

**العلاقة التآثيرية بين سلوكيات القيادة والولاء التنظيمي من خلال
الدور الوسيط للعدالة التنظيمية - دراسة تحليلية إحصائية
لعينة من الهيئة التدريسية في جامعة قسنطينة -**

**The Influential Relationship Between Leadership
Behaviors And Organizational Loyalty Through
The Intermediary Role Of Organizational Justice -
Statistical analysis of a sample of the teaching staff
at the University of Constantine**

**بوطكوك نهى: أستاذ محاضر ب
جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2**

تاريخ قبول المقال: 2018/11/21

تاريخ إرسال المقال: 2018/10/18

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر السلوك القيادي على الولاء التنظيمي، باستخدام متغير وسيط هو العدالة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لجامعة قسنطينة 2. وقد حددت إشكالية الدراسة في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة (السلوك القيادي، العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي). وأشارت أهم نتائج البحث إلى أن هناك تأثير إيجابي بين سلوكيات القيادة والولاء التنظيمي من خلال بعد التأثير المثالي، كما أن وجود العدالة التنظيمية كمتغير ملطف بينهما كان له تأثيرا ضعيفا (لم يغير نسبة التأثير إلا بنسبة ضعيفة).

الكلمات مفتاحية: السلوك القيادي، العدالة التنظيمية، الولاء التنظيمي

Abstract

This research aims to study the effect of leadership behavior on organizational loyalty by using an intermediate variable that is the organizational justice in the Faculty of Economic and Commercial Sciences at the University of Constantine 2. The problem of the study was determined in several questions around the nature of the relationship of effect among the variables of the study (leadership behavior, organizational justice and organizational loyalty). The most important results of the study indicated that there was a positive effect between leadership behavior and organizational loyalty through the ideal effect. Also, the existence of organizational justice as a moderating variable between them had a weak effect.

Keywords: leadership behaviors. Organizational justice. Organizational loyalty.

1- المقدمة

فرضت التغيرات السريعة التي يعرفها العالم المعاصر نفسها على المجتمعات والمنظمات، إذ قلبت عوامل الجمود والتغيير، وفرضت على المنظمة ضرورة اكتساب القدرة على التأقلم والتهيؤ للمنعرجات التقنية والتنافسية والقانونية التي تمكنها من الاستمرار، وجعل الإمكانيات والموارد التي تزخر بها أدوات خلاقة للثروة والإبداع والتطور. في هذا السياق، تعتبر الموارد البشرية المحدد الأول القادر على رفع التحدي ومسايرة التغيرات، فضمن نجاح واستمرارية المنظمة مرهونا بكفاءة رأسمالها البشري، ومدى ولائه للمنظمة انطلاقا من تبنيه لأهدافها ولقيمها. الأمر الذي يستلزم ضرورة تواجد قيادة تمتلك القدرة على التأثير في سلوك الأفراد وتوجيه جهودهم، وخلق التفاعل الإنساني اللازم الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وضمن تحقيق رؤيتها المستقبلية. إن السلوك القيادي الذي يضم مجمل الأعمال الفعلية التي يقوم بها القائد في سياق توجيه وتنسيق عمل مرؤوسيه، يتم إدراكها من خلال عدة مؤشرات أو متغيرات، ولعل العدالة التنظيمية وإحساس المرؤوسين بالإنصاف في المنظمة من أهم المتغيرات التي يمكن التدخل بها لتحفيز الأفراد والرفع من ولائهم وإحساسهم بالانتماء للمنظمة.

وقد تزايد الاهتمام بالولاء التنظيمي في الجامعة لخصوصية العمل لدى الهيئة التدريسية، حيث أن شعورها بالمسؤولية وتبنيتها لأهداف وقيم الجامعة يرفع من درجة ولائها، ويحفزها على تحسين أدائها، مما جعل من مسألة التساؤل حول كيفية تفعيله والعلاقة التي تربطه بالسلوك القيادي تفرض نفسها.

إشكالية البحث: حددت إشكالية الدراسة في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة (السلوك القيادي، العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي)، وهي كالتالي:

- 1- ما هو مستوى إحساس الأستاذ في جامعة قسنطينة بسلوكيات القيادة؟
- 2- ما هو مستوى الولاء التنظيمي نحو الجامعة من طرف الهيئة التدريسية في الجامعة محل الدراسة؟
- 3- ماهي العلاقة بين سلوكيات القيادة والولاء التنظيمي في الجامعة محل الدراسة؟
- 4- ما هو تأثير المتغير الوسيط (العدالة التنظيمية) على العلاقة بين سلوكيات القيادة والولاء التنظيمي؟

فرضيات الدراسة: يمكن تحديد فرضيات الدراسة في الآتي:

- H1 : لا توجد علاقة معنوية بين سلوكيات القيادة والعدالة التنظيمية في الجامعة محل الدراسة.
- H2 : لا توجد علاقة معنوية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي في الجامعة محل الدراسة.
- H3 : لا يوجد علاقة معنوية مباشرة بين سلوكيات القيادة والولاء التنظيمي في الجامعة محل الدراسة.
- H4 : لا يوجد تأثير معنوي وسيط للعدالة التنظيمية بين سلوكيات القيادة والولاء التنظيمي في الجامعة

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تبين مدى تأثر الولاء التنظيمي بسلوكيات القيادة، خاصة وأن سلوكيات القيادة تعتبر عنصر مهم في الإدارة، فكلما كان القائد حكيما كلما زادت ثقة المرؤوسين به.

منهجية البحث: اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي. ولغرض تحقيق أهداف البحث، تم الرجوع إلى الأدبيات النظرية كالكاتب والمقالات في القسم النظري، أما فيما يخص الجانب العملي، فقد لجأت الباحثة إلى استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وزعت على الهيئة التدريسية لكلية الاقتصاد والتسيير. أما الوسائل الإحصائية المستخدمة، فقد تم تفرغ وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها واسطة برنامج (SPSS)، وبرمجية (AMOS)، وبرمجية (Gpower). واستخدمت الاختبارات الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف الإجابات، اختبار ألفا كرونباخ

(Cronpach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة، معامل ارتباط الرتب سبيرمان براون (Spearman's) لقياس الارتباط، برنامج G*POWER لحساب حجم العينة القبلي، ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بغرض اختبار مدى مطابقة النموذج لبيانات العينة المستخدمة ومعرفة إن كانت تلك البيانات تقيس فعلا ما أعدت لقياسه.

