

أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة في القائد-دراسة ميدانية بمديرية
التوزيع للكهرباء والغاز بباتنة-

The impact of practicing an ethical leadership style in enhancing trust in
leader- Field Study at the Electricity and Gas Distribution Directorate in
-Batna

نصرالدين قعودة¹، منيرة سلامي²

¹جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، gaouda.nasreddine@univ-ouargla.dz

²جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر)، Sellami.mo@univ-ouargla.dz

تاريخ النشر: 2021/01/09

تاريخ القبول: 2020/12/25

تاريخ الاستلام: 2020/12/14

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية بأبعادها في تعزيز الثقة في القائد في المديرية العامة لتوزيع الغاز والكهرباء بباتنة، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 75 عامل، هذا وقد توصلت الدراسة إلى أن تصورات العاملين لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية وثقتهم في القائد كانت بشكل متوسط، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط قوي بين القيادة الأخلاقية والثقة في القائد، بينما لم يدخل سوى ثلاثة أبعاد في التأثير على الثقة في القائد وهي النزاهة، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة.
الكلمات المفتاحية: قيادة أخلاقية، قيادة، ثقة، ثقة في القائد.

Abstract:

This Study aims to identify the role of ethical leadership in its dimensions in strengthening trust in Leader in the General Direction of Electricity and Gas in Batna, and a questionnaire was adopted to collect data from the sample of 75 employees, This study found that employees' perceptions of practicing ethical leadership behaviors and their trust in leader were average. The study also found that there is a strong correlation between moral leadership and trust in leader, while only three dimensions have been affected in influencing the confidence in the leader, namely integrity, Power sharing, Concern for sustainability

Keywords::Ethical leadership, leadership, trust, trust in leader.

المقدمة

إن مكان العمل الجيد والمناسب هو المكان الذي يثق فيه العاملون في الناس الذي يعملون من أجلهم، فقد أصبحت ثقة العاملين في قادتهم من أهم المتغيرات التي لقيت اهتمام كبيراً في الآونة الأخيرة لما لها من أثر كبير على سلوكيات العامل داخل المؤسسة، ما جعل الثقة في القائد عاملاً مهماً لتعريف فعالية القيادة للمؤسسات ومتغيراً رئيسياً في التأثير على العاملين وتحسين رضاهم ومستوى التزامهم وولائهم تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، إلى أن ثقة العاملين في قادتهم معرضة لتأثر بسلوكيات وممارسات القادة وخاصة في الوقت الحالي وبالنظر لما شهدته بيئة المؤسسات من تغيرات واضطرابات كبيرة مما أدى إلى احتدام وارتفاع حدة المنافسة بين المؤسسات والرغبة في تحقيق أكبر قدر من الأرباح، كل هذه الأمور جعلت العديد من المؤسسات الكبيرة في العالم تقع ضحية لفضائح وممارسات غير أخلاقية ما جعل قادات هاته المؤسسات يقعون في إخفاقات قيادية أخلاقية وتم الكشف عن العديد من قضايا الفساد والجشع المالي والممارسات الغير اخلاقية بين قادة المؤسسات، هذا ما قد يؤثر على ثقة العاملين في قادتهم، كل هاته التغيرات أدت إلى الى زيادة التركيز على ضرورة توفر المؤسسات في الوقت الحالي على قيادات تتحلى بسمات وممارسات أخلاقية كبيرة، ومن هنا بدأ الحديث على نمط القيادة القائمة على القيم والأخلاق يتزايد بشكل ملاحظ في الآونة الأخيرة من أجل مجابهة التحديات الأخلاقية التي شهدتها العالم وتفادي الوقوع في قضايا وممارسات غير أخلاقية، وتوفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي تسوده المبادئ الأخلاقية والذي يساعد على الاستغلال الأمثل لكل موارد المؤسسة.

إشكالية الدراسة: تتمحور إشكالية الدراسة الرئيسية فيما يلي: هل تساهم ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة في القائد في بديرية التوزيع للكهرباء والغاز بباتنة؟
هذه الإشكالية تندرج تحتها الإشكاليات الفرعية التالية:

- ما درجة ممارسة المشرفين في المؤسسة للقيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما درجة ثقة العاملين في المشرفين عليهم بالمؤسسة في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة: وللإجابة عن الإشكالية السابقة تم صياغة الفرضيات التالية
الفرضية الأولى:

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجه بالأفراد، التوجيه الأخلاقي، توضيح الدور، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) والثقة في القائد في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الفرضية الثانية:

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية والثقة في القائد في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

أهداف الدراسة:

- تحديد درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من طرف المشرفين في المؤسسة بأبعادها السبعة
- الكشف عن مستوى الثقة في المشرفين السائدة بين العاملين في المؤسسة.
- التحقق من الأثر الذي تحدثه ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية على الثقة في القائد في المؤسسة ودورها في تعزيز الثقة في القائد.

