

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين

—دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) " نقرت "—

The role of ethical leadership in enhancing organizational trust

-case study: Company of electrification works (Kahrif)

« Touggourt »-

سلوى تيشات

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير

جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة

salouatichat@yahoo.fr

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في مؤسسة كهريف، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (58) عبارة، وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات وتحليلها، واختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) نسخة 20، حيث تكونت عينة الدراسة من (80) عامل بمؤسسة كهريف، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يوجد مستوى متوسط من القيادة الأخلاقية في مؤسسة كهريف، الثقة في الزملاء هو البعد السائد في مؤسسة كهريف، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في مؤسسة كهريف، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) ما عدا متغير السن.

الكلمات المفتاحية: قيادة أخلاقية، ثقة تنظيمية، مؤسسة كهريف.

Abstract:

This study aims to revealing the relationship between ethical leadership and organizational trust in Kahrif foundation. To achieve the goal of the study, the researcher designed Questionnaire of (58) terms In order to collect preliminary information from the sample of the study, In light of that, the information was collected and analysed and then testing the hypothesis of this study through the use of statistical package for social sciences (spss) version 20, Where the sample of the study consisted of (80) workers at the Kahrif foundation. To achieve the objectives of the study and test its hypotheses, many statistical methods were used. The study has reached several conclusions, the most important of which are: There is an average level of ethical leadership in the Kahrif Foundation, Trust in colleagues is the dominant dimension in the Kahrif foundation, There is a statistically significant relationship between moral leadership and organizational trust in the Kahrif foundation, There are no statistically significant differences in organizational trust attributed to demographic variables (gender, education level, years of experience) except the age variable.

Keywords: ethical leadership, organizational trust, Kahrif foundation.

مقدمة:

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

وتعد المبادئ الأخلاقية كالصدق، الأمانة، العدالة، المساواة، التواضع... أداة القائد في عمله لتكون سلوكا يسترشد به في ممارساته الإدارية. وبما أن السلوك الإنساني يتأثر مباشرة بالأخلاق التي هي من أهم مقومات المجتمع الصالح فقد زاد الاهتمام بالقيادة الأخلاقية

نتيجة لظهور العديد من الأزمات في القيادة في كلا المجالين العام والخاص، ولا شك أن الأخلاق تعتبر محورا للقيادة وذات أثر أكبر على آلياتها ونتائجها، ومن أهم ثمار القيادة الأخلاقية خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين التي تعتبر عنصرا أساسيا يجب توفره في أي منظمة ترغب في تحقيق مستويات عالية من الأداء.

فالثقة هي عنصر مهم في تحقيق أهداف المنظمة، فحينما يسود جو من الثقة فإن أعضاء المنظمة يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم ويتعاونون مع بعضهم البعض. وتعود الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، في حين أن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينات بوصفها موضوعا رئيسيا في علم النفس، إذ أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة وشخصيتهم وتجاربهم في الحياة، بينما ازداد اهتمام المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة، حيث أكدت النظرية Z على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في: الثقة، المهارة، والمودة.

ولكي يكون القائد فاعلا لا بد له أن يقوم بتحديد المهام والسلطات لأن القيادة لا تعني القيام بكل شيء لأن مسؤولياتها ليس عمل كل شيء، ولكنها رؤية لإنجاز العمل ويتحقق ذلك من خلال تفويض العاملين الأكفاء بالسلطات اللازمة، وبالتالي يبعث الثقة بين الموظفين بعضهم البعض، وبين العاملين والمدير، كما أن اتصاف القائد بالسلوكيات الأخلاقية يجعله محل ثقة الآخرين، وهو ما يحقق الفائدة للجميع.

لذلك جاءت هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة أشغال

الكهربية (المديرية للجنوب الشرقي بتقوت)، وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة كهريف؟

ومن أجل الإجابة على الإشكالات المطروحة تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو واقع تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية في مؤسسة كهريف؟

2. ما مستوى تطبيق الثقة التنظيمية في مؤسسة كهريف؟

3. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في مؤسسة كهريف؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، مستوى التعليم، سنوات الخبرة)

بناء على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية فقد تمت صياغة الفرضيات التالية:

1. هناك مستوى مرتفع للقيادة الأخلاقية في مؤسسة كهريف؛

2. الثقة بإدارة المؤسسة هو البعد السائد لدى العاملين في مؤسسة كهريف؛

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية لدى العاملين في مؤسسة كهريف؛

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

أولاً- الإطار النظري:

1- مفهوم القيادة الأخلاقية:

تعود بداية الأخلاق إلى بداية النشأة الكونية، فهي مرتبطة بالإنسان، وقد ثبت ذلك بالشرع الإسلامي في قول الرسول صلى الله عليه وسلم " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق"، إن هذا الحديث يدل على وجود الأخلاق قبل الإسلام، وجاءت بعثة النبي صلى الله عليه وسلم لتعزيزها، فقد كان السبب وراء نجاح الدعوة الإسلامية هو تمسكها بالأخلاق والمنظومة القيمية، والتي كانت أساسا لانطلاقها وسيادتها عبر العصور.

أما القيادة الأخلاقية فتعرف على أنها:

- " التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، واتخاذ القرار " ¹

- " القيادة الأخلاقية هي مجموعة من السلوكيات والأفعال التي يقوم بها القائد تجاه العامل مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة التي يمكن من خلالها إكساب العامل الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً صالحاً لمجتمعه ووطنه " ²

- " تشير القيادة الأخلاقية إلى ما يتسم به المديرون والقادة من مبادئ وقيم أساسية كالنزاهة، الاحترام، والعدالة. الاحترام يتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشراً، وتستلزم العدالة أن يضع القائد قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته، عند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات " ³

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها: نمط قيادي يركز على إلى أخلاقيات القادة، وفيه نرى أن الأخلاق تفوق مفاهيم القوة والسلطة، لتعزز استناد القائد والعاملين إلى طموحات وحاجات متبادلة، وبالتالي فإن القيادة الأخلاقية هي ذلك النوع من القيادة الذي يستطيع فيه القادة أن يحدوثوا تغييراً اجتماعياً يلبي الحاجات الحقيقية للتابعين. وتعد المبادئ الأخلاقية أداة القائد في عمله لتكون سلوكاً أصيلاً في ممارساته الإدارية، حيث أن أهمية أخلاقيات الإدارة ترجع إلى دورها في عملية القيادة الذاتية وتوجيه سلوك القائد في مؤسسته، وتحقيق القيم الأخلاقية كالعدل، المساواة، الإخلاص، النزاهة، الاحترام، التسامح، الشجاعة، والجدارة بالثقة... إلخ.

