

أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل –دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة-

## The Impact of Ethical Leadership on Organizational Commitment: The mediating role for the Turnover Intention- A Case Study of the Direction of Electricity and Gas Distribution in Batna-

قعودة نصر الدين<sup>1</sup>، سلامي منيرة<sup>2</sup>

Gaouda Nasreddine<sup>1</sup>, Sellami Mounira<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طالب دكتوراه، مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة

[gaouda.nasreddine@univ-ouargla.dz](mailto:gaouda.nasreddine@univ-ouargla.dz)

<sup>2</sup> أستاذة محاضرة، مخبر أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة

[sellami.mo@univ-ouargla.dz](mailto:sellami.mo@univ-ouargla.dz)

تاريخ الاستلام: 2020/03/01 تاريخ القبول: 2020/06/24 تاريخ النشر: 2020/07/31

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال دور الوساطة لنية ترك العمل، ولهذا الغرض تم استهداف عينة مكونة من 75 عامل في مديرية التوزيع للغاز والكهرباء بباتنة للإجابة على استبيان الدراسة، والذي تم تحليل معطاته باستخدام برنامج .spss

بعد تحليل النتائج، توصلت الدراسة إلى أن تصورات عينة الدراسة كانت متوسطة لكل من ممارسات سلوكيات القيادة الأخلاقية، مستوى التزامهم التنظيمي ونية تركهم للعمل، كما توصلنا لوجود تأثير إيجابي لممارسات لقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي وتأثير سلبي على نية ترك العمل، كما أثرت نية ترك العمل سلبا على الالتزام التنظيمي، في حين كان لنية ترك العمل دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

كلمات مفتاحية: قيادة أخلاقية، التزام تنظيمي، نية ترك العمل.

تصنيفات JEL: O15، M12، M54، J5.

<sup>1</sup> المؤلف المرسل: منيرة سلامي، الإيميل: [sellamimounira@yahoo.fr](mailto:sellamimounira@yahoo.fr)

**Abstract:**

this study aimed to explore how ethical leadership impact on organizational commitment via the mediating role of Turnover Intention, For this purpose 75 workers at the Gas and Electricity Distribution Directorate in Batna completed the answer to the questionnaire that represented the study tool, wish was analyzed by spss.

The study finding that perception of the study sample were moderate for practicing ethical leadership behaviors and level of organizational commitment and turnover Intention, There was also an positive impact of ethical leadership on organizational commitment and negative impact on Turnover Intention, While impacted Turnover Intention Negatively on organizational commitment, The Turnover Intention also had a partial mediation role in the relationship between ethical leadership and organizational commitment.

**Keywords:** Ethical leadership, organizational commitment, Turnover Intention.

**JEL Classification Codes:** O15 ،M 12 ،M54 ،j5.

**1. مقدمة:**

يعتبر المورد البشري أحد أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في الوقت الحالي لتحقيق أهدافها، حيث أن استمرارها في تحقيق هذه الأهداف لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة والبقاء في السوق، هذه الميزة التنافسية تعتمد بصورة مباشرة على الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة، إذ أن فعالية وكفاءة الموارد البشرية للمؤسسة دائما ما يكون لها الفضل في صنع الفارق الذي يمكن المؤسسة من تحقيق التفوق على منافسيها في السوق، ذلك أن المورد البشري يعتبر الأساس الذي يمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لباقي مواردها التنظيمية، وعليه فإن امتلاك الموارد البشرية المميزة وتأهيلها والحفاظ عليها يعتبر من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على الوصول إلى مبتغاه الرئيسي، كما من شأنه أن يولد لدى العاملين الشعور بالالتزام تجاه مؤسساتهم، والذي يعتبر من أهم العوامل التي تساعد في رفع وتحسين قدرة وأداء العامل ما يختصر طريق المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.

كما أن الالتزام التنظيمي للعاملين يتأثر بالعديد من العوامل، والتي من بينها الرغبة في تغيير أو ترك المؤسسة، والتي قد تؤثر على مستوى التزام الفرد وحتى على حالته النفسية، لذلك فإن المؤسسات في الوقت الحالي تسعى جاهدة للحفاظ على مواردها البشرية لأطول فترة ممكنة، محاولة التأثير في التزامهم

بشتى الطرق، وخاصة من خلال قائد المؤسسة الذي بدور يسعى هادفا للتأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك فإن النمط القيادي الذي يستخدمه القائد يلعب دورا كبيرا في تعزيز ورفع الالتزام التنظيمي للعاملين، خاصة إذا كان هذا النمط ينتهج على الأخلاق التي أضحت مطلبا ملحا في الآونة الأخيرة نظرا لما يشهده العالم من فضائح وأزمات قيادية متكررة.

