

ممارسة القيادة الأخلاقية كمدخل لتحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين
بالجمعيات الأهلية

**Practicing ethical leadership as an approach to
achieving organizational loyalty among employees
of civil society organizations**

إعداد

د/ ضاحي حمدان محمد احمد

أستاذ تنظيم المجتمع المساعد

بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بقنا

ملخص البحث باللغة العربية :

هدفت الدراسة الحالية إلى "تحديد العلاقة بين ممارسة القيادة الاخلاقية وتحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجمعيات الاهلية"، و"تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجمعيات الاهلية"، تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بالجمعيات الاهلية، واستخدمت استمارة قياس كأداة رئيسية، وتكونت عينة الدراسة من عدد (٧١) مفردة من العاملين بالجمعيات الاهلية. وتوصلت نتائج الدراسة أن مستوى أبعاد القيادة الاخلاقية ككل مرتفع، كما اثبتت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجمعيات الاهلية مرتفع، لذا يوجد علاقة طردية دالة احصائيا بين ممارسة القيادة الاخلاقية وتحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجمعيات الاهلية

الكلمات المفتاحية : القيادة الاخلاقية _ الولاء التنظيمي _ الجمعيات الاهلية

ملخص البحث باللغة الانجليزية :

Abstract

The current study aimed to "determine the relationship between the practice of ethical leadership and the achievement of organizational loyalty among employees of civil society organizations," and "determine the level of organizational loyalty among employees of civil society organizations." This study belongs to descriptive studies. The study used the comprehensive social survey method for workers in civil society organizations, and used a measurement form as the main tool. The study sample consisted of (71) individuals from workers in civil society organizations. The results of the study concluded that the level of ethical leadership dimensions as a whole is high.

The results of the study also proved that the level of organizational loyalty among employees of civil society organizations is high, so there is a statistically significant direct relationship between practicing ethical leadership and achieving organizational loyalty among employees of civil society organizations

Keywords: Ethical leadership _ Organizational loyalty _ Civil society organizations

أولاً: مشكلة الدراسة:

إن التنمية الإنسانية ليست مجرد تنمية موارد بشرية أو إشباع احتياجات الأفراد، وإنما هي تنمية شاملة متكاملة للبشر والمؤسسات المجتمعية. (فرجاني، ٢٠٠٢، ص ٥).

وفي ظل التغيرات والتطورات المتسارعة التي يمر بها العالم في العصر الحالي فقد واجهت المنظمات على مختلف أنواعها تحديات تؤثر على منظومة القيم والأخلاق، لذا أضحت الحاجة ماسة لوجود قيادة فاعلة قادرة تحقيق الأهداف المنشودة، فالقيادة جوهر العملية الإدارية بما تتضمنه من قدرات وإمكانات يستطيع الفرد القائد من خلالها توجيه تابعيه والتأثير فيهم (السبيعي والبابطين، ٢٠٢٠ ص ١٩٦)

وبالتالي أصبح عالم الأعمال المعاصرة يتسم بالكثير من المعضلات الأخلاقية التي مست العديد من النواحي المتعلقة بالعمل والمؤسسات خاصة القيادة، إذ أن استمرار انخفاض ثقة العاملين في قادة المؤسسات وانعكاساتها على مردودية المؤسسة، دفعت الباحثين للاهتمام بأخلاقيات العمل بصفة عامة والقيادة الأخلاقية على وجه الخصوص لفعاليتها حيث لها تأثيرات إيجابية على نمط سلوك الموظفين ، ومن أهم أسباب نجاح أي منظمة توفر القيادة الأخلاقية فيها، وذلك لما تساهم به من تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها ولهذا على القائد أن يلتزم بتطبيق الأبعاد الأخلاقية التي تؤدي إلى رفع مستوى كفاءات العاملين وتحقيق الولاء داخل المؤسسات . (زرزاز العياشي، غياذ كريمة، ٢٠٢٣، ص ٢).

فالقيادة بشكل عام تعني القدرات والإمكانات الاستثنائية المتوفرة في الفرد الموجود في موقع القيادة، والتي من خلالها يستطيع توجيه تابعيه، والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف. (السبيعي، البابطين، ٢٠٢٠، ص ٦).

ولقد نالت القيادة الأخلاقية قدر من الاهتمام في المنظمات، وذلك لأنها تركز على الكثير من العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمة، فالقيادة قادرة على نقل الرؤية والقيم للمرؤوسين فضلاً عن تجسيدها في السلوكيات القيادية التي يمارسها القائد نحو المرؤوسين (Lim,2012,p.123).

لذا بدأت الطروحات حول القيادة الأخلاقية التي تركز على القيم الأخلاقية منذ اوائل القرن العشرين كنمط جديد للقيادة، وكأسلوب قيادي يمتلك فيه القائد قيما عالمية مثل الموثوقية، والنزاهة، والعدالة، ، ويشجع على تكوين الفكر الأخلاقي لديهم، لذلك فان إضفاء الطابع المؤسسي على القيم الأخلاقية

في إدارة المنظمات هو واجب أساسي للقائد، ويجب أن يكون القائد أبرز ممارس للقواعد الأخلاقية في أسلوب القيادة وصنع القرار (Bekir,2017,p.564).

فقد أصبحت المنافسة سمة ملازمة لمنظمات الألفية الثالثة، إذ تشهد بيئة المنظمات تهديداً بشكل مستمر، قد ينجم عن هذه التهديدات قيام بعض المنظمات إتباع إجراءات ضعيفة فيما يتعلق بأخلاقيات العمل من أجل تحقيق النجاح في البيئة المتغيرة الذي يخلف وراءه أزمات تنظيمية عديدة تحتّم على القيادات مواجهتها، وهنا تظهر أهمية لجوء القيادات الإدارية في المنظمات إلى تبني نمطاً قيادياً يعتمد على القيم الأخلاقية والسلوكية في التعامل مع تلك التهديدات (حسين، عودة، ٢٠٢٢، ص ٣).

لذلك أصبحت القيادة أساساً لنجاح المنظمات التي تسعى إلى مستويات متقدمة لكسب المنافسة، ففي الإطار العامّ تعبر عن ما يمتلكه القائد من خصائص وسمات تميزه عن غيره من القادة وتعطيه عنصر التفوق، ومن أهم الخصائص التي يجب أن يتمتع بها القائد هي الأخلاقيات، وبطريقة تحقق أفضل مستويات للوصول إلى الأهداف التي تسعى لها المؤسسة. Quedraogo et al,p.43, (2023)

ولقد لاحظ (Nemr,2021,p.2) أن تطبيق القيادة الأخلاقية داخل المنظمة يساعد على إيجاد جو للإبداع والابتكار، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة قدرتهم، ورفع مستويات الحماس للعمل . وتلعب القيادة الأخلاقية دوراً حاسماً في تشكيل سمعة المنظمات ومصادقيتها، ويعكس سلوك وأفعال القادة المعايير الأخلاقية لمؤسساتهم، ومع ذلك يمكن أن تؤثر الثغرات الأخلاقية في القيادة سلباً على سمعة المنظمة ومصادقيتها، مما يؤدي إلى فقدان الثقة في قيادة المنظمة (علي والطائي، ٢٠٢١، ص ١٠).

وتعتبر القيادة الأخلاقية من الموضوعات التي حظيت على اهتمام المفكرين والباحثين في الآونة الأخيرة، حيث تشير إلى مجموعة من الممارسات والأنشطة التي يقوم بها القادة لتعزيز الثقافة الأخلاقية داخل المنظمات من خلال الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية ودعم الأنشطة التي تشجع عليها (الكبير، ٢٠١٦، ص ٩٢).

وعلى الرغم من أهمية القيادة الأخلاقية، لا تزال هناك حالات ينخرط فيها القادة في ممارسات غير أخلاقية والتي لها تداعيات كبيرة بكافة الأشكال والتي تؤدي إلى الإضرار بسمعة مؤسساتهم، وولائهم

لمنظماتهم، لذا يمكن أن يؤدي الافتقار إلى القيادة الأخلاقية إلى الفساد والمحسوبية (عوض الله، 2023، ص2).

وفي هذا الصدد أشار الصالح (٢٠١٨، ص١٢) إلى أهمية القيادة الأخلاقية، حيث أن ما أفرزته الأزمات الحالية أدت إلى الحاجة الماسة إلى قيادات أخلاقية تتمتع بالمهارات اللازمة للقيادة بطرق فعالة للمضي بالمنظمات إلى النجاح والتفوق، لذا يعد غياب القيادة الأخلاقية في المنظمة سبباً لفشلها في تحقيق أهدافها، وقد يترتب على هذا الفشل انهيار المنظمة، لما يسببه من ضعف لمعنويات العاملين، ويفقدون ثقتهم بالقياد، وتحتاج أي علاقة للثقة المتبادلة بين أطرافها، ومن هنا يأتي دور الأخلاق في توطيد وتوثيق الصلة بين القائد والمرؤسين.

في حين أشار محمد (٢٠١٩، ص٥٤) إلى أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً مهماً وحيوياً في المنظمات بشكل عام حيث تؤثر بشكل مباشر على مناخ العمل داخل المنظمة وتلك التأثيرات الإيجابية تمثلت في الوقوف على الأخطاء وتصحيحها ومناقشة المشكلات ومعالجتها بشكل مستمر واتخاذ القرارات الأخلاقية ودعم وتشجيع السلوك الأخلاقي والتوجه الأخلاقي للمنظمة وتحديث وتطوير سياسة المنظمة وزيادة الثقة في الإدارة وارتفاع مستوى الرضا عن العمل وزيادة الالتزام التنظيمي.

تبرز الأهمية الخاصة بالقيادة الأخلاقية في إيجاد ثقافة أخلاقية إيجابية في المؤسسة والمساعدة في رفع معنويات العاملين ومساعدتهم على الشعور بالحماس تجاه إدارتهم وعملهم وتقادي حدوث المشكلات الأخلاقية مما يحسن من سمعة المؤسسة في المجتمع (الألفي، ٢٠٢١، ص٦٣٥) وتتضح القيادة الأخلاقية في عدد من الأبعاد، والتي أشار لها (الجيني وآخرون، ٢٠١٨، ص١٩٠)

في السمات الشخصية مثل حسن الخلق والتواضع، والضوابط الأخلاقية كحسن السيرة والسمعة وعدم الإخلال بشرف الوظيفة العامة، والسلوكيات الوظيفية المتمثلة في عدم إساءة استعمال السلطة الوظيفية، والمهارات القيادية والقدرة على إنجاز أهداف العمل. والقيادة الأخلاقية لها أثر على الولاء التنظيمي الذي يعتبر أحد السلوكيات المؤثرة المهمة التي يترتب عليها تفاني الفرد في عمله من أجل الإسهام في استمرارية المؤسسة (الغامدي، ٢٠١٩، ص٧٣).

فكلما زادت ممارسة العدالة والالتزام بالوعد كلما زاد من التزام العاملين تجاه المؤسسة والرغبة في الاستمرار (نصر الدين وسلامي، ٢٠٢٠ ص ١٢٧) ، وممارسة القائد لأسلوب القيادة الأخلاقية يسهم بدوره في رفع درجة الولاء التنظيمي وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة (الزبيدي، ٢٠٢١، ص ٣٤٥) . وأكد الشتوي في دراسته (2016) بأنه من الصعب وصف مفعول التزام القادة بالمبادئ الأخلاقية السامية، فهي تقوم على دعم للمرؤوسين لتحقيق الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية وفق خطط مدروسة، لكي يساعد ذلك في تأسيس الولاء التنظيمي لدى العاملين ،والتي تهدف لبناء أساس أخلاقي للمنظمة يسوده الثقة المتبادلة بين جميع أفراد المنظمة، لذلك تعد القيادة الأخلاقية من أهم الأسس المستقبلية في مجال المنظمات والإدارة.

ويعد الالتزام بالمعايير الأخلاقية كالعدالة، والنزاهة، والأمانة، والمساواة، وحماية قيم الديمقراطية، والشفافية، واحترام التنوع، من أساسيات نجاح أي مؤسسة، وتعمل القيادة الناجحة على تحقيق رغبات العاملين، وإشباع حاجاتهم، والتعرف على الفروق الفردية بينهم، ويعتمد ذلك على سياسة المساواة وعدم التفرقة على الآخرين (الخروصي، ٢٠١٤م، ص ٢).

وهذا ما أكدت عليه دراسة عيسوي (٢٠١٩) في نتائجها إذ نادت بضرورة دراسة البعد الأخلاقي وأكدت على أن المؤسسة الأخلاقية أكثر ربحاً وبدأت تنتشر في الأسواق إصدارات عن (تصنيع الأخلاق) (دع القيم تتكلم) (قبل القانون تأتي الأخلاق)، و(عندما تثمر الأخلاق)، (الإدارة بضمير). وقد أكدت دراسة الحقباني (٢٠١٨، ص ١٥٢) إلى أن عدم الأخذ بالقيادة الأخلاقية يفضي إلى العديد من السلوكيات التي تمثل بعض الإشكاليات الأخلاقية، سواء على صعيد القائد نفسه، أو العاملين، والمتمثلة في تضارب المصالح، والتراخي وعدم الإخلاص في العمل، والإخلال بالثقة فيما بينهم. وبالتالي فرضت القيم الجديدة في عالم اليوم العديد من التحديات أمام المنظمات أهمها النظرة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها خاصة في العلاقة ما بين الرئيس والمرؤوسين، وانطلاقاً من دور القائد في ممارسة قيم تستند على النزاهة والعدالة والأمانة والموضوعية في توزيع المهام والواجبات وأداء المهام وتقييم المرؤوسين كان لابد من توجيه الأنظار نحو نمط آخر من أنماط القيادة الحديثة إلا وهو نمط " القيادة الأخلاقية "والتي تمثل معايير ومبادئ تعد سلوكاً أساسياً للقادة، كون القائد الأخلاقي هو الذي يحمل رسائل أخلاقية، إضافة إلى غرس روح المسؤولية والالتزام والولاء لدى العاملين (الصويجي، ٢٠١٩).

وعلى الرغم من اهتمام العديد من الباحثين والممارسين بالقيادة الأخلاقية خلال العقود السابقة، فإنه لا تزال هناك حاجة للتعرف على الآليات والظروف التي يمكن أن تكون فيها القيادة الأخلاقية أكثر فعالية في التأثير على النواتج والسلوكيات الإيجابية للعاملين. وهذا ما أشارت إليه دراسة (عطية، ٢٠١٨) والتي أكدت في نتائجها من وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الولاء التنظيمي العاطفي بشكل مباشر وبشكل غير مباشر، من خلال الارتباط بالعمل (كوسيط) حيث أن القيادة الأخلاقية لها تأثيراً على سلوك العاملين، بالإضافة إلى أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الارتباط والولاء للعمل قد أصبحت أقوى في ظل التفاعل بين القيادة الأخلاقية وبين تمثيل القائد للمنظمة.

ومن هذا المنطلق يجب على المنظمات القيام باختيار القادة الأخلاقيين، والعمل على تنميتهم، والحفاظ على وجودهم داخل المنظمات (عطية، ٢٠١٨، ص ٢١).

وقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة نواتج القيادة الأخلاقية، والقيام بالبحوث التي تساعد على تحسين أدائهم، كما قام العديد من الباحثين أيضاً بدراسة المتغيرات السابقة على القيادة الأخلاقية، وعلى الرغم من ذلك فما تزال هناك حاجة إلى قيام الباحثين باختبار كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على ولاء العاملين لمنظماتهم. (Den Hartog, 2015, p.342)

وبناءً على هذه الحقيقة، وفكرة هذا البحث تتولد من موضوعين مهمين، في مجالات الإدارة، أي القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي، وتُظهر الأبحاث حول الولاء التنظيمي أن الولاء العالي له تأثير إيجابي على المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية بسبب انخفاض معدلات تغيب الموظفين أو نقلهم إلى مؤسسات أخرى، بينما يحافظ الولاء التنظيمي المرتفع على معنويات عالية للموظفين بسبب عمل كل فرد بجد وتحقيق أهداف مهمة بالنسبة لهم، لذلك يجب تسهيل اختيار الموظفين الجدد ذوي المهارات العالية في المنظمة، فهي مهمة جداً لأن العديد من الأشخاص يرغبون في العمل في المنظمة بسبب سمعتها الجيدة، وبسبب سلوكيات قادتها وحسن سيرتهم مع الموظفين، (عبد السلام، عيشوش، ٢٠٢٤، ص ١٦)

وعلى صعيد متصل، فإن المؤسسة الناجحة هي التي تستطيع أن تحافظ على العاملين فيها عن طريق تنمية الولاء لها، فالولاء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوكيات الأفراد إذ تُعد من أهم العوامل التي يمكن عدها من المؤشرات الإيجابية وهي بمثابة مقياس لمدى فاعلية أداء لمهامه وواجباته (Ridha, 2018, p.571)

ويعبر الولاء التنظيمي عن الارتباط القوي للفرد بأهداف مؤسسته وقيمها التي يعمل بها، دون النظر إلى المكتسبات المادية، ويظهر ذلك في تعبير الفرد عن إعجابه بمؤسسته، وافتخاره بها، وقناعاته بأهدافها وقيمها، واندماجه في عمله، والذي ينبع من قناعاته بأهمية المهام والأنشطة والأدوار التي يقوم بها، ورغبة الفرد بالاستمرار في مؤسسته، وبذل الجهد في تحقيق أهدافه وأهدافها (مواسي، 2025، ص269).