أولا: القسم النظري

1. **مفهوم السلوك القيادي وأبعاده:** يعد موضوع القيادة من المواضيع المهمة التي لاقت اهتمام الكثير من المفكرين والباحثين للدور الذي تلعبه في المنظمة، حيث تتولى مهمة تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة وترجمتها على أرض الواقع انطلاقا من قدرة القائد على تأثيره في المرؤوسين وتحفيزهم والتفاعل معهم.

1.1 **ماهية السلوك القيادي:** تعرف القيادة بأنها قدرة أو قابلية القائد في التأثير على الآخرين لأجل إنجاز الهدف في وقت معين.¹ حيث تعبر عن ذلك السلوك الذي يؤثر بواسطته على نشاطات الموظفين، ويدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة. أما السلوك القيادي فعرفه هالبين (Halpin) بأنه سلوك القائد في تخطيط العلاقة بينه وبين أعضاء مجموعة العمل ومحاولة تثبيت أنماط محددة بوضوح بطرق اتصال وإجراءات معينة.² فهو يضم مجمل الأعمال التي يقوم بها القائد في سياق توجيه وتنسيق عمل مرؤوسيه، وقد يتضمن أعمالا مثل بناء علاقات العمل والثناء عليهم وإظهار التقدير لمصلحتهم ومشاعرهم.³ فالسلوك القيادي هو التصرف الفعلي للقائد في توجيهه نحو المرؤوسين والعمل في المنظمة.

2.1 **أبعاد السلوك القيادي:** يمكن تقييم السلوك القيادي انطلاقا من الأبعاد التالية:

1.2.1 **التأثير المثالي:** يطلق عليه أيضا مصطلح التأثير الكاريزمي، كونه ينبع من الشخصية الكاريزمية للقائد، التي بواسطتها يصبح نموذجا يقتضي به ومحل إعجاب وثقة وتقدير للآخرين.⁴ ويعبر التأثير المثالي عن السلوك الذي يؤثر على الأفراد انطلاقا من قناعتهم بقيمه الأخلاقية وروحه المعنوية.

2.2.1 **الاستشارة الفكرية:** تتمثل في تحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار والتجديد، كما تعبر عن خلق المناخ الملائم لإيجاد حلول إبداعية للمشاكل، وتقديم أفكار جديدة للعمل.

3.2.1. الاعتبارات الفكرية: هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس والتعرف على حاجاته ورغباته وتطلعاته المستقبلية،⁵ انطلاقا من إيمانه بأن مسؤوليته تتعدى تطبيق الرقابة على المرؤوسين إلى تحفيزهم وضمن الاتصال المستمر معهم.

4.2.1. التمكين: تتمثل في قدرة القائد على تحفيز المرؤوسين والارتقاء بآدائهم إلى المستويات العليا، عن طريق تكليفهم بمسؤوليات جديدة وإعطائهم سلطة اتخاذ القرار.

2. العدالة التنظيمية: حظي مصطلح العدالة التنظيمية باهتمام الباحثين والمنظرين في مجال الإدارة، وذلك بهدف الوقوف على ما يحمله من أبعد ومعاني ترتبط بسلوكيات القيادة في المنظمة من جهة، وردود أفعال الأفراد إزاء تلك السلوكيات من جهة أخرى. ويستمد المصطلح مفهومه من نظرية الإنصاف والمساواة لادم (Adams J. Stacey) سنة 1965 والتي تنص بأن شعور الفرد بالإنصاف من عدمه يتحدد انطلاقا من عملية المقارنة بين مدخلاته ومخرجاته مع معدل مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، في حالة تساوى المعدلان، فإن الفرد يشعر بالعدالة.⁶ وأكد فيشر (Fischer) على أهمية توفر العدالة التنظيمية ومدى تأثيرها على مردودية العاملين. فشعور الأفراد بغياب العدالة يؤثر سلبا على الرضا والالتزام الوظيفي، وبالتالي يحد من مردوديتهم، الأمر الذي يضعها في قائمة المحددات الأساسية لسلوك الأفراد وتوجهاتهم داخل المنظمة. ويمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها إدراك العاملين الطرق المتبعة في منظماتهم سواء ما يخص منحهم المكافآت أو التعامل معهم وفقا للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا. في هذا السياق، هناك إجماع حول أبعاد العدالة، بمعنى القضايا التي يبني عليها الأفراد شعورهم وإدراكهم للعدالة في المنظمة، وتتمثل في:

1.2 العدالة التوزيعية: يمكن تعريفها بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية وغير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة.⁷ وترتكز على كيفية إدراك الموظفين لعدالة عملية توزيع المخرجات التنظيمية كالحوافز والأجور والمكافآت والعمل في المنظمة.

3.2 العدالة الإجرائية: يرجع مفهوم العدالة الإجرائية إلى بداية سبعينات القرن الماضي حينما أشار الباحثون إلى أن تقييم الأفراد للعدالة لا يتعلق فقط على نتائج القرارات المتخذة (العدالة التوزيعية)، وإنما يتعدى إلى الكيفية التي تتخذ بها هذه القرارات.⁸

فهي العدالة المدركة إزاء الإجراءات التنظيمية المستخدمة في اتخاذ القرار في المنظمة. ويرى (Thibault & Walker) أنه يتم إدراك عدالة القرارات أو عملية اتخاذ القرار من قبل الأفراد إذا توفرت فرصة التأثير عليها.⁹ وقد حدد ليفانتال (Leventhal) ستة قواعد للعدالة الإجرائية تتمثل في¹⁰:

- قاعدة الانسجام: يقصد بها انسجام وتوافق الإجراءات مع جميع أفراد المؤسسة.
 - قاعدة عدم الانحياز: تعني الموضوعية وإبعاد المصالح الشخصية عند اتخاذ القرار.
 - قاعدة الدقة: تعتمد عملية اتخاذ القرارات على معلومات صحيحة ودقيقة.
 - قاعدة الاستئناف: إمكانية تعديل وتصحيح القرار.
 - قاعدة التمثيل: يجب على عملية اتخاذ القرار أن تستوعب الاعتبارات والقيم وأراء الأفراد المعنيين.
 - القاعدة الأخلاقية: يجب أن تتوافق الإجراءات التنظيمية مع المعايير الأخلاقية السائدة.
- 4.2. العدالة التفاعلية:** يعود مفهوم العدالة التفاعلية إلى الباحثين بيبز و مواق (Bies & Moag) سنة 1986،¹¹ وتعبر عن مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التنظيمية والإنسانية التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات.¹² وعبر عليها الباحثين (Rego A, Cunha) على كونها تشير إلى طريقة تصرف الإدارة اتجاه الأفراد ، والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل الرؤساء مع المرؤوسين (المصادقية ، الاحترام ، الدبلوماسية). ويمكن تقييمها انطلاقا من بعدين ، عدالة العلاقات الشخصية ، التي تعبر عن كيفية تعامل الرئيس مع مرؤوسيه ، وعدالة المعلومات التي تعبر عن نوعية المعلومات المقدمة.