### 1.1. الإشكالية الرئيسية لدراسة:

من خلال ما سبق يتبادر لذهننا طرح الإشكالية الموالية:

"كيف تؤثر ممارسات القيادة الأخلاقية على نية العاملين في ترك العمل وعلى التزامهم التنظيمي؟  
وتنبثق من خلال هذه الإشكالية عدة أسئلة كما يلي:

- ما درجة ممارسة مدير المؤسسة للقيادة الأخلاقية؟
- ما درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة وهل تتأثر بممارسات القيادة الأخلاقية؟
- ما هي درجة نية العاملين في ترك المؤسسة وكيف تؤثر ممارسات القيادة الأخلاقية عليها؟
- كيف تؤثر نية العاملين في ترك العمل على إلتزامهم التنظيمي؟
- وهل هناك علاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية ونية ترك العمل على الالتزام التنظيمي للعاملين؟

### 2.1. فرضيات الدراسة: على ضوء مشكلة تم صياغة الفرضيات التالية:

- **H1:** القيادة الأخلاقية تؤثر إيجابا على الالتزام التنظيمي للعاملين.
- **H2:** القيادة الأخلاقية تؤثر سلبيا على نية ترك العمل للعاملين.
- **H3:** نية ترك العمل لها تأثير سلبي على الالتزام التنظيمي للعاملين.
- **H4:** نية ترك العمل تتوسط العلاقة كليا بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

### 3.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف منها:

- تحديد درجة إدراك العاملين لممارسات القيادة الأخلاقية من طرف مدير المؤسسة ؛
- التعرف على درجة الالتزام التنظيمي التي يتمتع بها العاملين في المؤسسة؛

- الكشف عن مدى وجود نية لدى العاملين في ترك المؤسسة؛
- التحقق من العلاقة التي تربط القيادة الأخلاقية بأبعادها السبعة بالالتزام التنظيمي ودور الوساطة الذي تلعبه نية دوران العمل.

#### 4.1. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال مناقشتها أحد أهم المواضيع التي تزايد الاهتمام بها في الوقت الراهن، والذي يتمثل في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسات وتأثيرها على خفض نية ترك العمل لدى العاملين ومدى تعزيزها للالتزام التنظيمي.

#### 5.1. منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى محورين، الأول نظري استخدم فيه المنهج الوصفي التحليلي من اجل وصف وتحليل متغيرات الدراسة، أما المحور الثاني التطبيقي فقد اعتمد فيه على المنهج الإحصائي، وذلك من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة التي سيتم جمعها بالاعتماد على أداة الاستبيان وتم تحليله من خلال دراسة الارتباط وتحليل الانحدار.

#### 6.1. الدراسات السابقة:

- من خلال الاطلاع على مختلف الدراسات التي سبق وتناولت الموضوع بجميع أبعاده أو جزء منها، نذكر:
- دراسة خالد علي واخرون (2018): وهي تحت عنوان "جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين دراسة استطلاعية على موظفي الإدارة العمومية بولاية تبسة" حيث هدفت هاته الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإبداع العاملين في ظل وجود متغير وسيط بينهما وهو جودة حياة العمل، حيث شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (148) فرد، هذا وقد توصلت الدراسة إلى عدم توفر القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة بينما كانت هناك اتفاق على أن العاملين متفقيين على قدرتهم على الإبداع ومدى توفره ؛ كما تؤثر القيادة الأخلاقية على إبداع العاملين بدرجة أكبر من المتوسط ما يشجع العمال على الإبداع ؛ كما جاءت تقديرات

العينة نحو جودة حياة العمل منخفضة وهو ما جعل أثر المتغير الوسيط سلبيا ما يخفض أثر القيادة الأخلاقية على إبداع العاملين عند إدخال " جودة حياة العمل " كمتغير وسيط.

- دراسة ميرال اليك (Meral Ilici) وآخرون (2012): وهي تحت عنوان " أثر القيادة الأخلاقية وفعالية القائد على نية دوران الموظفين: دور الوساطة من الإجهاد ذات الصلة بالعمل " حيث هدفت الدراسة إلى التحقيق في كيفية تأثير القيادة الأخلاقية وفعالية القائد على الإجهاد المرتبط بالعمل ونية دوران الموظفين، و أجريت هذه الدراسة على (70) شركة في إسطنبول وكوكالي وبوي وتعمل في مختلف المجالات مثل الصيدلة والصحة وتكنولوجيا المعلومات والغذاء، حيث بلغ عدد العينة المشاركة (1093)، بينما توصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية وفعالية القيادة تؤثران سلبا على الإجهاد المتصل بالعمل ونية دوران الموظفين، هذا ما يعنى أن وجود قيادة أخلاقية وفعالة في نفس الوقت يساعد في التقليل من ضغوط العمل ودوران العمل، وكان التأثير السلبي للقيادة الأخلاقية على الإجهاد المتصل بالعمل ونية دوران الموظفين أكبر من فعالية القيادة، يؤثر الإجهاد المرتبط بالعمل على نية دوران العمل بشكل إيجابي وكبير، وتأثير الإجهاد المتصل بالعمل على نية دوران الموظفين هو الأعلى بالمقارنة مع المتغيرات الأخرى كما أشارت النتائج إلى أن الإجهاد المتصل بالعمل يتوسط بين القيادة الأخلاقية ونية دوران العمل للموظفين.