2- أهمية القيادة الأخلاقية:

إن التزام القادة بالأخلاقيات يعد عاملاً أساسياً لنجاح المنظمة، حيث أن القيادة الأخلاقية تقود إلى بذل الجهد، وتأييد العمل بأمانة وتحمل المسؤولية، وتظهر أهمية القيادة الأخلاقية من خلال الفوائد التي تحققها: ⁴

- ✓ دعم الرضا والاستقرار لدى العاملين، إذ تسود العدالة ويأخذ كل ذي حق حقه، مما يجعل العاملين يشعرون بالرضا ؛
- ✓ توفير بيئة مناسبة تتسم بالعمل الجماعي والأداء العالي والتميز ؛
- ✓ زيادة ثقة الفرد بنفسه، وبالمنظمة وقائدها مما يخفف من حدة التوتر والضغوط الوظيفية ؛
- ✓ التقليل من السلوكيات غير المرغوبة، كالتغيب، دوران العمل، الصراع التنظيمي... إلخ ؛
- ✓ تعزيز السلوكيات الإيجابية كالثقة التنظيمية، الشعور بالانتماء، الولاء، المواطنة التنظيمية... إلخ ؛
- ✓ بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات، وإشاعة قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل، ومساعدة الآخرين مما يسهم في إيجاد مناخ أخلاقي في المنظمة.

3- مصادر القيادة الأخلاقية:

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

- ❖ المصدر الاجتماعي: تتأثر القيادة بعادات وتقاليد وأخلاق المجتمع، وأعرافه، ولذلك نجد أن القائد يستمد العديد من قيمه الأخلاقية من المجتمع وعاداته وتقاليده؛
- ❖ المصدر الديني: يعتبر المصدر الديني من أهم المصادر الأخلاقية التي تنظم وتضبط مختلف المهن والوظائف، لذل نجد أن القائد الأخلاقي يستمد مبادئه وقيمه من القيم الدينية والتي تظهر بشكل واضح على تصرفاته وسلوكياته مع من حوله؛
- ❖ المصدر الاقتصادي: يركز هذا المركز على الظروف الاقتصادية التي يعيشها القائد، فإذا كان يعيش ظروفًا اقتصادية مقبولة، فإنك تتوقع منه الحلبي بأخلاقيات رفيعة، أما إذا كان يعيش حالة اقتصادية متدنية فيتوقع منه الانحراف وعدم الوفاء بالتزاماته، ما يجعله يسيء إلى عمله كقائد؛

❖ المصدر الإداري والتنظيمي: يقصد به البناء والحو التنظيمي الذي يعمل فيه القائد، بكل ما فيه من قوانين وأنظمة، قيم، وتقاليده تحدد سلوك العاملين فيه وتوجه مسارهم؛

4- أبعاد القيادة الأخلاقية:

تشير أبعاد القيادة إلى الصفات التي والخصائص التي يجب أن يتحلى بها القائد أو المدير الأخلاقي، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

❖ الصفات الشخصية للمدير: هي مجموع الصفات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد الأخلاقي ليكون قادراً على التفاعل الإيجابي مع مرؤوسيه، والتي تعزز ثقتهم فيه، مثل: الصدق في المعاملة، النزاهة، الأمانة، تحمل مسؤولياته تجاه أخطائه، تقبل النقد... إلخ

❖ الصفات الإدارية للمدير: تتمثل في مجموع الخصائص الإدارية التي تميز القائد الأخلاقي، كحرصه على تحقيق أهداف المنظمة، توزيع المهام على المرؤوسين كل حسب قدراته ورغباته، تشجيع الإبداع والابتكار... إلخ

❖ العلاقات الإنسانية: يشير هذا البعد إلى جهودات المدير لبناء العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين واعتبارهم جزءاً من أفراد عائلته، مثل: التعامل معهم بتواضع، مشاركتهم أفراحهم وأحزانهم، مساعدتهم في حل مشاكلهم، مراعاة حاجاتهم وظروفهم... إلخ

❖ العمل بروح الفريق: من خلال تنمية روح المسؤولية الجماعية والالتزام لدى المرؤوسين، تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي، تشجيع عملية اتخاذ القرارات الجماعية... إلخ

❖ تطبيق العدالة التنظيمية: من خلال الحرص على عدم التحيز في تقييم الأداء الوظيفي ومنح المكافآت، معاقبة المقصرين في عملهم، الحرص على تطبيق العدالة في منح الأعباء الوظيفية... إلخ.

5- الثقة التنظيمية:

إذا كانت الثقة التنظيمية واضحة في الوقت الحاضر، فإن أهميتها سوف تزداد في المستقبل بشكل كبير، نظراً لاتجاه المنظمات نحو العلاقات المفتوحة، الهياكل المرنة، الاتصالات غير المباشرة، وزيادة اهتمامها بالإبداع والتحديد، فقد أصبح موضوع الثقة التنظيمية موضوع اهتمام الدراسات الإدارية ولا سيما دراسات السلوك التنظيمي، وفيما يلي سنتطرق إلى بعض الجوانب الهامة المتعلقة بالثقة التنظيمية:

5-1- مفهوم الثقة التنظيمية:

لقد أعطيت للثقة التنظيمية العديد من التعريفات نذكر منها ما يلي:

- "الثقة التنظيمية هي عبارة عن توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية والابتعاد عن كل ما يضر بالمصلحة المشتركة"⁵