أهمية الدراسة: يمكن حصر أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تأتي أهمية هاته الدراسة في الإضافات العلمية التي يمكن أن تحققها، فمن الناحية العلمية فقد تناولت الدراسة موضوعا مهما من المواضيع الإدارية في الوقت الراهن والذي يتمثل في درجة ممارسة القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة في القائد.
- يمكن أن تقدم هذه الدراسة مقترحات تزيد من الثقة في القائد.
- يمكن أن تساعد أيضا في الوقوف على أهمية القيادة الأخلاقية والثقة في القائد.

الدراسات السابقة:

- دراسة يوسف حجيم الطائي وآخرون (2017): وهي تحت عنوان " القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف" وهدفت هاته الدراسة إلى معرفة دور ممارسة واستخدام أنماط القيادة الأخلاقية بصورة فاعلة ومدى تحقيقه للنزاهة التنظيمية وحده من مغذيات الفساد الإداري واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغ عددها (70) فرد ولم يتم استرجاع سوى (58) استبيان كان (45) منها فقط صالح لتحليل الاحصائي، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة تأثير للقيادة الأخلاقية بالفساد الإداري حيث انه كلما كان هناك التزام من قبل الإدارة العليا بتطبيق المبادئ الأخلاقية على المستوى التنظيمي ككل كلما أدى ذلك إلى التقليل من حالات الفساد الإداري، كلما قل الاهتمام والالتزام بتطبيق أخلاقيات المهنة كلما أدى ذلك إلى عدم وجود مبادئ النزاهة التنظيمية في المنظمة، كلما ازدادت المنظمة بالاهتمام والالتزام بمعايير النزاهة التنظيمية

كلما أدى ذلك إلى التقليل من الفساد الإداري، العلاقة بين القيادة الأخلاقية والفساد الإداري أكبر من خلال المتغير الوسيط للنزاهة التنظيمية.

■ دراسة أمجد درادكة و هدى المطيري (2017): وهي تحت عنوان "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف" وهدفت هاته الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف، حيث أجريت هاته الدراسة على معلمات المدارس الابتدائية في مدينة الطائف واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (3315) معلمة وبلغ عدد افراد العينة (465) تم اختيارهم بطريقة عشوائية من جميع المدارس في مدينة الطائف، كما تمثلت أداة الدراسة في استبيانين الأول خاص بالقيادة الأخلاقية مكون من (49) عبارة بالضافة إلى المتغيرات الشخصية في حين كان الاستبيان الثاني خاص بالثقافة التنظيمية وتكون من (15) عبارة، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية وكان من أهم نتائج الدراسة أن جميع ابعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات عالية وكذلك بالنسبة لجميع محاور الثقافة التنظيمية، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاتها، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في مستوى القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المكتب الاشرافي).

■ دراسة سلوى تشيتات (2108): وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) تقرت" حيث هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على العلاقة فيما بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية معتمدتا في ذلك على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة المكونة من (80) فرد من المؤسسة محل الدراسة، بينما تم تحليل البيانات باستخدام SPSS 20 في حين توصلت الدراسة إلى أن بعد الصفات الشخصية للمدير من وجهة نظر العاملين مرتفعا بينما جاءت باقي الابعاد وهي الصفات الإدارية للمدير وبعد العلاقات الإنسانية والعمل بروح الفرق والعدالة التنظيمية بدرجة متوسطة بينما كانت توجهات العاملين تجاه القيادة الأخلاقية متوسطا، جاءت توجهات العاملين تجاه بعد الثقة في الزملاء والثقة في المشرف مرتفعا بينما كان توجهات العاملين تجاه بعد الثقة في الإدارة متوسطا بينما كانت توجهات العاملين تجاه الثقة التنظيمية متوسطا، كان هناك ارتباط خطي قوي بين القيادة الأخلاقية بجميع ابعادها والثقة التنظيمية بجميع ابعادها، كان للقيادة الأخلاقية بجميع

ابعادها أثر على الثقة التنظيمية، لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية تعزى إلى متغير السن.

1. الإطار النظري للدراسة

1.1. القيادة الأخلاقية:

لقد كانت الأخلاق جزءاً من الدراسات التي ناقشت القيادة لعدة قرون، إلى أن غالبية هذه الدراسات كانت معيارية في طبيعتها، حيث حددت هذه الدراسات معايير لسلوك القيادة، وعلى الرغم من التاريخ الطويل من البحوث في هذا الموضوع إلى أن هناك حاجة متزايدة من البحث العلمي حول القيادة الأخلاقية في الواقع (Yates, 2014, p. 2).