- دراسة ماينغوك خونغ و دوئي ثويدونج (Mai Ngoc Khuong and Vo Minh Duc 2015) تحت عنوان " أثر القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية على إشراك الموظفين: دور الوساطة من ثقة الموظف " وهدفت هاته الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية والمكافأة على أساسي أخلاقي على ثقة الموظف، حيث استخدمت الدراسة الأسلوب الكمي من أجل التوصل إلى النتائج، حيث أجريت الدراسة في الشركات التقنية في مدينة فونغ تاو، وقد تم التوصل إلى أن للعدالة التنظيمية أقوى أثر على ثقة الموظف في حين جاءت القيادة

الأخلاقية في المرتبة الثانية بينما جاء إشراك الموظفين في المرتبة الأخيرة ؛ كما تؤثر الثقة في مشاركة الموظف بشكل مباشر، وتوصلت الدراسة إلى كون القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية ومكافأة الوحدات القائمة على الأخلاق أثر غير مباشر على مشاركة الموظف ؛ كما كان لكل من العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية والمكافأة المشروطة القائمة على الأخلاق آثار إيجابية ومباشرة على ثقة الموظف.

## 2. الإطار النظري للدراسة:

### 1.2. مفهوم القيادة الأخلاقية وأبعاد قياسها:

#### 1.1.2. مفهوم القيادة الأخلاقية:

لقد أدت فضائح الاحتيال التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة إلى زيادة التركيز على سلوك القائد الأخلاقي، ووضعه على رأس القائمة لاحتياجات المؤسسة، حيث أن المشاكل والفضائح الأخلاقية تؤدي إلى زعزعة واهتزاز ثقة وسمعة قائد المؤسسة والمؤسسة في حد ذاتها (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011, p. 53)، لذلك فإن أهمية البعد الأخلاقي للقيادة أصبح ضرورة ملحة، مما يستلزم معرفة ماهية القيادة الأخلاقية وكيف يجب على القادة أن يتصرفوا (Brown & Treviño, 2006, p. 596)، فبالنسبة للقيادة الأخلاقية فقد عرفها كل من براون واخرون (Brown et al 2006) بأنه إظهار السلوك المناسب من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية والترويج لمثل هذا السلوك لأتباعه من خلال تعزيز الاتصالات في اتجاهين و اتخاذ القرار" (Brown, Treviño, & Harrison, p. 120)، بينما عرفها اركان يالميز (Ercan Yalmaz 2010)، "نشر الإنصاف وإظهار الاحترام لصفات الآخرين الشخصية، والجمع بين قدرات الأمانة، والموثوقية، والإخلاص، واتخاذ القرار الديمقراطي، ودعم مشاركة الأفراد كونه متعاطفا ولطيفا" (Yalmaz, 2010)، كما عرفتها اليك واخرون (Elic et al 2012)، "عرض القيادة السليمة المعيارية من خلال الأنشطة الفردية والعلاقات بين الأشخاص، وترقيتها مباشرة إلى الأتباع من خلال الاتصالات الشائبة الاتجاه الدعم وصنع الاختيار" (Aabdeen, et al., 2016, p. 8).

وعليه يمكن القول بأن القيادة الأخلاقية هي القدر على التأثير في الآخرين نحو تحقيق الأهداف باستخدام المعايير والتصرفات والسلوكيات الأخلاقية، وتشجيع الأفراد على التحلي بهذه السلوكيات والمشاركة أكثر في عملية صنع القرار.

### 2.1.2. أبعاد القيادة الأخلاقية:

يلاحظ الباحث في موضوع القيادة الأخلاقية أن الدراسات التي سبقته لم تتفق على مجموعة أبعاد محددة من اجل قياس القيادة الأخلاقية، هذا بسبب اختلاف توجهات ونظرة كل باحث، وخلال هذه الدراسة سنعمد على الأبعاد السبعة لكالشوفن واخرون (Kalshoven et al 2011)، والتي سنوضحها كالتالي (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011, p. 54):

- **الإيناف:** وهو عدم ممارسة المحسوبية والتعامل مع الآخرين بطريقة صحيحة ومتساوية، واتخاذ خيارات عادلة ومنصفة للجميع.
- **مشاركة السلطة:** وهو السماح للأتباع بالمشاركة في اتخاذ القرارات والاستماع إلى أفكارهم واهتماماتهم.
- **توضيح الدور:** وهو توضيح المسؤوليات والتوقعات التي يفترض أن ينجزها الفرد.
- **التوجه بالأفراد:** وهو الاهتمام بالأتباع واحترامهم ودعمهم.
- **النزاهة:** وهي تطابق الأفعال مع الأقوال والوفاء بالوعود وعدم الإخلاف بها.
- **التوجيه الأخلاقي:** وهو التواصل حول الأخلاق وشرح القواعد الأخلاقية وتعزيز مكافأة المتزمين بالسلوك الأخلاقي ومعاقبة المخالفين.
- **الاهتمام بالاستدامة:** وهو الاهتمام بالقضايا البيئية وجعل المؤسسة صديقة للبيئة من خلال تحفيز إعادة التدوير وعدم التبذير في استهلاك الطاقة وغيرها.