حيث أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه أو المنظمة التي يعمل بها، فالولاء التنظيمي متمثل في توفر مستوى عال من الولاء للتنظيم، وقبول أهداف وقيم المنظمة الإدارية، فالولاء التنظيمي لا يفرض فرضاً على الأفراد العاملين بل هو حالة من الاندماج والتكامل بين الأهداف الموحدة للمجموعة والمنظمة (سليمان، ٢٠٢٣، ص٥٧).

وأشارت دراسة (سليمان، ٢٠٢٣) إلى مجموعة من الاستنتاجات تمثلت في أنه عندما يظهر لدى الفرد العامل مستوى عال من الولاء التنظيمي تجاه الأفراد العاملين معه وتجاه المنظمة الإدارية التي يعمل بها بشكل يؤدي إلى حدوث تفاعل إيجابي بينه وبين بيئة العمل.

حيث بين المختصون في السلوك التنظيمي إن قوة انجذاب الأفراد نحو المنظمة تعتمد على قوة عمليات الاستثمار ومن هنا فإن مخاطر الفرد الناجمة عن تركه العمل في المنظمة الحالية تزداد بزيادة حقوقه ومكاسبه المشروعة، وهذا يؤدي بالتالي إلى زيادة ولاء الفرد لهذه المنظمة، وبناء على ذلك فإن المنظمات الإدارية تدعم ولاء الأفراد العاملين لها من خلال مشاركتهم في الفوائد والأرباح، فنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها يؤدي إلى تحقيق أهدافهم من حيث حصولهم على الفوائد والمكافآت والمكاسب، وهذا يتطلب منهم استمرارية دعم ومساندة ومؤازرة المنظمات التي يعملون فيها. (شاكر، ٢٠٢٢، ص٢٢).

الولاء التنظيمي نتيجة للتغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات، واتساع نطاق المنافسة وشديتها، وتعد البنية التنظيمية، وتغير تركيب القوى العاملة في المنظمات، وغير ذلك من التطورات السريعة الحاصلة في مختلف أصعدة وميادين الأعمال، كان لابد للمنظمات الرائدة أن تعمل على إيجاد الظروف المواتية لتحقيق الولاء لأهدافها بكفاءة وفعالية (بدوي، ٢٠١٦، ص٥٨).

لذلك يتوقف نجاح أية منظمة على قيادتها، وحجم الولاء لدى العاملين بها فهي الموجه لسلوك المرؤوسين، وتتطلب القيادة الناجحة مراعاة البعد الأخلاقي إلى جانب الأبعاد والإدارية، ونحن

بحاجة لقادة أخلاقيين حيث يتوقف مستقبل المجتمع على مثل هؤلاء القادة الذين يستطيعون ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمة الآخرين، (غنيم، ٢٠٢٠، ص ٦٥) فأهمية دراسة الولاء التنظيمي أكدته جملة من نتائج الدراسات السابقة، من أبرزها ما ذكره رضا (٢٠١٨) بأن الولاء التنظيمي من أهم الطرق الفعالة التي تسمح للأفراد بقبول أهداف منظماتهم والعمل على تحقيقها بأكبر قدر من النجاح والتفوق، مما يتطلب من المنظمة تفعيل الأسباب المختلفة من أجل تحقيقه ، وذكر شحادة (٢٠٢٠) أن ولاء العاملين لمؤسساتهم يعد عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة، وضمان بقائهم في مؤسساتهم أو تركهم العمل إلى منظمات أخرى، وأظهرت دراسة قمر (٢٠١٥) بأن استمرار أي منظمة يكمن في القدرة على الاحتفاظ بالأفراد العاملين فيها، من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم عن طريق الاهتمام بالولاء التنظيمي، وقد دعت دراسة منال سفر (٢٠١٧) بأن يكون موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات الرئيسية التي تحظى باهتمام وأولويات إدارة المنظمات السعودية بشكل عام، كما أشارت نتائج صبرينة غربي وقوارح (٢٠١٩، ص ٣١) إلى " أهمية الولاء التنظيمي وضرورة تنمية روح الولاء عن طريق إجراء دراسات علمية على عينات واسعة توضح أسباب قصوره وتجد سبل لتحسينه،" فكان لابد من التنبيه لأهم المتطلبات المعينة على تحقيقه والداعمة لاستمراره، حيث توصلت نتائج دراسة بولون (Bollon2012) إلى موافقة كبيرة على دور الولاء التنظيمي في تحسين أداء العاملين في وزارة التعليم.

أظهرت نتائج بثينة عويس (٢٠١٩) علاقة ارتباطية إيجابية بين الولاء التنظيمي والأداء المتميز، بمعنى أنه كلما زاد مستوى الولاء كان الأداء أفضل، وأن الولاء التنظيمي لدى العاملين يدفعهم لبذل أقصى طاقة لديهم لإنجاز العمل بكفاءة عالية لأجل تحسين سمعة المنظمة التي ينتمون إليها ، ويعد الولاء التنظيمي جزء من المفهوم الكلي للولاء الإداري.

لذلك تستطيع الخدمة الاجتماعية كمهنة إنسانية يمارسها متخصصون في مجالات الخدمة الاجتماعية المختلفة كذلك ارتباطها بوسائل وأساليب مهنية وفنية ، بالإضافة إلى التراكم المعرفي المهني والمعنوي في الجوانب البنائية التي تنتشر في ربوع المجالات المختلفة سواء مجالات إنسانية أو المجالات المرتبطة بالتنمية البشرية في جوانب معينة وواضحة، كما تستطيع أن تقوم الخدمة الاجتماعية بعدة أدوار لتحقيق تدعيم مشاركة المجتمع المدني "الجمعيات الأهلية" في تحقيق الأمن الاجتماعي والاقتصادي (علي، ٢٠١١، ص ٢١).

مجلة الخدمة الاجتماعية

والواقع أن الخدمة الاجتماعية وطريقتها تنظم المجتمع قد يمكنها الإسهام بفاعلية في تحقيق تدعيم ممارسة القيادة الأخلاقية لتحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية، حيث تعد هذه الجمعيات أحد أجهزة تنظيم المجتمع والنموذج القاعدي لجهود التنمية (عفيفي، ٢٠٠٠، ص ١٨٤)، حيث أصبحت الجمعيات الخيرية أحد الوسائل الرئيسية التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية.

وتعتبر طريقة تنظيم المجتمع إحدى طرق مهنة الخدمة الاجتماعية والتي يمكن من خلالها أن تصبح الطريقة فعالة في التعامل مع تلك المشكلات التي يعاني منها العاملين بالجمعيات الأهلية، وذلك من خلال إستخدامها لأدواتها وأساليبها ومهاراتها واستراتيجياتها وتكتيكاتها لمساعدة المنظمات على تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمات

ثانياً: الموجهات النظرية للدراسة:

(١) نظرية التبادل الاجتماعي

واعتماداً على نظريات التبادل الاجتماعي، قامت الدراسة الحالية باختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية، من خلال الارتباط بالعمل (كوسيط) كما قامت أيضاً بالتعرف على الظروف التي يمكن أن تكون فيها القيادة الأخلاقية أكثر تأثيراً على تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين، من خلال اختبار العلاقة في ظل التعرف على مدركات التابعين بشأن مدى تمثيل القائد للمنظمة (عطية، ٢٠١٨، ص ٢١).

وقد عرف أصحاب هذا الاتجاه الولاء التنظيمي بأنه "إيمان الفرد بتبادل الفائدة أو المنفعة المدركة للمشاركة المستمرة في المنظمة وقد قدم آخرون من أصحاب هذا الاتجاه (الاتجاه المتبادل) إن أصحاب هذا الاتجاه في خلق الولاء التنظيمي يطلق عليهم أصحاب المنحنى التبادلي وينظر هؤلاء إلى الولاء التنظيمي في المنظمات التي تعمل بهدف تحقيق الأرباح على أنه ظاهرة تبادلية، تعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين جهودهم المبذولة والإغراءات المقدمة التي يحصلون عليها (شاكر، ٢٠٢٢، ص ٣٤).

ويمكن للباحث الاستفادة من نظرية التبادل في دراسته: حيث أن القيادة الأخلاقية هي واحدة من أهم عناصر السلوك الإنساني وتعتبر ركيزة تساعد في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين، فتعمل على توفير البيئة المناسبة من خلال العلاقة التبادلية بين القادة والعاملين، والذي يعمل بدوره على تقدم المنظمة وازدهارها، فتطوير المنظمات يحتاج لوجود قادة يمتلكون المهارات والكفايات القيادية

وتأدية أدوارهم على أتم وجه وتلبية الاحتياجات الفنية والإدارية لكل من العاملين والعلماء المستفيدين من خدمات المنظمة.

(٢) نموذج اترزيوني Etzioni :

ويري نموذج اترزيوني Etzioni أحد نماذج الولاء التنظيمي أن السلطة التي تمتلكها المنظمة نابعة من طبيعة اندماج الموظف في المنظمة وهذا الاندماج يسمى بالولاء ويعتمد هذا النموذج على درجة انصياح الموظف لتوجهات المنظمة، حيث تتأصل سلطة المنظمة في كل من درجة نوعية انهماك الموظف في بيئة العمل فالولاء الأخلاقي يمثل الاندماج الحقيقي بين الموظف ومنظمته وينبع من قناعاته بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله هذه المعايير والأهداف، وهذا النوع من الولاء يمثل توجهاً إيجابياً عميقاً نحو المنظمة استناداً إلى اندماج الموظف مع أهداف المنظمة وقيمها ومعاييرها. (الشمرى، وآخرون، ٢٠٢٠).

ويمكن للباحث الاستفادة من نموذج اترزيوني Etzioni في دراسته: من خلال قبول العاملين لأهداف وقيم المنظمة الإدارية والانصياح لتعليمات القادة مما يعني المساهمة بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية، وتوفير مستوى عال من الولاء للتنظيم، حيث أن توفر الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم يزيد من الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية لدى العاملين بالجمعيات الأهلية.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

(أ) الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية:

- أوصت دراسة عابدين وآخرون (٢٠١٢) بضرورة أن يولي المديرون اهتماماً أكبر نحو ممارسات القيادة الأخلاقية، وفي تقويمهم وتقبل نقدهم والهدوء وضبط النفس معهم وإظهار الثقة بهم ومشاركتهم قبل اتخاذ القرارات، كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على تهيئة مناخ محفز للتجديد، والعمل على حل المشكلات العاملين، وكذلك الحرص على العدالة والموضوعية في توزيع الأعباء والتكاليف على العاملين.
- في حين أظهرت النتائج دراسة (Khuong & Dung، 2015) أن القيادة الأخلاقية والمكافأة القائمة على الأخلاق كان لها تأثير مباشر على مشاركة الموظف من خلال ثقة الموظف في قيادته وأن أنظمة العقاب العادلة وأخلاقيات المنظمة ونظام المكافآت العادل كلها عوامل يمكن أن تعزز مستوى الثقة وتحافظ على انخراط الموظفين في وظائفهم

- بينما هدفت دراسة الدروبي، أحمد عبدالله (٢٠١٦) إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، أظهرت النتائج أن درجة توفر الصفات الشخصية الأخلاقية تجعلهم ينجزون المهام والواجبات المطلوبة منهم وأوصت الدراسة بقيام مديري المدارس بأخذ دورهم في الاهتمام بالقيادة الأخلاقية وتعزيزها لما لها من أثر في تحسين الولاء التنظيمي ، والتأكيد عليهم بأهمية إشراكهم في اتخاذ القرارات .
- أوصت دراسة الشاعر (٢٠١٧) بضرورة قيام القيادات بالعمل على دعم وتعزيز روح المنافسة الشريفة لقدرتها على استخراج الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين، والاهتمام بتعزيز الممارسات الأخلاقية لدى القادة والمسؤولين من خلال التأكيد على اعتبارها جزءاً أساسياً من عملية تقييم المسؤولين وترقيتهم وكذلك العمل على نقل القيم والممارسات الأخلاقية بجميع أشكالها إلى كافة المستويات الإدارية.
- تناولت دراسة (Al Halbusi & others, 2017) دور النزاهة التنظيمية في العلاقة مع سلوك القيادة الأخلاقية، وقد بينت نتائج الدراسة أن الدعم المتوقع والمتمثل في الدعم التنظيمي وكذلك دعم المشرف بمثابة متغيرات وسيطة في العلاقة بين العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية.
- دراسة الحمد (٢٠١٨) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، ودرجة الولاء التنظيمي، وأكدت نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها (الخصائص الشخصية الأخلاقية، الخصائص الإدارية الأخلاقية، الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية) يزيد من الولاء التنظيمي بأبعاده الفرعية (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر).
- شخّصت دراسة الطائي ومصحبيب (٢٠١٨) ممارسات القوة وسلوكيات القادة في القيادة الأخلاقية والأبعاد المرتبطة بهما، ودورها في المنظمة، وخلصت الدراسة إلى أن الأسباب المعيقة تكمن في القادة أنفسهم، لاستخدامهم قوة المنصب ، والأنظمة في التأثير على الأتباع لتصل في بعض الأحيان إلى التهديد بالعقوبات أو حرمانهم من الامتيازات
- بينما دراسة الغامدي (٢٠١٩) توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة للقيادة الأخلاقية بجميع أبعادها، وإجراء المزيد من الدراسات عن القيادة الأخلاقية ومستوي ممارستها في بيئات تعليمية آخر.

- وهدفت دراسة برباوي (٢٠١٩) الي تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي وأكدت الدراسة في نتائجها من وجود علاقة أبعاد القيادة التحويلية والتي تمثلت في التأثير المثالي ،والدافعية الإلهامية ،والاستثارة الفكرية ،والاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي .
- في حين أن دراسة (Shafique et al.، 2020) أظهرت نتائجها أن القيادة الأخلاقية هي مؤشر مهم للإبداع الفردي والتنظيمي على المستوى الفردي، تشير النتائج إلى وجود رابط إيجابي بين القيادة الأخلاقية وأبداع الموظف، وأوصت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور القيادة الأخلاقية في الابتكار التنظيمي.
- بينما دراسة فطاني (٢٠٢٠) أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين ممارسات القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي للعاملين، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق لمتغير سنوات الخبرة بين متوسطات استجابات العينة حول درجة ممارسة القيادة الأخلاقية بشكل عام، وكانت أهم التوصيات: إنشاء ميثاق يتم فيه وضع مبادئ ومعايير للقيادة الأخلاقية بحيث يتم بناء عليها تقييم القائد أخلاقية
- دراسة الكردي (٢٠٢٠) وأوصت الدراسة بعقد دورات تأهيلية لرؤساء الأقسام تهدف إلى تنمية ذواتهم من الناحية الشخصية.
- دراسة غنيم (٢٠٢٠) قد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بممارسة القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها، وتشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتجنب السلوكيات غير الأخلاقية، مع ضرورة وجود دليل إجرائي يوضح ممارسات القيادة الأخلاقية لنشر ثقافتها بين المديرين، ووضع معايير موضوعية ومحددة لاختيار القيادات على كافة المستويات الإدارية يكون المكون الأخلاقي من ضمنها.
- دراسة محمود (٢٠٢١) وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وجوهريّة بين القيادة الأخلاقية و سلوكيات الدور الأساسي لدي العاملين بمديرية الخدمات بمحافظة سوهاج، وأوصت الدراسة بتطوير أنماط القيادة من خلال تصميم حزمة برامج التدريبية بالمنظمة.
- دراسة حسين، عودة (٢٠٢٢) يهدف البحث الحالية إلى اختبار دور القيادة الأخلاقية عبر أبعادها (توجه الأفراد، الإنصاف، تشارك السلطة، الاهتمام بالاستدامة، التوجيه الأخلاقي، توضيح الدور، النزاهة) في تحقيق الاستقامة التنظيمية وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج، ومن أهمها وجود علاقة ارتباط ،وتأثير للقيادة الأخلاقية في الاستقامة التنظيمية.

- دراسة زرزار ،غياذ(٢٠٢٣) أكدت الدراسة أن القيادة الأخلاقية لها دور كبير في تعزيز الأخلاق لدى العاملين في المؤسسة، وتحقيق التوافق بين تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة والمبادئ الأخلاقية.
 - دراسة شاكر(٢٠٢٣) هدفت الدراسة إلى اختبار دور القيادة الأخلاقية من خلال أبعادها(توجه الأفراد، الأنصاف، تشارك السلطة، الاهتمام بالاستدامة، التوجيه الأخلاقي، توضيح الدور، النزاهة) في تعزيز سلوك الموظفين الإداريين ،وأثبتت النتائج صحة فرضيات الدراسة ولعل من أبرزها وجود علاقة ارتباط بين القيادة الأخلاقية وسلوك الموظفين الإداريين.
 - دراسة (Ouedraogo et al.، 2023) هدفت هذه الدراسة إلى التحقق في آثار مصداقية القيادة على سلوكيات العاملين ومواقفهم تجاه التغييرات التنظيمية من خلال عدسة التزام الموظف بالتغيير، وأظهرت نتائج الدراسة أن مصداقية القيادة لها تأثير إيجابي على الالتزام العاطفي والمعياري بالتغيير ولكن لها تأثير سلبي على الالتزام المستمر بالتغيير.
 - دراسة الحباشنة، (٢٠٢٣) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات ، فقد أكدت الدراسة ان أخلاقيات العمل تساعد الموظف أداء واجباته يقيم أخلاقية إيجابية تستند على عناصر النزاهة والمسؤولية والجودة العالية والانضباط والتواضع والعمل الجماعي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بأخلاقيات العمل من خلال قواعد السلوك التي تجمد الضبط الأخلاقي وتسهم في تحسين أداء موظفي البلديات.
 - دراسة الخثعمي(٢٠٢٥) أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ومستوي الولاء التنظيمي لدي العاملين ، وبناء على نتائج الدراسة أوصي الباحث بضرورة بتوفير دورات تدريبية للمدراء علي مهارات خلق التواصل وتقبل النقد وضرورة إيجاد بيئة عمل تنسم بالمرونة مع المعلمين وتنمية الابتكار والإبداع لديهم وعقد لقاءات مفتوحة وأنشطة اجتماعية تساهم في تعزيز العلاقات الإيجابية مع العاملين.
- (ب) الدراسات المرتبطة بالولاء التنظيمي:**
- دراسة صبرينه، ولخضر (٢٠١٩) أوصت الدراسة بالعمل على إيجاد بيئة تنظيمية تحث على تبني مفهوم الولاء وسلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.
 - دراسة حمد (٢٠٢٠) خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة والولاء التنظيمي ،والتعرف علي مستوى مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية ،وتوصلت الدراسة في نتائجها

بتعزيز سلاسة عملية الاتصال الإداري احد عوامل الانتماء للمنظمات ،وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء مزيد من الحرية لإدارة الموارد البشرية المتخصصة وسهولة عملية التنقل ومنح وإعطاء فرصة للعاملين في تحديد أماكن إبداعه ،ولتتأقل الخبرات بين الأفراد، وضرورة إعداد دورات داخلية وخارجية تدار من قبل متخصصين في مجال القيادة لتأهيل القيادات.