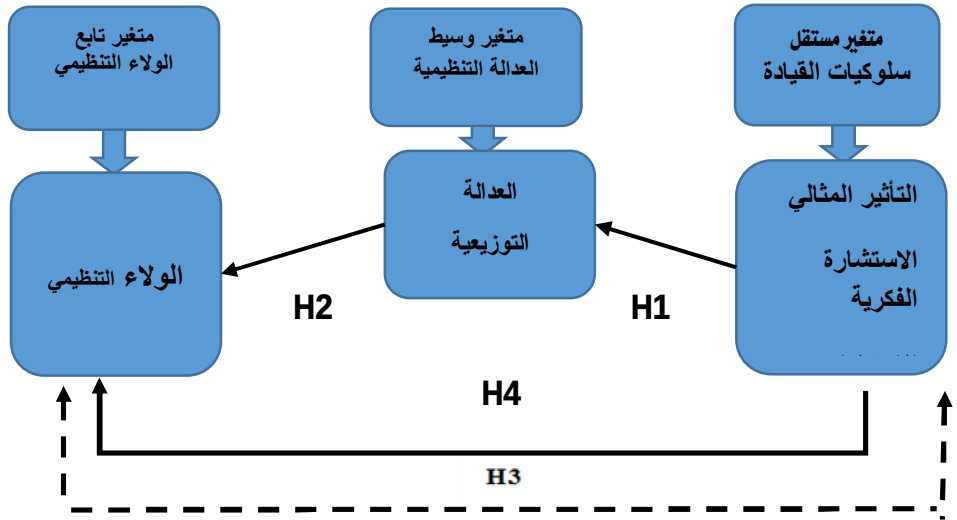
2. الولاء التنظيمي: نال مصطلح الولاء التنظيمي حيزا معتبرا في أعمال الباحثين في حقل الإدارة ، لتأثيره على أداء المنظمة ، إذ يعتبر المفتاح الأساسي والمهم لفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظمتهم ، فالأفراد ذوي الولاء المرتفع يمتلكون الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا المزيد من الجهد والتفاني في أعمالهم ويسعوا بصورة دائمة للمحافظة على استمرار ارتباطهم وانتمائهم لمنظمتهم.¹³ يمكن للمنظمة أن تصنع الولاء في نفوس العاملين من خلال الاهتمام بهم وتلبية رغباتهم بما يعزز قدراتهم الوظيفية ، وتوفير سبل الاحترام والتقدير في العمل وتوفير متطلبات الحياة المعيشية ، إضافة إلى فسخ المجال أمام العاملين لتعزيز وتطوير مهاراتهم من خلال الدعم التدريبي

والتعلم المستمر. وقد تزايد الاهتمام بموضوع الولاء بسبب التغيرات السريعة والجذرية التي عرفتھا المنظمات من جهة، وهيمنة العولمة التي غيرت من مفهوم الوظيفة مدى الحياة التي كانت سائدة اللي البحث عن ظروف أحسن وفرص.¹⁴

ثانيا: الدراسة التطبيقية

1. مخطط البحث الفرضي: قبل القيام بالدراسة لابد من تحديد مخطط لها مما يساعد على إظهار طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، وهذا ما يبينه بالشكل (1).

الشكل رقم (1) : الأنموذج الفرضي للبحث



المصدر: من إعداد الباحثة

يشير الأنموذج الفرض أن المتغير يتم قياسه من خلال الأبعاد التالية: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية وأخيرا العدالة المستقل المتمثل في سلوكيات القيادة يتم قياسه من خلال أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفكرية والتمكين. بينما يعتبر متغير الولاء التنظيمي تابع ولم يتم تقسيمه إلى أبعاد، أما فيما يخص متغير العدالة التنظيمية فهو متغير وسيط التفاعلية.

2. أداة الدراسة ووسائلها

1.2. أداة الدراسة: استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد قسمت إلى قسمين، يقيس القسم الأول المتغيرات الديموغرافية، والقسم الثاني قسم لثلاثة محاور هي كالتالي: متغير وسيط ومتغير مستقل ومتغير تابع (الشكل رقم 1). وقد تم استخدام مقياس ليكرت المدرج ذي النقاط الخمس لقياس العبارات السابقة، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي: إعطاء 5 علامات للاختيار موافق تماما؛ 4 علامات للاختيار موافق؛ 3 علامات للاختيار إلى حد ما؛ علامتين للاختيار غير موافق؛ وعلامة واحدة للاختيار غير موافق إطلاقا. ومن مجموع 94 استبانة موزعة، تم استرجاع 88 قبل منها 84 استبانة، والجدول رقم 1 يوضح الأبعاد المعتمدة في الدراسة مع عدد الفقرات.

الجدول رقم (1): وصف وترميز متغيرات الدراسة.

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
سلوكيات القيادة	التأثير المثالي	05	(عباس، 2010)
	الاستشارة الفكرية	05	
	الاعتبارات الفكرية	05	
	التمكن	06	
	مجموع عبارات المحور	21	
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	06	(سنا، 2016)
	العدالة الإجرائية	05	
	العدالة التفاعلية	06	
	مجموع عبارات المحور	17	
الولاء التنظيمي	مجموع عبارات المحور	20	(عباس، 2010)
المجموع الكلي للاستبانة		58	

المصدر: - سنا جاسم الذبحاوي، دجلة جاسم الذبحاوي، اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحتراف الوظيفي - دراسة تطبيقية في المعهد التقني / كوفة - مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 13 عدد 40، 2016.

- عباس شريف أحمد حسن، سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي- دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية- دراسات إدارية، المجلد 3، العدد 06، 2010.

2.2. **عينة الدراسة:** قبل البدء في الدراسة الميدانية لابد من تسليط الضوء على عينة الدراسة، حيث يتكون المجتمع من الهيئة التدريسية في جامعة قسنطينة، الذين بلغ عددهم 84 أستاذ، وحتى يتم تحديد مدى كفاية العينة فقد تم استخدام اختبار KMO كما هو مبين في الجدول رقم (2).