2.1. تعريف القيادة الأخلاقية:

وفقاً لبراون وآخرون (2005) تعرف القيادة الأخلاقية بأنها "إظهار السلوك الملائم المعياري من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، والترويج لمثل هذا السلوك للأتباع من خلال الاتصال وتعزيز اتخاذ القرار في اتجاهين" (Brown, Treviño, & Harrison, 2005, p. 120)، بينما عرفها أركان بالميز (2010) بأنها "نشر الانصاف وإظهار الاحترام لصفات الآخرين الشخصية، والجمع بين قدرات الأمانة، والموثوقية، والإخلاص، واتخاذ القرار الديمقراطي، ودعم مشاركة الأفراد كون القائد متعاطفاً ولطيفاً" (Yalmaz, 2010, p. 3590)، أما الطراونة (2010) فقد عرفها "بأنها التأثير في الأتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة" (الشتوي و الحبيب، 2017، صفحة 122)، بينما عرفها إريك وآخرون (2012) بأنها "عرض القيادة السليمة المعيارية من خلال الأنشطة الفردية والعلاقات بين الأشخاص، وترقيتها مباشرة إلى الأتباع من خلال الاتصالات الثنائية الاتجاه والدعم في صنع القرار" (Aabdeen, et al., 2016, p. 8) في حين عرفها أحمد بن عبد الله الكبير (2016) "بأنها سمات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي بمراعات دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة" (الكبير، 2016، صفحة 85) كما عرفها قعودة نصر الدين وسلامي منير (2020) "هي القدرة على التأثير في الآخرين بالاعتماد على السلوكيات والسمات الأخلاقية للقائد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة" (قعودة و سلامي، 2020).

3.1. أهمية القيادة الأخلاقية

إن تمتع القادة بسمات أخلاقية وقيامهم بممارسة سلوكيات أخلاقية معينة يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها وتنفيذ المهام بكل أمانة ومسؤولية، ويمكن إبراز أهمية القيادة الأخلاقية في النقاط التالية:

- تعود على القائد والمؤسسة بالنفع من خلال مساهمتها في تعزيز سمعة المؤسسة كشريك تجاري صادق وأخلاقي، وتجذب أعلى مستويات من الجودة وتحافظ بالعمالين لفترة أطول من الشركات الأخرى (Fulmer, 2004, p. 308).
- النظر إلى الإدارة العليا على أنها أكثر فعالية من طرف العاملین وزيادة التفاوض بشأن الإمكانيات المستقبلية لمؤسسات (Copeland, 2016, p. 82).
- تعزز القيادة الأخلاقية من خلال إظهار وإثبات السلوك الأخلاقي من قبل القائد الرضا الوظيفي للعمالين (Yozgat & Meşekiran, 2016, p. 130).
- تكوين هوية أخلاقية تساهم في تعزيز انتماء العاملین للمؤسسة بفعل توافقهم مع فلسفة المؤسسة الأخلاقية (الطائي و مصيحب ، 2018، صفحة 141).
- النظر إلى القائد على أنه قائد أخلاقي في المؤسسة يساهم في خلق رسالة أخلاقية قوية تحظى باهتمام الموظفين وتؤثر في أفكارهم وسلوكهم (Trevino, Hartman, & Brown, 2000, p. 128).

ويمكن اختصار أهمية القيادة الأخلاقية في دورها الكبير في تعديل سلوكيات العاملین داخل المؤسسة ومساهمتها في القضاء كل أنواع السلوكيات والممارسات المنحرفة التي قد تصدر من القائد أو العاملین في المؤسسة ما يسهم في التقليل من قضايا الفساد التي تعاني منها المجتمعات.

4.1. أبعاد القيادة الأخلاقية:

- حددت الدراسة التي أجرتها كل من كالشوفن واخرون 2011، سبعة أبعاد للقيادة الأخلاقية والتي سنوضحها كالتالي: (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011, p. 53)
- **الانصاف:** وهو عدم ممارسة المحسوبية والتعامل مع الآخرين بطريقة صحيحة ومتساوية، واتخاذ خيارات عادلة ومنصفة للجميع.
 - **مشاركة السلطة:** وهو توفير حق إبداء الرأي للاتباع والسماح لهم بالتعبير عن أفكارهم والمساهمة في صنع القرار.
 - **توضيح الدور:** وهو توضيح المسؤوليات والتوقعات التي يفترض أن ينجزها الفرد.
 - **التوجه بالأفراد:** وهو الاهتمام بمصالح بالاتباع واحترامهم ودعمهم.
 - **النزاهة:** وهي مدى تطابق أفعال القائد مع أقواله ومدى الوفاء بالوعود وعدم الاخلاف بها.
 - **التوجيه الأخلاقي:** وهو التواصل حول الأخلاق وشرح القواعد الأخلاقية وتعزيز مكافأة الملتزمين 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.

5.1. الثقة في القائد:

تعتبر الثقة في القائد من أهم القضايا التي لقيت اهتمام كبيرا في الآونة الأخيرة خاصة في خضم قضايا الفساد التي شهدتها العالم والممارسات والسلوكيات التي أبدتها العديد من قادة المؤسسات ما جعل صورة العديد من القادة تهتز في الوسط الذي يعملون فيه وتأتي الثقة في القائد كأحد أهم المتغيرات التي تشهد اقبالا كبيرا من الباحثين.