- "مجموع المعتقدات والقيم والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء المنظمة فتنتج قواعد السلوك"⁶

- "رغبة المجموعة أو الفرد ليكون عرضة للتأثر بأفعال الطرف الآخر في ضوء ثقته بأن ذلك الطرف ذو نزعة جيّرة وموثوق به، وكفاء، وصادق، ومفتتح"⁷

- "الثقة هي حركة تتضمن عمل تطوعي ما بين اثنين، فيجب على الأول أن يظهر ثقته لكي يثق فيه الآخر، وإلا فيبقى الإثنين فاقدين للثقة في بعضهما البعض"⁸

من خلال ما سبق يمكن القول أن الثقة التنظيمية هي اعتقاد الفرد أو المجموعة بأن الآخرين سيقومون بأداء جهد مخلص حسن النية منسجم مع الالتزامات الضمنية منها والظاهرة، وأن يكون صادقا في أي مفاوضات سبقت تلك الالتزامات، وعدم أخذ مزايا إضافية إن أتاحت له الفرصة لذلك، وعموما مفهوم الثقة يعكس خمس حقائق هي:

- الإحسان: أي شعور طرف ما بأن الطرف الآخر يحسن إليه ويمدّه بالعطف؛

- الاعتمادية: ويشير درجة اعتماد طرف على طرف آخر؛
- الجدارة: أي امتلاك الخبرة، المعرفة، والمهارة؛
- الأمانة: أي شخصية وسلامة ونزاهة ومصداقية الشخص المؤتمن؛
- الانفتاح: أي عدم حجب المعلومات عن الآخرين.

5-2- أهمية الثقة التنظيمية:

إن أهمية الثقة التنظيمية أكدها الكثير من الباحثين والكتاب، وقد كان في مقدمتهم Likert, McGregor, Argyris الذين أدركوا أهمية بناء الثقة التنظيمية داخل المنظمة، ويمكن ذكر هذه الأهمية فيما يلي:

- ✓ الثقة عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة، فهي تشجع على الاستقرار والرضا بين أعضاء المنظمة؛
- ✓ تساعد الثقة التنظيمية على التقليل من الصراعات التنظيمية؛
- ✓ تعمل الثقة التنظيمية على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل الإداري؛
- ✓ تخلق الثقة التنظيمية الأمان المستقبلي بين أطراف التعامل، وهذا يعود إلى الخبرة المتراكمة بين الأطراف حول سلوكيات بعضهم للآخر؛

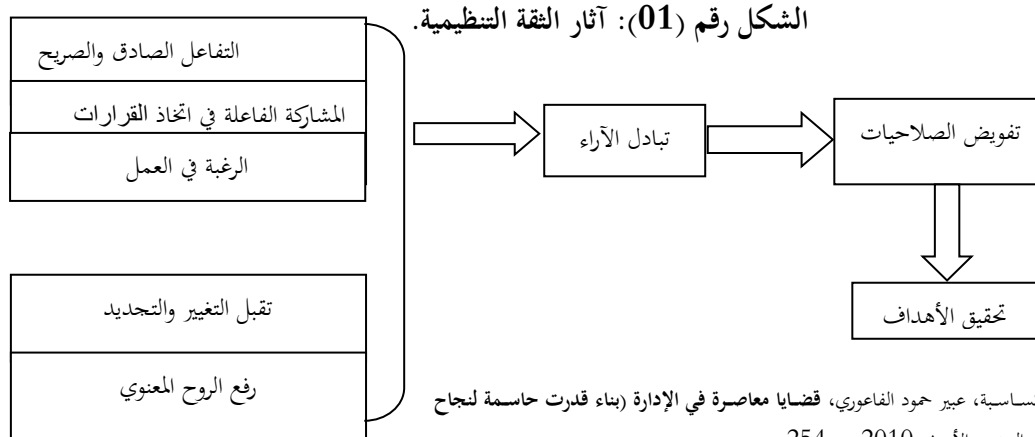
✓ تؤدي الثقة التنظيمية إلى خلق السلوكيات الإيجابية لدى العاملين، كالاتزام التنظيمي، السلوك الإبداعي، الأداء الوظيفي، المواطنة التنظيمية نتيجة للشعور بالانتماء إلى المنظمة؛

✓ الثقة التنظيمية عامل أساسي لفهم السلوك الجماعي والفردية داخل المنظمة؛

✓ الثقة التنظيمية تقلل من السلوكيات السلبية كدوران العمل، الصراع، الغياب، النزاع الاجتماعي... إلخ

✓ الثقة عنصر هام من عناصر الثقافة التنظيمية، فحينما يسود جو من الثقة فإن الأفراد يفصحون عن أفكارهم ومشاعرهم ويعاون بعضهم بعضا، ويتعلمون معا، فالثقة التنظيمية بين الأفراد والجماعات تعد عاملا أساسيا في عملية التطوير والتغيير المنظم القائم على أسس متينة وثابتة، وقد تنزع ثقة الفرد بالمنظمة عند شعوره أنها لا تقدر جهوده في العمل، ولا تكافؤه بعدالة، وبالتالي فإن المنظمات ذات المستوى المتدني من الثقة تعاني من ضعف الاتصالات والتعاون والالتزام لدى موظفيها، لذا تفرض على العامل رقابة صارمة حتى يكون أداؤه على النحو المطلوب.

وتتجاوز مزايا وفوائد الثقة التنظيمية كل ما سبق فهي تؤدي أيضا إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وتقبلهم للتغيير والتحديد وزيادة اندفاعهم ورغبتهم في العمل، كما أنها تؤدي إلى المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات وإلى التفاعل الصادق والصريح وتبادل الآراء بحرية وموضوعية وتفويض الصلاحيات وحسن استخدامها⁹، والشكل الموالي يوضح آثار الثقة التنظيمية:



المصدر: محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة (بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 254.