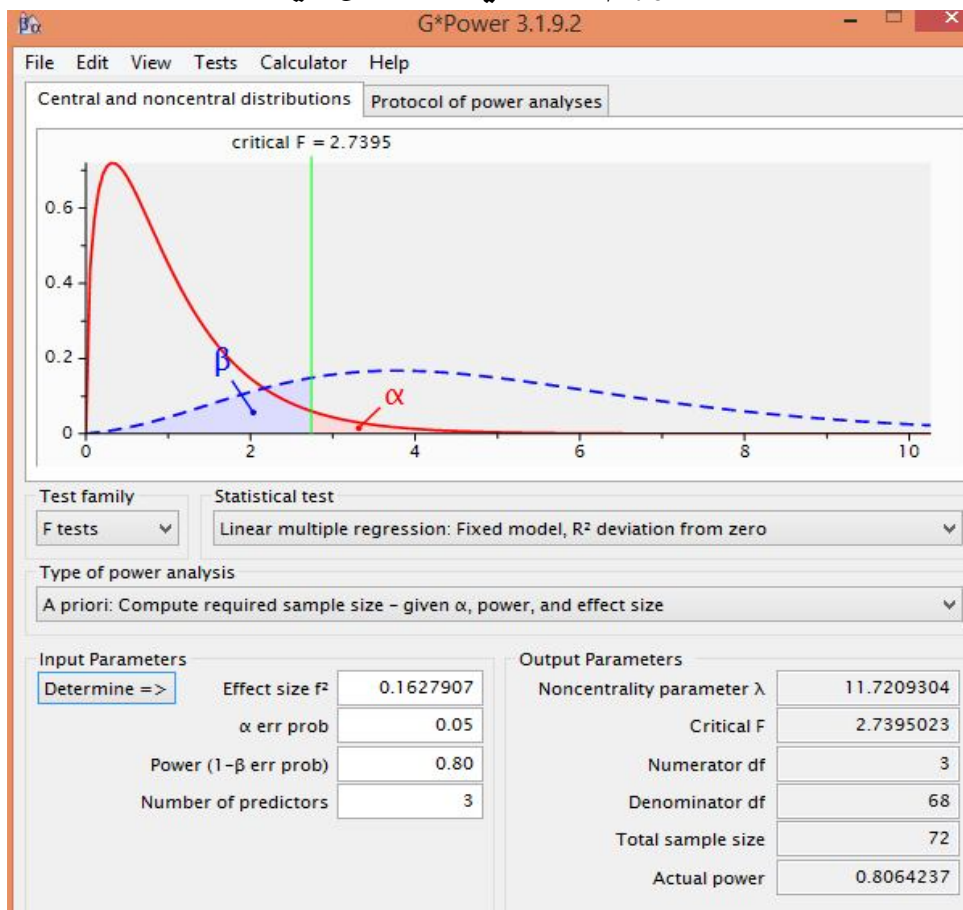
الجدول رقم (2): اختبار KMO لكفاية العينة

	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	Sig.
المحور الأول	.788	.000
المحور الثاني	.801	.000
المحور الثالث	.711	.000
كامل الاستمارة	.781	.000

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25

يتبين من الجدول (2) أن قيمة اختبار KMO أكبر من الحد الأدنى المقبول لهذا الاختبار وذلك لكل المحاور وكامل الاستمارة، الأمر الذي يجعل من حجم العينة مناسباً في التحليل الحالي. ولتحديد الحد الأدنى للعينة تم الاستعانة ببرمجية G*POWER.

الشكل رقم (2) : تحديد الحد الأدنى للعينة



المصدر: مخرجات برمجية G*POWER

من مخرجات برنامج G*POWER في الشكل (2) أنّ الحجم الأدنى للعينة اللازم للاختبار يساوي 72 مفردة، (total sample size=72)، عند قوة تأثير كبيرة مساوية 95 بالمائة. وقد كان حجم عينة الدراسة يساوي 84.

3.2. الوسائل الإحصائية المستخدمة: تم تفريغ وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من الاستبانة بواسطة برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرمجية (AMOS) وبرمجية (Gpower). واستخدمت الاختبارات الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف الإجابات. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبانة، معامل ارتباط الرتب سبيرمان براون (Spearman's

لقياس الارتباط، برنامج G^*POWER لحساب حجم العينة القبلي، تحليل المسار لدراسة الأثر والعلاقة، نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) بغرض اختبار مدى مطابقة النموذج لبيانات العينة المستخدمة ومعرفة إن كانت تلك البيانات تقيس فعلا ما أعدت لقياسه.

3. صدق وثبات أداة الدراسة: قبل الشروع في عملية تحليل واستخلاص النتائج والتأكد من مصداقيتها، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستبانة. فصدق أداة الدراسة يعني أن تكون الاستبانة شاملة لكل البيانات التي تدخل في عملية التحليل، وأن تقيس ما صممت لقياسه، وتكون كل مفرداتها واضحة وسلسلة يمكن للمبحوث أن يجيب عليها دون عناء يذكر.

1.3. قياس ثبات أداة الدراسة: لدراسة ثبات الاستبانة سيتم استخدام معادلة ألفا ل كرونباخ.

2.3. ثبات الدراسة باستخدام استخدام ألفا كرونباخ: يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبانة بغرض إضفاء الشرعية عليها. وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار، يتم تعديل الاستبانة أو قبولها، والتعرف على مدى تناسق أسئلة الاستبانة فيما بينها.

الجدول رقم (3): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات الاستمارة

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
سلوكيات القيادة	التأثير المثالي	05	.880
	الاستشارة الفكرية	05	.891
	الاعتبارات الفكرية	05	.867
	التمكن	06	.816
	مجموع عبارات المحور	21	.836
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	06	.736
	العدالة الإجرائية	05	.745
	العدالة التفاعلية	06	.735
	مجموع عبارات المحور	17	.866
الولاء التنظيمي	مجموع عبارات المحور	20	.819
المجموع الكلي للاستمارة		58	.809

المصدر: مخرجات برمجية SPSS. VER. 25

يتضح من نتائج الجدول (3) أن قيمة ألفا كرونباخ لكامل الاستثمار تساوي 0.809، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. بعبارة أخرى، في حالة إعادة نفس الاستبيان، فإن الاستجابة ستكون ثابتة بنسبة 80%، وهذه النسبة مقبولة جداً في الدراسة.