6.1. تعريف الثقة في القائد:

تعد الثقة مكونا رئيسيا لعلاقات العمل الناجحة بين القادة والأتباع والتي تساعد على إدارة كل الاختلافات وتشجع على مشاركة المعلومات بينك من القادة وأتباعهم حيث تزيد هذه الثقة مستوى الانفتاح والقبول المتبادل فيما بين القادة وأتباعهم (Lenny van, Lronie, Karin, & frederique, 2009, p. 105) كما تلعب الثقة في القائد دورا حاسما في شرح فعالية القيادة، حيث تعتمد درجة استعداد الأفراد لمتابعة تصرفات القائد على كيفية تعاملهم معه (Norman, Avolio, & Luthans, 210, p. 351)، هذا وقد تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح الثقة في القائد فقد عرفت بأنها "المدى الذي يكون فيه الفرد مستعدا لإظهار النوايا الحسنة ويكون لديه ثقة في أقوال وأفعال الآخرين" كما عرفت بأنها "رغبة طرف في أن يكون عرضة لتصرفات وسلوكيات طرف آخر حيث يتميز الطرف الآخر بالموثوقية والكفاءة والصدق والانفتاح" (هادي عبد الوهاب و الحمزة، 2017، صفحة 204)، كما عرفت بأنها " الاستعداد لتعرض للخطر في علاقة الفرد مع شخص آخر بناءً على توقعات إيجابية فيما يتعلق بسلوك ذلك الشخص" (Norman, Avolio, & Luthans, 210, p. 351)، وعليه يمكن القول بأن الثقة في القائد مدى قدرة الفرد على الانصياع لرغبات وتوجهات شخص آخر (القائد) بناءً على الخلفية والمعرفة الجيدة التي يملكها عنه.

7.1. أبعاد الثقة في القائد:

يلاحظ الباحث في موضوع الثقة في القائد أن أغلب الدراسات تعاملت مع الثقة في القائد ككتلة واحدة أحادية البعد إلى أنه هناك بعض الدراسات التي فصلت في أبعاد الثقة في القائد فمنهم من قسمها إلى بعدين وهما الثقة العاطفية والثقة المعرفية فقد عرفت الثقة المعرفية بأنها ثقة طرف أو رغبته في الاعتماد على كفاءة وموثوقية طرف آخر وهي نتاج معرفة متراكمة تسمح للشخص بالقيام بتنبؤات مع قدر من الثقة فيما يتعلق باحتمالية أن يلتزم الطرف الآخر بالتزاماته، بينما عرفت الثقة العاطفية بأنها الثقة التي يضعها طرف في مكان ما على أساس المشاعر التي يولدها مستوى معين من الرعاية والاهتمام الذي يوضحه الطرف الآخر ويتميز بمشاعر الأمن والقوة المتصورة للعلاقة كما تؤثر سمعة الطرف الآخر على الثقة

العاطفية بين الطرفين، كما أنها تقتصر على التجارب الشخصية مع الشريك المحوري (Johnson & Grayson, 2005, p. 501).

بينما قال كل من ماير واخرون 1995 بأن الثقة في القائد تتكون من ثلاثة أبعاد وهي القدرة والإحسان والنزاهة، فقد عرف القدرة بأنها مجموعة من المهارات والكفاءات والخصائص التي تسمح لطرف بتأثير في مجال ما، أما الإحسان فقد عرفه بأنه المدى الذي يعتقد فيه أن ما يريد فعله الوصي (القائد) جيد بالنسبة للجهة الواثقة (الاتباع) ومفيد لها بغض النظر عن دافع الربح الاناني بمعنى أن يعتقد الموظف أن المدير يهتم بمصالحه، بينما كانت النزاهة بالنسبة له هي أن يتصور الموظف بأن المدير يتمتع بمجموعة من المبادئ التي يجدها الموظف مقبولة وليس فقط أن يعتقد القائد المبادئ التي يراها الموظف جيدة بل يتصرف بطريقة تتوافق مع القيم المتبنية (Mayer & Davis, 1999, p. 124).

2. الإطار التجريبي للدراسة

1.2. إجراءات الدراسة:

1.1.2. منهج الدراسة: لتقصي علاقة القيادة الأخلاقية بالالتزام التنظيمي للعاملين، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لغرض الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات.

2.2.2. أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة، حيث تم الاعتماد على المقياس الذي طوره كل من كالشوفن واخرون 2011 والمتكون من سبعة أبعاد لقياس مستوى القيادة الأخلاقية، أما بالنسبة لثقة في القائد فسوف يتم التعامل معها ككتلة واحد دون تقسيمها الى ابعاد كما سيتم صياغة عبارات محور الثقة في القائد بناء على ما اعتمدته الدراسات السابقة ووفق ما يتلاءم مع الدراسة الحالية، كما تجدر الإشارة الى اننا استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي في أداة الدراسة، والذي تم التعامل معه وفق الشكل التالي على التوالي، (5، 4، 3، 2، 1) الى (موافق تمام، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما).

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

- التكرارات والنسب المؤوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واستنادا إلى تدرج مقياس (ليكرت الخماسي) فإن المتوسطات الحسابية تم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي (أنظر الملحق رقم 01:1 إلى 1.79 = بشكل ضعيف جدا، من 1.80 إلى 2.59 = بشكل ضعيف، من 2.60 إلى 3.39 = بشكل متوسط، من 3.40 إلى 4.19 = بشكل جيد من 4.20 إلى 5 = بشكل جيد جدا.
- معامل الارتباط بيرسون والانحدار البسيط والانحدار المتعدد التدريجي.