## 2.2. نية ترك العمل:

يعتبر دوران العمل أحد أهم الظواهر التنظيمية التي تعاني منها المؤسسات في الوقت الحالي، فهو يعتبر عاملا مهما لقياس فعالية المؤسسات ومدى سعيها للحفاظ على مواردها البشرية، وعليه فان المؤسسات مطالبة بالاهتمام أكثر بهذه الظاهرة والتوقف عندها لمحاولة التعرف على العوامل التي تدفع الموظفين نحو التفكير في ترك العمل(ماجد، 2006، صفحة 30)، وتعتبر نية ترك العمل بداية الطريق لإنهاء علاقة الفرد بالمؤسسة بطريقة اختيارية، وقد عرفت بأنها "قرارات عقلية تتوسط بين مواقف الفرد بخصوص الوظيفة وقراره النهائي في مغادرة المؤسسة" كما عرفت أيضا "بأنها عمليات إدراكية تحدد درجة أرجحية فقدان العامل لعضويته في المؤسسة"( العطوي، 2013، صفحة 251)، وعرفت أيضا "بأنها النية عند الموظف أو العامل لوضع حد نهائي بشكل طوعي لعلاقة العمل التي تربطه مع المؤسسة التي يعمل بها" وكذلك عرفت بأنها "احد الاتجاهات التي تقود إلى الانقطاع في الانتماء إلى نظام اجتماعي ما بمبادرة حصرية وشخصية من العامل"(حيدر و ناصر، 2014، صفحة 271)، وقد ناقش عدد من الباحثين بأن التفكير في ترك العمل لا يمكن أن يكون موجودا لدى جميع أفراد المؤسسة، إذ أن هذا القرار يتأثر بعدد من المتغيرات الشخصية والاجتماعية، فمنها ما هو متعلق بمدى توفر فرص العمل في المؤسسات الأخرى وعليه فان نوايا ترك العمل خاضعة إلى ما مدى توفر الفرص البديلة التي يدركها العامل ومدى سهولة الحصول عليها، و إدراك مدى إيجابية وسلبية التنقل الوظيفي بين عمل وآخر، وبالتالي فان عملية الترك الفعلي للعمل تتحدد بإمكانية إيجاد فرص عمل أخرى في مؤسسات أخرى، كما تتعلق نية ترك العمل ببعض الاتجاهات الخاصة بالعاملين مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وبعض العوامل الديمغرافية مثل السن والدخل والأقدمية كمحددات رئيسية لنية ترك العمل(عمورة، 2014، صفحة 59).

## 3.2. ماهية الالتزام التنظيمي وأبعاد قياسه:

### 1.3.2. مفهوم الالتزام التنظيمي:

إن التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسات جعلتها تعمل جاهدة على تعزيز ميزتها التنافسية حتى تتمكن من البقاء في السوق والمنافسة، مما دفع المؤسسات للتركيز على مواردها البشرية( بن عيسى و أبا



زيد ، 2014 ، (صفحة 362)، فمن أجل الوصول إلى الأهداف على المؤسسات الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية المستقرة والمتمتعة بالالتزام تنظيمي عالي يمكنهم من رفع أدائهم (عبد فيلة و عبد المجيد، 2005، صفحة 286)، وعلى هذا فقد عرف كل من (Smith & Porter 1970)الالتزام التنظيمي بأنه "القوة النسبية لتطابق أو تماثل الفرد مع مؤسسة معينة والمشاركة فيها" (MOWDAY , STEERS, & PORTER , 1979, p. 226)، بينما عرفه (Buchanan, 1974, p. 530) أنه "ارتباط جزئي وعاطفي بأهداف وقيم المؤسسة"، أما(Allen and Meyer 1990) فعرفوه بأنه "الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمؤسسة ما يقلل احتمال دوران العمل" (Allen & Meyer, 1990, p. 14).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن الالتزام التنظيمي هو ارتباط الفرد بالمؤسسة وهو امتداد لتوافق أهداف وقيم المؤسسة مع توجهات الموظف بشكل يساهم في تحقيق هذه الأهداف.

### 2.3.2. أبعاد الالتزام التنظيمي:

يعد نموذج(Allen and Meyer 1990) النموذج السائد في اغلب الأبحاث المتعلقة بالالتزام

التنظيمي، وسيكون هو النموذج المعتمد عليه في هذه الدراسة والذي سنعرضه في النقاط التالية:

- **الالتزام العاطفي:** ويعرف بأنه الانتماء العاطفي تجاه المؤسسة، أو هو عبارة عن ارتباط وعلاقة قوية للفرد مع المؤسسة تزيد من تعلقه العاطفي وانتمائه للمؤسسة، ما يسهل قبول الفرد لأهداف المؤسسة ويعزز رغبة الفرد في المشاركة في تحقيقها بفعالية كبيرة (Hafiz , 2017, p. 2).
- **الالتزام المعياري:** ويشير إلى رغبة الأفراد في البقاء والاستمرار مع المؤسسة نتيجة لثقافة وأخلاقيات العمل التي تتحلى بها المؤسسة (Meyine & Asli , 2018, p. 46).
- **الالتزام المستمر:** ويعني الرغبة في مواصلة العمل مع المؤسسة والذي قد يكون نتيجة عدم وجود بدائل أخرى له، ما يجعل الفرد يعتقد أن تركه العمل سيكون مكلفا له من الناحية المادية وسيفقد ما استثمره في وظيفته من جهد ووقت (Al-Daibat, 2017, p. 28).

### 3. الدراسة التطبيقية:

**1.3. أسلوب الدراسة:** من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات، استخدم الباحثان أسلوب دراسة الحالة للمؤسسة محل الدراسة والذي نبغى من خلاله تقصي علاقة القيادة الأخلاقية ونية ترك العمل بالالتزام التنظيمي للعاملين فيها.