3.3. التجزئة النصفية: هناك طريقتان معتمدتان في التجزئة النصفية هما: التجزئة باستخدام معادلة سبيرمان براون، والتجزئة باستخدام ثبات قوتمان. يشترط الاختبار الأول (سبيرمان براون) تساوي قيمة كرومباخ الفا مع التباين، على عكس اختبار قوتمان الذي لا يشترط ذلك؛ أي أنه سوف يتم اختيار الاختبار المستخدم على أساس نتائج الدراسة. وباستخدام برمجية SPSS وتجزئة العبارات الخاصة بالدراسة إلى قسمين وتم الحصول على النتائج المبينة في الجدول (4).

الجدول رقم (4): نتائج اختبار التجزئة النصفية لمعامل قوتمان ومعامل سبيرمان براون

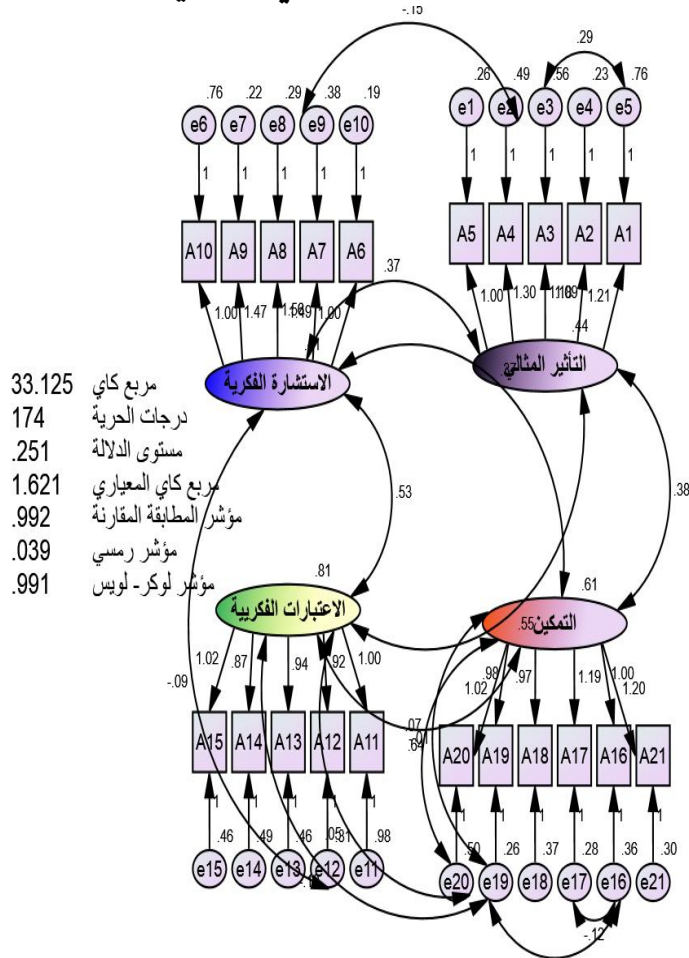
929.	معامل ألفا كرونباخ للقسم الأول		القسم الأول للعبارات		معامل ألفا كرونباخ
29	عدد العبارات				
933.	معامل ألفا كرونباخ للقسم الثاني		القسم الثاني للعبارات		
29	عدد العبارات				
58	العدد الإجمالي للعبارات				
697.	الارتباط بين القسم الأول والثاني				
815.				معامل سبيرمان براون	
842.					
822.	معامل قونمان				
	عدد العبارات	الانحراف المعياري	التباين	المتوسط	
29	16.860	284.265	71.61	القسم الأول	
29	16.993	288.759	86.65	القسم الثاني	
58	31.187	972.653	158.26	العدد الإجمالي	

المصادر: مخرجات برمجية SPSS. VER. 25

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (4) يتبين أن قيمة التباين وقيمة الفا كرومباخ ليست متساوية للقسمين. وبالتالي سيتم اعتماد قيمة غوتمان، والتي وجد أنها 0.822؛ أي أن قيمة الثبات حسب اختبار غوتمان بلغة 82 بالمائة وهي مقبولة جدا.

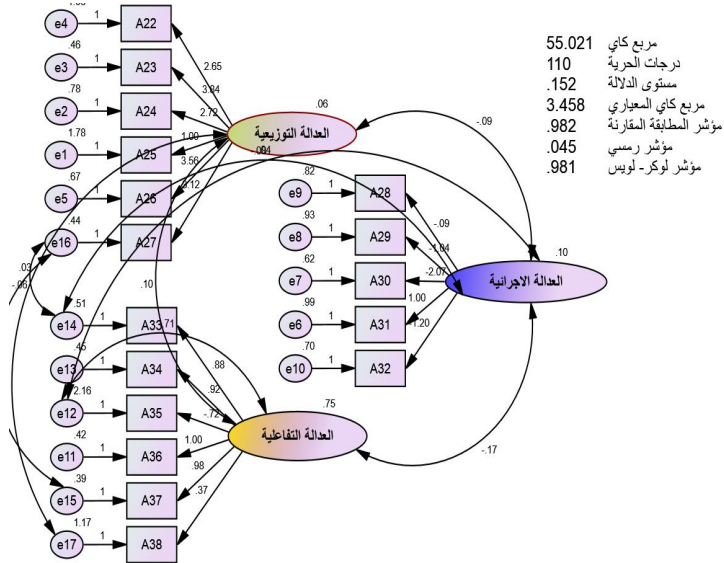
4.3. الصديق البنائي (العالمي): يهتم بتحليل الصفة المقاسة إلى عناصر، لمعرفة مدى قياسها لما أعدت لقياسه. وقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي، لقياس صدق البناء لمقاييس البحث.