4.1.2. 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 الاحصائي.

5.1.2. صدق وثبات الاستبيان: لتأكد من ثبات الاستبيان تم حساب قيمة "ألفا كرونباخ" والتي كانت كما يلي:

جدول 1: نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (الفا كرونباخ)

الابعاد	عدد العبارات	قيمة الفا كرونباخ
الاستبيان ككل	47	0.965
القيادة الأخلاقية	27	0.960
الثقة في القائد	3	0.904

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS)

من خلال الجدول يظهر لنا أن قيمة معامل الفا كرونباخ بلغ 0.965 للاستبيان ككل و0.960 لمحور القيادة الأخلاقية و0.904 لمحور الالتزام التنظيمي وهي نسبة مقبولة احصائيا، وهذا ما يبين أن إجابات افراد العينة تتصف بالثبات بمعنى انه إذا اعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة وفي نفس الظروف فان نسبة 96.5% يعيدون نفس الإجابات.

6.1.2. خصائص عينة الدراسة:

جدول 2: خصائص معينة الدراسة.

النسب المؤية	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 5سنوات	الأقدمية
32%	24	من 6 إلى 10سنوات	
45.3%	34	10سنوات فما فوق	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS)

من خلال الجدول رقم 02 يتضح لنا أن اغلب افراد العينة كانوا من الذكور حيث بلغت نسبة الذكور 74,7 % بينما بلغت نسبة الاناث 25,3 % الامر الذي قد يعود الى التوزيع العشوائي للاستبيان. كما أن أغلبية أفراد العينة في الأقدمية هم من فئة 10 سنوات فما فوق حيث كانت نسبتهم 45,3 %، بينما كانت نسبة من سنة إلى خمس سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات 22,7 % و32% على التوالي، كما أن اغلب افراد المؤسسة كانوا من فئة الجامعيين بنسبة 62,7 % بينما بلغت نسبة العمال ذو المستوى الثانوي 37,3 % كما لم يكن من بين أفراد العينة أي عامل ذو مستوى تعليمي متوسط أو أقل.

2.2. تحليل نتائج الدراسة:

1.2.2. تحليل النتائج المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والثقة في القائد:

جدول 3: مستوى القيادة الأخلاقية والثقة في القائد.

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسط	1.03	3.29	الانصاف
متوسط	1.05	3.03	التوجه بالأفراد
متوسط	1.007	2.90	النزاهة
متوسط	0.88	3.32	توضيح الدور
متوسط	0.92	3.07	التوجيه الأخلاقي
متوسط	1.17	2.88	الاهتمام بالاستدامة
متوسط	0.97	2.89	مشاركة السلطة
متوسط	0.83	3.06	القيادة الاخلاقية
متوسط	1.15	2.84	الثقة في القائد

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يظهر من خلال الجدول رقم 03 بأن كل أبعاد القيادة الأخلاقية جاءت بمستوى متوسط حيث كان بعد توضيح الدور أكثر الأبعاد إدراكا من قبل عينة الدراسة بمتوسط بلغ 3.32 وهو ما يفسر أن المشرفين في المؤسسة يعملون على توضيح ما هو مطلوب من كل فرد بالمؤسسة والتوقعات المنتظرة منه في حين جاء بعد الانصاف والتوجيه الأخلاقي والتوجه بالأفراد ثانيا و التي حصلت على متوسط حسابي 3.29 و3.07 و3.03 على التوالي وهو ما يفسر أن المشرفين يحاولون قدر الإمكان عدم التحيز في قراراتهم والتعامل بعدالة تامة مع الجميع، وتقديم نصائح وتوجيهات للأفراد فيما يتعلق بأخلاقيات العمل ويظهرون حزما كبيرا في التعامل مع الافراد المخالفين لأخلاقيات العمل كما يظهرون اهتمام بمصالح العاملين واحتياجاتهم الشخصية ويتعاملون معهم بكل احترام، وكذلك تلتهم كل من النزاهة ومشاركة السلطة بمتوسط حسابي بلغ 2.90 و2.89 على التوالي وهو ما يفسر أن المشرفين يسعون نوعا ما إلى المحافظة على وعودهم وعدم التناقض في افعالهم، كما أنهم يسمحون للأفراد بشكل طفيف بتقديم المشورة في ما

يتعلق بأمور العمل في المؤسسة والتأثير في قراراتها الحاسمة، بينما كان البعد الأقل إدراكا من قبل عينة الدراسة هو الاهتمام بالاستدامة بمتوسط بلغ 2.88 وهو ما يفسر أن المشرفين في المؤسسة لا يظهرون اهتمام كبيرا بالتنمية المستدامة أو البيئة بنما كان المتوسط العام لمحور القيادة الأخلاقية بمستوى متوسط أيضا وبمتوسط بلغ 3.06، وكذلك كان المتوسط العام لمحور الثقة في القائد بمستوى متوسط حيث بلغت المتوسط الحسابي به 2.84 وبانحراف معياري قدر بـ 1.15، وهو ما يفسر لنا أن المشرفين يسعون إلى إثبات مواقفهم تجاه العاملين كما أن اهتمامهم بمصالح العاملين واحتياجاتهم ينعكس على مستوى ثقة الافراد فيهم.