- دراسة جوال (٢٠٢١) هدفت الدراسة الي التعرف علي مدي مساهمة استراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي بمنظمات الأعمال ،وتوصلت الدراسة في نتائجها الي وجود علاقة طردية موجبة بين استراتيجية التمكين والولاء التنظيمي ،وأوصت الدراسة بضرورة زيادة تفعيل أبعاد التمكين بشقية الهيكلية والنفسية من اجل تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين.
- دراسة بوزنيط، كنزة، مبيروك، محمد البشير، و بلجازية، عمر (٢٠٢١) هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات ،العمل الجماعي) في الولاء التنظيمي في مؤسسة ميناء جيجل، وقد تم التوصل إلى وجود أثر إيجابي لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي راجع لتأثير بعد العمل الجماعي.
- دراسة الشريف، وآخرون. (٢٠٢١) هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي الأثر الذي قد تحدثه المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي ،وتوصلت نتائج الدراسة أن للمهارات القيادية التي يجب ان تتوفر في القادة الإداريين ولها دورا في تعزيز الولاء التنظيمي والتي تمثلت في (اتخاذ القرار ،التواصل الفعال ، المشاركة والتحفيز، التطوير والتغيير، الابتكار والتجديد ،إدارة الوقت ،إدارة الأزمات ،الكفاءة والفاعلية ،تفويض السلطة،، إدارة ضغوط العمل).
- دراسة أمين (٢٠٢٢م) هدفت الدراسة للتعرف على محددات الولاء التنظيمي وآثاره، توصلت الدراسة إلى أن أهم محددات الولاء التنظيمي تتمثل في المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والعدالة وضغوط العمل ونمط القيادة والانغماس الوظيفي ونوعية الحياة، أوصت الدراسة بالحرص على وجود هيكل تنظيمي مرن مع توافر توصيف وظيفي واضح، الحرص على العدالة في التعامل مع جميع العاملين وتطبيق القوانين واللوائح على الكل.
- دراسة العمري (٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء الوجداني -الولاء المعياري -الولاء المستمر) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية ان(الثقافة التنظيمية، العلاقات الاجتماعية، التقدير، العدالة التنظيمية، التمكين، وضوح

مجلة الخدمة الاجتماعية

الأهداف والأدوار، أسلوب القيادة، الحوافز المادية) هي متطلبات لازمة لتحقيق الولاء التنظيمي، بأبعاده (الوجداني، المعيارى، المستمر).

- دحماني، لطفي (٢٠٢٤) هدفت الدراسة الي التعرف علي مستوى الولاء التنظيمي بمديرية التربية بأدرار، وكذا معرفة نوع الولاء التنظيمي السائد بها ،توصلت نتائج الدراسة أن نوع الولاء التنظيمي السائد بمديرية التربية هو الولاء المستمر ثم يليه الولاء العاطفي وأخيراً الولاء المعيارى.

- دراسة حمزة، وآخرون (٢٠٢٤). هدفت الدراسة للتعرف على مدى اختلاف مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس ،أوصت الدراسة بان تتبنى القيادة في الجامعة قيم الحرية والاستقلالية في التعبير عن العمل وتتيح قيم المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل مما يعمق قيم الولاء للجامعة.

- بوكروش، بسمة (٢٠٢٤) وهدفت الدراسة إلى اختبار تأثير بعض عمليات إدارة الموارد البشرية وهي تقاسم المعلومات، التمكين، الكفاءة المعرفية والولاء التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن: حقيقة السلوك التقديرى في العمل يتأثر بقوة عندما يكون هناك ولاء عاطفي قوي اتجاه المنظمة.

- دراسة عوض ،المهدي ،العيسر(٢٠٢٤) هدفت الدراسة التعرف على واقع الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث (الولاء العاطفي المؤثر والولاء المستمر والولاء الأخلاقي "المعيارى") بمؤسسات التعليم الخاص ،وتوصلت نتائج الدراسة أن واقع الولاء منخفض، وأنها بحاجة إلى المنهجيات الحديثة في الإدارة لتعزيز الولاء التنظيمي.

- دراسة طه(٢٠٢٥) أكدت الدراسة من وجود علاقة بين استراتيجىة تمكين العاملين والولاء التنظيمي، حيث أوضحت نتائج الدراسة لتحليل الإحصائي عدم توسط التأقلم التنظيمي للعلاقة بين استراتيجىة تمكين العاملين والولاء التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة أن تهتم المؤسسة قيد الدراسة بتدريب العاملين، وغرس الثقة بينهم بالدرجة التي تجعلهم يدينون لها بالولاء والانتماء.

- دراسة مواسى(٢٠٢٥) أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالعوامل التي تعزز الولاء الوظيفي لدى المعلمين كتحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي ووضوح الأهداف التنظيمية ،منح العاملين الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، والسماح لهم بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة.

تعقيب ومناقشة وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة:

يتبين من خلال السرد السابق أن هناك العديد من الدراسات تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة المستقل القيادة الأخلاقية والتابع الولاء التنظيمي فنجد ان دراسة كلاً من الخثعمي (٢٠٢٥) ، ودراسة برباوي (٢٠١٩) أظهرت نتائجها من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية ومستوي الولاء التنظيمي لدي العاملين ،بينما نجد دراسة الدروبي، (٢٠١٦)، حيث أكدت أن الاهتمام بالقيادة الأخلاقية وتعزيزها لها من أثر في تحسين الولاء التنظيمي، بينما دراسة محمود (٢٠٢١) ، ودراسة الحمد (٢٠١٨) ، ودراسة الغامدي (٢٠١٩) أكدت نتائجها أن ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها يزيد من الولاء التنظيمي بأبعاده الفرعية (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر) ، أما دراسة فطاني (٢٠٢٠) أظهرت وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين ممارسات القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي للعاملين، وكذلك دراسة غنيم (٢٠٢٠)، في حين ان بعض الدراسات تناولت ممارسة ابعاد القيادة الاخلاقية في نجاح المؤسسات كدراسة حسين، عودة (٢٠٢٢)، ودراسة دراسة شاكر (٢٠٢٣)، وأثبتت نتائجها صحة فرضيات الدراسة ولعل من أبرزها وجود علاقة ارتباط بين القيادة الأخلاقية وسلوك الموظفين الإداريين ،من خلال ابعاد القيادة الاخلاقية المتمثلة في (توجه الأفراد، الإنصاف ، تشارك السلطة ، الاهتمام بالاستدامة، التوجيه الأخلاقي ، توضيح الدور ،النزاهة)، بينما دراسات اخري تناولت دور القيادة الاخلاقية في تعزيز السلوكيات الايجابية لدي العاملين ومنها دراسة دراسة (Shafique et al.، 2020) ، ودراسة زرزار ، غياد (٢٠٢٣) ، ودراسة دراسة الطائي ومصحيب (٢٠١٨) ، ودراسة (Ouedraogo et al.، 2023) حيث تناولت مصداقية القيادة وتأثيرها الإيجابي على الالتزام العاطفي والمعياري بالتغيير ولكن لها تأثير سلبي على الالتزام المستمر بالتغيير، في حين أظهرت نتائج دراسة كلاً من (Khuong& Dung، 2015) ، ودراسة الشاعر (٢٠١٧) أن القيادة الأخلاقية والمكافأة القائمة على الأخلاق كان لها تأثير مباشر على مشاركة الموظف من خلال ثقة الموظف في قيادته ، أما دراسة الحباشنة، (٢٠٢٣) أكدت ان أخلاقيات العمل تساعد الموظف أداء واجباته بقيم أخلاقية إيجابية تستند على عناصر النزاهة والمسؤولية والجودة العالية والانضباط والتواضع والعمل الجماعي، بينما أوصت دراسة (عابدين ،واخرون، ٢٠١٢) بضرورة أن يولي المديرون اهتماما أكبر نحو ممارسات القيادة الأخلاقية.

بينما تناولت دراسات أخرى علاقة الولاء التنظيمي كمتغيرات مستقلة وأظهرت تأثيرهما على عدة متغيرات تنظيمية مثل الإجهاد الوظيفي وثقة الموظف ومشاركته في العمل فنجد دراسة حمد (٢٠٢٠) خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين القيادة والولاء التنظيمي، بينما دراسات تناولت تمكين العاملين وتحقيق الولاء التنظيمي لدي العاملين كدراسة جوال (٢٠٢١) والتي أظهرت نتائجها من وجود علاقة طردية موجبة بين استراتيجية التمكين والولاء التنظيمي ، ودراسة بوزنيط، وآخرون (٢٠٢١) هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر أبعاد تمكين العاملين (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات ،العمل الجماعي) في الولاء التنظيمي ،و دراسة طه (٢٠٢٥)، بينما دراسة عوض ،المهدي ،العيسر (٢٠٢٤) هدفت الدراسة التعرف على واقع الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث (الولاء العاطفي المؤثر والولاء المستمر والولاء الأخلاقي "المعياري")، بينما تناولت دراسة كلاً من مستوي الولاء التنظيمي داخل المنظمات ونوع الولاء السائد كدراسة دحماني (٢٠٢٤) ودراسة دراسة حمزة، وآخرون (٢٠٢٤)، بينما دراسة الشريف، وآخرون (٢٠٢١) هدفت هذه الدراسة الي التعرف علي الأثر الذي قد تحدثه المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي، بينما دراسة العمري (٢٠٢٢) كشفت عن متطلبات تحقيق الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء الوجداني - الولاء المعياري - الولاء المستمر)، بينما اشارت نتائج دراسة أمين (٢٠٢٢م) الي أن أهم محددات الولاء التنظيمي تتمثل في المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والعدالة وضغوط العمل ونمط القيادة والانغماس الوظيفي ونوعية الحياة، بينما دراسة مواسي (٢٠٢٥) أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالعوامل التي تعزز الولاء الوظيفي، وعليه اتضح للباحث الدور الذي تلعبه القيادة الأخلاقية في تحقيق الولاء التنظيمي لدي العاملين بالجمعيات الاهلية وتعزيز السلوكيات الايجابية في العمل كما تبين من الدراسات السابقة أنها تؤثر على عدة متغيرات مما يؤكد على أهميتها.

رابعاً : تحديد وصياغة مشكلة الدراسة:

استنادا الي الطرح العام والاهتمامات المعرفية لموضوع الدراسة والدراسات السابقة وفي ضوء المنطلقات النظرية ،نجد ان موضوع القيادة الاخلاقية نال اهتمام العديد من الباحثين باعتباره إحدى عوامل نجاح المنظمات ،فممارسة القيادة الاخلاقية تزيد من ولاء العاملين لمنظماتهم ،ومما لا شك فيه أن المنظمات المعاصرة تحتاج إلى القادة الذين يتصرفون بطريقة أخلاقية، ويعملون على تنمية السلوك الأخلاقي، وتشجيع العاملين على التعامل بمثل هذا السلوك في عملهم اليومي داخل الجمعيات الاهلية ،وفي ضوء ما تم تناوله بالاطار النظري للدراسة وما تم تحليله من دراسات سابقة

اتضح أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية حيث انها ممارستها يزيد من الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجمعيات الاهلية، لذلك تتحدد مشكلة الدراسة الحالية فى ممارسة القيادة الأخلاقية كمدخل لتحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية

خامساً: أهمية الدراسة:

١. تتبع أهمية الدراسة من كونها ستكشف عن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى العاملين بالجمعيات الاهلية، ومن خلالها تُقدم تغذية راجعة للمسؤولين بالجمعيات الاهلية بطريقة تساعد على تعديل خططهم وسلوكياتهم والقيام بمهامهم بشكل أفضل.
٢. وتساهم هذه الدراسة في نشر ثقافة القيادة الأخلاقية وتعزيز الممارسات الأخلاقية والتي سنتعكس بشكل إيجابي في سلوك العاملين واسلوب العمل داخل الجمعيات الاهلية.
٣. ويتوقع أن تساهم الدراسة في توعية القائمين ببرامج التنمية المهنية لمديري الجمعيات الاهلية بضرورة تنمية ممارسات القيادة الأخلاقية لديهم وذلك لتحسين سلوكياتهم الادارية داخل العمل، كما تعد هذه الدراسة اسهاماً متواضعاً يضاف إلى جهود الباحثين في مجال المنظمات غير الحكومية.
٤. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في زيادة الوعي لدى قادة الجمعيات الاهلية بأبعاد القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية، العلاقات الإنسانية، الصفات الإدارية، العمل بروح الفريق) لدى العاملين بالجمعيات الاهلية.
٥. تبرز أهمية الدراسة الحالية في أهمية موضوع الولاء التنظيمي الذي يعد أحد المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز الفرد للأهداف، إذ أن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون متفانيا في العادة وي بذل قصارى جهده في أداء مهماته وواجباته
٦. بواقع ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية للإفادة منها في تحسين وتطوير أداء الجمعيات الاهلية.
٧. تكتسب الدراسة أهميتها العملية من تناولها لأثر القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي في الجمعيات الاهلية بمحاظنة قنا.
٨. يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في توفير بيئة محفزة لممارسة القيادة الأخلاقية عمل الجمعيات الاهلية، وتصميم البرامج اللازمة لتفعيل تلك السلوكيات والممارسات.

٩. تستمد هذه الدراسة أهميتها في أنها من الدراسات الحديثة والتي تتناول الجانب الأخلاقي في القيادات التنظيمية ودورها في قيادة المنظمات لما تواجهه من تحديات متسارعة كالتطور التقني الهائل أو نشوء مظاهر الفساد أو غير ذلك من المتغيرات التي تطلبها البيئة الداخلية، أو البيئة الخارجية لتلك المنظمات.

١٠. الأمر الذي جعل الحاجة إلى وجود قيادة أخلاقية تقود هذا التغيير مراعية الظروف المحيطة به، ومما يزيد أهميتها قلة الأبحاث حسب اطلاع الباحث وعلمه - الرابطة بين متغيري الدراسة.

١١. تتطلع الدراسة الحالية إلى المساهمة في فتح المجال لإجراء دراسات مماثلة لقياس درجة توافر الأبعاد الأخلاقية الأساسية لقائد الجمعية.

سادساً: أهداف الدراسة :

- ١ - تحديد مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى العاملين بالجمعيات الأهلية.
- ٢ - تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية
- ٣ - تحديد العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية وتحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية.
- ٤ - تحديد معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية وتحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية.
- ٥ - تحديد مقترحات تفعيل القيادة الأخلاقية وتحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية.

سابعاً: فروض الدراسة:

الفرض الأول: من المتوقع أن يكون مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى العاملين بالجمعيات الأهلية مرتفعاً

ويمكن اختبار الفرض من خلال الأبعاد التالية:

- النزاهة
- العدالة والإنصاف
- مشاركة السلطة
- التوجه الأخلاقي

- توضيح الدور

الفرض الثاني: من المتوقع ان يكون مستوي الولاء التنظيمي لدي العاملين بالجمعيات الأهلية مرتفعاً

ويمكن اختبار الفرض من خلال الأبعاد التالية:

- الولاء العاطفي (المؤثر)

- الولاء الأخلاقي (المعياري)

- الولاء المستمر

الفرض الثالث: توجد علاقة طرية دالة إحصائية بين ممارسة القيادة الأخلاقية وتحقيق الولاء التنظيمي لدي العاملين بالجمعيات الأهلية

ثامناً: مفاهيم الدراسة:

١ - مفهوم القيادة الأخلاقية: (Ethical Leadership)

ينبثق مفهوم الأخلاق منذ خلق الإنسان، ويستدل على ذلك بما جاء على لسان الرسول صلوات الله وسلامه عليه حين قال: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" (الألباني، ٢٨/١: ٩٢)

أوضح هذا الحديث وجود الأخلاق منذ القدم، وقد بعث المصطفى عليه السلام لتعزيز الإيجابي من الأخلاق والعمل على تمامها وتثبيتها والنهي عن السلبي منها. (العتيبي، ٢٠١٣ ص ١٠).