**2.3. أداة الدراسة:** تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة على عينة الدراسة، حيث تم الاعتماد على المقياس الذي طوره كل من كالشوفن وآخرون 2011 والمتكون من سبعة أبعاد لقياس مستوى القيادة الأخلاقية، بينما تم الإعتماد على الأداة التي وضعها ميرال إليك وآخرون 2012 لقياس نية ترك العمل، أما بالنسبة للالتزام التنظيمي فتم استخدام المقياس الذي صممه كل من ألان وماير 1991، حيث تم التصرف في عبارات الاستبيان لجعلها تلائم طبيعة الدراسة وخصائص المؤسسة محل الدراسة، هذا وقد تم تقسيم الاستبيان إلى خمس أجزاء وذلك كما يلي:

- الجزء الأول: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية (الجنس، والأقدمية والمستوى التعليمي).
- الجزء الثاني: تضمن المحاور المتعلقة بموضوع الدراسة وقد ضم (50) عبارة منها (27) خاصة بمحور أبعاد القيادة الأخلاقية، (20) عبارة بمحور الالتزام التنظيمي و (3) عبارات بمحور نية ترك العمل، كما تجدر الإشارة إلا أننا استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة، وعليه تم تحديد فئات الإجابة كما يلي:

الجدول رقم 1: مقياس ليكرت الخماسي

5-4,20	4,19-3,40	3,39-2,60	2,59-1,80	1,79- 1	المتوسط الحسابي
جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	التقييم

المصدر: من إعداد الباحثان وفق المقاييس الإحصائية لحساب الفئات

**3.3. الأدوات الإحصائية المستخدمة:** تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) حيث استخدمت الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المؤوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

### اختبار Kolomogrov-Simrnov

• معامل الارتباط بيرسون والانحدار البسيط.

• اختبار (Baron and Kenny 1986).

**4.3. مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز باتنة والبالغ عددهم 393 عامل، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها عشوائيا، حيث تم توزيع 100 استبيان بطريقة عشوائية وتم استرجاع 80 استبيان من بينها 75 استبيان صالح للتحليل الإحصائي.

**5.3. صدق وثبات الاستبيان:** لتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة تم حساب معامل "ألفا كرونباخ" وتحصلنا على النتائج كما في الجدول أدناه:

الجدول رقم 1: نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (الفا كرونباخ).

الأبعاد	عدد العبارات	قيمة الفا كرونباخ
الاستبيان ككل	47	0.961
القيادة الأخلاقية	27	0.960
الالتزام التنظيمي	20	0.949
نية ترك العمل	3	0.888

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم 1 يظهر لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغ 0.961 للاستبيان ككل و0.960 لمحور القيادة الأخلاقية و0.949 لمحور الالتزام التنظيمي و0.888 لمحور نية ترك العمل و0.904 لمحور الثقة في القائد وهي نسبة مقبولة إحصائيا، وهذا ما يبين أن إجابات أفراد العينة تتصف بالثبات بمعنى انه إذا أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة وفي نفس الظروف فان نسبة 96.5% يعيدون نفس الإجابات.

### 6.3. خصائص عينة الدراسة:

من خلال الملحق رقم 01 يتضح لنا أن اغلب أفراد العينة كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم 74,7% بينما بلغت نسبة الإناث 25,3% وهو ما قد يعود إلى التوزيع العشوائي للاستبيان، أما

باحساب مقاس الأقدمية وجدنا أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة 10 سنوات فما فوق حيث كانت نسبتهم 45,3%، بينما أخذت الفئات من سنة إلى خمس سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات 22,7% و32% على التوالي، كما أن اغلب أفراد المؤسسة هم من فئة الجامعيين بنسبة 62,7% بينما بلغت نسبة العمال ذو المستوى الثانوي 37,3% كما لم يكن من بين افراد العينة أي عامل ذو مستوى تعليمي متوسط أو اقل، مما يعكس وجود مستوى تعليمي معتبر بالمؤسسة.

### 7.3. اختبار التوزيع الطبيعي (Kolomogrov-Simrnov):

قبل التطرق إلى اختبار الفرضيات كان لا بد من اختبار كولموجروف-سميرنوف بمعرفة هل البيانات تتوزع طبيعياً أم لا ويوضح الجدول رقم 2 نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة Sig لكل محور كانت أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم 2: اختبار Kolomogrov-Simrnov

المحاور	المعنوية Sig
القيادة الأخلاقية	0.627
الالتزام التنظيمي	0.761
نية ترك العمل	0.137

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS).