يظهر من خلال الجدول رقم 03 أن إدراك العاملين لمستوى القيادة الأخلاقية الممارس في المؤسسة بأبعادها كانت بدرجة متوسطة وهو ما يساعد نوعا ما على تعزيز النظر إلى المشرفين على أنهم أكثر فعالية من طرف العاملين وزيادة التفاؤل بشأن الإمكانيات المستقبلية، كما يمكن أن تشكل حافزا للأفراد من أجل التحلي بسلوكيات أخلاقية ملائمة، وتفادي كل أنواع الممارسات التي من شأنها أن تؤثر سلبا على المؤسسة، كما ستساعد على تحسين صورة المؤسسة في وسط محيطها وتعزز رغبة الافراد على البقاء لأطول فترة ممكنة مع المؤسسة، كما سيساهم مستوى الثقة المتوسط للأفراد في المشرفين إلى تعزيز تبادل المعلومات والتعاون والانفتاح في ما بين المشرفين والافراد والتقليل من الخلافات فيما بينهم، كما سيسمح هذا المستوى من الثقة في تكوين علاقات عمل ناجحة وتشكيل مناخ تنظيمي جيدة تسوده المبادئ والقيم والأخلاقية الجيدة والثقة فيما بين الأطراف، كما سيعمل على تحسين توقعات الافراد ونظرتهم إلى قائد المؤسسة.

2.2.2. تحليل النتائج المتعلقة بأثر أبعاد القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي:

الجدول 4: الانحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد القيادة الأخلاقية على الثقة في القائد

Sig	T	Beta	R duex	R	المتغير المستقل
0,000	4,892	0,393	0,769	0,877	النزاهة
0,034	2,159	0,179			مشاركة السلطة
0,000	5,354	0,427			الاهتمام بالاستدامة
0,492	0,691	0,056	-	-	العدالة
0,946	-0,068	-0,005	-	-	توضيح الدور
0,681	0,413	0,037	-	-	التوجيه الاخلاقي
0,685	0,408	0,043	-	-	التوجه بالأفراد

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم 04 على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين ممارسات أسلوب القيادة الأخلاقية ومستوى الثقة في القائد لدى للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يؤكد معامل الارتباط

بيرسون R والذي بلغ 0,877 أي 87,7، وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد R^2 التي بلغت 0,769، وهي قيمة متوسطة تدل على أن 76,9 % من التغير في الثقة في القائد للعاملين في المؤسسة محل الدراسة يعود إلى التغير في ممارسات نمط القيادة الأخلاقية أما النسبة المتبقية بـ 23,1 % فتعود إلى متغيرات أخرى أو للخطأ.

كما يتضح من الجدول أعلاه وجود أثر ذات دلالة إحصائية لممارسات أسلوب القيادة الأخلاقية على الثقة في القائد لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، وقد أكدت النتائج وجود أثر إيجابي لأبعاد النزاهة والاهتمام بالاستدامة ومشاركة السلطة على الثقة في القائد، حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0,000 و 0,000 و 0,034 على التوالي وهي أقل من 0,05، بينما لم يكن هناك أثر لباقي المتغيرات لأن القيمة الاحتمالية لما أكبر من 0,05.

مما سبق يمكن القول إن الفرضية الأولى محققة والتي تنص على "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وأبعادها على الثقة في القائد عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ " وتجسد ذلك في بعدين هما التوجه بالأفراد ومشاركة السلطة، وعليه نرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وأبعادها والثقة في القائد عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ "

3.2.2. تحليل النتائج المتعلقة بأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي:

من خلال الجول رقم 5 يتبين لنا أن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي كانت 0.817 أي بنسبة 81.7 وهو ارتباط قوي، كما نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.668 أي أن 66.8 % من التغير في مستوى الثقة في القائد يعود إلى التغير في القيادة الأخلاقية كما نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig) بلغ 0.00 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه فأنا نقبل الفرضية الثانية التي تنص على أن "تؤثر ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية على تعزيز الثقة في القائد في المؤسسة محل الدراسة" وهو ما يؤكد على أنه كلما زاد إحساس العاملين بمستوى ممارسة القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها كلما زاد مستوى ثقتهم في قائدهم كما يمكن كتابة معادلة الانحدار بين الثقة في القائد

الجدول 5: اختصار الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية.