الشكل رقم (3): التحليل العاملي التوكيدي لمحور سلوكيات القيادة



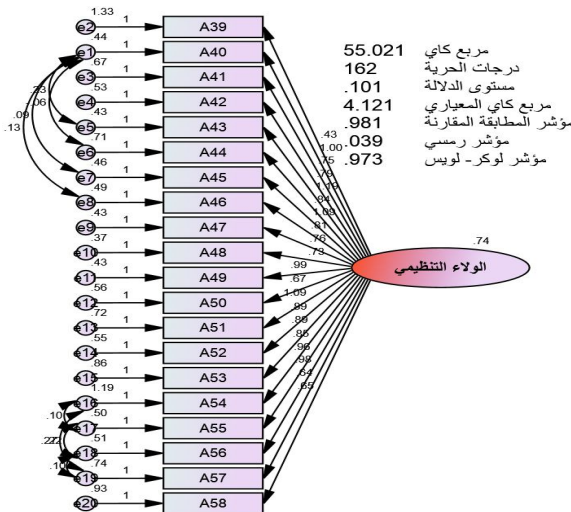
المصدر: من مخرجات برمجية AMOS V.24

الشكل رقم (4) : التحليل العاملي التوكيدي لمحور العدالة التنظيمية



المصدر: من مخرجات برنامج (AMOS V.24)

الشكل رقم (5) : التحليل العاملي التوكيدي لمحور الولاء التنظيمي



المصدر: من مخرجات برنامج (AMOS V.24)

يتضح من الشكل (3-4-5) أن مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة، والموضحة في الأشكال السابقة أعلاه، بأنّ النماذج قد حازت على قيم جيدة لمؤشرات جودة المطابقة، إذ يلاحظ أن قيمة كاي تربيع غير دالة، وكان مربع كاي المعياري أصغر من 5 بالنسبة للمحاور (1.621، 3.458، 4.121)، وهو مؤشر جيد للنماذج. كما تعتبر قيمة مؤشر توكر-لويس (0.991، 0.981، 0.973) للمحاور الثلاثة دلالة على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة. أما فيما يخص مؤشر رمسي، والذي بلغ القيمة 0.039 بالنسبة لمحوري سلوكيات القيادة والولاء التنظيمي، و0.045 لمحور العدالة التنظيمية، فيدل على أنّ فقرات كل محور من المحاور صادقة لما أعدت لقياسه.

3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (الإجابة على أسئلة الدراسة): تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحاور، وكذلك الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي للمحاور. وقد تم عرض النتائج في الجدول (5).

الجدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة.

المتغيرات	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
سلوكيات القيادة	التأثير المثالي	2.881	.853	محايد
	الاستشارة الفكرية	2.602	.868	محايد
	الاعتبارات الفكرية	2.923	.917	محايد
	التمكين	2.954	.848	محايد
	مجموع عبارات المحور	2.845	.792	محايد
العدالة التنظيمية	العدالة التوزيعية	2.650	.772	محايد
	العدالة الإجرائية	2.604	.524	محايد
	العدالة التفاعلية	3.023	.724	محايد
	مجموع عبارات المحور	2.755	.540	محايد
الولاء التنظيمي	مجموع عبارات المحور	3.565	.733	موافق

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25

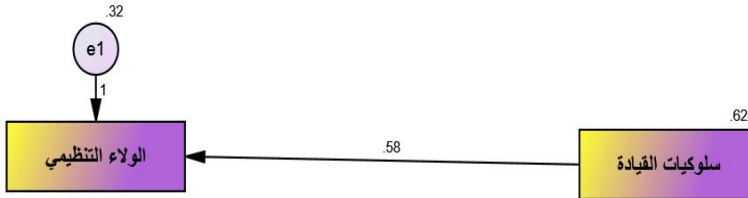
يتضح من نتائج الجدول (5) أنّ أبعاد محور سلوكيات القيادة والعدالة التنظيمية تتراوح متوسطاتها بين 2.604 و3.023، وتقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي (2.6 إلى أقل من 3.4)، كما أن الانحراف المعياري كان محصور بين 0.524 و0.917

مما يدل على انخفاض تشتت الإجابات، والتي كانت متقاربة، غير أن المتوسطات كانت أقرب إلى غير موافق من موافق. وهذا يدل على أن سلوكيات القيادة والعدالة التنظيمية لم تكن تحظى بالرضى لدى عينة الدراسة. بالنسبة لمحور الولاء التنظيمي، كان متوسط المحور 3.565 وهو يقع في الفئة الرابعة (3.4 إلى أقل من 4.2) بانحراف معياري قدره 0.733 مما يؤكد عدم تشتت الإجابات واتفاق العينة في الإجابات، إلا أن المتوسط أقرب إلى فئة المحايد، وهذا ربما يعود إلى تحفظ الأساتذة في الإجابة.

5. اختبار فرضيات الدراسة

1.5.3. اختبار أثر سلوكيات القيادة على الولاء التنظيمي (علاقة تأثير مباشرة): يوضح الشكل رقم (6) العلاقة بين المتغيرين وأثر سلوكيات القيادة على الولاء التنظيمي.

الشكل رقم (6): النموذج البنائي لأثر سلوكيات القيادة على الولاء التنظيمي



المصدر: مخرجات برمجية AMOS V24

يشير إلى أن سلوكيات القيادة تأثر تأثيراً طردياً متوسطاً على الولاء التنظيمي بمعامل 0.58، مما يؤكد أنه كلما ارتفع مستوى سلوكيات الإدارة فإن ذلك يؤدي إلى رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى الهيئة التدريسية. وللتأكد من صلاحية التقدير لأبد من حساب مؤشرات النموذج.

الجدول رقم (6): نتائج تقدير علاقات التأثير المباشرة بين سلوكيات القيادة والولاء

التنظيمي

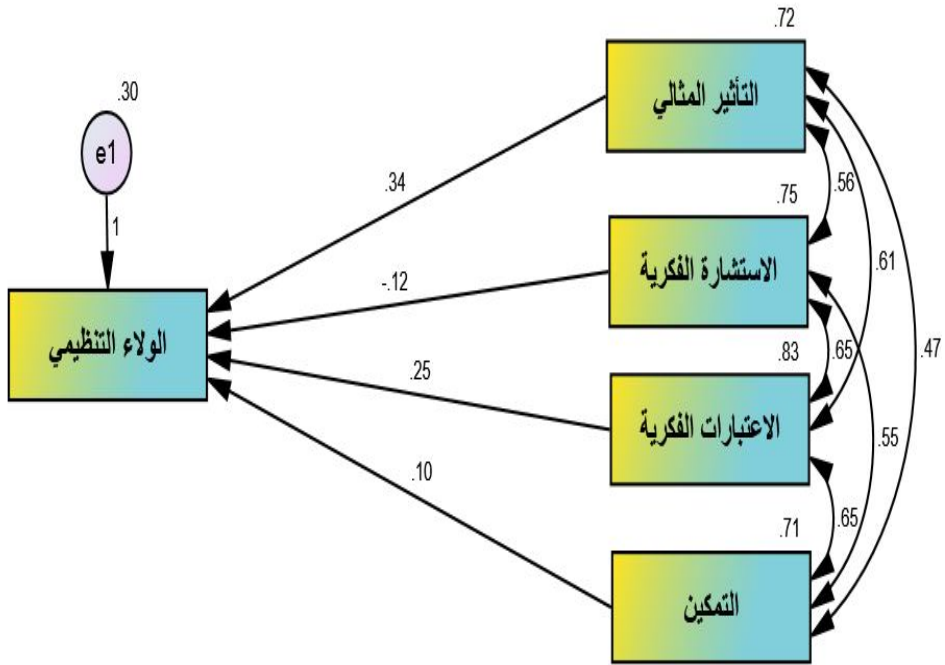
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
سلوكيات القيادة	.620	.096	6.442	***	
e1	.320	.050	6.442	***	
سلوكيات القيادة - - - > الولاء التنظيمي	.584	.079	7.399	***	