5-3- قواعد الثقة التنظيمية :

تحتاج الثقة التنظيمية إلى مجموعة من القواعد التي يجب مراعاتها لبقاء جو تسوده الثقة ويصعب اختراقه أو زعزعته، وفيما يلي أهم هذه القواعد:¹⁰

- ✓ عدم الإفراط في الثقة بالآخرين، بمعنى أنه ليس من الضروري للفرد أن يثق في أفراد آخرين لا يعرفهم جيدا؛
- ✓ محدودية الأهداف، أي انه على المنظمة المعتمدة على الثقة التنظيمية أن تصمم عملها بما يتناسب مع أجواء الثقة الميدانية، أن تضع حدودا للثقة التنظيمية حتى يمكن تحديد مدى قدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الثقة والدفاع عنها، حتى تتمكن المنظمة فيما بعد بالقيام بالرقابة بعد التنفيذ ومن ثم تقويم النتائج؛
- ✓ الثقة تتطلب الحزم؛
- ✓ الثقة تتطلب التكامل التنظيمي، أي تكامل أهداف التنظيمات الصغيرة مع أهداف التنظيمات الكبيرة؛
- ✓ الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف؛
- ✓ الثقة تتطلب تعددية في القادة؛
- ✓ الثقة فيها نوع من التناقض، بمعنى أنه من السهل أن تحطم الثقة إذا تم الذهاب إليها إذا تم بناؤها بطرق غير متوقعة، كما أنه من السهل بناؤها والحفاظ عليها بدون ضحايا للتفكير السطحي والضيق؛
- ✓ الثقة تعزز بالاتصال، وهذا يشير إلى أهمية الاتصال في إحداث وبناء الثقة التنظيمية.

5-4- أبعاد الثقة التنظيمية:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمي، ولكن معظمها يركز على ثلاثة أبعاد نذكرها فيما يلي:

❖ الثقة بالمشرفين: تتمثل في تلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين تجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، حيث أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالفائد فإنهم يرغبون في أن يكونوا طوع أمره لأنهم على ثقة بأن حقوقهم ومصالحهم لن يتم هدرها أو المساس بها، فمن غير المنطقي أو المحتمل أن يتبع الأفراد من يرونه غير أمين أو يرونه مستغلا ومستبدا.¹¹

❖ الثقة بزلاء العمل: يقصد بهذا البعد العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات بين جميع الأطراف بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ولقد أصبحت الثقة في زملاء العمل أمرا في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات الحديثة مع تزايد اعتمادها على العمل الجماعي في شكل فرق عمل، لذا فالثقة مطلوبة بفعل تأثيرها الكبير على أداء الفريق.¹²

❖ الثقة بإدارة المنظمة: بعدما زاد الوعي بأهمية المورد البشري كأهم مورد في المنظمة باعتباره مصدر للإبداع والابتكار، أدركت المنظمات أن نجاحها مرتبط بهذا المورد، ولذا فهي مطالبة بتوطيد العلاقة به، وبالتالي فالثقة المتبادلة بين الطرفين لابد أن تكون موجودة، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام هذه الأخيرة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم ينخفض مستوى ولائهم لها.¹³

وهناك من يعتبر الثقة التنظيمية أنها مصدر للميزة التنافسية، فهي تساهم في بناء رأس المال الفكري في المنظمات، كما أنها تؤدي إلى القناعة التامة بالالتزام التنظيمي، والولاء، وتحقيق مرونة عالية في العمل.

ثانيا- الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات:

سيتم من خلال الدراسة الميدانية الكشف عن واقع تطبيق القيادة الأخلاقية الداعمة لبناء الثقة التنظيمية في مؤسسة، وذلك من خلال الكشف عن الدور الإيجابي الذي تلعبه القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية لدى المؤسسة محل الدراسة.

1- منهجية الدراسة الميدانية:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى منهج دراسة حالة، من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، وكذا اختبار فرضيات الدراسة.

1-1- مجتمع وعينة الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة (كهريف)، فرع تقرت والبالغ عددهم 110 عامل، حيث تم أخذ عينة عشوائية قدرها 100 عامل من المجتمع المستهدف، ووزعت عليها الاستبانة، وتم استرجاع 91 استبانة، 80 استبانة فقط منها قابلة للتحليل.

1-2- أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن عينة الدراسة، ولهذا تم تصميم استمارة تضمنت 58 فقرة، شملت جوانب الموضوع وأبعاده، كما كانت الأسئلة لها إجابات مغلقة، من خلال الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء، وذلك كما يلي:

- الجزء الأول: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)؛
- الجزء الثاني: خاص بأبعاد القيادة الأخلاقية: الصفات الشخصية (07 فقرات)، الصفات الإدارية (09 فقرات)، العلاقات الإنسانية (07 فقرات)، العمل بروح الفريق (09 فقرات)، ممارسة العدالة التنظيمية (06 فقرات)؛
- الجزء الثالث: خاص بأبعاد الثقة التنظيمية: الثقة بزملاء العمل (05 فقرات)، الثقة بإدارة المنظمة (08 فقرات) الثقة بالمشرف (07 فقرات).

تجدر الإشارة إلى أننا استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي في أداة الدراسة، حيث منحت الدرجات أو الأوزان (3، 4، 5، 1، 2) إلى (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

1-3- صدق أداة الدراسة:

تم اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين في مجال التخصص، وتم تعديلها وفقا للملاحظات المقدمة، لتصبح الأداة في صورتها النهائية مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

كما تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، والنتائج موضحة في الجدول رقم (01):

الجدول رقم (01): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

حجم العينة	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
80	58	0.975

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تظهر النتائج أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.975، وهي نسبة مقبولة إحصائياً، وهذا ما يبين أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتصف بالثبات، بمعنى أنه إذا أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة وفي نفس الظروف فإن نسبة 97.5% سيعيدون نفس إجاباتهم الأولى.

1-4- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم القيام بتحليل البيانات الأولية تحليلاً جدولياً باستخدام الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة

20، وتمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات (Cronbach's Alpha)، للتعرف على صدق الدراسة وثباتها؛

- النسب المعوية والتكرارات؛

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لوصف إجابات عينة الدراسة؛
- اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لاختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، للتأكد من إمكانية تطبيق الأدوات الإحصائية المستخدمة؛
- دالة الانحدار الخطي البسيط بطريقة المربعات الصغرى لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل؛
- اختبار (t-test) و تحليل التباين الأحادي من أجل معرفة الفروق في إجابات أفراد العينة حول الثقة التنظيمية تبعا للمتغيرات الديمغرافية.

2- خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم (02): الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	60	75
	أنثى	20	25
السن	أقل من 30 سنة	17	21.3
	من 30 إلى 40 سنة	36	45
	من 41 إلى أقل من 50 سنة	17	21.3
	أكثر من 50 سنة	10	12.5
المستوى التعليمي	أقل من ثانوي	17	21.3
	ثانوي	35	43.8
	شهادة ليسانس	22	27.5
	دراسات عليا	6	7.5
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	22	27.5
	من 05 إلى 10 سنوات	25	31.3
	من 11 إلى 20 سنة	18	22.5
	أكثر من 20 سنة	15	18.8

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 75% مقابل 25% بالنسبة للإناث، وهذا قد يكون راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة، أما بالنسبة للسن فيظهر من خلال الجدول أعلاه أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة، وهذا يشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتوظيف الشباب من أجل أداء مهامهم على أكمل وجه، كما يظهر نفس الجدول أن نسبة 43.8% من أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي تليها نسبة 27.5% من أفراد العينة يحملون شهادة ليسانس وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة لا تمتلك عمالا ذوي مستوى تعليمي عال، أما بالنسبة لسنوات الخبرة فيشير الجدول أعلاه أن المؤسسة محل الدراسة لها عمال يمتلكون خبرة لا بأس بها، إذ عادت أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة وهي 31.3% إلى من خبرتهم تنحصر بين 05 سنوات و 10 سنوات.

3- تحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة:

لمعرفة واقع ممارسة القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة كهريف، اعتمد الباحث على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه المتغيرات، حيث تم الاعتماد على طول الفئات كالتالي:

- [1.80-1] درجة ضعيفة جدا- [2.60 -1.81] درجة ضعيفة - [2.61-3.40] درجة متوسطة
- [4.20-3.41] درجة مرتفعة - [4.21-5] درجة مرتفعة جدا.

3-1- تحديد اتجاهات أفراد العينة للقيادة الأخلاقية:

أ. وصف إجابات عينة الدراسة نحو البعد الأول (الصفات الشخصية للمدير):

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالبعد الأول في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): وجهة نظر المستجوبين نحو بعد الصفات الشخصية للمدير

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	يتحرى المدير الصدق في التعامل مع العاملين	3.45	1.189	مرتفعة
02	يتحلى بالنزاهة والأمانة تجاه العمال	3.48	1.10	مرتفعة
03	يتحمل المسؤولية تجاه أخطائه	3.47	1.26	مرتفعة
04	يتحمل النقد البناء بصدق ورحب	3.27	1.34	متوسطة
05	يفي بالوعود التي يقطعها	3.53	1.16	مرتفعة
06	يلتزم الرفق في التعامل مع الآخرين	3.35	1.35	متوسطة
07	يقوم بالمهام الموكلة إليه بإخلاص	3.77	1.10	مرتفعة
	المجموع	3.47	1.21	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (04) أن مستوى البعد الأول (الصفات الشخصية للمدير) في مؤسسة كهريف كان مرتفعا بدلالة متوسطه الحسابي الذي بلغ (3.47) وانحراف معياري (1.21)، حيث احتلت الفقرة الأخيرة من فقراته المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، وانحراف معياري (1.10)، في حين احتلت الفقرة الرابعة من فقراته المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.27) وانحراف معياري (1.34).

ب. وصف إجابات عينة الدراسة نحو البعد الثاني (الصفات الإدارية للمدير):

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالبعد الثاني في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): وجهة نظر المستجوبين نحو بعد الصفات الإدارية للمدير.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
08	يعمل بجد لتحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها	3.61	1.185	مرتفعة
09	يلتزم بتطبيق القوانين والتعليمات الضابطة المعمول بها	3.60	1.15	مرتفعة
10	يستفيد من ملاحظات الآخرين في تطوير أدائه	3.37	1.20	متوسطة
11	يشجع العمال على الإبداع والتجديد	3.41	1.33	مرتفعة
12	يوزع المهام على العمال وفق قدراتهم ورغباتهم	3.27	1.21	متوسطة
13	يشرك العاملين في التخطيط وصناعة القرارات	3.27	1.16	متوسطة
14	يقدم الدعم والمساندة لمن يحتاجها من العمال	3.26	1.11	متوسطة
15	يتخذ القرارات بموضوعية	3.21	1.15	متوسطة
16	يقدم التسهيلات اللازمة للعمال لتنفيذ مهامهم	3.32	1.20	متوسطة
	المجموع	3.36	1.19	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (05) أن مستوى البعد الثاني (الصفات الإدارية للمدير) في مؤسسة كهريف كان متوسطا بدلالة متوسطه الحسابي الذي بلغ (3.36) وانحراف معياري (1.19)، حيث احتلت الفقرة الأولى من فقراته المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ

(3.61)، وانحراف معياري (1.18)، في حين احتلت الفقرة الثامنة من فقراته المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.21) وانحراف معياري (1.15).

ت. وصف إجابات عينة الدراسة نحو البعد الثالث (العلاقات الإنسانية):

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالبعد الثالث في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): وجهة نظر المستجوبين نحو بعد العلاقات الإنسانية.

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
مرتفعة	1.08	3.67	يتعامل مع العمال بتواضع واحترام	17
مرتفعة	4.68	3.93	يقدر ظروف العمال ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم	18
مرتفعة	1.17	3.70	يشارك العمال في مناسباتهم الاجتماعية	19
مرتفعة	1.17	3.55	يحافظ على الأسرار الخاصة بالعمال	20
مرتفعة	1.23	3.43	يتسامح مع العمال قدر الإمكان	21
متوسطة	1.30	3.32	ينصت للعمال بكل انتباه	22
متوسطة	1.20	3.40	يراعي الاحتياجات الشخصية للعاملين	23
مرتفعة	1.69	3.57	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (05) أن مستوى البعد الثالث (العلاقات الإنسانية) في مؤسسة كهريف كان مرتفعا بدلالة متوسطه الحسابي الذي بلغ (3.57) وانحراف معياري (1.69)، حيث احتلت الفقرة الثانية من فقراته المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وانحراف معياري (4.68)، في حين احتلت الفقرة السادسة من فقراته المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.32) وانحراف معياري (1.30).

ث. وصف إجابات عينة الدراسة نحو البعد الرابع (العمل بروح الفريق):

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالبعد الرابع في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): وجهة نظر المستجوبين نحو بعد العمل بروح الفريق.

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسطة	1.25	3.08	يعزز ثقة العمال بزملائهم ومدبرهم	24
متوسطة	1.15	3.28	ينمي روح المسؤولية والالتزام لدى العمال	25
متوسطة	1.15	3.23	يوضح للعمال أهمية تكامل الأدوار	26
متوسطة	1.25	3.27	يوفر المناخ المناسب للتواصل وتنسيق العمل بين العمال	27
متوسطة	1.23	3.39	يقدر آراء العمال وأفكارهم ويستثمرها لصالح العمل	28
مرتفعة	1.17	3.50	ينسب النجاح والإنجاز لجميع العمال	29
مرتفعة	1.15	3.49	يدعم العمل بروح الفريق بين العمال	30
متوسطة	1.09	3.31	يقرب وجهات النظر بين العمال	31
متوسطة	1.19	3.31	ينمي مهارة صناعة القرارات الجماعية بين العمال	32
متوسطة	1.04	3.31	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (06) أن مستوى البعد الرابع (العمل بروح الفريق) في مؤسسة كهريف كان متوسطا بدلالة متوسطه الحسابي الذي بلغ (3.31) وانحراف معياري (1.04)، حيث احتلت الفقرة السادسة من فقراته المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ

(3.50) ، وانحراف معياري (1.25). وفي حين احتلت الفقرة الأولى من فقراته المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.08) وانحراف معياري (1.17)، في حين احتلت الفقرة الأولى من فقراته المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.08) وانحراف معياري (1.25).

ج. وصف إجابات عينة الدراسة نحو البعد الخامس (ممارسة العدالة التنظيمية):
يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالبعد الخامس في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): وجهة نظر المستجوبين نحو ممارسة العدالة التنظيمية.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
33	يتوخى العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية	2.95	1.16	متوسطة
34	يحابس المقصر في العمل بطريقة عادلة	3.28	1.19	متوسطة
35	يلتزم العدل في تقييم أداء العاملين	3.18	1.17	متوسطة
36	يتخذ قرارات العمل بدون تحيز	3.15	1.10	متوسطة
37	يلتزم بالعدالة في تقديم المكافآت	3.13	1.16	متوسطة
38	يتجنب أن تتأثر عملية تقييم الأداء بالعلاقات الشخصية	3.20	1.17	متوسطة
	المجموع	3.14	1.58	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (07) أن مستوى البعد الخامس (ممارسة العدالة التنظيمية) في مؤسسة كهريف كان متوسطاً بدلالة متوسطه الحسابي الذي بلغ (3.14) وانحراف معياري (1.58)، حيث احتلت الفقرة الثانية من فقراته المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.28) ، وانحراف معياري (1.16)، في حين احتلت الفقرة الأولى من فقراته المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.95) وانحراف معياري (1.19).

3-2- تحديد اتجاهات أفراد العينة اتجاه الثقة التنظيمية:

أ. وصف إجابات عينة الدراسة نحو البعد الأول (الثقة بالزملاء):

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالبعد الأول في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): وجهة نظر المستجوبين نحو الثقة بالزملاء

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	أستطيع الاعتماد زملاء العمل لتنوع مهاراتهم ومعارفهم	4.02	0.63	مرتفعة
02	زملائي في العمل يقدمون لي العون ويساندونني بدون أي مقابل	3.96	0.89	مرتفعة
03	زملائي في العمل يحبون للآخرين ما يحبون لأنفسهم	3.92	0.75	مرتفعة
04	زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعيًا لزيادة الثقة المتبادلة بيننا	3.93	0.75	مرتفعة
05	أشعر بأن زملائي يعتبرون المشاكل التي تواجهني وكأنها مشاكلهم الخاصة	3.66	0.91	مرتفعة
	المجموع	3.89	0.79	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (08) أن مستوى البعد الأول (الثقة بزملاء العمل) في مؤسسة كهريف كان مرتفعاً بدلالة متوسطه الحسابي الذي بلغ (3.89) وانحراف معياري (0.79)، حيث احتلت الفقرة الأولى من فقراته المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.02) ، وانحراف معياري (0.63)، في حين احتلت الفقرة الأخيرة من فقراته المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري (0.91).

ب. وصف إجابات عينة الدراسة نحو البعد الثاني (الثقة بإدارة المنظمة):

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالبعد الأول في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): وجهة نظر المستجوبين نحو الثقة بإدارة المنظمة.