وظهر مفهوم القيادة الأخلاقية نتيجة لوجود العديد من السلوكيات والممارسات غير الاخلاقية والتي تمخضت عن ظهور ما يعرف بنظريات القيادة المبنية علي القيم الاخلاقية)

(Copeland, 2014, p.105)

القيادة الأخلاقية هي سلوك القائد الذي يظهر الفضائل، والانضباط الذاتي، وعدم الأنانية، وهي القيادة التي تتمثل باحترام الآخرين وحفظ كرامتهم وتؤثر هذه القيادة على القرارات التي يتخذها القادة والطرق التي يؤثرون بها على الآخرين (عتوم، ٢٠٢٠، ص ٧٥).

ويعد مفهوم القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، وقد تشكل هذا المفهوم بسبب الجمع بين ما كتب عن القيادة والأخلاق" (خليل، ٢٠١٤، ص ٥).

ويعرفها (Al Halbusi et al 2021) القيادة الأخلاقية بأنها التأثير في العاملين من أجل تحقيق درجات عالية من الفاعلية والكفاءة وإيجاد مناخ تنظيمي مميزاً ضمن الإطار الأخلاقي وبما تسمح به الأنظمة والتعليمات والقوانين.

كما يعرف تايب (٢٠١٩، ص٩) القيادة الأخلاقية بأنها " إظهار وتوضيح التصرفات والإجراءات المعيارية والملائمة الواجب اتباعها ذلك من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات الشخصية بين الأفراد، وسمات القائد، وترويج مثل هذه التصرفات والسلوكيات للمرؤوسين عن طريق الاتصال في اتجاهين والتدعيم واتخاذ القرارات".

كما يُنظر إلى القيادة الأخلاقية على أنها السلوك المتفق عليه بين القائد وأعضاء المجموعة نحو تحقيق الأهداف المشتركة القائمة على توجيه ورعاية القائد لمرؤوسيه (Nemr,2021,p.2) ويرى (السعود، ٢٠١٣، ص ٢٨٦) بأن "القيادة الأخلاقية هي أسلوب قيادي يعود إلى أخلاقيات وسلوك القادة، وفيه يتضح أن الأخلاق تفوق مفاهيم القوة العليا، وذلك من خلال تعزيز ممارسات القائد والمرؤوسين لتحقيق طموحات وحاجات متبادلة ولذلك فإن القيادة الأخلاقية هي نوع من القيادة التي تحدث تغيرات اجتماعية تلبي مطالب التابعين"

وتعرف القيادة الأخلاقية بأنها عبارة عن مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه المتعلم مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة، والتي يمكن من خلالها إكساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً نافعاً لنفسه ومجتمعه(ناصر، ٢٠١٨، ص ٩).

في حين عرفها(درادكه، ٢٠١٧، ص٢٧) بأنها" مجموعة القيم، والمعايير والسلوكيات الأخلاقية التي تمارسها الإدارة المدرسية عند تعاملها مع العاملين بها، وتقاس من خلال رضى العاملين عن تلك الإدارة في جوانب الصفات الشخصية، والصفات الإدارية، والعلاقات الإنسانية."

فيما أشار (علي، ٢٠١٩، ص ٥٦٠) إلى أنها" خلق مجتمع مدفوع بواسطة القيم، حيث يتم خلق الثقافة التنظيمية المدفوعة بواسطة الرؤية والقيم، والتي تعمل على بناء فريق العمل، وتطوير القيادة والتحول الثقافي، وتعمل القيم على تقوية الثقة بين القائد والتابع، كما تؤدي إلى خلق الاتصال، ووضوح الرؤية، وفهم المنظمة المدفوعة بواسطة القيم."

ويمكن للباحث من وضع مفهوماً إجرائياً للقيادة الاخلاقية وفقاً للدراسة علي انه:-

١- هي أسلوب قيادي يعود إلى أخلاقيات وسلوك القادة، وذلك من خلال تعزيز ممارسات القائد والمرؤوسين لتحقيق طموحات وحاجات متبادلة ، حيث تؤثر بشكل مباشر على مناخ العمل داخل الجمعيات الاهلية

٢- تهتم بالكثير من العوامل التي تؤثر على نجاح المؤسسة في قيادة قادرة على نقل الرؤية والقيم للموظفين وقادرة على أن تظهرها في السلوكيات القيادية التي يمارسها القائد نحو العاملين

٣- تعد بمثابة إظهار المعايير والمبادئ والقيم الملائمة من خلال التصرفات الفردية والعلاقات مع الآخرين

٤- هي مجموعة الممارسات والإجراءات المعيارية والملائمة التي يتبعها قادة الجمعيات الأهلية والعاملين بها من خلال النزاهة - العدالة والإنصاف - التوجه الأخلاقي - مشاركة السلطة - توضيح الدور ، وترويج مثل هذه التصرفات والسلوكيات للمرؤوسين.

٢- مفهوم الولاء التنظيمي:

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي تبعاً لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها؛ فيعرف الولاء التنظيمي بأنه: درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح منظمته، ورغبته في الاستمرار في المنظمة، وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف وغايات التنظيم والارتباط الوجداني المتمثل في الانتماء للمنظمة وتعزيز رغبته في البقاء والعمل (القاعود، ٢٠٢٤، ص ٦٥٩).

عرف الولاء بأنه الإحساس والشعور الإيجابي الذي يكونه الفرد نحو رؤسائه، أو زملائه أو منظمته، أو لهم مجتمعين، فيجعله راعياً في البقاء معهم، ولا يفكر في الابتعاد عنهم لإحساسه بالانتماء والاحترام المتبادل بينه وبين منظمته. (الشمري، ٢٠٢٤، ص ٦٩).

في حين يرى التو وهربينك (Herbiniak، Allutto) أن الولاء هو عدم الاستعداد لترك المنظمة بسبب الأجور، أو الوضع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو علاقات الصداقة (الرواشدة، ٢٠٠٧، ص ٨٦)

ويعرف الولاء التنظيمي، من المنظور السلوكي بأنه "تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية، وانصهار الفرد داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي، ورغبته واستعداده للعمل والبقاء في بيئة عمله واستعداده لتقديم التنظيمات لصالح المنظمة"، وفي هذا الاتجاه حاول السلوكيون تعريف الولاء التنظيمي "بأنه الاتجاه أو التوجه نحو المنظمة". وفي تعريف آخر بأنه "انجراف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة (الشيخ، ٢٠١٨، ص ٦٠).

ويشير مفهوم الولاء التنظيمي إلى "الشعور الإيجابي للموظف نحو مؤسسته، ويترجم فعلياً بالعمل لصالح المؤسسة حتى في حالة غياب الرقابة، وأن يقدم مصالحها على مصالحه الشخصية، رغم غياب الحوافز المادية أو المعنوية منها، مع الرغبة في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة في ظل

توافر المغريات والعروض الخارجية من المؤسسات الأخرى لاستقطابه" (العمري والسهلي، ٢٠١٩، ص ٢٨).

فالولاء التنظيمي هو: درجة التطابق للفرد مع منظمته وارتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة . (بدوي، ٢٠١٦، ص ٦١).

كما تم تعريفه بأنه الحالة التي يتمثل فيها الفرد بقيم المنظمة وأهدافها، ويرغب في المحافظة على عضويته فيها، وتسهيل تحقيقه لأهدافها بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها. (بدوي، ٢٠١٦، ص ٦٥).

وهناك من عرف الولاء التنظيمي على أنه الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف تجاه منظمته والإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتقضيها على غيرها. (بلبل نادر، ٢٠٠٩م)

وذهب البعض بتعريف الولاء التنظيمي بأنه "موقف تبادلي ومصلحي يتوازن من خلاله ما يحظى به الفرد من دعم ويتمتع به من المزايا والفرص، مقابل ما يعطيه للمنظمة من أداء أو يتطوع به جهد إضافي، تعبيراً عن الرضا وبحثاً عن حال أفضل، لمضاعفة المصالح للطرفين أو تجنباً لخسائر" (الكبيسي، ٢٠١٤، ص ٥٤).

ويعرف أيضاً بأنه: مجموعة من المشاعر التي يبديها الموظف تجاه المؤسسة التي يعمل بها والمتمثلة في الالتزام بمبادئها وقيمتها والإخلاص والتفاني في إنجاز المهام الموكلة إليه لتحقيق أهداف المؤسسة والرغبة في الاستمرار والبقاء فيها " (بوتور، حسيب، ٢٠٢٠، ص ١٣)

في حين أن البعض عرّفه "بأنه استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم" (العزاوي وجواد، ٢٠١٠، ص ٤٢٦)

فالولاء التنظيمي هو حالة وجدانية، وذو أبعاد مختلفة، ولكن مترابطة ومن الصعب تحديد العنصر الأقوى أثراً، ولكن من المؤكد تأثيره الكبير على تصرفات العامل، وعلى مشاعره واعتقاداته حيال العمل بالمؤسسة، وعلى مدى استمراره في عمله أو التخلي عنه. (حمدان، ٢٠٠٨، ص ٣٠-٣١).

ويعرف البعض الولاء التنظيمي بأنه يعني تعلق الأفراد بأهداف المنظمة وقيمها، بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها في المنظمة. (المخلافي، ٢٠٢٠).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريفاً شاملاً للولاء التنظيمي هو: "حالة شعورية نفسية تتمثل في مدى الإخلاص والوفاء، والارتباط والانسجام الذي يوليه الفرد تجاه منظمته وينعكس ذلك على سلوكياته، وتقبله لأهداف وقيم هذه المنظمة، والرغبة في البقاء فيها مهما كانت الظروف. (في الغامدي، ٢٠٢٤، ص ٢٥).

تتعدد وجهات النظر الخاصة بمفهوم الولاء التنظيمي فهناك من ينظر إليه من زاوية عاطفية بوصفه درجة الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة من خلال المشاعر مثل الانتماء والالتزام الذي هو نتيجة ذلك الانتماء، حيث تصف مشاعر الأفراد العاملين وارتباطهم بالمنظمة (الشيخ، ٢٠١٨، ص ٤٠) ويمكن للباحث من وضع تعريفاً إجرائياً للولاء التنظيمي بما يتفق مع الدراسة الحالية:

- ١- هو حالة يتحقق فيها التكامل والتوافق بين العاملين والمنظمة، الأمر الذي يترتب عليه التزام العامل بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه داخل الجمعية.
- ٢- يتمثل في توفر مستوى عال من الولاء للتنظيم، وقبول أهداف وقيم المنظمة، والرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم والإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية.
- ٣- يعبر عن درجة ارتباط العامل بمؤسسته التي يعمل بها وكذا مدى رغبته في القيام بواجباته واستمراره في العمل، وإيمانه بأهداف المؤسسة وتطابق ذلك م طموحاته وأهدافه الشخصية
- ٤- لا يفرض فرضاً على الأفراد العاملين بل هو حالة من الاندماج والتكامل بين الأهداف الموحدة والتي تتضمن ثلاثة ركائز أساسية هي الولاء العاطفي والولاء المعياري والولاء المستمر.

تاسعاً: الإطار النظري للدراسة:

"تعد القيادة الأخلاقية نمطاً قيادياً يعتمد على أخلاقيات القادة، حيث تبرز فيه الأخلاق بشكل واضح على مفاهيم القوة والسلطة، لتحقيق للقائد والأتباع الطموحات والحاجات المتبادلة" (السعود، ٢٠١٢، ص ٢٨٦).

أولاً: مبادئ القيادة الأخلاقية: (الجميل، ٢٠٢٢، ص ١٣-١٥)

يقصد بمبادئ القيادة الأخلاقية الأسس التي يركز عليها السلوك الأخلاقي في قيادة المنظمات والأفراد، والتي حددها معهد جوزيفسون في عام ١٩٩٩ كما تذكر مولان (Mullane, 2009) في ست ركائز أساسية:

- ١- الجدارة بالثقة، والصدق، والنزاهة، والموثوقية، والولاء.
 - ٢- الاحترام، باستخدام القاعدة الذهبية: عامل الآخرين كما كنت ترغب في أن تعامل، بالاستماع إليهم وقبول الاختلافات.
 - ٣- المسؤولية والمسائلة، وضبط النفس، والسعي للتميز، والنظر من أعمالنا.
 - ٤- الإنصاف دون محاباة أو تحيز.
 - ٥- الرعاية، والرحمة، والإيثار، والعمل على تقليل المشقة ومساعدة الآخرين.
 - ٦- المواطنة: العمل على جعل المجتمع أفضل، وحماية البيئة وسيادة الديمقراطية.
- ثانياً: أبعاد القيادة الأخلاقية**
- من خلال الاطلاع على الدراسات ذات الصلة بالقيادة الأخلاقية نلاحظ اتفاق اغلب الباحثين على إن أبعاد القيادة الأخلاقية تتمثل بالاتي:-
- ١- **توجه الافراد:** أن توجه الافراد أو الاهتمام الحقيقي بالأفراد يعكس عنصر توجيه الأشخاص في القيادة الأخلاقية إلى الاهتمام الحقيقي بالمرؤوسين واحترامهم ودعمهم . (Al-Taie et al,2017,p.282).
 - ٢- **الانصاف:** يدرك القادة بأنه يتعين عليهم ممارسة الانصاف مع جميع افراد العاملين، من خلال إعطاء فرص متكافئة ، واتخاذ القرارات ، والاستماع دون الحكم أو التمييز Zehir et al,2011,p.4).
 - ٣- **تقسيم السلطة :** يجب أن تفصل القيادة الأخلاقية بين المستويات الإدارية ولكل مستوى مسؤولياته وسلطاته وتوزيع السلطات بين الأفراد العاملين ووفقاً للمهام الموكلة إليهم، بعد توزيع هذا الإجراءات من الضروري مراقبة تنفيذ هذا الإجراءات من أجل تحديد ومعالجة الانحرافات، وهذا العملية تجعل الأفراد لعاملين يعرفون ما هي واجباتهم (Zehir et al,2011,p.4).
 - ٤- **الاهتمام بالاستدامة:** وهذا الأمر يتطلب التركيز على تطوير العلاقات مع الآخرين في البيئة وتوزيع المسؤوليات ،ويتصرف القادة الأخلاقيون المستدامين بتجاوزهم مصالحهم الذاتية مع الآخذ في الاعتبار تأثير افعالهم خارج نطاق المنظمة واطهار الاهتمام بالاستدامة (Al-Taie et al,2017,p.282).
 - ٥- **التوجيه الأخلاقي:** اهتمام القائد الأخلاقي بالأفراد العاملين معه والعناية بمصالحهم، والدفاع عنها والعمل على تشجيعهم على الإنجاز والأبداع والابتكار سوف تُعكس بشكل إيجابي

الممارسات القيادية التي يتبناها القائد، والتي يجعل الأفراد العاملين ينجذبون إليه وينفذون ما هو مطلوب منهم ومكافحة جميع أشكال الفساد الإداري الذي يمكن القضاء عليه قبل أن يخرق للمنظمة، ويؤدي إلى فشلها، وهذا يقود الأفراد العاملين الى الالتزام بعملهم وعدم إضاعة الوقت (Zehir et al,2011,p.4).

٦- توضيح الأدوار: تعد مشاركة القائد الأخلاقي في تجاربه ومهارته وأفكاره ومشاعره الشخصية خاصة في بداية العمل ذات أهمية كبيرة للأفراد العاملين، حيث تعمل هذا المشاركة على تشجيعهم على التحدث والتعبير عن مشاكلهم ومشاعرهم، وتساعدهم في معرفة ما هو مطلوب منهم أو ما هو متوقع من داخل المنظمة، (Kalshoven et al,2015,p.351)

ثالثاً: أهمية القيادة الأخلاقية:

اشار (Brown&Chikeleze,2020,p.2-3) الى اهمية القيادة الاخلاقية والتي تتمثل بالاتي:-

١- إن القيادة الأخلاقية تسلط الضوء على أهمية بناء القادة للعلاقات مع الأتباع وتعزيز السلوك الأخلاقي ونماذج السلوك الأخلاقي.

٢- القادة الأخلاقيين يكافئون باستمرار السلوك الأخلاقي والانضباط والسلوك غير الأخلاقي على جميع المستويات في المنظمة، وبالتالي يسمح هذا السلوك للعاملين برؤية السلوك المناسب باستمرار يتلقى المكافأة والسلوك غير اللائق يتلقى العقوبة ، لذلك يتعلم العاملون من خلال الإشارات ما هو السلوك المقبول داخل المنظمة.

٣- إن تطوير برامج القيادة التي تدرب القادة على نمذجة الأخلاق والقيم والسلوكيات التي تدعم الثقافة والأهداف الأخلاقية العامة للمنظمة هو في مصلحة المنظمة.

٤- تعتبر القيادة الأخلاقية مهمة حقاً في إنشاء وصيانة الصورة التنظيمية.

٥- عادة ما تتمتع منظمة بها أخلاقيات قيادة في مكان العمل بمستوى أعلى من الثقة، والرضا، والولاء بين الموظفين، هذا لأن الموظفين يشعرون بالأمان أكثر إذا كانوا يعتقدون أن قادتهم يتصرفون بأخلاق في القرارات القيادية وأنهم يتلقون معاملة عادلة ومنصفة.

رابعاً: مكونات القيادة الأخلاقية:

يجب على القيادة الأخلاقية أن تكون مؤثرة وكافية وغير مضیعة للقوة البشرية الكامنة ، وهناك أربعة مكونات للقيادة الأخلاقية هي (شوقي، ٢٠١٦، ص٣٤٢)

مجلة الخدمة الاجتماعية

➤ الهدف: القائد الأخلاقي يقنع بالحجة والمنطق ويتصرف بصورة حاسمة فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية وهذا يضمن التركيز والتماسك .

➤ المعرفة: القائد الأخلاقي يملك المعرفة للحكم والتصرف بتعقل وتدبر وهذه المعرفة يمكن إيجادها من خلال المؤسسة وبيئتها .

