	
	N	30	30	30
محمور_الولاء_التنظيمي	Pearson Correlation	,620**	,792**	,891**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	30	30	30

### Correlations

		محور القيادة الاخلاقية	محمور الولاء التنظيمي	الدرجة الكلية
محور القيادة_الاخلاقية	Pearson Correlation	1	,349	,879**
	Sig. (2-tailed)		,058	,000
	N	30	30	30
محمور_الولاء_التنظيمي	Pearson Correlation	,349	1	,754**
	Sig. (2-tailed)	,058		,000
	N	30	30	30
الدرجة_الكلية	Pearson Correlation	,879**	,754**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	30	30	30

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### T-Test **إختبار الفروق**

#### Group Statistics

	التوزيع حسب متغير الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الولاء_العاطفي	ذكر	28	2,7643	,34017	,06429
	أنثى	92	2,8609	,23297	,02429
الولاء_المعياري	ذكر	28	2,6786	,37845	,07152
	أنثى	92	2,6761	,33524	,03495
الولاء_المستمر	ذكر	28	2,2143	,60597	,11452
	أنثى	92	2,2696	,50790	,05295
محمور_الولاء_التنظيمي	ذكر	28	2,5524	,32196	,06084
	أنثى	92	2,6022	,29259	,03051

#### Group Statistics

	التوزيع حسب سنوات العمل	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الولاء_العاطفي	أقل من 10 سنوات	86	2,8605	,22349	,02410
	من 10 سنوات فأكثر	34	2,7824	,34243	,05873
الولاء_المعياري	أقل من 10 سنوات	86	2,6837	,30750	,03316
	من 10 سنوات فأكثر	34	2,6588	,42790	,07338
الولاء_المستمر	أقل من 10 سنوات	86	2,2488	,52954	,05710
	من 10 سنوات فأكثر	34	2,2765	,53939	,09251

محمور_الولاء_التنظيمي	أقل من 10 سنوات	86	2,5977	,28126	,03033
	من 10 سنوات فأكثر	34	2,5725	,34392	,05898

### Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound
الولاء_العاطفي	أقل من 25	1	3,0000	.	.	.
	25-35	34	2,8529	,24276	,04163	2,7682
	36-45	56	2,8536	,22071	,02949	2,7945
	أكثر من 45	29	2,7862	,35428	,06579	2,6514
	Total	120	2,8383	,26352	,02406	2,7907
الولاء_المعياري	أقل من 25	1	2,6000	.	.	.
	25-35	34	2,6824	,30795	,05281	2,5749
	36-45	56	2,7357	,29321	,03918	2,6572
	أكثر من 45	29	2,5586	,44842	,08327	2,3880
	Total	120	2,6767	,34415	,03142	2,6145
الولاء_المستمر	أقل من 25	1	2,8000	.	.	.
	25-35	34	2,2235	,51585	,08847	2,0435
	36-45	56	2,2893	,46853	,06261	2,1638
	أكثر من 45	29	2,2138	,65885	,12235	1,9632
	Total	120	2,2567	,53022	,04840	2,1608
محمور_الولاء_التنظيمي	أقل من 25	1	2,8000	.	.	.
	25-35	34	2,5863	,29441	,05049	2,4836
	36-45	56	2,6262	,25415	,03396	2,5581
	أكثر من 45	29	2,5195	,37644	,06990	2,3763
	Total	120	2,5906	,29905	,02730	2,5365

### Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
الولاء_العاطفي	أستاذ تعليم متوسط	48	2,8667	,20352	,02937
	أستاذ رئيسي للتعليم المتوسط	40	2,8450	,20995	,03320
	أستاذ مكون	32	2,7875	,37994	,06716
	Total	120	2,8383	,26352	,02406
الولاء_المعياري	أستاذ تعليم متوسط	48	2,6708	,34144	,04928
	أستاذ رئيسي للتعليم المتوسط	40	2,7450	,26013	,04113
	أستاذ مكون	32	2,6000	,42502	,07513
	Total	120	2,6767	,34415	,03142
الولاء_المستمر	أستاذ تعليم متوسط	48	2,1958	,50105	,07232
	أستاذ رئيسي للتعليم المتوسط	40	2,3200	,50189	,07936
	أستاذ مكون	32	2,2688	,60877	,10762
	Total	120	2,2567	,53022	,04840
محمور_الولاء_التنظيمي	أستاذ تعليم متوسط	48	2,5778	,27891	,04026

أستاذ رئيسي للتعليم المتوسط	40	2,6367	,28202	,04459
أستاذ مكون	32	2,5521	,34754	,06144
Total	120	2,5906	,29905	,02730

الْحَمْدُ لِلَّهِ

الَّذِي بِنِعْمَتِهِ تَتِمُّ الصَّالِحَاتُ