### 8.3. تحديد اتجاهات إجابات أفراد العينة لمتغيرات الدراسة وقيمة الارتباط فيما بينها:

الجدول رقم 3: المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
القيادة الأخلاقية	3.06	0.83	متوسط
الالتزام التنظيمي	3.13	0.85	متوسط
نية ترك العمل	3.05	1.26	متوسط

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 3 أن نظرة العاملين لمستوى ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية من قبل المشرفين في المؤسسة جاءت بنسبة متوسطة، وهو قد يفسر على أن المشرفين يسعون إلى تحقيق العدالة

بين مرؤوسيهـم في المؤسسة كما يبدون احتراماً في تعاملهم معهم ويعملون على المهام المرتبطة بكل شخص ويسعون إلى نشر مناخ أخلاقي داخل المؤسسة ؛ كما كان الالتزام التنظيمي للعاملين بمستوى متوسط وهذا يفسر أن الأفراد لديهم رغبة في الاستمرار والبقاء في المؤسسة كما أنهم يشعرون ببعض الانتماء للمؤسسة وأن للمؤسسة فضلاً عليهم، كما جاء مستوى ثقة العاملين في قادتهم بشكل متوسط وهو ما قد يعود إلى الاهتمام الذي يبديه المشرفين في المؤسسة بمصالح الأفراد ورغبتهم في مساعدتهم على حل المشاكل التي تواجههم. أما فيما يخص نية ترك العمل لدى عينة الدراسة كانت بمعدل متوسط وهو ما يفسر رغبة الأفراد في البقاء في المؤسسة وهو ما قد يرجع إلى ندرة البديل بنفس مواصفات المؤسسة في سوق العمل.

### 9.3. مصفوفة الارتباط بيرسون.

الجدول رقم 4: مصفوفة الارتباط بيرسون.

3	2	1	
		1	1. القيادة الأخلاقية
	1	-0.389	2. نية ترك العمل
1	-0.705	0.652	3. الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS)

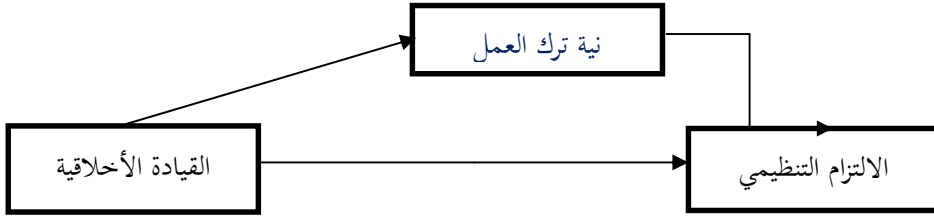
نلاحظ من خلال الجدول 4 بأن هناك ارتباط سلبى ضعيف بين القيادة الأخلاقية ونية ترك العمل وهو ما يفسر أنه كلما زاد إدراك الفرد في المؤسسة لممارسات القيادة الأخلاقية كلما أدى ذلك إلى التقليل من نيته في مغادرة المؤسسة، كما نلاحظ أن الارتباط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي كان إيجابياً متوسطاً وهو ما يفسر أنه كلما زاد إدراك الفرد في المؤسسة لممارسات القيادة الأخلاقية كلما أدى ذلك إلى تعزيز انتماء الفرد للمؤسسة ما يزيد من رغبته في البقاء في المؤسسة لأطول فترة ممكنة، بينما كان هناك ارتباط سلبى قوي بين الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل وهو ما يفسر أن تعلق الفرد بالمؤسسة وفريق العمل يقلل من رغبته في تغيير المؤسسة.

### 10.3. اختبار الفرضيات.

- H1: القيادة الأخلاقية تؤثر إيجاباً على الالتزام التنظيمي للعاملين.

- **H2:** القيادة الأخلاقية تؤثر سلبيا على نية ترك العمل للعاملين.
- **H3:** نية ترك العمل لها تأثير سلبي على الالتزام التنظيمي للعاملين.
- **H4:** نية ترك العمل تتوسط العلاقة كليا بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان.

للإجابة على الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار من ثلاث خطوات الذي اقترحه بارون وكيني (Baron and Kenny 1986) لاختبار الأثر الوسيط لنية ترك العمل بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، ووفقا لهذه الطريقة لكي يتحقق لنا التأثير الوسيط لابد لنا من رؤية الشروط التالية: ( Yozgat, & Meşekıran,, 2016, p. 129).

- يجب أن يكون للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) تأثير على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).
- يجب أن يكون للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) تأثير على المتغير الوسيط (نية ترك العمل).
- يجب أن يكون للمتغير الوسيط (نية ترك العمل) تأثير على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).
- عندما يشارك المتغير الوسيط (نية ترك العمل) في تحليل الانحدار مع المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) يجب أن لا يكون أي تأثير للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم 5: اختصار تحليل الانحدار البسيط.

النتيجة	الفرضية	Sig	R-deux	T	Bêta	المتغير التابع	المتغير المستقل
تحققت	H1	0,000	0,425	7,345	0,652	الالتزام التنظيمي	القيادة الأخلاقية
تحققت	H2	0,001	0,152	-3.611	-0.389	نية ترك العمل	القيادة الأخلاقية
تحققت	H3	0,000	0,498	-8.504	-0.705	الالتزام التنظيمي	نية ترك العمل

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم 5 أن الشروط الثلاثة الأولى قد تحققت، حيث أثبت تحليل الانحدار البسيط أن ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل المشرفين تؤثر في الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة، كما تبين حسب معامل التحديد أن 42,5% من التغيير في الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة سببه ممارسة المشرفين لسلوكيات القيادة الأخلاقية، كما بلغ مستوى الدلالة 0,000 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى، كما أثبت تحليل الانحدار البسيط أن ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل المشرفين تؤثر على نية ترك العمل لدى العاملين، حيث كان 15,2% من التغيير في نية ترك العمل سببه ممارسة المشرفين لسلوكيات القيادة الأخلاقية، كما بلغ مستوى الدلالة 0,001 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية، كما كان هناك أثر كبير لنية ترك العمل لدى عينة الدراسة على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، حيث وجدنا أن 49,8% من التغيير في مستوى الالتزام التنظيمي سببه "نية ترك العمل" لعينة الدراسة كما بلغ مستوى الدلالة 0,000 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

جدول رقم 6: اختصار الانحدار المتعدد.