➤ السلطة: القائد الأخلاقي يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات ولكن أيضا يجب أن يعترف بأن كل هؤلاء المشاركين يجب أن تكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة .

➤ الثقة: القائد الأخلاقي يحفز العاملين وهو المستفيد من الثقة من خلال المؤسسة والبيئة الخاصة بها.

خامساً: مهام وواجبات القيادة الأخلاقية:

هذا وقد أشار الأحمري (٢٠١٨، ص ٣٠٩) فيما يخص واجبات القيادة الأخلاقية فإنه يمكننا القول أنه من أبجديات وواجبات ومهام القيادة الأخلاقية هو أن تعمل على ترغيب العاملين بمنظمتهم، والعمل على كسب ودّهم، وثقتهم، وتوحيد جهودهم، وتنشيطهم، ودعم القوى الإيجابية لديهم، وإيجاد أجواء طيبة تلائم سير العمل داخل المنظمة، وتوخي العدالة في التعامل مع المرؤوسين ومد يد العون لهم، وتتمثل أبرز واجبات القيادة الأخلاقية فيما يلي:

- عدم استخدام الممتلكات العامة في خدمة جهة أخرى بناء على اعتبارات سياسية
- العمل على تسهيل الإجراءات، وتقليص الوقت اللازم لاتخاذ القرارات
- توفير بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين وفهم مشكلات العاملين والعمل على حلها في أقل وقت

- الأخذ بآراء المواطنين المتعلقة بعمل الدائرة وجمعها لإدماجها في سياسة الحكومة
- التعامل بجدية وأمانة في حال اكتشاف قضايا غير مشروعة
- إشاعة الحب والألفة بين العاملين والاهتمام بالعاملين داخل المنظمة وخارجها
- إقناع العاملين بأنهم تلقون نفس المعاملة دون تفرقة أو تمييز

سادساً: مقومات وخصائص الولاء التنظيمي:

يعتمد الولاء التنظيمي على عدد من المقومات ومنها (الشمري، السيف ٢٠٢٤، ص ٧١)

- ١- قبول أهداف المؤسسة وقيمها الأساسية.
- ٢- بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة.

٣- الانخراط في العمل التنظيمي والولاء للتنظيم.

٤- الرغبة الواضحة في البقاء في التنظيم.

٥- الاتجاه إلى تقويم التنظيم تقويماً إيجابياً

سابعاً: المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي: يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي إلى المداخل التالية:

- المدخل السلوكي: ويعني العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها.

- مدخل الاتجاهات: وفقاً لمدخل الاتجاهات فإنه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظمته، فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقى بمنظمته، ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطاً قوياً للأفراد بمنظماتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك (عبادو، ٢٠١٥، ص ٥٣).

ثامناً: أبعاد الولاء التنظيمي:

وعلى الرغم من الاختلاف في تحديد الأبعاد الرئيسة للولاء التنظيمي، إلا أنها لا تختلف في محتواها، عن الأبعاد التي وردت في معظم الأدبيات، والتي أوجزها الدهام (Al-

Dham, 2019, p.14)

١- الولاء العاطفي: ويتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح له المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، سواء ذات العلاقة بالعمل أو ذات العلاقة به بصفة شخصية، وهو ما يجعله يفتخر بانتمائه لمؤسسته، وعرض أنشطتها، وتبني مشكلاتها.

٢- الولاء الاستمراري: ويعبر عن الولاء المتعلق بالقيمة والفائدة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد إذا استمر في المؤسسة، وما سيفقده لو قرر الالتحاق بمؤسسة أخرى.

٣- الولاء الأخلاقي أو المعياري :ويشير إلى مدى امتناع الفرد عن ترك المؤسسة، نتيجة شعوره بالتزام أخلاقي نحو تحقيق أهدافها، وتنفيذ السياسات التي أسهم في وضعها.
عاشراً: الإجراءات المنهجية للدراسة :

(١) نوع الدراسة: تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية تهتم بدراسة العلاقة بين المتغيرات التي يمكن من خلالها الحصول علي معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره، لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد مستوي ممارسة القيادة الاخلاقية وعلاقتها بتحقيق الولاء التنظيمي لدي العاملين بالجمعيات الاهلية من خلال الاستشهاد في هذا الوصف والتحليل بمعطيات الدراسات السابقة والإطار النظري المرتبط بموضوع الدراسة.

(٢) المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بالجمعيات الأهلية بمدينة قنا .

(٣) ادوات الدراسة: تمثلت في: استمارة استبيان للعاملين بالجمعيات الاهلية حول القيادة الأخلاقية وتحقيق الولاء التنظيمي لدي العاملين بالجمعيات الاهلية بمدينة قنا، ويمكن عرض صدق وثبات أداة الدراسة كالتالي:

(أ) صدق الأداة:

١- الصدق الظاهري للأداة : تم عرض الأداة علي عدد(١٠) من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان، لإبداء الراي في صلاحية الأدوات من حيث السلامة اللغوية للعبارات من ناحية وارتباطها بمتغيرات الدراسة من ناحية أخرى ، وقد تم الاعتماد علي نسبة اتفاق علي تقل عن (٨٠%) ، وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض ،وبناء علي ذلك تم صياغة الاستمارة في صورتها النهائية.

٢- الصدق الاحصائي : قام الباحث بحساب الصدق الاحصائي من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

$$\text{معامل الثبات} = r^2$$

-

$$r+1$$

$$\text{معامل الثبات} = 0.826 \text{ ومن ثم إذن الصدق الاحصائي} = 0.908$$

(ب) ثبات الأداة:

مجلة الخدمة الاجتماعية

نتائج الثبات باستخدام معامل (الفا - كرونباخ) للعاملين بالجمعيات الأهلية

ن=١٠

جدول (١)

م	المتغير	معامل (الفا - كرونباخ)
١	ثبات استمارة استبيان العاملين بالجمعيات الاهلية ككل	٠.٨٢٦

وتعتبر هذه المستويات عالية ومقبولة ويمكن الاعتماد علي النتائج التي تتوصل اليها الاداة ، وذلك للوصول الي نتائج أكثر صدقاً وموضوعية لاستمارة استبيان العاملين بالجمعيات الاهلية ويمكن الاعتماد علي نتائجها، وبذلك اصحبت الاداة صالحة للتطبيق في صورتها النهائية.

(٤) مجالات الدراسة:

(أ) **المجال المكاني:** تمثل المجال المكاني للدراسة في الجمعيات الأهلية بمدينة قنا وبلغ عددها (٧) جمعيات، وتمثلت في (جمعية رسالة - جمعية تنميته قدرات المجتمع وحماية البيئة -جمعية رؤي للتنمية بالمشاركة -جمعية التنمية الشاملة- جمعية تنمية المجتمع للخدمات الاجتماعية بالحميدات - جمعية احيال المستقبل بالمعنا- جمعية رجال الاعمال للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بقنا).

مبررات اختيار المجال المكاني : اختيار الباحث تلك الجمعيات: موافقة المسؤولين بتلك الجمعيات على تطبيق الدراسة الميدانية ، توفر المتطلبات والمبادئ التوجيهية بتلك الجمعيات ، كما ان هذه الجمعيات مشمولة بدليل الجودة لتطوير العمل التنموي وفقاً لبيان مديرية التضامن الاجتماعي بقنا.

(ب) **المجال البشري:** تمثل المجال البشري للدراسة في العاملين بالجمعيات الاهلية وعددهم (٧١)

مفردة.

(ج) **المجال الزمني:** وهي فترة جمع البيانات التي بدأت من ١٠/٦/٢٠٢٥ م الى ٣٠/٨/٢٠٢٥ م.

(٥) **الاساليب التحليل الاحصائي:**

١- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف خصائص مجتمع الدراسة.

٢- المتوسط الحسابي: للحكم علي ممارسة القيادة الاخلاقية وتحقيق الولاء التنظيمي لدي العاملين بالجمعيات الاهلية ، بحيث يكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي نعم (ثلاثة درجات)، إلي حدما (درجتان)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وادخال البيانات الي الحاسب الالي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدي = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣-٢=١)، تم تقسيمة علي عدد خلايا المقياس للحصول علي طول الخلية

مجلة الخدمة الاجتماعية

المصحح ($3/2 = 0.67$)، وبعد ذلك تم اضافة هذه القيمة الي اقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا اصبح طول الخلايا كالتالي:

جدول (٢) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

القيم	المستوى
إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١.٦٧	مستوى منخفض
إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١.٦٨ إلى ٢.٣٤	مستوى متوسط
إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢.٣٥ إلى ٣	مستوى مرتفع

٣- الانحراف المعياري: ويفيد في معرفة مدى تشتت أو عدم تشتت استجابات المبحوثين، كما يساعد في ترتيب العبارات مع المتوسط الحسابي، حيث أنه في حالة تساوى العبارات في المتوسط الحسابي فإن العبارة التي انحرافها المعياري أقل تأخذ الترتيب الأعلى.

٤- المدى: ويتم حسابة من خلال الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة.

٥- معامل ثبات (الفا - كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لأدوات الدراسة.

٦- معامل ارتباط بيرسون R: وذلك لاختبار العلاقة بين متغيرين كميين، (اختبار فروض الدراسة).

حادي عشر: نتائج الدراسة

المحور الأول: وصف مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٣) يوضح وصف العاملين بالجمعيات الأهلية (مجتمع الدراسة) ن=٧١

م	النوع	ك	%
١	ذكر	٥٥	٧٧.٧%
٢	أنثى	١٦	٢٢.٣%
المجموع			
		٧١	١٠٠%
م	السن	ك	%
١	من ٢٥ - ٣٥	٢٠	٢٨.٤%
٢	من ٣٥ - ٤٥	٢١	٢٩.٥%
٣	من ٤٥ - ٥٥	١٧	٢٣.٨%
٤	من ٥٥ فأكثر	١٣	١٨.٣%
المجموع			
		٧١	١٠٠%
م	المؤهل العلمي	ك	%
١	مؤهل متوسط	٨	١١.٣%

مجلة الخدمة الاجتماعية

٢	مؤهل فوق المتوسط	١٤	١٩.٧%
٣	مؤهل عالي	٤٦	٦٤.٧%
٤	دراسات عليا (ماجستير – دكتوراه)	٣	٤.٣%
المجموع			
٧١			١٠٠%
م	الوظيفية	ك	%
١	مدير إدارة	٧	٩.٨%
٢	إداري	٣٠	٤٢.٤%
٣	أخصائي نشاط	٢٢	٣٠.٩%
٤	أخصائي اجتماعي	١٢	١٦.٩%
المجموع			
٧١			١٠٠%
م	عدد سنوات الخبرة	ك	%
١	أقل من ٥ سنوات	١٢	١٦.٩%
٢	من ٥ – ١٠ سنوات	٢٥	٣٥.٤%
٣	من ١٠ – ١٥ سنة	١٨	٢٥.٤%
٤	من ١٥ فأكثر	١٦	٢٢.٣%
المجموع			
٧١			١٠٠%

يوضح الجدول السابق أن

- أكبر نسبة للعاملين بالجمعيات الاهلية ذكور بنسبة (٧٧.٧%)، ثم إناث بنسبة (٢٢.٣%).
- أكبر نسبة للعاملين بالجمعيات الاهلية يقعون في الفئة العمرية (من ٣٥ – ٤٥) بنسبة (٢٩.٥%)، ثم يليها الفئة العمرية (من ٢٥ – ٣٥) بنسبة (٢٨.٤%)، ثم ليها الفئة العمرية (من ٤٥ – ٥٥) بنسبة (٢٣.٨%)، واخيرا جاءت الفئة العمرية (من ٥٥ فأكثر) بنسبة (١٨.٣%).
- أكبر نسبة من العاملين حاصلين علي مؤهل علي بنسبة (٦٤.٧%)، ثم الحاصلين علي مؤهل فوق المتوسط بنسبة (١٩.٧%)، يليها الحاصلين علي مؤهل متوسط بنسبة (١١.٣%)، واخيرا الحاصلين علي دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه) بنسبة (٤.٣%).
- أكبر نسبة من العاملين بالجمعيات الاهلية إداريين بنسبة (٤٢.٤%)، ثم اخصائي نشاط بنسبة (٣٠.٩%)، ثم يليها اخصائي اجتماعي بنسبة (١٦.٩%)، واخيراً جاءت مدير إدارة بنسبة (٩.٨%).

مجلة الخدمة الاجتماعية

- عدد سنوات الخبرة للعاملين بالجمعيات الأهلية جاءت اكبر نسبة من لديهم خبرة (من ٥ - ١٠ سنوات) بنسبة (٣٥.٤%)، يليها (من ١٠ - ١٥ سنة) بنسبة (٢٥.٤%)، يليها (من ١٥ فأكثر) بنسبة (٢٢.٣%)، وأخيراً (أقل من ٥ سنوات) بنسبة (١٦.٩%).

المحور الثاني: أبعاد القيادة الأخلاقية :

(١) النزاهة :

جدول (٤) يوضح مستوي النزاهة لدي العاملين بالجمعيات الأهلية

ن = ٧١

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم	ألي حدما	لا			
		ك	ك	ك			
١	تتحمل إدارة الجمعية مسؤوليه الأخطاء التي تقع بسبب قراراتها .	١٧	٣٥	١٩	١.٩٧	٠.٧١٦	٦
٢	تتطابق أقوال الإدارة مع أفعالها لذلك هي جديرة بالثقة	٦١	٨	٢	٢.٨٣	٠.٤٤١	١
٣	لا يوجد انحياز إلى أفراد أو جماعة من العاملين.	٤٠	٢٠	١١	٢.٤١	٠.٧٥٣	٣
٤	تتبع الإدارة توافق القرارات مع المعايير الأخلاقية	٣٣	٢٦	١٢	٢.٣٠	٠.٧٤٩	٤
٥	تتلقى إدارة الجمعية بالصدق والاحترام في التعامل مع العاملين .	٥٥	١٢	٤	٢.٧٢	٠.٥٦٥	٢
٦	تتبع إدارة الجمعية عن المجاملات على حساب مصلحة المنظمة.	٢٦	٣٠	١٥	٢.١٥	٠.٧٥٢	٥
المتغير ككل					٢.٤١	٠.٣٦٧	مرتفع

يوضح الجدول السابق أن: مستوي النزاهة لدي العاملين بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي، جاء في الترتيب الأول تتطابق أقوال الإدارة مع أفعالها لذلك هي جديرة بالثقة بمتوسط حسابي (٢.٨٣)، وجاء في الترتيب الثاني تتلقى إدارة الجمعية بالصدق والاحترام في التعامل مع العاملين بمتوسط حسابي (٢.٧٢)، وفي الأخير جاء تتحمل إدارة الجمعية مسؤوليه الأخطاء التي تقع بسبب قراراتها بمتوسط حسابي (٢.٩٧)، فقد أكدت دراسة (Al Halbusi & others, 2017) دور النزاهة التنظيمية في العلاقة مع سلوك القيادة الأخلاقية.

(٢) العدالة والإنصاف:

مجلة الخدمة الاجتماعية

جدول (٥) يوضح العدالة والإنصاف لدي العاملين بالجمعيات الأهلية

ن = ٧١

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم	ألي حتما	لا			
		ك	ك	ك			
١	تهتم الإدارة بالواسطة والمحسوبية في تصرفاتها مع العاملين	٢٤	٣١	١٦	٢.١١	٠.٧٥٠	٢
٢	تطبق العدالة كمحور لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمكافآت أو العقوبات	١٦	٣٠	٢٥	١.٨٧	٠.٧٥٢	٥
٣	تستغل الإدارة قدرات ومهارات العاملين استغلالا سيئا	٢٧	٢٦	١٨	٢.١٢	٠.٧٩٥	١
٤	تحمل الإدارة العاملين مسؤولية أخطاء لم يفعلوها.	١٩	٣٢	٢٠	١.٩٩	٠.٧٤٦	٤
٥	يتم توزيع المهام بين العاملين بشكل عادل وفق إجراءات عادلة	١١	٣٢	٢٨	١.٧٦	٠.٦٩٩	٦
٦	يتم ترفيقه العاملين وفق الإجراءات المعمول بها قانونا دون التحيز لأي طرف	٢٤	٢٨	١٩	٢.٠٧	٠.٧٨٣	٣
المتغير ككل					١.٩٩	٠.٤٥٤	متوسط

يوضح الجدول السابق أن: مستوى العدالة والإنصاف لدي العاملين بالجمعيات الأهلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٩٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي، جاء في الترتيب الأول تستغل الإدارة قدرات ومهارات العاملين استغلالا سيئا بمتوسط حسابي (٢.١٢)، وجاء في الترتيب الثاني تهتم الإدارة بالواسطة والمحسوبية في تصرفاتها مع العاملين بمتوسط حسابي (٢.١١)، وفي الأخير جاء يتم توزيع المهام بين العاملين بشكل عادل وفق إجراءات عادلة بمتوسط حسابي (١.٧٦)، فقد أوصت دراسة (عابدين، وآخرون، ٢٠١٢) بالحرص على العدالة والموضوعية في توزيع الأعباء والتكاليف على العاملين.