تحليل الانحدار البسيط		مستوى المعنوية	معامل التحديد	معامل الارتباط	أثر القيادة الأخلاقية على الثقة في القائد
المتغير	الثابت				
1.129	-0,608	0.00	0.668	0.817	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج (SPSS)

الخاتمة

تعتبر الثقة في القائد من أهم المتغيرات التي تساعد على خلق مناخ تنظيمي جيد يساعد على ارتياح العاملين أثناء تعاملهم مع القائد وحسن الظن به، كما تعكس الثقة في القائد شعور لدى الأفراد بأن حقوقهم محفوظة وأن مصالحهم ستكون ضمن أولويات القائد، إلى أن ثقة الأفراد في قائدهم لا تأتي من فراغ بل لابد للقائد أن يتحلى بعدد من السلوكيات التي تجعل الفرد يثق فيه، ومن هنا جاءت هذه الدراسة التي تبحث في دور ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة في القائد، هذا وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- جاءت تقديرات عينة الدراسة لممارسة المشرفين في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بباتنة للقيادة الأخلاقية بصفة عامة وجميع أبعادها (الانصاف، التوجه بالأفراد، النزاهة، تحديد الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) بشكل متوسط، وهو ما يؤكد أن المشرفين يسعون نوعا ما إلى إرساء مبادئ القيادة الأخلاقية والعمل على توفير المناخ الأخلاقي الملائم وسعيهم إلى نشر الثقافة الأخلاقية بين العاملين في المناخ التنظيمي للمؤسسة الأمر الذي قد يعزز العديد من الممارسات الإيجابية لدى الأفراد ويقلل من العديد من الممارسات السلبية لديهم.
- جاء مستوى الثقة في القائد في القائد بشكل متوسط وهو ما يفسر أن الأفراد لديهم بعض الثقة في المشرفين عليهم وهو ما يعزز إدراك الأفراد لنزاهة وعدالة المشرفين ومدى اهتمامهم بمصالح العاملين وهي الأمور التي تعمل على تعزيز ثقة الأفراد في المشرفين عليهم، هذا ما يساعد على خلق مناخ تنظيمي تسوده الثقة بين الأطراف ما يشجع على الانفتاح بين الطرفين الأمر الذي يعزز من تبادل المعلومات بين الطرفين.
- كان هناك علاقة ارتباط قوية بين القيادة الأخلاقية والثقة في القائد وهو ما يفسر أنه كلما كان إدراك الأفراد لمستويات عالية من ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل المشرفين في المؤسسة كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى الثقة في القائد وهو ما يساعد تعزيز ارتباط الفرد بالقائد والمؤسسة وبالتالي قد يعود على الأداء التنظيمي للفرد والمؤسسة بنتائج إيجابية.
- أشارت النتائج إلى أنه لم يتدخل سوى ثلاثة أبعاد في التأثير على الثقة في القائد وهي (النزاهة ومشاركة السلطة، الاختتام بالاستدامة)، وهو ما يفسر أنه كلما أبدى المشرف قدرا كبيرا من الصدق وكلما كانت أقواله متطابقة مع أفعاله وكلما أبدى اهتمام بالبيئة وشجع على إدخال الاهتمام بالبيئة ضمن استراتيجيات المؤسسة، وكلما مكن العاملين واعطاه قدرا كبيرا من حرية التصرف ضمن أعمالهم وكلما استمع إليهم كلما ساهم هذا في تعزيز ثقة العاملين في المشرف.

وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم طرح الاقتراحات التالية:

- العمل على تعزيز التوجيه الأخلاقي في المؤسسة وتوضيح ضرورة الاهتمام بالاستدامة وضرورة العمل وفق متطلبات البيئة.
- ضرورة تعزيز الاحتكاك بين العامل والمشرف والعمل على توضيح الأشياء المطلوبة من العمال تحقيقها واعطائهم القدرة على اتخاذ القرارات اللازمة وفق متطلبات عملهم وتعزيز مبدأ التشاور.
- العمل على تعزيز مبدأ العدالة والانصاف في المؤسسة وإرساء مناخ تنظيمي تسوده العدالة في المؤسسة وابداء المشرفين اهتمام أكثر بالعاملين تحت اشرافهم ووضع مصالحهم واحتياجاتهم ضمن اهتماماته.
- العمل على تعزيز ثقة العاملين في مشرفيهم دون توقف باستخدام كل الوسائل والإمكانيات المتاحة.

المراجع

1. الابرو هادي عبد الوهاب، و مالك النور الحمزة، (2017). أثر موضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي دراسة تطبيقية على العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 13(2)، 201-231.
2. حمد بن عبد الله الكبير، (2016)، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الرياض، المملكة العربية السعودية، الأولكة لنشر والتوزيع،
3. سليمان بن عبد الله الشتوي، و عبد الرحمن بن محمد الحبيب، (2017). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 06(04)، 120-134.
4. علي حسون الطائي، و ، محسن رشيد مصيحب ، (2018). العلاقة بين ممارسة القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية بحث ميداني في جامعة بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد(126)، 134-155.
5. نصرالدين قعودة، و منيرة سلامي. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل -دراسة حالة لميرية توزيع الغاز والكهرباء باتنة-. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10(04)، 91-110.