المصدر: مخرجات برمجية AMOS V24

من خلال نتائج التقدير في الجدول (6) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 وبالتالي فهي معنوية، كما نلاحظ أن قيمة C R أكبر من 1.694 وبالتالي فالنموذج معنوي ونتائج التقدير نتائج معتمدة.

2.5.3. اختبار أثر أبعاد سلوكيات القيادة على الولاء التنظيمي (علاقة تأثير مباشرة):

يوضح الشكل رقم (7) أثر أبعاد سلوكيات القيادة على الولاء التنظيمي. الشكل رقم (7): النموذج البنائي لأثر أبعاد سلوكيات القيادة على الولاء التنظيمي



المصدر: مخرجات برمجية AMOS V24

نلاحظ من الشكل (7) أن بعد التأثير المثالي وبعد الاعتبارات الفكرية وبعد التمكين، تأثيرها إيجابي على الولاء التنظيمي، أما بعد الاستشارة الفكرية فهي تؤثر عكسياً على الولاء التنظيمي، لكن هذه النتائج لا يمكن اعتمادها قبل معرفة مستوى معنويتها. الجدول (7) يبين مستوى معنوية النتائج السابقة.

الجدول (7): نتائج تقدير علاقات التأثير المباشرة بين أبعاد سلوكيات القيادة والولاء التنظيمي

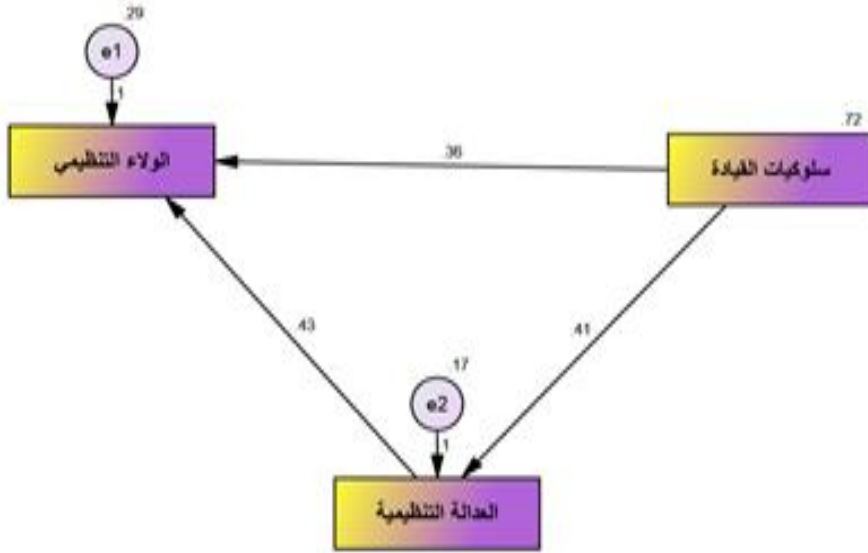
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
التأثير المثالي <---> الولاء التنظيمي	.344	.121	2.848	.004	
الاستشارة الفكرية <---> الولاء التنظيمي	-.116	.133	-.872	.383	
الاعتبارات الفكرية <---> الولاء التنظيمي	.252	.157	1.604	.109	
التمكين <---> الولاء التنظيمي	.103	.134	.766	.444	
الاعتبارات الفكرية <---> الاستشارة الفكرية	.651	.112	5.803	***	
الاعتبارات الفكرية <---> التأثير المثالي	.607	.108	5.624	***	
الاعتبارات الفكرية <---> التمكين	.647	.110	5.861	***	
التأثير المثالي <---> الاستشارة الفكرية	.556	.101	5.510	***	
الاستشارة الفكرية <---> التمكين	.547	.100	5.470	***	
التأثير المثالي <---> التمكين	.472	.094	5.021	***	
الاعتبارات الفكرية	.832	.129	6.442	***	
التأثير المثالي	.719	.112	6.442	***	
الاستشارة الفكرية	.745	.116	6.442	***	
التمكين	.711	.110	6.442	***	
e1	.300	.047	6.442	***	

المصدر: مخرجات برمجية (AMOS, V.24)

من خلال نتائج التقدير في الجدول (7) نلاحظ أن بعد التأثير المثالي فقط تأثيره معنوي على الولاء التنظيمي أم الأبعاد الأخرى فتأثيرها غير معنوي، حيث نلاحظ أن التأثير المثالي يؤدي إلى رفع الولاء التنظيمي بنسبة 38 بالمائة. مما يؤكد أن معاملات المدير لها دور كبير في رفع مستوى الولاء التنظيمي.

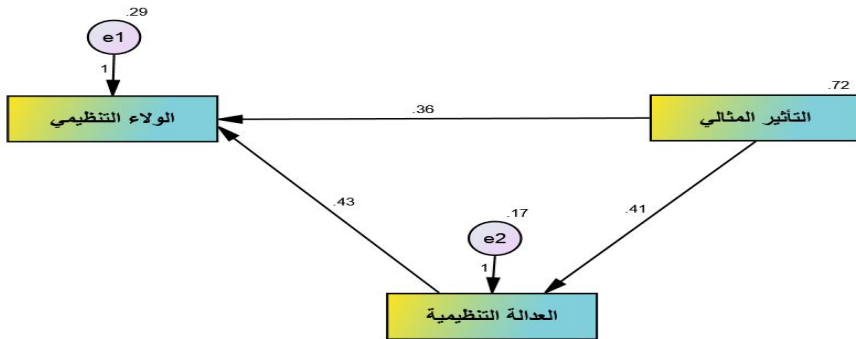
3.5 اختبار علاقة سلوكيات القيادة على الولاء التنظيمي في وجود متغير العدالة التنظيمية كمتغير وسيط بينهما (علاقة تأثير غير مباشرة): بغرض التحقق من فرضية التأثير غير المباشرة التي تشير إلى أن هناك علاقة تأثير بين سلوكيات القيادة والولاء التنظيمي، في وجود العدالة التنظيمية كمتغير ملطف بينهما، إلا أنه سيتم استخدام متوسط المحور كامل ومتوسط بعد التأثير المثالي الذي وجد أن تأثيره معنوي،