(٣) التوجه الأخلاقي :

جدول (٦) يوضح التوجه الأخلاقي لدي العاملين بالجمعيات الأهلية

ن =

٧١

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم	ألي حتما	لا			

مجلة الخدمة الاجتماعية

١	٠.٦٥٥	٢.٥٢	٦	٢٢	٤٣	١	تطلب إدارة الجمعية من الموظفين التصرف بنزاهة وحياديته مع متلقي الخدمة
٢	٠.٦٥٥	٢.٤٩	٦	٢٤	٤١	٢	تثني الإدارة على العاملين الذين يتصرفون وفقا للمعايير الأخلاقية
٣	٠.٦٧٦	٢.٤٦	٧	٢٤	٤٠	٣	تؤكد الإدارة من التزام العاملين بقواعد السلوك الأخلاقي
٦	٠.٦٢١	٢.٢٤	٧	٤٠	٢٤	٤	تناقش الإدارة أخلاقيات وقيم العمل مع العاملين
٥	٠.٧٧٩	٢.٣٤	١٣	٢١	٣٧	٥	تدعم الإدارة الممارسات الأخلاقية في المنظمة
٤	٠.٧٢٤	٢.٣٥	١٠	٢٦	٣٥	٦	معاينة الموظفين ذوي السلوك السيء
مرتفع	٠.٤٦٠	٢.٤٠	المتغير ككل				

يوضح الجدول السابق أن: مستوي التوجه الأخلاقي لدي العاملين بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٠)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي، جاء في الترتيب الأول تطلب إدارة الجمعية من الموظفين التصرف بنزاهة وحياديته مع متلقي الخدمة بمتوسط حسابي (٢.٥٢)، وجاء في الترتيب الثاني تثني الإدارة على العاملين الذين يتصرفون وفقاً للمعايير الأخلاقية بمتوسط حسابي (٢.٤٩)، وفي الأخير جاء تناقش الإدارة أخلاقيات وقيم العمل مع العاملين بمتوسط حسابي (٢.٢٤)، فقد أكدت نتائج دراسة دراسة شاكر (٢٠٢٣) وجود علاقة ارتباط بين القيادة الأخلاقية والتوجه الأخلاقي وسلوك الموظفين الإداريين.

(٤) مشاركة السلطة :

جدول (٧) يوضح مشاركة السلطة لدي العاملين بالجمعيات الأهلية

ن = ٧١

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم	ألي حتما	لا			
		ك	ك	ك			
١	تفوض الإدارة بعد صلاحياتها للعاملين لتنمية الإبداع والابتكار لديهم	٥٣	١٢	٦	٢.٦٦	٠.٤٣٥	٢
٢	تستمع إدارة الجمعية للاقتراحات التي يقدمها الموظفين	٢٨	٢٧	١٦	٢.١٧	٠.٧٤٧	٤
٣	تشرك إدارة الجمعية العاملين في عملية صنع القرار	٢٠	٣٤	١٧	٢.٠٤	٠.٧١٢	٦

مجلة الخدمة الاجتماعية

الذي يقع ضمن اختصاصاتهم					
٤	تُعطي الحرية الكاملة للعاملين في العمل وفقاً للوائح .	٣٤	٢٧	١٠	٢.٣٤
٥	تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات	٥٢	١٥	٤	٢.٦٨
٦	تشارك الإدارة العاملين في مواجهه تحديات العمل	٣٨	٢٢	١١	٢.١٠
المتغير ككل		٢.٣٢	٠.٣٨٥	مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مشاركة السلطة لدي العاملين بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي ،جاء في الترتيب الأول تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات بمتوسط حسابي (٢.٦٨)، وجاء في الترتيب الثاني تفوض الإدارة بعد صلاحياتها للعاملين لتنمية الإبداع والابتكار لديهم بمتوسط حسابي (٢.٦٦)، وفي الأخير جاء تشرك إدارة الجمعية العاملين في عمليه صنع القرار الذي يقع ضمن اختصاصاتهم بمتوسط حسابي (٢.٠٤)، فقد أكدت دراسة بوزنيط (٢٠٢١) من وجود أثر إيجابي لتمكين العاملين في الولاء التنظيمي راجع لتأثير بعد العمل الجماعي.

(٥) توضيح الدور

ن = ٧١

جدول (٨) يوضح توضيح الدور لدي العاملين بالجمعيات الأهلية

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم	ألي حدما	لا			
		ك	ك	ك			
١	تحدد إدارة الجمعية الأداء المتوقع لكل الموظفين	٤٥	٢١	٥	٢.٥٦	٠.٦٢٩	١
٢	تتأكد إدارة الجمعية ان العاملين على دراية كامله بما هو مطلوب منهم.	٢٩	٢٣	١٩	٢.١٤	٠.٨٢٨	٥
٣	توضح الإدارة مسؤوليات كل فرد تجاه العمل.	٤٤	٢٢	٥	٢.٥٥	٠.٦٣١	٢
٤	توضح إدارة الجمعية أولويات العمل بدقه.	٤١	٢٠	١٠	٢.٤٤	٠.٧٣٧	٣
٥	تتبع إدارة الجمعية سياسه التحفيز للاحتفاظ بالعاملين المهرة .	٢٦	٢٤	٢١	٢.٠٧	٠.٨٢٠	٦
٦	تحرص إدارة الجمعية على ان الموظفين يكلفون بمهام تتفق مع قدراتهم .	٢٨	٣٠	١٣	٢.٢١	٠.٧٣٩	٤
المتغير ككل		٢.٣٣	٠.٤٥٨	مرتفع			

يوضح الجدول السابق أن: مستوى توضيح الدور لدي العاملين بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي ،جاء في الترتيب الأول تحدد إدارة الجمعية الأداء المتوقع لكل الموظفين بمتوسط حسابي (٢.٥٦)، وجاء في الترتيب الثاني

مجلة الخدمة الاجتماعية

توضح الإدارة مسؤوليات كل فرد تجاه العمل بمتوسط حسابي (٢.٥٥)، وفي الأخير جاء تتبع إدارة الجمعية سياسه التحفيز للاحتفاظ بالعاملين المهرة بمتوسط حسابي (٢.٢١)، فقد أكدت نتائج دراسة زرزار، غياد (٢٠٢٣) أن القيادة الأخلاقية لها دور كبير في تعزيز الأخلاق لدى العاملين في المؤسسة من خلال وضوح دور كل العاملين والمهام الموكلة لهم.

المحور الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي

(١) الولاء العاطفي (المؤثر)

جدول (٩) يوضح الولاء العاطفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية

ن = ٧١

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم	ألي حتما	لا			
		ك	ك	ك			
١	أعتبر الجمعية المكان المثالي للعمل.	٥٨	٧	٦	٢.٧٣	٠.٦١٠	٣
٢	أرغب في الاستمرار بالعمل في الجمعية.	٤١	٢٨	٢	٢.٥٥	٠.٥٥٦	٦
٣	لدى استعداد لبذل جهد إضافي لدعم أهداف الجمعية.	٥٢	١٥	٤	٢.٦٨	٠.٥٨١	٤
٤	أشعر بالارتباط العاطفي بالجمعية.	٥٨	١٣	-	٢.٨٢	٠.٣٨١	١
٥	أشعر بالرضا عند تحقيق إنجازات الجمعية.	٥٠	١٥	٦	٢.٦٢	٠.٦٤٤	٥
٦	أشعر بان زملائي العمل هم جزء من أفراد عائلتي	٦١	٣	٧	٢.٧٦	٠.٥٨٣	٢
المتغير ككل							
					٢.٦٩	٠.٣٢٨	مرتفع

يوضح الجدول السابق أن: مستوي الولاء العاطفي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي، جاء في الترتيب الأول أشعر بالارتباط العاطفي بالجمعية بمتوسط حسابي (٢.٨٢)، وجاء في الترتيب الثاني أشعر بان زملائي العمل هم جزء من أفراد عائلتي بمتوسط حسابي (٢.٧٦)، وفي الأخير جاء أرغب في الاستمرار بالعمل في الجمعية بمتوسط حسابي (٢.٥٥)، فقد أكدت نتائج دراسة الحمد (٢٠١٨) أن ممارسة القيادة الأخلاقية يزيد من الولاء التنظيمي وخاصته الولاء العاطفي.

(٢) الولاء الأخلاقي (المعياري)

جدول (١٠) يوضح الولاء الأخلاقي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية

ن = ٧١

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم	ألي حتما	لا			
		ك	ك	ك			
١	حسن المعاملة هي التي تتحكم في بقائي في الجمعية	٥٠	١٨	٣	٢.٦٦	٠.٤٤٩	١

مجلة الخدمة الاجتماعية

٢	أرى أن ولائي للجمعية جزء من واجبي الوظيفي	٤٢	١٨	١١	٢.٤٤	٠.٧٥٦	٦
٣	اشعر بالتزام أخلاقي تجاه الجمعية للبقاء بالعمل بها	٤٩	١٧	٥	٢.٦٢	٠.٥٣٣	٢
٤	أحافظ على التزامي تجاه أهداف الجمعية	٤٥	٢١	٥	٢.٥٦	٠.٦٢٩	٤
٥	أشعر بالمسؤولية الأخلاقية تجاه تحسين أداء الجمعية	٤٤	٢٥	٢	٢.٥٩	٠.٤٨٤	٣
٦	اعتبر ترك عملي الحالي بالجمعية عمل غير أخلاقي	٤١	٢٤	٦	٢.٤٩	٠.٦٥٥	٥
المتغير ككل							
مرتفع							

يوضح الجدول السابق أن : مستوى الولاء الأخلاقي لدي العاملين بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي ، جاء في الترتيب الأول حسن المعاملة هي التي تتحكم في بقائي في الجمعية بمتوسط حسابي (٢.٦٦)، وجاء في الترتيب الثاني اشعر بالتزام أخلاقي تجاه الجمعية للبقاء بالعمل بها بمتوسط حسابي (٢.٦٢)، وفي الأخير جاء أرى أن ولائي للجمعية جزء من واجبي الوظيفي بمتوسط حسابي (٢.٤٤)، فقد أظهرت نتائج دراسة (Ouedraogo et al., 2023) أن مصداقية القيادة لها تأثير إيجابي على الالتزام المعياري بالتغيير .

(٣) الولاء المستمر

جدول (١١) يوضح الولاء المستمر لدي العاملين بالجمعيات الأهلية

=ن

٧١

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم	ألي حتما	لا			
		ك	ك	ك			
١	أعتبر أن الممارسات الأخلاقية للقيادة تنمي شعوري بالانتماء للجمعية	٤٠	٢١	١٠	٢.٤٢	٠.٧٣٥	٤
٢	أشعر بأن استمراري في العمل هنا هو الخيار الأفضل لي	٤٦	١٥	١٠	٢.٥١	٠.٧٤٠	٣
٣	سيمثل بقائي في الجمعية ضرورة أكثر منه رغبة	٥٧	٨	٦	٢.٧٢	٠.٦١٥	١
٤	توفر الجمعية لي وسيلة لتحقيق استقرار وظيفي طوّل الأمد	٣٣	٣٢	٦	٢.٣٨	٠.٦٤٤	٦
٥	توفر لي قيادة الجمعية فرص لتطوري المهني	٣٥	٢٩	٧	٢.٣٩	٠.٦٦٩	٥
٦	لدي القدرة على التكيف مع ظروف بيئة العمل الحالية	٤٥	١٨	٨	٢.٥٢	٠.٦٩٨	٢
المتغير ككل							
مرتفع							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الولاء المستمر لدي العاملين بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي ، جاء في الترتيب الأول

مجلة الخدمة الاجتماعية

سيمثل بقائي في الجمعية ضرورة أكثر منه رغبة بمتوسط حسابي (٢.٧٢)، وجاء في الترتيب الثاني لدي القدرة على التكيف مع ظروف بيئة العمل الحالية بمتوسط حسابي (٢.٥٢)، وفي الأخير جاء توفر الجمعية لي وسيلة لتحقيق استقرار وظيفي بمتوسط حسابي (٢.٣٨)، فقد أكدت نتائج دراسة دحماني، (٢٠٢٤) أن نوع الولاء التنظيمي السائد لدي العاملين هو الولاء المستمر.

المحور الرابع: معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية وتحقيق الولاء التنظيمي لدي العاملين بالجمعيات الأهلية:

جدول (١٢) يوضح معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية وتحقيق الولاء التنظيمي لدي العاملين بالجمعيات الأهلية

ن=٧١

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	ألي حدما ك	لا ك			
١	سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون فحص نتائجها.	٣٧	١٩	١٥	٢.٣٢	٠.٨٠٩	٥
٢	سوء العلاقات في بيئة العمل وانتشار المشاحنات والصراعات بين بعض القيادات والعاملين	٢٦	٢٢	٢٣	٢.٠٤	٠.٨٣٨	٩
٣	عدم المساواة في تقسيم العمل ومحابة بعض العاملين دون الآخرين لوجود وساطة ومحسوبية	٤٠	٢٣	٨	٢.٤٥	٠.٦٧٧	١
٤	انعدام تشجيع المؤسسة علي ممارسة القيادة الأخلاقية للقيادات والعاملين.	٣٤	٢٤	١٣	٢.٣٠	٠.٧٦٨	٦
٥	نقص الكفاءة التنظيمية والخبرة لدي العاملين وعدم رغبتهم في تطوير وتنمية مهاراتهم القيادية.	٣٤	٢٨	٩	٢.٣٥	٠.٦٨٨	٣
٦	إعلاء المصلحة الشخصية على المصلحة العامة عند بعض قيادات الجمعيات وبروز الأنانية	٣٢	٢٢	١٥	٢.١٨	٠.٧٢٥	٧
٧	استخدام أنماط قيادية مستبدة لا تشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات	٢٩	٣٥	٧	٢.٣١	٠.٦٣٤	٤
٨	سيطرة البيروقراطية الإدارية والمركزية على عمل القيادات بالجمعيات وعدم مراعاة الجوانب الإنسانية.	٤٢	١٦	١٣	٢.٤١	٠.٧٧٦	٢
٩	ضعف الثقة المتبادلة بين بعض القيادات بالجمعيات وكذلك بينها وبين المرؤوسين.	٢٤	٢١	٢٦	١.٩٧	٠.٨٤٨	١٠
١٠	ضعف التنسيق والتعاون بين الأجزاء التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة.	٢٧	٢٥	١٩	٢.١١	٠.٨٠٢	٨

مجلة الخدمة الاجتماعية

المتغير ككل

متوسط

٠.٢٦٧

٢.٢٤

يوضح الجدول السابق أن: مستوي معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية وتحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي، جاء في الترتيب الأول عدم المساواة في تقسيم العمل ومحابة بعض العاملين دون الآخرين لوجود وساطة ومحسوبية بمتوسط حسابي (٢.٤٥)، وجاء في الترتيب الثاني سيطرة البيروقراطية الإدارية والمركزية على عمل القيادات بالجمعيات وعدم مراعاة الجوانب الإنسانية بمتوسط حسابي (٢.٤١)، وفي الأخير جاء ضعف الثقة المتبادلة بين بعض القيادات بالجمعيات وكذلك بينها وبين المرؤوسين بمتوسط حسابي (١.٩٧)، فقد أكدت نتائج دراسة عوض، المهدي، العيسر (٢٠٢٤) أن واقع الولاء منخفض، وأنها بحاجة إلى المنهجيات الحديثة في الإدارة لتعزيز الولاء التنظيمي.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل القيادة الأخلاقية وتحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية.

جدول (١٣) يوضح مقترحات تفعيل القيادة الأخلاقية وتحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية.

ن=٧١

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم ك	ألي حدما ك	لا ك			
١	تدعيم روح التعاون بين العاملين وتشجيعهم على مساعدة بعضهم بعضاً وتقديم الدعم للآخرين.	٥٣	١٦	٢	٢.٧٢	٠.٥١١	٣
٢	توفير مناخ تنظيمي اجتماعي ملائم لجميع العاملين بالجمعية قائم على احترام الأخلاق والقيم والعادات والتقاليد السليمة	٥٣	١٣	٥	٢.٦٨	٠.٦٠٦	٦
٣	ضرورة الاعتماد على مبدأ العدالة في توزيع المهام والحوافز من خلال تقييم العاملين وفقاً لمعايير موضوعية بعيداً عن المحابة والتمييز والاعتبارات الشخصية	٥٣	١٧	١	٢.٧٣	٠.٤٧٤	٢
٤	يجب أن يتحلى قادة الجمعيات بالهدوء والبشاشة عند معاملتهم وإظهار الثقة بهم والعمل علي حل	٥١	١٦	٤	٢.٦٦	٠.٥٨٥	٧

مجلة الخدمة الاجتماعية

مشكلاتهم						
٥	العمل على ترسيخ مبدأ التعاون والعمل الفريقي بين كافة العاملين بالجمعيات الأهلية .	٥٧	٧	٧	٢.٧٠	٠.٦٤٤
٦	التوسع في اللامركزية والاتجاه نحو تفويض السلطات وتوفير هياكل تنظيمية مرنة	٥٢	١٥	٤	٢.٧١	٠.٥٨١
٧	ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير القيادة الأخلاقية بالجمعيات الأهلية من خلال دورات تدريبية	٦٦	٤	١	٢.٩٢	٠.٢٣٥
٨	ضرورة إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار.	٤٠	٢٥	٦	٢.٤٨	٠.٦٥٥
٩	ضرورة تنمية قدرات العاملين بالجمعية وتطويرهم وحثهم على تحسين السلوك الأخلاقي	٤٧	١٩	٥	٢.٥٩	٠.٦٢٥
١٠	حرص القيادات على العدالة والموضوعية في توزيع الأعباء والتكاليف على العاملين وكذلك تقويمهم	٥٣	١٠	٧	٢.٦٢	٠.٦٥٦
المتغير ككل					٢.٦٨	٠.٢٠٦
						مرتفع

- يوضح الجدول السابق أن: مستوي مقترحات تفعيل القيادة الأخلاقية وتحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي، جاء في الترتيب الأول ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير القيادة الأخلاقية بالجمعيات الأهلية من خلال دورات تدريبية بمتوسط حسابي (٢.٩٢)، وجاء في الترتيب الثاني ضرورة الاعتماد على مبدأ العدالة في توزيع المهام والحوافز من خلال تقييم العاملين وفقاً لمعايير موضوعية بعيداً عن المحاباة والتمييز والاعتبارات الشخصية بمتوسط حسابي (٢.٧٣)، وفي الأخير جاء ضرورة إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٢.٤٨)، وهذا ما أكدته دراسة الخثعمي (٢٠٢٥) بضرورة بتوفير دورات تدريبية للمدراء علي مهارات خلق التواصل وتقبل النقد وضرورة إيجاد بيئة عمل تتسم بالمرونة.