النتيجة	الفرضية	Sig	R-deux	T	Bêta	المتغير التابع	المتغير المستقل
لم تتحقق	H4	0,000	0,665	6,009	0,445	الالتزام التنظيمي	القيادة الأخلاقية
		0,000		-7.193	-0.532		نية ترك العمل

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول رقم 6 أن 66,5% من التغيير في الالتزام التنظيمي سببه ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل المشرفين ومدى نية الأفراد في ترك العمل بمجتمعين، كما بلغ مستوى الدلالة 0,000 لكل من القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، كما نلاحظ أن تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي قد انخفض بتواجد متغير نية ترك العمل وهو ما ينفي صحة الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه يجب أن تنتفي العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بتدخل المتغير الوسيط (نية ترك العمل)

ويبقى تأثير المتغير الوسيط (نية ترك العمل) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، إلى أن بقاء تأثير المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بتدخل المتغير الوسيط (نية ترك العمل) وبقاء تأثير المتغير الوسيط (نية ترك العمل) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، يدل على أن نية ترك العمل تتوسط العلاقة جزئياً بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

#### 4. خاتمة:

في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة، أضحت المؤسسات في الوقت الراهن تسعى جاهدة للاحتفاظ بمواردها البشرية لأطول فترة ممكنة، ما يساعدها على تخطي وتجاوز العديد من الأزمات التي قد تواجهها، كما يسهم بقاء الأفراد لفترات طويلة في مؤسسة واحدة في انخفاض عدد من السلوكيات السلبية التي تضر بالمؤسسة، ويساعد كذلك على خلق مناخ تنظيمي ملائم للإبداع والابتكار، ولقد جاءت هذه الدراسة التي أجريت في المديرية العامة لتوزيع الغاز والكهرباء في ولاية باتنة من أجل معرفة أثر ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي والدور الذي يمكن أن تقوم به نية ترك العمل في التوسط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، هذا وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كانت تصورات عينة الدراسة في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بباتنة لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل المشرفين بشكل متوسط، الأمر الذي قد يرجع للمشرفين في المؤسسة الذين يتعاملون مع الجميع بشكل عادل كما يسعون إلى اتخاذ قرارات عادلة وفي مصلحة الجميع دون التحيز لأي طرف، كما أنهم يعملون على مراعاة مصالح الأفراد ويهتمون بحاجياتهم، وأنهم يتمتعون بالنزاهة وصادقون في أقوالهم، كما يعملون على توضيح دور كل فرد والنتائج المتوقع منه في إطار العمل، ويمنحونه حرية التصرف واتخاذ القرارات الملائمة لمهامه، كما أن المشرفين يسعون إلى نشر وتعميم السلوكيات الأخلاقية في وسط المناخ التنظيمي للمؤسسة.
- كانت تصورات عينة الدراسة في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بباتنة لمستوى التزامهم التنظيمي بشكل متوسط وهو ما قد يرجع إلى أن الأفراد مرتبطون عاطفياً بالمؤسسة وبزملاء العمل، وأن مؤسساتهم تستحق الإخلاص والالتزام من طرفهم، وربما لكون الامتيازات التي تقدمها المؤسسة



لا توجد في مؤسسة أخرى، كما أن الخوف من المشاكل المادية التي قد تواجههم في حالة تركهم المؤسسة يعتبر سبب كاف للاحتفاظ بمناصبهم الحالية.

- جاءت تصورات عينة الدراسة في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بباتنة لمستوى نية ترك العمل بشكل متوسط، وهو ما قد يرجع إلى رغبة العاملين في الحصول على وظيفة أفضل في المستقبل.
- أشارت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية لها أثر على الالتزام التنظيمي وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وهذا يعني أنه كلما زادت تصورات عينة الدراسة نحو ممارسة عدالة المشرفين ومدى صدقهم والتزامهم بوعودهم وإظهارهم اهتمام بالاستدامة والمجتمع كلما حسن ذلك وزاد من التزامهم تجاه المؤسسة، وكلما اظهروا أنه يضعون مصالح العاملين ضمن أولوياتهم كلما ساعد هذا على خلق نوع من الفخر والاعتزاز لدى الفرد بانتمائه للمؤسسة، وساعد في خلق التزام ما يزيد من رغبتهم في الاستمرار مع المؤسسة.
- أشارت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية لها أثر على نية ترك العمل، وأن هناك علاقة ارتباط سلبية ضعيفة بين ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية ونية ترك العمل، وهذا يعني انه كلما زادت تصورات عينة الدراسة نحو صدق المشرفين ومدى وضعهم لمصالح الأتباع ضمن أولوياتهم وكلما أظهروا حزما مع المخالفين لأخلاقيات المهنة وكلما كانوا منصفين كلما قلل هذا من رغبة العاملين في ترك العمل وقلل من نواياهم في البحث عن وظائف أخرى.
- أشارت النتائج إلى أن نية ترك العمل تؤثر على الالتزام التنظيمي سلبيا كما كانت هناك علاقة ارتباط سلبية قوية بين نية ترك العمل والالتزام التنظيمي، وهو ما يفسر أنه كلما قلت نية عينة الدراسة في مغادرة المؤسسة وعدم رغبتهم في البحث عن وظائف أخرى، كلما زاد ذلك من انتمائهم للمؤسسة وتعزيز إخلاصهم لها وزاد من رغبتهم في البقاء مع المؤسسة لأطول فترة ممكنة.