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
06	تقدم إدارة المنظمة المساعدة والعون لجميع العاملين	3.35	1.07	متوسطة
07	إدارة المنظمة تنظر بعين الاعتبار لمصالح العاملين عند اتخاذ القرارات سواء الخاصة بهم، أو المتعلقة بالمنظمة	3.14	1.08	متوسطة
08	إدارة المنظمة تطالب بحقوق العاملين إذا ما هدرت تلك الحقوق	3.18	1.06	متوسطة
09	تسعى إدارة المنظمة لإقامة الاتصالات وتوسيعها بين جميع العاملين سعيا للفهم المشترك	3.15	1.10	متوسطة
10	إدارة المنظمة تتعامل بصدق ونزاهة مع جميع العاملين	3.06	1.16	متوسطة
11	إدارة المنظمة تحاول إشراك العاملين بكل القضايا التي تخصهم	3.10	1.18	متوسطة
12	تطبق إدارة المنظمة الأنظمة والقوانين واللوائح على جميع العاملين بعدالة	3.08	1.12	متوسطة
13	تمنح إدارة المنظمة فرص الترقية لجميع العاملين	3.06	1.26	متوسطة
	المجموع	3.14	1.12	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (09) أن مستوى البعد الثاني (الثقة بإدارة المنظمة) في مؤسسة كهريف كان متوسطا بدلالة متوسطه الحسابي الذي بلغ (3.14) وانحراف معياري (1.12)، حيث احتلت الفقرة الأولى من فقراته المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.35)، وانحراف معياري (1.07)، في حين احتلت الفقرتين الخامسة والثامنة من فقراته المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف معياري (1.16) و (1.26) على التوالي.

ت. وصف إجابات عينة الدراسة نحو البعد الثالث (الثقة بالمشرف):

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالبعد الثالث في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): وجهة نظر المستجوبين نحو الثقة بالمشرف

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
14	معرفة المشرف بتفاصيل عمله تجعلني أثق به	3.63	0.98	مرتفعة
15	مشرفي في العمل حدير بالثقة ويتفاعل بسرعة مع زملاء العمل	3.62	1.01	مرتفعة
16	مشرفي في العمل يحب للآخرين ما يحب لنفسه	3.46	1.12	مرتفعة
17	مشرفي في العمل يعتبر مشاكل الآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام	3.35	1.06	متوسطة
18	يسعى مشرفي دائما لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف	3.48	1.06	مرتفعة
19	يلبي مشرفي احتياجاتي الشخصية ويرفع من روحي المعنوية	3.37	1.06	متوسطة
20	أشعر بالثقة بـمشرفي في العمل لأنه يحسن التعامل مع العاملين	3.41	1.17	مرتفعة
	المجموع	3.47	1.06	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (10) أن مستوى البعد الثالث (الثقة بالمشرف) في مؤسسة كهريف كان مرتفعا بدلالة متوسطه الحسابي الذي بلغ (3.47) وانحراف معياري (1.06)، حيث احتلت الفقرة الأولى من فقراته المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وانحراف معياري (0.98)، في حين احتلت الفقرة الرابعة من فقراته المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وانحراف معياري (1.06).

4- اختبار وتحليل فرضيات الدراسة:

4-1- اختبار الفرضية الأولى: هناك مستوى مرتفع من القيادة الأخلاقية في مؤسسة كهريف.

لاختبار هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية، وحساب المتوسط الحسابي العام فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة نحو القيادة الأخلاقية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفعة	1.21	3.47	1- الصفات الشخصية للمدير
متوسطة	1.19	3.36	2- الصفات الإدارية للمدير
مرتفعة	1.69	3.57	3- العلاقات الإنسانية
متوسطة	1.04	3.31	4- العمل بروح الفريق
متوسطة	1.58	3.14	5- ممارسة العدالة التنظيمية
متوسطة	1.34	3.37	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (11) أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة نحو القيادة الأخلاقية كان متوسطاً، وهذا بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.37) بانحراف معياري قدره (1.34)، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى التي مفادها: "هناك مستوى مرتفع من القيادة الأخلاقية في مؤسسة كهريف".

3-4- اختبار الفرضية الثالثة: الثقة بإدارة المنظمة هو البعد السائد في مؤسسة كهريف.

لاختبار هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية، وحساب المتوسط الحسابي العام فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة نحو الثقة التنظيمية.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفعة	0.79	3.89	1- الثقة في الزملاء
متوسطة	1.12	3.14	2- الثقة في الإدارة
مرتفعة	1.06	3.47	3- الثقة في المشرف
متوسطة	0.99	3.5	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (12) أن الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة نحو القيادة الأخلاقية كان متوسطاً، وهذا بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.37)، كما بلغ المتوسط الحسابي لبعد الثقة في الزملاء (3.98) بانحراف معياري (0.79)، مما يعني أنه البعد السائد في مؤسسة كهريف، في حين بلغ المتوسط الحسابي لبعد الثقة في إدارة المنظمة (3.47) وانحراف معياري (1.06) وهو مستوى متوسط، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية التي مفادها: "الثقة بإدارة المنظمة هو البعد السائد في مؤسسة كهريف".

4-4- اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية.

قبل اختبار هذه الفرضية تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال استخدام اختبار Smirnov-Kolmogorov، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (13)

Kolmogorov-Smirnov: اختبار الجدول رقم (13)

	مستقل	تابع
N	80	80
Moyenne	128,5125	68,9750
Ecart-type	36,55445	14,79734

Absolue	,100	,058
Différences les plus extrêmes	Positive	,075
	Négative	-,100
Z de Kolmogorov-Smirnov	,898	,517
Signification asymptotique (bilatérale)	,395	,952

المصدر: مخرجات spss

وضحت نتائج الجدول رقم (13) أن قيمة مستوى الدلالة بالنسبة للمحور الأول (المتغير المستقل) بلغت (0.395)، كما بلغت قيمة مستوى الدلالة بالنسبة للمحور الثاني (المتغير التابع) بلغت (0.952)، وكلاهما أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، ما يعني أن البيانات تتوزع طبيعياً، وعليه يمكن تطبيق الاختبارات المعلمية على الدراسة.

يمكن اختبار الفرضية الثالثة من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام طريقة المربعات الصغرى عند مستوى الدلالة 0.05، حيث المتغير المستقل هو القيادة الأخلاقية، والمتغير التابع هو الثقة التنظيمية، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (14)

الجدول رقم (14): الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,710 ^a	,504	,497	10,49201

a. Valeurs prédites : (constantes), مستقل

المصدر: مخرجات spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط الخطي بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية هو (71%)، أي أن هناك ارتباط قوي بينهما، ومدى التقدير المتغير التابع هو (50.4%)، بمعنى أن 50.4% من التغيرات التي تحدث في الثقة التنظيمية يرجع للقيادة الأخلاقية، والنسبة المتبقية 49.6% يرجع لعوامل أخرى.

• تبين خط الانحدار :

الجدول رقم (15): تحليل تبين خط الانحدار.

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	8 711,537	1	8 711,537	79,137	,000 ^b
1 Résidu	8 586,413	78	110,082		
Total	17 297,950	79			

a. Variable dépendante :

المصدر: مخرجات spss

b. Valeurs prédites : (constantes), مستقل

يوضح الجدول السابق تحليل تبين خط الانحدار، حيث يدرس مدى ملائمة خط الانحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة، من الجدول السابق نجد:

- مجموع مربعات الانحدار = 8 711,537 ، ودرجة حرية البواقي = 8 586,413، مجموع المربعات الكلي: 17 297,950؛
- درجة حرية الانحدار = 1، درجة حرية البواقي = 78 ؛
- معدل مربعات الانحدار = 8 711,537، معدل مربعات البواقي = 110,082؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار = 79,137؛

- مستوى دلالة الاختبار = 0.000 وهو أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 ، فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

• دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول رقم (15) قيم معاملات خط الانحدار.

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	32,057	4,313		7,433	,000
مستقل	,287	,032	,710	8,896	,000

Variable dépendante : تابع

المصدر: مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق أن:

- مقطع خط الانحدار = (32.057) الذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم $y = a + bx$ ؛
- ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل القيادة الأخلاقية $b = 0.287$ ؛
- نتيجة اختبار t على فرضية ميل خط الانحدار للمتغير المستقل = 8.896، ومقطع خط الانحدار = 7.433؛
- عند دراسة قيم sig نجد: 0.000 بالنسبة لمقطع خط الانحدار، وهي مقبولة لأنها لا تحقق الفرضية الصفرية و 0.000 للمتغير المستقل لأنها تحقق الفرضية البديلة، وبالتالي تصبح معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = 32.057 + 0.287x$$

وبالتالي نستنتج أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الثقة التنظيمية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة القائلة: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية".

4-4- اختبار الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)

لاختبار الفرضية الرابعة قمنا بالاعتماد على اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي وذلك كما يلي:

- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.
- الجدول رقم (16) : نتائج اختبار T-test حول الثقة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس.

	Test-t pour égalité des moyennes				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence Ecart-type
Hypothèse de variances égales	,217	78	,829	,83333	3,84391
تابع Hypothèse de variances égales	,277	55,766	,783	,83333	3,00554

المصدر: مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لمتغير الجنس هو (0.829) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس".

- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية تعزى لمتغير السن.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار التباين الأحادي حول الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير السن.

تابع

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2 896,049	3	965,350	5,094	,003
Intra-groupes	14 401,901	76	189,499		
Total	17 297,950	79			

المصدر: مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لمتغير السن هو (0.003) وهو أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) وهو ما ينفي صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية تعزى لمتغير السن".

- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار التباين الأحادي حول الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

تابع

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	566,789	3	188,930	,858	,467
Intra-groupes	16 731,161	76	220,147		
Total	17 297,950	79			

المصدر: مخرجات spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لمتغير المستوى التعليمي هو (0.467) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (19): نتائج اختبار التباين الأحادي حول الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

تابع

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1 317,949	3	439,316	2,089	,109
Intra-groupes	15 980,001	76	210,263		
Total	17 297,950	79			

المصدر: مخرجات spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لمتغير سنوات الخبرة هو (0.109) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة القائلة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

خلاصة:

لقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة البحث في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في مؤسسة كهريف، وفي ضوء ذلك توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج يمكن إبرازها فيما يلي:

- هناك مستوى متوسط للقيادة الأخلاقية في مؤسسة كهريف؛
- الثقة في الزملاء هو البعد السائد في مؤسسة كهريف؛
- توجد علاقة خطية طردية قوية بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في مؤسسة كهريف؛
- توجد علاقة ذات دلالة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في مؤسسة كهريف؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) ماعدا متغير السن.

الهوامش والمراجع المعتمدة:

- 1- Ponnue.C and Temna Koon.G, **the association between ethical leadership and employee outcomes: the Malaysian case**, journal of Electronic business ethics and organization studies, 14(1), 2009, p 21.
- 2- عثمان أسامة زين الدين، المتطلبات الأخلاقية للقيادة المدرسية في ظل بعض المتغيرات الاجتماعية المعاصرة: دراسة تحليلية، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي العربي الثالث، التعليم وقضايا المجتمع المعاصر، جامعة سوهاج، 20/21/2008/04، ص 250.
- 3-هاوس بيتج نورث، القيادة الإدارية، النظرية والتطبيق، ترجمة محمد بن معاذ العيون، معهد الإدارة العامة، الرياض (السعودية)، 2006، ص34.
- 5- مرعي توفيق وبلقيس أحمد، أخلاقيات مهنة التعليم، منشورات وزارة التربية والتعليم وشؤون الشباب، مسقط، 1986، ص 30.
- 6- متعب حامد كاظم، والعطوي، عامر علي، دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية (دراسة ميدانية على العاملين في معمل نسج الدوائية)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصاد، المجلد 10، العدد 02، 2008، ص 05.
- 7- جمال، 2001، ص119.
- 8- Hoy.W ,Moren.M, **the conceptualization and measurement of faculty trust in schools: the omnibus trust scales**, educational and psychological research, vol 5, n°: 4, 2000, p 08.
- 9- محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة (بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص250.
- 10- نفس المرجع، ص 253.
- 11- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات (إدارة ما لا يقاس)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011، ص292.
- 12- Pillali,Chnechien.C.A, and Williams, E.C, **fairness perfection and trust as mediator for transformational and transactional leadership a two sample study**, journal of management, vol 25, n°: 06, 1999, p898.
- 13- نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 294.
- 14- العنزي سعد علي الساعدي ومؤيد يوسف نعمة، الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2004، ص 65.