المحور السادس: اختبار الفروض:

الفرض الأول "من المتوقع أن يكون مستوي ممارسة القيادة الأخلاقية لدى العاملين بالجمعيات الأهلية مرتفعاً

جدول (١٤) يوضح مستوي ممارسة القيادة الأخلاقية لدى العاملين بالجمعيات الأهلية ن=٧١

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوي	الترتيب
١	النزاهة	٢.٤١	٠.٣٦٧	مرتفع	٢

مجلة الخدمة الاجتماعية

٢	العدالة والإنصاف	١.٩٩	٠.٤٥٤	متوسط	٥
٣	التوجه الأخلاقي	٢.٤٠	٠.٤٦٠	مرتفع	١
٤	مشاركة السلطة	٢.٣٢	٠.٣٨٥	مرتفع	٤
٥	توضيح الدور	٢.٣٣	٠.٤٥٨	مرتفع	٣
أبعاد القيادة الأخلاقية ككل		٢.٢٩	٠.٣٧٧	مستوي مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدي العاملين بالجمعيات الأهلية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي، جاء في الترتيب الأول التوجه الأخلاقي بمتوسط حسابي (٢.٤٠)، وجاء في الترتيب الثاني النزاهة بمتوسط حسابي (٢.٤١)، وفي الثالث جاء توضيح الدور بمتوسط حسابي (٢.٣٣)، وفي الترتيب الرابع مشاركة السلطة بمتوسط حسابي (٢.٣٢)، وفي الترتيب الأخير العدالة والإنصاف بمتوسط حسابي (١.٩٩) .

٣- الفرض الثاني: من المتوقع أن يكون مستوى الولاء التنظيمي لدي العاملين بالجمعيات الأهلية مرتفعاً

جدول (١٥) يوضح مستوى الولاء التنظيمي لدي العاملين بالجمعيات الأهلية

م	الأبعاد	المتوسط الوزني	الانحراف المعياري	المستوي	الترتيب
١	الولاء العاطفي (المؤثر)	٢.٦٩	٠.٣٢٨	مرتفع	١
٢	الولاء الأخلاقي (المعياري)	٢.٥٦	٠.٤٥٢	مرتفع	٢
٣	الولاء المستمر	٢.٤٩	٠.٣٥٧	مرتفع	٣
أبعاد الولاء التنظيمي ككل		٢.٥٨	٠.١٠٥	مستوي مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى من المتوقع أن يكون مستوى الولاء التنظيمي لدي العاملين بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي، جاء في الترتيب الأول الولاء العاطفي (المؤثر) بمتوسط حسابي (٢.٦٩)، وجاء في الترتيب الثاني الولاء الأخلاقي (المعياري) بمتوسط حسابي (٢.٥٦)، وفي الثالث جاء الولاء المستمر بمتوسط حسابي (٢.٤٩) .

مجلة الخدمة الاجتماعية

٣- الفرض الثالث الفرض الثالث: توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين ممارسة القيادة الأخلاقية وتحقيق الولاء التنظيمي لدي العاملين بالجمعيات الأهلية

جدول (١٦) يوضح العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية وتحقيق الولاء التنظيمي لدي العاملين بالجمعيات الأهلية

م	الولاء التنظيمي	الولاء العاطفي (المؤثر)	الولاء الأخلاقي (المعياري)	الولاء المستمر	الولاء التنظيمي ككل
	القيادة الأخلاقية				
١	النزاهة	٠.٣١٥ **	٠.٢١٠	٠.٢٧٢ *	٠.٣٠٠ **
٢	العدالة والإنصاف	٠.٢٨٥	٠.٠٩٥	٠.١٦٧	٠.٢٨٨ **
٣	مشاركة السلطة	٠.٠٩٠	٠.٢٢١	٠.١٣٥	٠.٢٣٥ *
٤	التوجه الأخلاقي	٠.٣١٢	٠.٢٠٧	٠.٢٦٦ *	٠.٣٨٥ **
٥	توضيح الدور	٠.٢٣٥	٠.٠٠٨ -	٠.٠٧٥	٠.١٦٢
	أبعاد القيادة الأخلاقية ككل	٠.٢٩٩ *	٠.١٧٦	٠.٢٥٥ *	٠.٣٦٥ **

*معنوي عند (٠.٠٥)

**معنوي عند (٠.٠١)

- توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين ممارسة القيادة الأخلاقية وتحقيق الولاء التنظيمي لدي العاملين بالجمعيات الأهلية حيث بلغت العلاقة بين الأبعاد ككل (٠.٣٦٥ **).

ثاني عشر: النتائج العامة للدراسة :

المحور الأول : وصف مجتمع الدراسة:

أثبتت نتائج الدراسة أن وصف العاملين بالجمعيات الأهلية جاء كما يلي :

- أكبر نسبة للعاملين بالجمعيات الأهلية ذكور بنسبة (٧٧.٧%)، ثم إناث بنسبة (٢٢.٣%).
- أكبر نسبة للعاملين بالجمعيات الأهلية يقعون في الفئة العمرية (من ٣٥ - ٤٥) بنسبة (٢٩.٥%)، ثم يليها الفئة العمرية (من ٢٥ - ٣٥) بنسبة (٢٨.٤%)، ثم يليها الفئة العمرية (من ٤٥ - ٥٥) بنسبة (٢٣.٨%)، وأخيراً جاءت الفئة العمرية (من ٥٥ فأكثر) بنسبة (١٨.٣%).
- أكبر نسبة من العاملين حاصلين علي مؤهل علي بنسبة (٦٤.٧%)، ثم الحاصلين علي مؤهل فوق المتوسط بنسبة (١٩.٧%)، يليها الحاصلين علي مؤهل متوسط بنسبة (١١.٣%)، وأخيراً الحاصلين علي دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه) بنسبة (٤.٣%).

مجلة الخدمة الاجتماعية

- أكبر نسبة من العاملين بالجمعيات الأهلية إداريين بنسبة (٤٢.٤%)، ثم اخصائي نشاط بنسبة (٣٠.٩%)، ثم يليها اخصائي اجتماعي بنسبة (١٦.٩%)، وأخيراً جاءت مدير إدارة بنسبة (٩.٨%).
- عدد سنوات الخبرة للعاملين بالجمعيات الأهلية جاءت أكبر نسبة من لديهم خبرة (من ٥ - ١٠ سنوات) بنسبة (٣٥.٤%)، يليها (من ١٠ - ١٥ سنة) بنسبة (٢٥.٤%)، يليها (من ١٥ فأكثر) بنسبة (٢٢.٣%)، وأخيراً (أقل من ٥ سنوات) بنسبة (١٦.٩%).

المحور الثاني : أبعاد القيادة الأخلاقية لدى العاملين بالجمعيات الأهلية

أثبتت نتائج الدراسة أن

- **مستوي النزاهة** لدى العاملين بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي، جاء في الترتيب الأول تتطابق أقوال الإدارة مع أفعالها لذلك هي جديرة بالثقة بمتوسط حسابي (٢.٨٣)، يليه في الترتيب الثاني تتحلى إدارة الجمعية بالصدق والاحترام في التعامل مع العاملين بمتوسط حسابي (٢.٧٢)، وفي الأخير جاء تتحمل إدارة الجمعية مسؤوليه الأخطاء التي تقع بسبب قراراتها بمتوسط حسابي (١.٩٧).
- **مستوي العدالة والإنصاف** لدى العاملين بالجمعيات الأهلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (١.٩٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي، جاء في الترتيب الأول تستغل الإدارة قدرات ومهارات العاملين استغلالاً سيئاً بمتوسط حسابي (٢.١٢)، وجاء في الترتيب الثاني تهتم الإدارة بالواسطة والمحسوبية في تصرفاتها مع العاملين بمتوسط حسابي (٢.١١)، وفي الأخير جاء يتم توزيع المهام بين العاملين بشكل عادل وفق إجراءات عادلة بمتوسط حسابي (١.٧٦).
- **مستوي التوجه الأخلاقي** لدى العاملين بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٠)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي، جاء في الترتيب الأول تطلب إدارة الجمعية من الموظفين التصرف بنزاهة وحيادية مع متلقي الخدمة بمتوسط حسابي (٢.٥٢)، وجاء في الترتيب الثاني تنثي الإدارة على العاملين الذين يتصرفون وفقاً للمعايير الأخلاقية بمتوسط حسابي (٢.٤٩)، وفي الأخير جاء تناقش الإدارة أخلاقيات وقيم العمل مع العاملين بمتوسط حسابي (٢.٢٤).

- **مستوي مشاركة السلطة** لدى العاملين بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي، جاء في الترتيب الأول تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات بمتوسط حسابي (٢.٦٨)، وجاء في الترتيب الثاني تفوض الإدارة بعد صلاحياتها للعاملين لتنمية الإبداع والابتكار لديهم بمتوسط حسابي (٢.٦٦)، وفي الأخير جاء تشرك إدارة الجمعية العاملين في عملية صنع القرار الذي يقع ضمن اختصاصاتهم بمتوسط حسابي (٢.٠٤).

- **مستوي توضيح الدور** لدى العاملين بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي، جاء في الترتيب الأول تحدد إدارة الجمعية الأداء المتوقع لكل الموظفين بمتوسط حسابي (٢.٥٦)، وجاء في الترتيب الثاني توضح الإدارة مسؤوليات كل فرد تجاه العمل بمتوسط حسابي (٢.٥٥)، وفي الأخير جاء تتبع إدارة الجمعية سياسته التحفيز للاحتفاظ بالعاملين المهرة بمتوسط حسابي (٢.٢١).

المحور الثالث : أبعاد الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجمعيات الأهلية

أثبتت نتائج الدراسة أن

- **مستوي الولاء العاطفي** لدى العاملين بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي، جاء في الترتيب الأول أشعر بالارتباط العاطفي بالجمعية بمتوسط حسابي (٢.٨٢)، وجاء في الترتيب الثاني أشعر بان زملائي العمل هم جزء من أفراد عائلتي بمتوسط حسابي (٢.٧٦)، وفي الأخير جاء أرغب في الاستمرار بالعمل في الجمعية بمتوسط حسابي (٢.٥٥).

- **مستوي الولاء الأخلاقي** لدى العاملين بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٦)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي، جاء في الترتيب الأول حسن المعاملة هي التي تتحكم في بقائي في الجمعية بمتوسط حسابي (٢.٦٦)، وجاء في الترتيب الثاني أشعر بالتزام أخلاقي تجاه الجمعية للبقاء بالعمل بها بمتوسط حسابي (٢.٦٢)، وفي الأخير جاء أرى أن ولائي للجمعية جزء من واجبي الوظيفي بمتوسط حسابي (٢.٤٤).

- **مستوي الولاء المستمر** لدى العاملين بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي، جاء في الترتيب الأول سيمثل بقائي في الجمعية ضرورة أكثر منه رغبة بمتوسط حسابي (٢.٧٢)، وجاء في الترتيب الثاني لدي القدرة

على التكيف مع ظروف بيئة العمل الحالية بمتوسط حسابي (٢.٥٢)، وفي الأخير جاء توفر الجمعية لى وسيلة لتحقيق استقرار وظيفي بمتوسط حسابي (٢.٣٨).

المحور الرابع : معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية وتحقيق الولاء التنظيمي لدي العاملين بالجمعيات الأهلية

أثبتت نتائج الدراسة أن

- مستوى معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية وتحقيق الولاء التنظيمي لدي العاملين بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي، جاء في الترتيب الأول عدم المساواة في تقسيم العمل ومحابة بعض العاملين دون الآخرين لوجود وساطة ومحسوبية بمتوسط حسابي (٢.٤٥)، وجاء في الترتيب الثاني سيطرة البيروقراطية الإدارية والمركزية على عمل القيادات بالجمعيات وعدم مراعاة الجوانب الإنسانية بمتوسط حسابي (٢.٤١)، وفي الأخير جاء ضعف الثقة المتبادلة بين بعض القيادات بالجمعيات وكذلك بينها وبين المرؤوسين بمتوسط حسابي (١.٩٧).

المحور الخامس: مقترحات تفعيل القيادة الأخلاقية وتحقيق الولاء التنظيمي لدي العاملين بالجمعيات الأهلية.

أثبتت نتائج الدراسة أن

- مستوى مقترحات تفعيل القيادة الأخلاقية وتحقيق الولاء التنظيمي لدي العاملين بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي، جاء في الترتيب الأول ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير القيادة الأخلاقية بالجمعيات الأهلية من خلال دورات تدريبية بمتوسط حسابي (٢.٩٢)، وجاء في الترتيب الثاني ضرورة الاعتماد على مبدأ العدالة في توزيع المهام والحوافز من خلال تقييم العاملين وفقاً لمعايير موضوعية بعيداً عن المحابة والتمييز والاعتبارات الشخصية بمتوسط حسابي (٢.٧٣)، وفي الأخير جاء ضرورة إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٢.٤٨).

المحور السادس : اختبار فروض الدراسة : أثبتت نتائج الدراسة أن

- مستوى أبعاد القيادة الأخلاقية ككل لدي العاملين بالجمعيات الأهلية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي، جاء في الترتيب الأول التوجه الأخلاقي بمتوسط حسابي (٢.٤٠)، وجاء في الترتيب الثاني النزاهة بمتوسط

مجلة الخدمة الاجتماعية

حسابي (٢٠٤١)، وفي الثالث جاء توضيح الدور بمتوسط حسابي (٢٠٣٣)، وفي الترتيب الرابع مشاركة السلطة بمتوسط حسابي (٢٠٣٢)، وفي الترتيب الأخير العدالة والإنصاف بمتوسط حسابي (١٠٩٩)

- **مستوي أبعاد الولاء التنظيمي ككل** لدي العاملين بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢٠٥٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي، جاء في الترتيب الأول الولاء العاطفي (المؤثر) بمتوسط حسابي (٢٠٦٩)، وجاء في الترتيب الثاني الولاء الأخلاقي (المعياري) بمتوسط حسابي (٢٠٥٦)، وفي الثالث جاء الولاء المستمر بمتوسط حسابي (٢٠٤٩)
 - **توجد علاقة طردية دالة إحصائية بين ممارسة القيادة الأخلاقية وتحقيق الولاء التنظيمي لدي العاملين بالجمعيات الأهلية** حيث بلغت العلاقة بين الأبعاد ككل (٠.٣٦٥ **)
- المراجع:

١. **الأحمري، عبدالله بن مشيب (٢٠١٨).** واقع ممارسة قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض للقيادة الأخلاقية. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، مج ١٩ ع (٣).
٢. **الألباني، محمد ناصر الدين. (٢٠٠٣)** سلسلة الأحاديث الصحيحة. الرياض: مكتبة المعارف للنشر والتوزيع .
٣. **الخثعمي، مسفر سعيد مسفر (٢٠٢٥)** درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدي مدرء المدارس الثانوية في بيشة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين : دراسة ميدانية، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ع ٢٧، السعودية .
٤. **الألفي، هاني رزق عبد الجواد. (٢٠٢١).** القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. مجلة كمية التربية جامعة المنصورة، ع (١١٥).
٥. **بدوي، فواز بدوي عبد الله. (٢٠١٦)** تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مج ٢، ع ٦

٦. **برباوي، كمال (٢٠١٩)** علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي : دراسة حالة مؤسسة الجزائر للمياه وحدة بشار، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله - معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة اقتصاديات المال والأعمال ، مج ٣٤، ع ٢.
٧. **بلبل نادر (٢٠٠٩)** أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي «دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي»: مشروع بحث مقترح للحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الدراسات والبحوث السكانية ، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية.
٨. **بوتور، فاطمة، و حسيب ، شهرزاد (٢٠٢٠)** دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل. الجزائر.
٩. **بوزنيط، كنزة، مبيروك، محمد البشير، و بلجازية، عمر(٢٠٢١)** أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن بجيجل، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج ٧، ع ١، الجزائر.
١٠. **بوكرش، بسمة.(٢٠٢٤)** "فريق العمل وعلاقته بتنمية الولاء التنظيمي للمبدع: دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور ، برج بوعريريج، الجزائر". مجلة العلوم الإنسانية مج ٣٥، ع ١.
١١. **تايب، عاطف.(٢٠١٩)** دراسة تحليلية لسلوكيات القيادة الأخلاقية وتأثيرها على بعض المتغيرات المرتبطة بالعمل بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الكيماوية في مصر. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة أسيوط، ٢(٦٦)
١٢. **الجميل، خالد سمران.(٢٠٢٢)** بعنوان القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى معلمي المدارس المتوسطة بمحافظة حفر الباطن "رسالة ماجستير" غير منشورة ، قسم التربية وعلم النفس التربوية تخصص القيادة التربوية ،كلية التربية ،جامعة حفر الباطن ،المملكة العربية السعودية.
١٣. **جوال، محمد السعيد (٢٠٢١)** مساهمة استراتيجية التمكين في تعزيز الولاء التنظيمي بمنظمات الاعمال :دراسة ميدانية بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة ،جامعة زيان عاشور بالجلفة ،مجلة دراسات اقتصادية ،مج ١٥، ع ١.