6. Aabdeen, Z.-U., Nazar 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*, 02(02), 7-14.
7. 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(2), 117-134.
8. Copeland, M. (2016). The Impact of Authentic, Ethical, Transformational Leadership on Leader Effectiveness. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 13(03), 79-97.
9. Fulmer, R. (2004). The Challenge of Ethical Leadership, *Journal of Organizational Dynamics*. 33(03), 307–317.
10. Johnson, D., & Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Journal of Business Research*, (58), 500 – 507.
11. 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.
12. Lenny van, d., Lronie, H., Karin, L., & frederique, s. (2009). ETHICAL LEADERSHIP AND TRUST:. *International Journal of Leadership Studies*, 05(02), 102-122.
13. Mayer, R., & Davis, J. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(01), 123-136.
14. Norman, s., Avolio, B., & Luthans, F. (210). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their. *The Leadership Quarterly*, (21), 350–364.
15. Trevino, L., Hartman, L., & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *Californai Management Review*, 42(04), 128-142.
16. Yalmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 10(02), 3249–3953.
17. Yates, L. (2014). Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Value Based Leadership*, VII(1), 1-16.
18. Yozgat, U., & Meşekıran, G. (2016). The Impact of Perceived Ethical Leadership and Trust in Leader on Job Satisfaction. *Journal of Economics, Business and Management*, 04(02), 125-131

الملاحق:

جدول 01: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري المتعلق بأبعاد القيادة الأخلاقية والثقة في القائد.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	تقييم
لا يحملني المشرف المباشر مسؤولية المشاكل التي ليس لدي أي سيطرة عليها.	3,53	1,29	2	جيد
يتخذ المشرف المباشر القرارات بناء على عدم التحيز لأحد.	3,17	1,34	3	متوسط
يتخذ المشرف المباشر قرارات عادلة ومتوازنة.	2,89	1,31	4	متوسط
يحملني المشرف المباشر مسؤولية العمل الذي أتحمك فيه فقط.	3,56	1,27	1	جيد
العدالة	3,29	1,03	-	متوسط
يستمتع المشرف المباشر لما يجب أن يقوله العاملون.	3,02	1,27	2	متوسط
يراعي المشرف المباشر أفضل ما للعاملين من مصالح.	2,74	1,25	3	متوسط
يتعامل معي المشرف المباشر بكل احترام.	3,69	1,28	1	جيد
يهتم المشرف المباشر باحتياجاتي الشخصية	2,65	1,30	4	متوسط
التوجه بالأفراد	3,03	1,05	-	متوسط
يقبل ويتحمل المشرف المباشر مسؤولية الأخطاء التي تقع بسبب قراراته.	3	1,17	1	متوسط
تتطابق أقول المشرف المباشر مع أفعاله.	2,85	1,07	3	متوسط
يحافظ المشرف المباشر دائماً على وعده.	2,78	1,08	4	متوسط
يمكن الوثوق في المشرف المباشر علي.	2,98	1,28	2	متوسط
النزاهة.	2,90	1,007	-	متوسط
يوضح المشرف المباشر ما هو متوقع من فرد في المجموعة.	3,17	1,07	4	متوسط
يوضح المشرف المباشر الأولويات في العمل.	3,45	1,01	1	جيد
يوضح المشرف المباشر المسؤوليات	3,29	1,08	3	متوسط

				المرتبطة بوظيفتي.
متوسط	2	1,08	3,36	يوضح المشرف المباشر توقعات الأداء المطلوبة مني.
متوسط	-	0,88	3,32	تحديد الدور.
متوسط	4	1,26	2,92	يناقش المشرف المباشر أخلاقيات وقيم العمل مع العاملين.
متوسط	3	1,13	2,97	يضع مثالا لكيفية عمل الأشياء بطريقة صحيحة من حيث الأخلاق.
متوسط	1	1,13	3,26	يعاقب العاملين المنتهكين للمعايير الأخلاقية.
متوسط	2	1,23	3,13	يراعي المدير البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات.
متوسط	-	0,92	3,07	التوجيه الأخلاقي.
متوسط	4	1,05	2,73	يسمح المشرف المباشر للعاملين بالتأثير في القرارات المباشرة.
متوسط	3	1,10	2,78	يسعى إلى الحصول على مشورة العاملين فيما يتعلق بالاستراتيجية التنظيمية
متوسط	2	1,17	2,86	سوف يعيد النظر في القرارات على أساس التوصيات التي يقدمها له هؤلاء العاملين.
متوسط	1	1,18	3,18	يسمح للعاملين باختيار كيفية التعامل مع عملهم.
متوسط	-	0,97	2,89	مشاركة السلطة.
متوسط	2	1,24	2,92	يرغب المشرف المباشر في العمل بطريقة صديقة للبيئة.
متوسط	3	1,17	2,76	يسعى إلى ادخال البعد البيئي ضمن سياسات وخطط المؤسسة.
متوسط	1	1,32	2,97	يحرص المشرف المباشر على ترشيد استهلاك الطاقة.
متوسط	-	1,17	2,88	الاهتمام بالاستدامة
متوسط	3	1,32	2,69	أنا على ثقة تامة في أن المشرف علي في المؤسسة سيضع مصالح العاملين فوق كل اعتبار.

متوسط	2	1,20	2,88	معظم القرارات التي اتخذها المشرف المباشر تستهدف الصالح العام.
متوسط	1	1,25	2,97	يسعى المشرف المباشر إلى كسب ثقة العاملين من خلال قراراته بشكل مستمر.
متوسط	-	1,15	2,84	الثقة في القائد.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.