الشكل (8): النموذج البنائي لسلوكيات القيادة والولاء التنظيمي، في وجود العدالة
التنظيمية كمتغير وسيط



المصدر: مخرجات برمجية (AMOS, V.24)

الشكل (9): النموذج البنائي لبعد التأثير المثالي والولاء التنظيمي، في وجود العدالة
التنظيمية كمتغير وسيط



المصدر: مخرجات برمجية (AMOS, V.24)

من خلال الشكلين (7-8) نلاحظ نفس النتيجة عند استخدام المحور كامل أو بعد التأثير المثالي الذي كان تأثيره معنويا، الأمر الذي يؤكد على أن تأثير سلوكيات القيادة ينبع من تأثير بعد التأثير المثالي. وحتى يتم تحديد مدى معنوية نتائج التقدير.

الجدول (8) : علاقة التأثير غير المباشرة للمتغير الوسيط

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
العدالة التنظيمية	< - -	سلوكيات القيادة (التأثير المثالي)	.410	.053	7.716	***	
الولاء التنظيمي	< - -	سلوكيات القيادة (التأثير المثالي)	.434	.145	2.991	.003	
الولاء التنظيمي	< - -	العدالة التنظيمية	.357	.092	3.874	***	
سلوكيات القيادة (التأثير المثالي)			.719	.112	6.442	***	
e2	.168		.168	.026	6.442	***	
e1	.295		.295	.046	6.442	***	

المصدر: مخرجات برمجية (AMOS, V.24)

تكشف نتائج الجدول (8) عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التفاعلي الملطف العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل التفسير 0.43، كما نلاحظ أن تأثير سلوكيات القيادة على الولاء التنظيمي ارتفع قليلا من 34 بالمائة إلى 36 بالمائة في وجود المتغير الملطف. كما تشير الى أنه كلما ارتفع مستوى العدالة التنظيمية أدى ذلك إلى تحسين العلاقة بين سلوكيات القيادة والولاء التنظيمي. أما بالنسبة لمعنوية النتائج فنلاحظ أن قيمة CR أعلى من المعيار المحدد للقبول 1.96، وحتى يتم التأكد من صلاحية نموذج المتغير الوسيط لابد من استخدام اختبار سوبل، وهو ما يبينه الجدول (9).

الجدول (9) : اختبار سوبل لمعنوية المتغير الوسيط

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:	
a	.357	Sobel test:	2.36999691	0.06537477	0.01778823
b	.434	Aroian test:	2.32214504	0.06672193	0.02022513
s _a	.092	Goodman test:	2.42093438	0.06399926	0.01548067
s _b	.145	Reset all	Calculate		

المصدر: <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>

يظهر من اختبار سوبل معنوية جميع الاختبارات الخاصة بالمتغير التفاعلي استقامة القيادة. وعليه، تقبل الفرضية الثالثة التي تشير إلى وجود دور تفاعلي ملطف للعدالة التنظيمية في العلاقة بين سلوكيات القيادة والولاء التنظيمي.

4. نتائج وخاتمة الدراسة

- اجتازت محاور الدراسة بأبعادها (التي تم تحويلها إلى نموذج وفق أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) كل اختبارات الصدق البنائي، وجودة المطابقة المطلوبة، إذ تراوحت قيمة المؤشرات بين قبول وقبول مثالي، مما يعني قبول النموذج هيكلياً وإحصائياً.
- تميزت الاستبانة بالثبات وذلك بناء على اختبار الفا كرونباخ والتجزئة النصفية.
- بعد التأثير المثالي فقط تأثيره ايجابي على الولاء التنظيمي، حيث نلاحظ أن التأثير المثالي يؤدي إلى رفع الولاء التنظيمي بنسبة 38 بالمائة. مما يؤكد أن معاملات المدير لها دور كبير في رفع مستوى الولاء التنظيمي.
- سلوكيات القيادة تأثر تأثيراً طردياً متوسطاً على الولاء التنظيمي بمعامل 0.58.
- يظهر من اختبار سوبل معنوية جميع الاختبارات الخاصة بالمتغير التفاعلي استقامة القيادة.
- لم يكن تأثير المتغير الوسيط كبيراً بل كان ضعيفاً بسبب عدم إحساس الهيئة التدريسية بتوفر العدالة التنظيمية.

1. Sharma R. A, Organizational theory and Behaviour New Delhi, Tata Mc Graw-Hill, 1982, p. 212.
2. Halpin A. W., theory and research in administration, New York the Macmillan, 1966, P. 212.
3. الكبيسي حامد جهاد، السلوك القيادي وعلاقته ببعض المتغيرات، دراسة ميدانية في هيئة المعاهد الفنية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، 1999، ص 14.
4. Archbold, R. : "The perception of leadership style: Effect on the work environment", Unpublished PhD, Dissertation, Nova Southeastern, University, 2003, P:51
5. Carless, S.: "Assessing discriminate validity of transformational leadership behavior as measured by MQL", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.74, 1998, PP: 353-358.
6. Fischer c. et Al., human resources management, 4th Ed. New York, Houghton Mifflin com, 1999, p. 554.
7. Lahak N. A., Alam s. s., « the effects of leader, member exchange on organizational justice and organizational citizenship behavior : empirical study » in european journal of social sciences vol. 8, N°2 , 2009, p3.
8. Lee H. R. , An Empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among leader, member exchange and job satisfaction, 2003, p. 29.
9. Thibault J. et Walker L, *A theory of procedure*, California Law Review, 66, 1978, p. 541-566.
10. Lee H. R. , op.cit.
11. Fatt c. et al., the impact Organizational justice on employees job satisfaction : the malaysian companies perspectives, American Journal Of Economics and business administration, vol. 2, N° 1, 2010, P. 27.
12. Rego A., Cunha M. , organizational Justice and citizenship culture, submission of papers for publication University de Santiago, Portugal, 2006, P. 7.
13. المخلاقي محمد، أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق، مجلد 17، سوريا، 2001، ص. 132.
14. Mehtal and al. « employee loyalty towards organization- A study of Academician » in J.Buss.MGT.Eco., Res., vol. 1, 2010, p. 98.