مجلة الخدمة الاجتماعية

١٤. الجيني، نعيم بن عطا الله؛ القحطاني، شائع بن خالد؛ مرسى، ميرفت محمد السعيد؛ الشملان، خالد بن عبد العزيز؛ الرشدي، عائض بن خلف. (٢٠١٨) نماذج معاصرة في القيادة. الرياض: مكتبة القانون والاقتصاد.
١٥. الحباشنة، ضحي (٢٠٢٣) أخلاقيات العمل ودورها في تحسين أداء موظفي البلديات في الأردن ٢٠٢٣، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية ٧(٢٠).
١٦. حسين حريم. (٢٠٠٣) إدارة المنظمات ، الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن.
١٧. حسين، رونق كاظم ،عودة ،مريم خنجر (٢٠٢٢). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الاستقامة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المستشفيات الأهلية بمنطقة الفرات الأوسط ، كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الأعمال ، جامعة القادسية، العراق
١٨. الحقباني، هياء محمد.(٢٠١٨). مدى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى وكيلات الأقسام الإنسانية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع(١٦) .
١٩. حمد ،محمد خضر حامد (٢٠٢٠) دور القياد الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي بالمنظمات السودانية :دراسة حالة بنك التضامن الإسلامي الرئاسي، رسالة ماجستير "غير منشورة " ، كلية الدراسات العليا ،جامعة النيلين ،السودان.
٢٠. الحمد، ميمونة بنت سعود بن سليمان (٢٠١٨) القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمات، رسالة ماجستير " غير منشورة"، كلية التربية، جامعة القصيم، السعودية
٢١. حمدان ،دانا لطفي (٢٠٠٨) العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس فلسطين.
٢٢. حمزة، تهناني الرشيد أحمد، وآخرون (٢٠٢٤). قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلام، المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة السلام، مج٢، ع١، السودان.
٢٣. الخروصي، أحمد بن محمد .(٢٠١٤م). درجة توفر الممارسات الداعمة للقيادة الأخلاقية لمديري المدارس بسلطنة عمان كما تحددها معايير مجلس القيادة التربوية الأمريكي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

٢٤. خليل، نبيل محمد. (٢٠١٤) أبعاد وخصائص القيادة الأخلاقية في الأجهزة الحكومية بمنطقة تبوك. مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات. الرياض: معهد الإدارة العامة.
٢٥. دحماني، لطفي (٢٠٢٤). واقع الولاء التنظيمي بالمؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمديري التربية بأدرار، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، جامعة زيان بن عاشور، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، مج ١٥، ع ١٤، الجزائر.
٢٦. درادكة، أمجد، والدجاني، ياسمين، وهنا داوود. (٢٠٢٠) درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لد مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية، عمان، مج ٤٤، ع (١٤).
٢٧. درادكة، أمجد، المطيري، هدى. (٢٠١٧). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج ١٣ .
٢٨. الدروبي، أحمد عبدالله (٢٠١٦) درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، بحث غير منشور، " رسالة ماجستير"، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن .
٢٩. رضا، محاد. (٢٠١٨) المناخ التنظيمي وأثره على ولاء العاملين. مجلة التراث بجامعة زيان عاشور بالحلقة، ع (٢٩).
٣٠. الرواشدة خلف سليمان (٢٠٠٧) صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، ط ١، ادار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن .
٣١. الزبيدي، مشعل بن عبيد إبراهيم. (٢٠٢١) درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. مجلة القراءة والمعرفة، ع(٢٣٣).
٣٢. زرزار، العياشي، غياد، كريمة(٢٠٢٣) ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية سكيكدة، مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي(NAJSP) مج(١) ع(٢) .

٣٣. السبيعي، هياء بنت شلفى بن مطلق؛ البابطين، عبد الرحمن بن عبد الوهاب بن سعود. (٢٠٢٠) واقع أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع١٢٦.
٣٤. السعود، راتب. (٢٠١٣) القيادة التربوية مفاهيم وآفاق، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٣٥. سفر، منال. (٢٠١٧) التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفات جامعة أم القرى، مجلة العلوم التربوية، مج (٤٤)، ع(٤).
٣٦. سليمان، إبراهيم عادل (٢٠٢٣) مفهوم الولاء التنظيمي، القاهرة، الأنجلو المصرية .
٣٧. الشاعر، عماد سعيد محمد (٢٠١٧) ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري : دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ،بحث غير منشور "ماجستير"، الجامعة الإسلامية بغزة ،كلية التجارة ، فلسطين .
٣٨. شاكر، محمد نوري (٢٠٢٣). القيادة الاخلاقية ودورها في تعزيز سلوك الموظفين الاداريين، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية،الاقتصادية والسياسية، العدد الثامن، مجلد٣ ،ألمانيا -برلين .
٣٩. الشتوي، سليمان عبد الله إبراهيم. (٢٠١٦) القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالنقة التنظيمية "استراتيجية مقترحة" (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.
٤٠. شحاذة، يوسف (٢٠٢٠) الدعم الإداري ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية ببغداد. ع(١٥).
٤١. الشريف، وآخرون. (٢٠٢١) أثر المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بشركة ليببانا للهاتف المحمول بطرابلس، مجلة الأستاذ، ع، ٢١،ليبيا.
٤٢. الشمري، فريح حجي عدوان ،السيف ،عبد المحسن بن فهد (٢٠٢٤) الولاء التنظيمي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، مجلة الخدمة الاجتماعية، المجلد/العدد: ع ٧٩، ج٣، مصر.
٤٣. شوقي، قبطان (٢٠١٦) الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة حياة (الجزائر) لصناعة مواد التنظيف ، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة المدينة، الجزائر ، ع(٩) .

٤٤. الشيخ، حسن محمد (٢٠١٨ م)، السلوك الإداري النظرية والتطبيق، مطابع العيد، الدمام، السعودية.
٤٥. الصالحي، حمود محسن حمود (٢٠١٨) القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الكهرباء والماء في دولة الكويت، بحث غير منشور، "رسالة ماجستير"، جامعة آل البيت كلية الاقتصاد، الأردن .
٤٦. صبرينه، حمياني، ولخضر، بن أحمد. (٢٠١٩) دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية والتيسير والعلوم التجارية، مج ١٢، ع (١) .
٤٧. الصويغي، هند خليفة سالم (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية "دراسة حالة على العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، المؤتمر العلمي الثالث أخلاقيات المهنة في ليبيا "الواقع والمأمول"، ليبيا.
٤٨. الطائي، علي حسون؛ مصيحب، محسن رشيد. (٢٠١٨) العلاقة بين ممارسات القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية- بحث ميداني في جامعة بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، كلية الإدارة والاقتصاد العدد (١١)، العراق.
٤٩. طه، عبداللطيف عمر محمد (٢٠٢٥) "أثر استراتيجية تمكين العاملين على الولاء التنظيمي من خلال التأقلم التنظيمي كمتغير وسيط: دراسة حالة عينة من العاملين بوزارة المالية والقوى العاملة بإقليم النيل الأزرق خلال العام ٢٠٢٤م" مجلة القلزم للدراسات التطبيقية ع ١٠.
٥٠. عابدين، محمد، وشعيبات، محمد، وحليبة، بنان. (٢٠١٢) درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدروها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، مج ٢٨، ع ٢ .
٥١. عبادو، خديجة (٢٠١٥) الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات ورقلة-غرداية-الوادي-بسكرة ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، مجلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ع ١٨، الجزائر .
٥٢. عبدالسلام، زاوي، وعيشوش، محمد الحافظ. (٢٠٢٤) القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي، مجلة المحترف، مج. ١١، ع ٢.

٥٣. عتوم ،يمنى،(٢٠٢٠).العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وتعزيز الهوية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريات بكلية العلوم والدارسات الإنسانية بالجبيل .مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، ٢١ (٢).
٥٤. العتيبي، احمد بركي مبارك(٢٠١٣) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بدولة الكويت ،رسالة ماجستير "غير منشورة"، جامعة الشرق الأوسط.
٥٥. العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين(٢٠١٠) الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
٥٦. عطية ،غادة عادل(٢٠١٨) القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي: الآثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،المجلة العربية للإدارة، مج ٣٨، ع ٤،مصر.
٥٧. عفيفي ،عبد الخالق محمد(٢٠٠٠) الشراكة بين القطاع الأهلي والقطاع الحكومي في الرعاية الاجتماعية، رؤية نظرية- ممارسة ميدانية، المؤتمر السنوي الثاني للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الخاصة، الجزء الأول، القاهرة.
٥٨. علي ،ماهر ابو المعاطي (٢٠١١). الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية.
٥٩. علي، سحرء، الطائي، علي(٢٠٢١) بناء نموذج لأخلاقيات القيادات الإدارية العليا لإحداث التغيير التنظيمي ،مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٤(٣٤).
٦٠. علي، هشام فوزي (٢٠١٩). دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول "ميدور". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، مصر، ١(١٠).
٦١. العمري ،محمد والسهلي ،عبيد (٢٠١٩) أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض ،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ع(٣٩).
٦٢. العمري، منال محمد موسى.(٢٠٢٢) متطلبات تحقيق الولاء التنظيمي بوكالات وإدارات العموم بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، جامعة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، ع، ١٠٦.

٦٣. عوض الله، سيف احمد (٢٠٢٣) أثر القيادة الأخلاقية على السمعة التنظيمية للبلديات الكبرى في الأردن، رسالة ماجستير "غير منشورة"، جامعة ال البيت ، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة
٦٤. عوض، محمد أحمد محمد، محمد حسن أحمد مهدي، و وائل محمد أمين عبدالرحمن العيسر. (٢٠٢٤) "واقع الولاء التنظيمي بمؤسسات التعليم الخاص قبل الجامعي بمحافظة سوهاج: دراسة ميدانية". مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية ع٢٤ .
٦٥. عويس، بثينة الياس (٢٠١٩) مستوى الولاء التنظيمي لمديري المدارس وعلاقته بالأداء المتميز لديهم. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية، جامعة عجلون ،ع(٤٥).
٦٦. عيسوي، إيمان محمد طلعت محمد (٢٠١٩). القيادة الأخلاقية كمدخل لتغيير ثقافة الدور للعاملين بالإدارة التعليمية، المجلة الدولية للبحوث النوعية المتخصصة، الأكاديمية العربية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ع١٣، مصر.
٦٧. الغامدي، بدر فيصل(٢٠٢٤) أثر شفافية الإدارة في تعزيز الولاء التنظيمي: حالة دراسية على موظفي المركز الوطني للرقابة على الالتزام البيئي المملكة العربية السعودية - جدة، المركز القومي للبحوث غزة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ،مج٨، ع٨،السعودية.
٦٨. الغامدي، ليلى محمد.(٢٠١٩). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحة، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، ع(٢١٣) .
٦٩. الغامدي، ليلى محمد.(٢٠١٩). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحة، مجلة القراءة والمعرفة، جامعة عين شمس، ع(٢١٣).
٧٠. غربي، صبرينه؛ وقوارح، محمد (٢٠١٩) الحرية الأكاديمية كمدخل لتنمية الولاء التنظيمي. مجلة أفاق العلوم بجامعة زيان عاشور بالجزائر، مج(٤٠)، ع(١٥).
٧١. غنيم، صلاح الدين عبدالعزيز (٢٠٢٠) القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية.. دراسة حالة المجلة التربوية لكلية التربية، جامعة سوهاج ،الجزء الأول ، المجلد ٧٧، العدد ٧٧ .
٧٢. فطاني، حنان زيد. (٢٠٢٠) القيادة الأخلاقية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة أم القر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى ، مكة المكرمة ،السعودية.

٧٣. القاعود، مجدين محمود (٢٠٢٤) دور الولاء التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس الطفولة المبكرة في المدينة المنورة، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مج ١٣، ع السعودية.
٧٤. قمر، مجذوب. (٢٠١٥) الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا المهني لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا، مجلة رؤى اقتصادية بجامعة الشهيد الأخضر ،ع(٩) .
٧٥. الكبير، أحمد (٢٠١٦). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، ج١، مكتبة الملك فهد للطباعة، السعودية
٧٦. الكبسي، عامر خضير(٢٠١٤) الولاء التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر وسبل تعزيزه في المنظمات الأمنية، البحوث الأمنية، كلية الملك فهد الأمنية مج ٢٣، ع١.
٧٧. الكرد، نور الدين أحمد. (٢٠٢٠) القيادة الأخلاقية لد رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الأقصى وعلاقتها بالمناخ التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة .
٧٨. اللوزي موسى (٢٠٠٣). التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط ٢، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
٧٩. محمد حمزة أمين، (٢٠٢٢). محددات الولاء التنظيمي وآثاره دراسة تحليلية، المجلة العلمية لكلية الآداب، المجلد ١١، العدد ٤.
٨٠. محمد، هناء السيد الهادي (٢٠١٩). أثر القيادة الأخلاقية على الصمت التنظيمي: بالتطبيق على بعض المنظمات المصرية، رسالة ماجستير، جامعة بنها، كلية التجارة، مصر.
٨١. محمود، عبدالناصر مزيد محمد(٢٠٢١) تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي متعدد الأبعاد، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ،١٢(٤) .
٨٢. المخلافي، سلطان، وإبراهيم، الطيب. (٢٠٢٠) درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عسير التعليمية لأبعاد القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير منشورة). مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، مج ٥٥، ع١٠.
٨٣. مواسي، وائل حسني (٢٠٢٥) درجة ممارسة مديري المدارس داخل الخط الأخضر لأبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتعزيز الولاء الوظيفي للمعلمين الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد العاشر، العدد الأول، الأردن.
٨٤. نادر فرجاني (٢٠٠٢). مصر في مطلع القرن الحادي والعشرين ،مركز المشكاة، القاهرة.

٨٥. ناصر، ياسمين محمد، محمود الدجاني (٢٠١٨). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

٨٦. نصر الدين، قعودة؛ سلامي، منيرة. (٢٠٢٠) أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دورالوساطة لنية ترك العمل: دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة، مجل الاستراتيجية والتنمية، مح(١٠)، ع(٤).

المراجع الاجنبية:

1. Al Halbusi Hussam, , Shehnaz Tehseen,& T. Ramayah(2017), **The Impact of Organizational Justice on the Ethical Leadership under theModerating Influence of Perceived Support: A Conceptual Study**, *Malaysian Journal of Business and Economics*, Vol. 4, No. 1, 2017, 46 – 64.
2. Al Halbusi, H., Ruiz–Palomino, P., Morales–Sánchez, R., & Abdel Fattah, F. (2021). Managerial ethical leadership, ethical climate and employee ethical behavior: does moral attentiveness matter?. *Ethics & Behavior*, 31(8), 604–627
3. Al–Dham, G. (2019). Leadership values of secondary school principals in Muwaqqar district and their relationship to the level of organizational loyalty among teachers. *Studies Journal*, Ammar Thaliji University in Laghouat, (78), 14–37.
4. Al–Taie, Y. H., Abdulla, D. F., & Rasheed, W. N. (2017). Ethical leadership and its role in organizational integrity to reduce the nutrients of administrative corruption: An Applied Study on a Sample of Najaf Governorate Departments. *Journal of University of Human Development*, 3(2), 272–311.

5. Bekir, K. U. L. (2017). The impact of ethical climate and ethical leadership on ethical codes practices. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(13), 563–573.
6. Bollon, Kenneth A. (2012). The Impact of Organizational Loyalty and Job Satisfaction on Job performance in New York. **John Willey and Sons. New York.**321–332.
7. Brown, S., & Chikeleze, M. (2020). A NEW CONCEPTUAL MODEL: Integrating Ethical Leadership into the Assess, Challenge and Support (ACS) Model of Leader Development. *Journal of Leadership Education*, 19(4).
8. Copeland, M. K. (2014). The emerging significance of values based leadership: A literature: review. *International journal of leadership studies*, 8(2), 105.
<https://ideas.repec.org/a/eme/ijppmp/ijppm-01-2021-0017.html>.
9. Kalshoven, k., den hartog, d. N., & de hoogh, a. H. (2015). Ethical leadership at work questionnaire (elw): development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, 22(1), 51–69.
10. Khuong, Mai Ngoc and Do Thi Thuy Dung(2015), The Effect of Ethical Leadership and Organizational Justice on Employee Engagement — The Mediating Role of Employee Trust, **International Journal of Trade, Economics and Finance**, Vol. 6, No. 4,pp235–240.
11. Lim Li Yur. (2012). The Impact of Perceived Leadership and Ethical Leadership Behaviour on Job Satisfaction and Organizational Commitment. Master of business administration.

12. Mullane, Susan P. (2009). Ethics and leadership. White Paper Series, The Johnson, A Edosomwan Leadership Institute university of Miami.
13. Nemr, M. A. A., & Liu, Y. (2021). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1865860.
14. Ouedraogo, N., Zaitouni, M., & Ouakouak, M. L. (2023). Leadership credibility and change success: mediating role of commitment to change. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(1), 47-65
15. Ridha, M. (2018). Organizational climate and its impact on employee loyalty. *Al-Turath Journal*, (29), 571-586.
16. Shafique, I., Ahmad, B., & Kalyar, M. N. (2020). How ethical leadership influences creativity and organizational innovation: Examining the underlying mechanisms. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 114-133.
17. Zehir, C., & Erdogan, E. (2011) . The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.