- أشارت النتائج إلى أن نية ترك العمل تتوسط العلاقة جزئياً بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي وهو ما يفسر أن أثر الممارسات الأخلاقية التي يبديها المشرفين على الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة تتأثر جزئياً بنية الأفراد في تغيير المؤسسة والبحث عن وظيفة أفضل أو تركها.

وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة تعزيز مبادئ العدالة والإنصاف بين المشرفين في تعاملاتهم مع العاملين.
- العمل على تعزيز اهتمام المشرفين بمصالح العاملين ومساعدتهم في مشاكلهم خاصة في العمل لتعزيز انتمائهم للمؤسسة.
- ضرورة تعزيز الاتصال في الاتجاهين ما بين المشرفين والعاملين.
- العمل على إعطاء العاملين أكبر قدر من الحرية في اتخاذ القرارات فيما يخص المهام المسندة إليهم.
- تعزيز مبدأ التشاور بين المشرفين والعاملين خاصة عند وقوع مشاكل في العمل وضرورة الاستماع إلى أفكارهم ومقترحاتهم.
- إجراء دورات تعريفية للمشرفين والعاملين معا من أجل تعريفهم أكثر بالتنمية المستدامة وكيفية مساهمة مؤسساتهم في تحقيقها.
- العمل على إظهار أكثر اهتمام بالتنمية المستدامة من طرف المشرفين.
- العمل على تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين يشق الطرق والوسائل ودون توقف.

## 5. قائمة المراجع:

- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- MOWDAY , R., STEERS, R., & PORTER , L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Yozgat,, U., & Meşekiran,, G. (2016). The Impact of Perceived Ethical Leadership and Trust in Leader on Job Satisfaction, , Vol. , No. 2, , p 130. *Journal of Economics, Business and Management*, 4(2), 125-131.

- Aabdeen, Z.-U., Khan, M., Mehmood Khan, H., Farooq, H., Salman, M., & Rizwan, M. (2016). The Impact of Ethical Leadership, Leadership Effectiveness, Work Related Stress and Turnover Intention on the Organizational Commitment. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2(2), 7-14.
- Al-Daibat, B. (2017). Impact of Leadership Styles in Organization Commitment. *International Journal of Business and Management Review*, 5(5), 25-37.
- Brown, M., Treviño, L., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*(97), 117–134.
- Brown, M., & Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–616.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(04), 533-546.
- Hafiz , A. (2017). Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore. *Arabian Journal of Business and ai bar A*, 7(2), 2-7.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D., & De Hoogh, A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51-69.
- Meyine, K., & Asli , K. (2018). The Relationship between Organizational Commitment and Work Performance: a Case of Industrial Enterprises, , Vol. 5, No. 1, , p 46. *Journal of Economic and Social Development*, 5(1), 46-50.
- Yalmiz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 10(02), 3249–3953.
- أحمد محمد بن عيسى، و رياض احمد أبا زيد . (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، ، المجلد 41، العدد 2، ، ص 362. *مجلة العلوم الإدارية*، 41(2)، 374-362.
- ريم عمورة. (2014). أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل دراسة حالة على شركة الاتصالات السورية سيرتل. رسالة ماجستير. كلية الاقتصاد، سوريا: جامعة دمشق.
- عامر علي حسين العطوي. (2013). العلاقة بين الانغراز الوظيفي ونوايا دوران العمل الاختياري في سياق بعض العوامل الموقفية دراسة تحليلية لآراء أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 37(9)، 279-243.
- عصام حيدر، و فداء ناصر. (2014). أثر انتهاك العقد النفسي في نية ترك العمل دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة السورية. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، 1، 287-257.
- فاروق عبد فيلة، و السيد محمد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان، الأردن: دار المسيرة لنشر.

محمد صالح ماجد. (2006). العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي دراسة ميدانية في معامل السكر والخميرة في الموصل، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 3، 26-45.  
6. الملاحق:

الجدول رقم (02): خصائص عينة الدراسة.

النسب المئوية	التكرارات		
%74.7	56	ذكر	الجنس
%25.3	19	أنثى	
%37.3	28	ثانوي	المستوى التعليمي
%62.7	47	جامعي	
%0	0	دراسات عليا	
%22.7	17	سنة إلى 5 سنوات	الأقدمية
%32	24	من 6 إلى 10 سنوات	
%45.3	34	10 سنوات فما فوق	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS).