

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع:

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة حالة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

أ/ بياضي صفاء

من إعداد الطلبة (ة):

- لزرق بشرة
- نموس الزهرة

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
- بن تركي زينب	أستاذ محاضر ب	رئيسا	بسكرة
- بياضي صفاء	أستاذ مساعد ب	مقرا	بسكرة
- بن غزال ابتسام	أستاذ مساعد ب	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2023-2024



شكر وعرفان

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الثبات
وأعاننا على إتمام هذا العمل بعد أن سافرنا لنضع النقاط على الحروف
ونكتشف ما وراء ستار العلم والمعرفة. فهاهي ثمار علمنا قد حان قطافها.
كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذة الفاضلة "بياضي صفاء"
التي كانت بمثابة عون وأخت لنا طيلة العام
وعلى إشرافها لنا لإتمام هذه المذكرة بغية نيل شهادة الماجستير
فجزاك الله عنا كل خير.
كما لا ننسى أن نقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير
والى كل من علمنا حرفا وساندنا في مشوارنا سواء من قريب أو بعيد.

الاهداء

...الحمد لله على لذة الانجاز والحمد لله عند البدء وعند الختام

إلى أرواح تعطرت بعبق العلم والتفاني،

إلى أمي وأبي الحنونين الذين سارا معي في رحلة العلم والتحصيل العالي

إلى رفيق دربي زوجي الغالي

.إلى بسمتي في هذه الحياة عبد الودود، بيان أسيل

...شكرا لكم على الدعم والعطاء اللامتناهي

إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع ارتوي منها،

إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني

إلى إخواني وأخواتي الغاليين... للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين الصحاب الشدائد والأزمات... أهديكم هذا إنجاز وثمره

نجاحي الذي لطالما تمنيته ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضلله سبحانه وتعالى فالحمد هليل على ما وهبني وان

... يجعلني مباركة وان يعينني أينما كنت، فالحمد لله شكرا وحبا وامتنانا على البدء والختام

...وأخيرا، من قال أنا لها نالها فانا لها وأن أبت رغما عنها أتيت بها

إهداء

الحمد لله على لذة الانجاز والحمد لله عند البدء وعند الختام...

إلى أرواح تعطرت بعبق العلم والتفاني،

إلى أمي وأبي الحنونين الذين سارو معي في رحلة العلم والتحصيل العالي

شكرا لكم على الدعم والعطاء اللامتناهي...

إلى الغريب في احضان الغربية، إلى من أبعدته الأقدار عن عيني ليحمل شعار اسم عائلته

أخي غالي...

إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي يناييع ارتوي منها،

إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قررة عيني

إلى إخواني واخواني الغاليين... للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين الصحاب الشدائد والأزمات... أهديكم هذا إنجاز وثمره

نجاحي الذي لطالما تمنيته ها أنا اليوم أكملت وأتممت اول ثمراته بفضلله سبحانه وتعالى فالحمد هلل على ما وهبني وان

يجعلني مباركة وان يعينني أينما كنت، فالحمد لله شكرا وحبا وامتنانا على البدء والختام.....

واخيرا، من قال أنا لها نالها فانا لها وأن أبت رغما عنها أتيت بها...

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي، في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة - من وجهة نظر أساتذة الكلية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 80 استبانة على الأساتذة بالكلية وتم استرداد 65 فقط منها وقد استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل إجابات أفراد العينة كما اختبرنا فرضيات الدراسة وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة ومستوى الالتزام التنظيمي، في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة -

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي، الالتزام التنظيمي.

Abstract :

This study aimed to identify the role of ethical leadership in enhancing organizational commitment, at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences - Mohamed Khidir University of Biskra - from the perspective of the college professors.

To achieve the objectives of the study, 80 questionnaires were distributed to professors at the college, and only 65 of them were returned. We used a set of statistical methods to analyze the answers of the sample members. We also tested the hypotheses of the study by relying on the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program.

The study reached a number of results, the most important of which is the presence of a statistically significant role for ethical leadership in its various dimensions and the level of organizational commitment, in the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences - Mohamed Kheidar University in Biskra -

Key words: Ethical leadership, availability of ethical behaviour, practice of ethical behaviour, promotion of ethical behaviour, ethical commitment.

قائمة

الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهمية الالتزام التنظيمي وأثره على المستويات المختلفة	04
02	الطاقم البيداغوجي لقسم العلوم الاقتصادية	48
03	الطاقم البيداغوجي لقسم علوم التسيير	49
04	الطاقم البيداغوجي لقسم العلوم التجارية	50
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	53
06	نتائج معاملات الصدق و الثبات	57
07	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد توافر السلوك الأخلاقي	58
08	الصدق الذاتي للمؤشرات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي	59
09	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي	60
10	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الالتزام العاطفي	61
11	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الالتزام المعياري	62
12	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الالتزام الاستمراري	63
13	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	64
14	مقياس ليكارت للحكم على مستوى إجابات الأفراد	65
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور القيادة الأخلاقية	66
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الالتزام التنظيمي	69
17	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي	72
18	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة. - "	73
19	اختبار دور توافر السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.	74
20	اختبار دور ممارسة السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.	74
21	اختبار دور تعزيز السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.	75

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
و	نموذج الدراسة	01
07	أبعاد الالتزام التنظيمي	02
08	مراحل الالتزام التنظيمي حسب بوكانن	03
26	خصائص القيادة الأخلاقية	04
28	مكونات القيادة الأخلاقية	05
31	أبعاد القيادة الأخلاقية	06
32	مبادئ القيادة الأخلاقية	07
48	الهيكل التنظيمي للكلية	08

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
-	شكر وعرهان
-	الإهداء
-	الملخص
-	قائمة الجداول والأشكال
	قائمة الأشكال
أ-ط	مقدمة
-2	الفصل الأول: الإطار النظري للالتزام التنظيمي
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإفصاح في القوائم المالية
03	المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي
04	المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي
05	المطلب الثالث: خصائص الالتزام التنظيمي
06	المبحث الثاني: أبعاد، مراحل وقياس الالتزام التنظيمي
06	المطلب الأول: أنواع الالتزام التنظيمي
07	المطلب الثاني: مراحل تطور الالتزام التنظيمي
08	المطلب الثالث: طرق قياس الالتزام التنظيمي
12	المبحث الثالث: مستويات، محددات وآثار الالتزام التنظيمي
12	المطلب الأول: مستويات الالتزام التنظيمي
12	المطلب الثاني: محددات الالتزام التنظيمي
15	المطلب الثالث: آثار الالتزام التنظيمي
18	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية
20	تمهيد
21	المبحث الأول: ماهية القيادة الأخلاقية
21	المطلب الأول: تعريف القيادة الأخلاقية وأهميتها
21	الفرع الأول: تعريف القيادة الأخلاقية
24	الفرع الثاني: أهمية القيادة الأخلاقية

25	المطلب الثاني: خصائص القيادة الأخلاقية
26	المطلب الثالث: مكونات القيادة الأخلاقية ومتطلبات تفعيلها.
30	المبحث الثاني: أساسيات القيادة الأخلاقية.
30	المطلب الأول: أبعاد القيادة الأخلاقية.
31	المطلب الثاني: مبادئ القيادة الأخلاقية
33	المبحث الثالث: العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.
33	المطلب الأول: دور توافر السلوك الأخلاقي في تعزيز الالتزام التنظيمي.
33	الفرع الأول: السلوك الأخلاقي
34	الفرع الثاني: دور توافر السلوك الأخلاقي في تعزيز الالتزام التنظيمي.
36	المطلب الثاني: دور ممارسة السلوك الأخلاقي في تعزيز الالتزام التنظيمي.
37	المطلب الثالث: دور تعزيز السلوك الأخلاقي في تعزيز الالتزام التنظيمي.
38	خلاصة الفصل:
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة محمد خيضر بسكرة.
41	المبحث الأول: التعريف بجامعة محمد خيضر بسكرة
41	المطلب الأول: لمحة عن جامعة محمد خيضر بسكرة
42	المطلب الثاني: المهام الجامعة محمد خيضر بسكرة
43	المطلب الثالث: لمحة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
52	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
52	المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
55	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
56	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة البحث (الاستبانة)
64	المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي.
65	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
66	المطلب الأول: تحليل فقرات القيادة الأخلاقية.
69	المطلب الثاني: تحليل فقرات الالتزام التنظيمي.
72	المطلب الثالث اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية
76	خلاصة الفصل

79	الخاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

مقدمة

شهد القرن الواحد والعشرين تحولات عالمية كبيرة ونمو متصاعد من المنافسة والمزيد من التطورات المتلاحقة من التكنولوجيا المتصاعدة وعوامة المنظمات وهذا يضعها في تحديات كبيرة لتعمل على تطوير أدائها وتحسين خدماتها ومن أهم العوامل التي تعمل على تحقيق ذلك هو الاحتفاظ بالموظفين الذين هم على مستوى عال من الكفاءة والالتزام للمنظمة. كما تعتبر الموارد البشرية هي المحرك الأساسي الذي ينتج عنها تحويل المدخلات إلى مخرجات ومع أن المنظمة تشمل عناصر متعددة كالأعمال والنشاطات والموارد المتاحة والآلات، إلا أن العنصر الإنساني يعتبر أهم هذه العناصر على الإطلاق فهو الذي ينظم ويوزع الأعمال ويوفر الموارد. ويستخدمها، ومهما بلغت المنظمة من التطور في تصميمها للهيكلة التنظيمي وخطوط الإنتاج ونظم الرقابة، إلا أنها قد تفشل. ويعتبر موضوع الالتزام التنظيمي من المواضيع التي ارتبطت ارتباطا وثيقا بالسيكولوجية "النفسية" لدى الأفراد، بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكيات الموظفين، وحضورهم، وغيابهم، والأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم، وأدائهم، واتجاهاتهم النفسية مما ينعكس بدوره على أداء المنظمة، وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي، لذلك حاول بعض المدراء التغيير من سلوكياتهم نحو الأفضل والاتجاه نحو المدخل الأخلاقي للتأثير على مرؤوسيه.

ويمثل المدخل الأخلاقي إستراتيجية فعل مسبق مصممة إلى أبعد من الحد الأدنى من المعايير المفروضة بالقوانين واللوائح الحكومية، وهو قائم على افتراض يشير بأن أعضاء المنظمة يكونون موجّهين بشيء ما هو أكبر من المصالح الاقتصادية، وأن القيم الشخصية والاجتماعية يجب أن توجه أفعال المنظمة، وأن القرارات والأفعال اليومية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية بإمكانها اعتماد رسالة تدعو إلى عدم الإضرار.

وبالتالي فإن الأخلاق هي قيم ومعتقدات وقواعد أخلاقية حاکمة للطريقة التي ينبغي أن يتصرف بها المهتمين بالمنظمة أحدهم إزاء الآخر، وتشكل مكون رئيس من القيم الثقافية للمنظمة، وعليه إن خلق ثقافة تنظيمية أخلاقية هي واحدة من الأولويات الرئيسة للمنظمة، ويمكن للمدراء خلق ثقافة أخلاقية من خلال الالتزام الشخصي المؤيد للقيم الأخلاقية ونقله إلى المرؤوسين.

1. طرح الإشكالية الرئيسية والأسئلة البحثية

نظرا لاهتمام المنظمات الحديثة في قطاع الأعمال بإدارة الموارد البشرية والتي تعنى بالعنصر البشري، من الأمور التي احتلت الحيز الكبير ضمن نشاطاتها المتعددة، والتي تعتبر من الركائز الأساسية التفاعلية في البيئة الداخلية لها، مما ينعكس على نجاحاتها مع عملائها وجمهورها الخارجية ونظرا للأهمية البالغة للقيادة الأخلاقية والآثار التي تتركها خاصة على التزام العاملين في المنظمة، استوقفنا طرح التساؤل التالي:

هل هناك دور للقيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة محمد خيضر-بسكرة؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية تمت صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل هناك دور لتوافر السلوك الأخلاقي في تعزيز الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر-بسكرة-؟

✓ هل هناك دور لممارسة السلوك الأخلاقي في تعزيز الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر-بسكرة-؟

✓ هل هناك دور لتعزيز السلوك الأخلاقي في تعزيز الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر-بسكرة-؟

2.الدراسات السابقة:

تطرقنا فيما يلي إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وأهم النتائج التي توصلت إليها:

أ. الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

- (فدعم عبد ال محمد، آلاء عبد الموجود العاني،2020)، بعنوان تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الأهلية، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، نينوى، العراق. هدفت الدراسة: إلى تشخيص مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى المسؤولين في الكليات الأهلية محل الدراسة.

توصلت الدراسة: إلى تبين أبعاد القيادة الأخلاقية من حيث توافرها لدى القيادات الأكاديمية في الميدان المبحوث، إذ كانت النزاهة أكثر الأبعاد توافرا لدى القيادات المبحوثة، في حين كان توضيح الأدوار أقلها توافرا.

- (هشام أزور محمد، عبد الرحمن شريف، حمد ازاد حسين طه،2023) بعنوان القيادة الأخلاقية ودورها في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل. هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الأخلاقية في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي، لدى العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل.

توصلت الدراسة: إلى وجود علاقة تأثير وارتباط معنوية عكسية وسالبة، وبمستوى جيد بين القيادة الأخلاقية والتهكم التنظيمي بحسب المستويين الكلي والجزئي، مما يشير إلى أنه كلما زاد تطبيق الكلية المبحوثة القيم والمبادئ القيادة الأخلاقية كلما أدى ذلك إلى انخفاض أو عدم انتشار ظاهرة التهكم التنظيمي.

- (عبد الرحمن شريف حمد، شيماء عصمت محمد أمين،2023)، بعنوان دور سلوكيات القيادة الأخلاقية في تعزيز المناعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الحكومية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة صلاح الدين- أربيل هدفت الدراسة: إلى تسليط الضوء على سلوكيات القيادة الأخلاقية (العدالة، المشاركة في السلطة، وضوح الدور التنظيمي، الاهتمام بالعاملين) التي يمارسها مديري المصارف الحكومية في مدينة أربيل، خلال ممارسة نشاطاتهم اليومية ودورها في المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي).

توصلت الدراسة: إلى وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين سلوكيات القيادة الأخلاقية والمناعة التنظيمية على المستوى الكلي والجزئي، وهذا يدل على انه كلما زاد توجه المصارف الحكومية على تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقي أدى ذلك إلى زيادة المناعة التنظيمية

_(سالار علي لك، كوسوت محمد أبا بكر ، وآخرون، 2021) بعنوان دور القيادة الأخلاقية في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء عينة من القياديين في عدد من المستشفيات الأهلية جامعة كوية للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، كردستان العراق.

هدفت الدراسة: إلى تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والبراعة التنظيمية.

توصلت الدراسة: إلى أن العلاقة الايجابية والمعنوية بين القيادة الأخلاقية وبعد الممارسات الإدارية من أقوى العلاقات، أما أضعف العلاقات كانت الايجابية والمعنوية بين القيادة الأخلاقية وبعد الممارسات الاجتماعية الأخلاقية .

- (مهابات نوري عبد الله، هلگورد حويز مصطفى، 2021) بعنوان دور القيادة الأخلاقية في الحد من الإخلال الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في المديرية التابعة لوزارة البلديات ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، مدينة أربيل العراق.

هدفت الدراسة: إلى التعرف على علاقة وأثر أبعاد القيادة الأخلاقية بأبعادها (الأخلاقيات الشخصية للقادة، الأخلاقيات الإدارية للقادة، الأخلاقيات العلاقاتية للقيادة) ودورها في الحد من الإخلال الوظيفي بأبعاده (العوامل الشخصية، العوامل التنظيمية).

توصلت الدراسة: إلى وجود علاقات معنوية موجبة بين القيادة الأخلاقية والحد من الإخلال الوظيفي وأبعادهما على المستوى الكلي والجزئي مما يدل على، كلما مارست هذه المديرية القيادة الأخلاقية يؤدي إلى الحد من الإخلال الوظيفي، فضلا عن، وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين بعد الأخلاقيات الإدارية للقادة والمتغير التابع الإخلال الوظيفي، مما يشير كلما مارست المديرية المبحوثة الأخلاقيات الإدارية يؤدي إلى الحد من الإخلال الوظيفي.

ب. الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

(عاشوري ابتسام، 2015) بعنوان الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية -دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة وتقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة.

توصلت الدراسة الى: وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة ، وأيضا وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية مع ابعاد الالتزام التنظيمي .

- (امي إبراهيم حماد، حنون، 2006) بعنوان **قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير في علوم التجارة، إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وكذلك معرفة مدى أثر بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي.

توصلت الدراسة الى: وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ووجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية.

ج. الدراسات المتعلقة بالمتغيرين:

- (أمينة بنت سعيد بن أحمد طيارش الرواس، 2023) بعنوان **أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة لمترية والتعميم** مجلة كلية التربية، جامعة طنطا بمحافظة ظفار، عمان .

هدفت هذه الدراسة: إلى التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في المديرية العامة لمترية والتعميم بمحافظة ظفار .

توصلت الدراسة إلى: أن مستوى القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في المديرية العامة لمترية والتعميم بمحافظة ظفار بدرجة استجابة (عالية)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي في المديرية العامة لمترية والتعميم بمحافظة ظفار تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة ,و وجود أثر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المديرية العامة لمترية والتعميم بمحافظة ظفار.

- (قعود نصر الدين، سلامي منيرة، 2020) بعنوان **أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء** مجلة الاستراتيجية والتنمية، باتنة .

هدفت هذه الدراسة : إلى استكشاف كيفية تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال دور الوساطة لنية ترك العمل .

توصلت الدراسة إلى: أن تصورات عينة الدراسة كانت متوسطة لكل من ممارسات سلوكيات القيادة الأخلاقية، مستوى التزامهم التنظيمي ونية تركهم للعمل، كما توصلت لوجود تأثير إيجابي لممارسات القيادة 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.

- (حسن عيد لبيب، 2023) بعنوان **تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي**، دراسة تطبيقية علي العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمواويات كلية التجارة المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، القاهرة الكبرى، جامعة دمياط .

هدفت الدراسة: إلى تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، بالتطبيق على العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمواويات بالقاهرة الكبرى.

توصلت الدراسة: وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوي إدراك العاملين لأبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الالتزام التنظيمي، و وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

الدراسات باللغة الأجنبية :

1Gustavo esguerra and kety jauregui and juan espinosa (2021) :ethical leadership and organizational support for creativity at work .

هدفت هذه الدراسة: إلى دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على الإبداع وتقدير التأثير الوسيط للدعم التنظيمي .

توصلت الدراسة الى: أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع سواء بشكل مباشر أو من خلال الدعم التنظيمي للإبداع وهذا يوجه الانتباه إلى فرصة التي يتعين على القادة تحسين العمليات والإجراءات والبروتوكولات التنظيمية الموجهة نحو المسؤولية واحترام الآخرين لتشجيع السلوك الإبداعي لدى الموظفين.

2 Hazem Ahmed Khairy ,Rania Hafez Mahmoud,2023, Journal of the Faculty of Tourism and Hotels، The Moderating Role of Ethical Leadership in the Relationship between Organizational Politics and Workplace Envy in Hotels ، University of Sadat City، Egypt.

هدفت هذه الدراسة: إلى كيف يمكن للقيادة الأخلاقية أن تقام تصور الموظفين للسياسة التنظيمية و الحسد في مكان العمل في المؤسسات الفندقية من فئة الخمس نجوم.

توصلت الدراسة: إلى أن إدراك الموظفين للسياسة التنظيمية يرتبط بشكل إيجابي بالحسد في مكان العمل، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة سلبية بين القيادة الأخلاقية و إدراك الموظفين للسياسة التنظيمية والحسد في مان العمل، بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية لها تأثير معتدل أضعفت العلاقة الإيجابية بين تصور السياسة التنظيمية و الحسد في مكان العمل.

موقع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

➤ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من ناحية:

اعتمادها للمنهج الوصفي التحليلي وأيضاً استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات.

➤ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من ناحية:

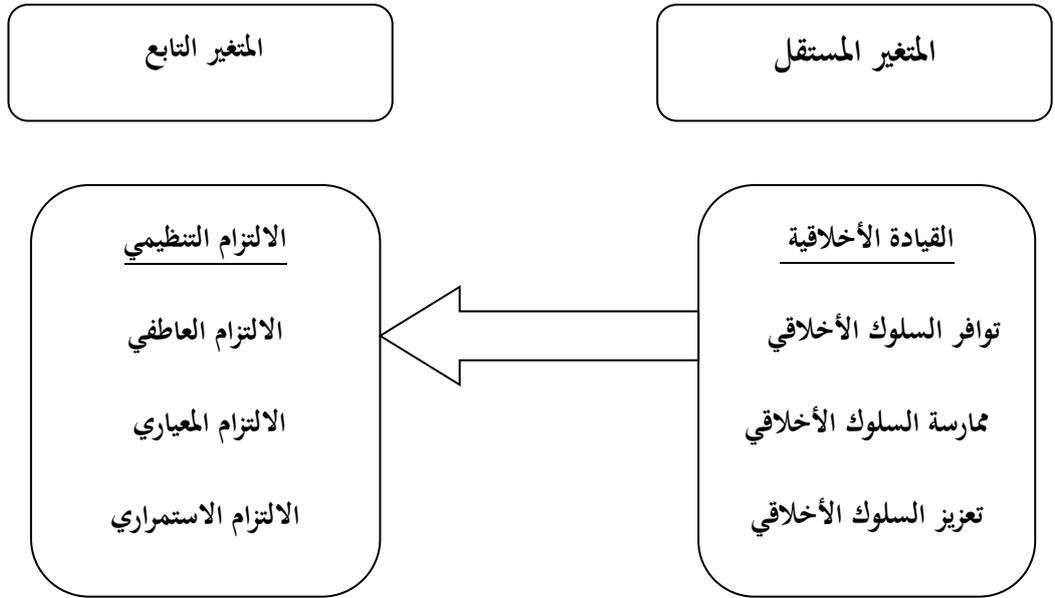
- اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في وضع أبعاد المتغير المستقل وفي وضع المتغير التابع.
- اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث الاطارين الزماني والمكاني.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في العينة ومجتمع الدراسة المختارة.

3. نموذج وفرضيات الدراسة

أولاً. نموذج الدراسة

على ضوء الإشكالية المطروحة وتبعاً للدراسة وأهميتها فقد تم وضع نموذج افتراضي يشمل متغيري الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر من إعداد الطالبين

ثانياً: فرضيات الدراسة

استناداً إلى إشكالية الدراسة وقصد الإجابة على الأسئلة المطروحة، تمت صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة على النحو التالي :

الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي في الكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5%.

وتندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوافر السلوك الأخلاقي في تعزيز الالتزام التنظيمي في الكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5%.

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسة السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي في الكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5%.

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتعزيز السلوك الأخلاقي في تعزيز الالتزام التنظيمي في الكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5%.

● التعريفات الإجرائية:

القيادة الأخلاقية: هي عرض السلوك المناسب بشكل معياري من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، والترويج لمثل هذا السلوك الى التابعين من خلال الاتصال والتعزيز واتخاذ القرار.

الالتزام التنظيمي: هو الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، والذي يتجلى في رغبة الفرد بالبقاء بالمنظمة وتبني قيمها، وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها.

الالتزام المعياري: يشير الى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الاخرين، وبالتالي هو التزام ادبي حتى لو على حساب نفسه.

الالتزام العاطفي: هو رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

الالتزام الاستمراري: ويشير الى رغبة العاملين للبقاء للعمل في المنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل سيكون مكلفا، فكلما طالت خدمة العامل في المنظمة يصبح تركه للعمل سببا في فقدان الكثير مما استثمره في حياته الوظيفية.

4. التموضع الابستمولوجي ومنهجية الدراسة

أ. التموضع الإبستمولوجي :

تماشيا مع إشكالية الدراسة التي تبحث عن دور القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي فقد تم الاعتماد على النموذج الوضعي (positiviste paradigm) لوصف وتفسير المسار الذي يؤدي الى حل هذه الإشكالية، من خلال ترجمته الى نموذج يبرز

العلاقات السببية فيما بين عناصر الظاهرة المدروسة، وقد تم الاعتماد في بحثنا هذا على الطريقة الاستنتاجية، وتحديدًا الطريقة الافتراضية- الاستنتاجية، بحيث يهدف البحث الذي يعتمد على هذه الطريقة الى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، او الحوادث التي تقع وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن.

ب. منهجية الدراسة:

من اجل تحقيق اهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر طريقة للبحث تتناول احداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصور النتائج التي تم التوصل اليها على اشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، كما يعتبر من انسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية ، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة، وتفسيرها من اجل التوصل الى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث الى دراسة دور ابعاد القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة.

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الاحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول الى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة مختلف المقالات العلمية الالكترونية المنشورة في مختلف المواقع العلمية الاكاديمية والكتب والرسائل الجامعية المتعلقة بالموضوع قيد البحث لتغطية الجانب النظري، تم استخدام ضوابط تهميش وفقا لجمعية علم النفس الامريكية .apa

5. تصميم البحث:

تم تصميم البحث لمعرفة مختلف الأبعاد والعناصر المتعلقة بالدراسة، حيث هدفت الدراسة إلى اختبار صحة الفرضيات من خلال تحليل المعلومات الأولية إحصائيا، ومعرفة مدى ارتباط المتغيرين والتعرف على كل من بعد القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للأساتذة داخل الكلية وتحديد دور كل بعد من ابعاد القيادة الاخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، وهذا من خلال الدراسة الميدانية التي تمت في شهر ماي 2024.

➤ أهداف الدراسة :

تتجلى أهم أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على المفاهيم المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.
- اختبار نموذج الدراسة والذي يفترض وجود دور للقيادة الأخلاقية في الالتزام التنظيمي.
- الاسهام في تقديم مرجع يسترشد به في فهم موضوع الدراسة.
- التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية في الكلية محل الدراسة.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي في الكلية محل الدراسة.

➤ أهمية الدراسة:

يعد موضوع دراستنا هذا المتمثل في " دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي " من الموضوعات المهمة في الفكر الإداري الحديث ، كونه مصدرا مهما من مصادر تميز المنظمة ، حيث يساهم في حل معظم المشكلات الإدارية القائمة ، ومواكبة التطورات والتكيف مع المستجدات .

تكمن الأهمية لهذه الدراسة:

- تقديم الإطار النظري للتعريف بماهية القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي .
- تقديم إطار عملي يربط بين القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي).
- معرفة دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي .
- تزويد المسؤولين في الكلية محل الدراسة باقتراحات مناسبة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعدهم على تحقيق الأهداف المنشودة .

➤ خطة البحث

تضمنت خطة البحث ثلاث فصول ، فصلين نظريين وفصل تطبيقي ، ويمكن شرح ما تضمنه كل فصل :

الفصل الأول: تحت عنوان الإطار النظري للالتزام التنظيمي وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تمثلت في:

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: أبعاد، مراحل وطرق قياس الالتزام التنظيمي.

المبحث الثالث: مستويات، محددات وأثار الالتزام التنظيمي.

الفصل الثاني: تحت عنوان الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تمثلت في:

المبحث الأول: ماهية القيادة الأخلاقية.

المبحث الثاني: أساسيات القيادة الأخلاقية.

المبحث الثالث: دور أبعاد القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي – كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة

ينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث والمتمثلة في:

المبحث الأول: تعريف بالجامعة وإعطاء لمحة عن الكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير – بسكرة

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج.

الفصل الأول

الإطار النظري للإلتزام التنظيمي

تمهيد:

إن الالتزام التنظيمي من المفاهيم الشائعة في السلوك التنظيمي بحيث يعد بمثابة ظاهرة إنسانية تتأثر بالعوامل النفسية و الاجتماعية والاقتصادية، ويتواجد الالتزام في شكل اتجاهات للفرد نحو تحديد أكبر قدر ممكن من النوايا السلوكية تجاه المنظمة التي ينتمي لها، بحيث يكتسب الالتزام هنا قيمة وأهمية من الموضوع الذي يتجه إليه فقد يتجه التزام الفرد إلى أسرته أو عقيدته أو عمله أو غير ذلك، أين يحظى الالتزام التنظيمي بالدراسة في أدبيات السلوك التنظيمي نتيجة تأثيره على سلوك الأفراد أولاً و بالتالي التأثير على إنتاج المنظمة ككل ، لأن نقص التزام الموارد البشرية في نطاق المنظمة يؤدي إلى ظهور العديد من النتائج السلبية سواء للفرد او المنظمة .

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الالتزام التنظيمي من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.

المبحث الثاني: أبعاد، مراحل وقياس الالتزام التنظيمي.

المبحث الثالث: مستويات، محددات، وآثار الالتزام التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر المهمة في حياة المنظمات كونه يضمن ارتباط الأفراد العاملين بها، فمن خلال تنسيق جهود هؤلاء الأفراد تحقق المنظمة أهدافها التي أنشئت من أجلها، و باعتبار الفرد عامل حسم في نجاح المنظمات فهي تسعى لغرس ثقافة الالتزام لدى هذا المورد الهام لضمان النجاح نتيجة لذلك برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض زيادة التزام الأفراد نحو المنظمة التي يعملون بها .

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

لقد تطرق العديد من الباحثون إلى مفهوم الالتزام التنظيمي، واجتهدوا في تعريفهم له للوقوف على حقيقة مفهومه، فكل باحث عرفه حسب طبيعة دراسته، وزمنها وكذلك وجهة نظره وقبل الخوض في تعريفات الكتاب والباحثين يجب التطرق إلى مفهوم الالتزام التنظيمي

يرى اللحياني (2021) الالتزام التنظيمي بأنه درجة التزام الموظف داخل التنظيم. (ص4)

أيضا يعرف الالتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية مادية، كما أنه يوجد من يرى انه يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة فيا لبقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بها و بأهدافها و قيمها.

- كما يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء، او يمثل الالتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد.
- يعرف الالتزام التنظيمي بأنه الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة، كما يعبر الالتزام عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظمتهم. (عبدالمجيد، 2005، صفحة 285)

- يتضح مما سبق ان الالتزام التنظيمي: هو مدى تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة ومدى تبنيه لقيمها وارتباطه بها، وذلك نتيجة شعوره بالانتماء والمسؤولية تجاهها مما يؤثر على رضاه وأدائه الوظيفي والتكيف مع ظروفها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها مهما توفرت له الفرص.

المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماما متزايدا من قبل العديد من الكتاب والباحثين، لما يشكله من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال التنافسية وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات إن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب ودوران العمل.

كما نشير إلى أن أهمية الالتزام التنظيمي تتضح من خلال التأثير متعدد المستويات، فعلى المستوى الفردي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل ومستويات الغياب، والشعور بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أداءهم للأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية، أما على المستوى الاجتماعي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة، وفيما يتعلق بالمستوى القومي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة. (حنونة، 2006، صفحة 16)

ويمكن تلخيص أهمية الالتزام التنظيمي على كل مستوى في الجدول التالي:

جدول رقم (01): يوضح أهمية الالتزام التنظيمي و أثره على المستويات المختلفة

المستوى الفردي	على مستوى المنظمة	على المستوى الاجتماعي	على المستوى القومي
- رفع مستوى الرضا الوظيفي - انخفاض معدل دوران العمل - انخفاض الغياب - الشعور بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين	- زيادة مستوى الانتماء - زيادة الإنتاجية - تخفيض التكاليف الناتجة عن تغيب العمال - الأداء بكفاءة و فاعلية	- خلق جو من الترابط و العلاقات الاجتماعية	- زيادة الناتج القومي عن طريق زيادة الكفاءة و الفاعلية لأداء الأفراد العاملين

المصدر : من إعداد الطالبتين

وأشار الطائي إلى أن الاهتمام ببناء الالتزام التنظيمي بين الأفراد يمكن أن يحقق النتائج الآتية:

- ✓ زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- ✓ كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الفرد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد.
- ✓ زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
- ✓ انخفاض مستويات دوران العمل والغياب.
- ✓ انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة. (الطائي، 2007، صفحة 85)

كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

المطلب الثالث: خصائص الالتزام التنظيمي

إن خصائص الالتزام التنظيمي تستند إلى ركائز عدة والتي من أهمها ما يلي:

✓ إن الالتزام ينبع من إيمان الفرد بمبدأ الالتزام القانوني الذي يلزمه على طاعته للسلطة التي ألزمتها، والتزامه الخلقي الذي التزم به نحو عمله طاعة لذاته وإرضاء لضميره، ومدى إخلاصه تجاه تحمله مسؤولية العمل الذي ارتبط به بعقد ألزمه به، فهو يلزم نفسه بنمط محدد من السلوك، فالالتزام رابطته قانونية رسمية بمقتضى العرف، تلزمه الفرد اتجاه فرد آخر للقيام بعمل معين أو عدم القيام به، وهو تعهد يلتزم الفرد بمقتضاه أن يؤيد ويشارك في برنامج معين، أو عمل معين، أو نشاط أنساني محدد، وهناك الالتزام الاجتماعي أي التزام الفرد في أن يجعل سلوكه يمثل للمعايير والقيم المقررة من المجتمع، أو التزام خلقي ويقصد به ما يصدر من طبيعة الإنسان حيث هو كائن قادر على الاختيار بين الخير والشر.

✓ فالالتزام يعني إيمان الفرد القوي بأهداف المنظمة وقيم العمل فيها وقبولها والاستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها ورغبة القوية للبقاء فيها، فعندما يحدث اختلاف بين قيم الفرد وقيم المنظمة نجد صراع الأدوار يبدأ في الظهور فالفرد يريد أن يطيع الأوامر ولكن لا يريد أن يمارس قيمها

✓ إن حجم العمل أكبر لدى العاملين الأكثر التزاما، فالالتزام أداة تؤدي إلى تماسك المجتمع وحفظ النظام لأنه يعتبر الأساس والركيزة الصلبة التي ترتكز عليها الأخلاق.

✓ يتصرف العاملون الذين يولون أهمية كبيرة لعملهم بطريقة أفضل تتفق ومصالح المؤسسة لشعورهم بأن الالتزام رباط أو أداة تجربهم على طاعتها وعدم عصيانها. (نزاري، 2017، صفحة 276)

المبحث الثاني: أبعاد، مراحل وقياس الالتزام التنظيمي

نظرا لأهمية وجود مراحل وأبعاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات، ولما له من أثر ايجابية كثيرة على تحقيق أهدافها، فإنه من الضروري قيام المنظمات بما لتحقيق درجة من الالتزام التنظيمي، لذا تسعى المنظمات الى استخدام طرق وأساليب يمكن من خلالها قياس الالتزام التنظيمي في المنظمة.

المطلب الأول: أنواع الالتزام التنظيمي

اتجهت العديد من الدراسات إلى تحديد أنواع الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية فمعظم الدراسات اتفقت على أن هناك ثلاثة أنواع للالتزام التنظيمي في المنظمات وهي:

أ. الالتزام العاطفي (الوجداني- المؤثر) **Commitment Affective** :

يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعلم وهي درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم، كما يتأثر أيضاً بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف.

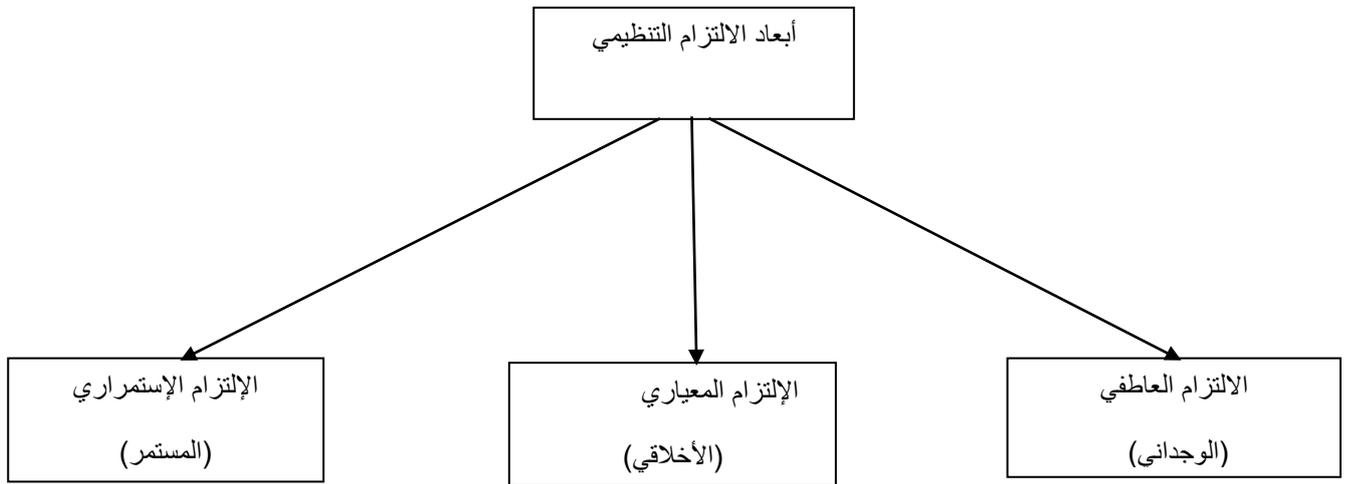
ب. الالتزام المعياري (الأخلاقي) **Commitment Normative** :

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبًا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

ت. الالتزام الاستمراري **Commitment Continuous** :

ويقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حالة استمرارهم العمل في المنطقة مقابل ما سيفقده عن التحاقه بجهات عمل أخرى، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عالي من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب أنهم يحتاجون وليس رغبة منهم في البقاء. (عصمان، 2019، صفحة 649)

الشكل رقم (02) : يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: مراحل تطور الالتزام التنظيمي

ذكر بوكانن أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة وهي:

● مرحلة التجربة:

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد و التجربة ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه اتجاهات و أهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته.

ويقول بوكانن : إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف : تحديات العمل، تضارب الولاء عدم وضوح الدور ، ظهور الجماعات المتلاحمة ، إدراك التوقعات ، نمو الاتجاهات نحو التنظيم ، والشعور بالصدمة.

● مرحلة العمل والإنجاز:

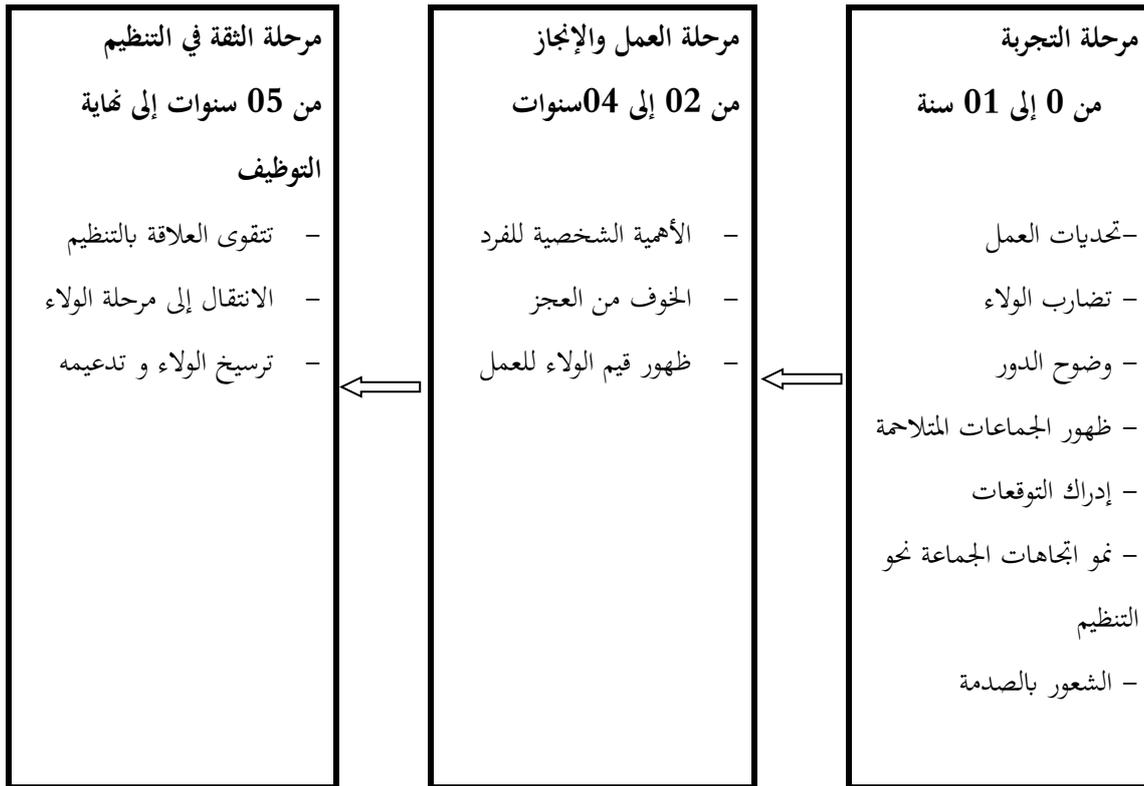
وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ، ويتبلور وضوح الولاء للعمل في المنظمة.

● مرحلة الثقة بالتنظيم :

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية ، حيث يزداد ولائه

وتتقوى علاقته بالتنظيم و الانتقال إلى مرحلة النضج. (العوفي م.، 2005، صفحة 21)

الشكل رقم (03) : يوضح مراحل الالتزام التنظيمي حسب بوكانن



المصدر: من إعداد الطالبتين

وقد ذكر العتبي و أشار السواط إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما في:

✓ مرحلة الانضمام للمنظمة:

التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

✓ مرحلة الالتزام التنظيمي:

وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

كما أضاف كل من العتيبي والسواط أن هناك ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي.

أ. الإذعان أو الإلتزام :

حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل

سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

ب. مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة :

حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

ث. مرحلة التبنى :

أي اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم. (سلمان، 2013، صفحة

(89)

المطلب الثالث: طرق قياس الالتزام التنظيمي

نظرا لأهمية وجود مستوى من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات لما له من آثار إيجابية كبيرة على تحقيق أهدافها، فإنه من الضروري قيام المنظمات بالتحقق من وجود درجة عن الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها لذا تسعى بعض المنظمات لاستخدام وسائل وطرق تستطيع من خلالها التعرف على درجة الالتزام التنظيمي الموجودة لدى العاملين فيها ومن ثم إيجاد الطرق المناسبة لزيادة درجة الالتزام لديهم، وقد ذكر العديد من الباحثين أن المنظمات تستخدم أساليب مباشرة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها وهي:

أولا. المقاييس الموضوعية :

وهي الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل:

✓ رغبة الفرد في البقاء في المنظمة.

✓ مستوى أداء العاملين.

✓ كثرة الغياب عن العمل.

✓ دوران العمل.

✓ كثرة الحوادث في العمل.

و هذه المقاييس السلوكية تفيد التنبيه على المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي للفرد التي قد تمنعه من الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها لا تشجع حاجاته للانتماء و بالتالي فهو لا يكمل بها.

ثانيا. المقاييس الذاتية :

هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية ، و ذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمؤسسة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي، و يعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء سلبيا أو إيجابيا و أفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبانة و ذلك من خلال أسلوبين:

✓ إما توجه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد و يطلب منهم تحديد مستوى التزامهم و حبهم للعمل و تمتاز هذه الطريقة بسهولة.

✓ ليس هناك سؤال واحد عن مستوى الالتزام بل هناك أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل

و تنظيم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين ، و من خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام لديهم. (خميس، 2008 ، صفحة 36)

وذكر آخرون أن هناك بعض المهتمين لدراسة الالتزام التنظيمي قدموا عددا من أدوات القياس للمساعدة في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات و هي على النحو التالي:

• مقياس ثورنتن : Thornton

و قد احتوى المقياس على 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن المقياس 7 فقرات أخرى رباعية و خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

• مقياس بورتر و زملائه :

و قد أطلق على إستبانة الالتزام التنظيمي O C Q يتكون المقياس من 15 فقرة تستهدف قياس درجة التزام الفرد بالمنظمة و استعان بمقياس ليكرات السباعي لتحديد درجة الاستجابة.

• مقياس مارش و مافري :

حيث قدما مقياسا للالتزام مدى الحياة و يتكون من 4 فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام التنظيمي مدى الحياة ،وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل ،وأخيرا إبراز قيمة الفرد للبقاء في المنظمة.

• مقياس جورج و زملائه :

و هو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي من خلال 6 فقرات.

● مقياس كوردن و زملائه :

و التي ساهم في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر ، المعتقدات ، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة ، تم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة و مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها ب20فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين يضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 25فقرة ذات مؤشرات إيجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية و بالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:

- 16 فقرة تتعلق بالولاء.

- 7 فقرات تصنف المسؤولية إزاء المنظمة.

- 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.

- 3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها . (حنونة، 2006، صفحة 22)

و تعتبر عملية قياس الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية واعية و هادفة تجني المنظمة و العاملون من ورائها فوائد كثيرة من أهمها :

- ✓ يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات على مستوى الأداء الوظيفي، مما يمكن المنظمة من تحديد خطتها المستقبلية وإن تستخدم مستوى الالتزام لديها للمقارنة مع مستويات الولاء في المنظمات المنافسة الأخرى.
 - ✓ تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.
 - ✓ يعتبر بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الأداة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.
 - ✓ إن البحوث الإنسانية المتعلقة ببحث الالتزام التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد الشعور الأفراد بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم.
 - ✓ كما تعد فرصة للتعبير عن الآراء والمقترحات ونقلها للإدارة.
 - ✓ تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة و ظروف العمل.
- (الجماصي، 2016، الصفحات 11-12) .

المبحث الثالث: مستويات، محددات وآثار الالتزام التنظيمي

يتأثر الالتزام التنظيمي كغيره من السلوكيات التنظيمية بمجموعة من العوامل، هذه العوامل المختلفة تعطي تعددا في المستويات والمحددات وآثار الالتزام التنظيمي، حيث اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من المحددات للاستدلال عن مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية.

المطلب الأول: مستويات الالتزام التنظيمي

هناك مستويات مختلفة من الالتزام التنظيمي التي ترتبط بتنمية الفرد من خلال التزامه، فمستوى الالتزام التنظيمي لدى العامل قد ينتقل من مستوى معتدل والاستمرار في تطويره إلى مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي.

وفيما يلي وصفا لهذه المستويات: (درنوبي، 2014-2015، صفحة 119)

أولا. مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي:

ويتسم بمستوى عال من الالتزام التنظيمي لدة العمال بقبولهم قيم المنظمة واستعدادهم لبذل الجهود الرامية إلى البقاء مع المنظمة " إرادة للبقاء"، والالتزام التنظيمي يوحي بأن الميول السلوكي في هذا المستوى تتصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي من الالتزام، حيث الأفراد يريدون البقاء.

ثانيا. مستوى معتدل من الالتزام التنظيمي:

ويتميز بمستوى معتدل من الالتزام التنظيمي من قبل العمال بقبول معقول لأهداف وقيم تنظيمية، وكذلك لبذل الجهد للبقاء في المنظمة ويمكن الاطلاع على هذا المستوى الذي يعني التزاما جزئيا، أي بمثابة التزام معقول أو متوسط، وهو إسناد الالتزام المعنوي ليرتبط مع البعد المعياري لالتزام الأفراد بالبقاء في المنظمة لأنه ينبغي أن يفعلوا ذلك.

ثالثا. انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي:

ويتميز بانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي بسبب عدم وجود قبول للأهداف والقيم التنظيمية، وعدم الرغبة في بذل جهود للبقاء في المنظمة، والعامل الذي يعمل على هذا المستوى يجب أن يشعر بحبيبة أمل اتجاه المنظمة، فمثل هذا العامل يرتبط بالبعد الاستمراري لأنه يحتاج إلى البقاء، فلو أعطي له الخيار سوف يترك المنظمة.

المطلب الثاني: محددات الالتزام التنظيمي

إن معظم الدراسات التي تمت في مجال الالتزام التنظيمي قد تناولت معظمها دراسة المحددات المختلفة التي يمكن أن تؤثر على مستوى الالتزام، وقد اتفق معظم الباحثين على أن المحددات الأساسية لدرجة الالتزام تتمثل في أربعة مجموعات أساسية العناصر التي يمكن أن تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي وهي:

- السمات أو الخصائص الشخصية (السن، الجنس، التعليم.... الخ).

- السمات أو الخصائص المرتبطة بالدور الذي يؤديه الفرد (صراع الدور، وغموض الدور...الخ).
 - سمات أو خصائص الهيكل التنظيمي (حجم التنظيم، استقلال التنظيم.... الخ).
 - الخبرات المرتبطة بالعمل (اتجاهات الجماعة، واستقلال التنظيم.... الخ). (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص 86)
- لقد تحددت الدراسات التي تناولت الخصائص أو السمات الشخصية والتي تعبر بالمتغيرات الديموغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي، وقد اشتملت هذه الدراسات على كثير من هذه السمات منها:
- العمر، الجنس، مدة الخدمة، الجنسية، مستوى التعليم، المركز الوظيفي، الشخصية، الاتجاهات، معتقدات الفرد عن العمل، الذات، طموح، الحاجة للعلاقات الاجتماعية، الحاجة للإنجاز وإلى تحقيق الذات.
- وفي مقدمة هذه المتغيرات التي حظيت باهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغيري العمر ومدة الخدمة .

أما بالنسبة لمتغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي فقد أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط إيجابي بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي أي أنه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لان كبار السن من الموظفين أكثر حرصاً وظيفياً في العمل.

أما بالنسبة لعلاقة الالتزام بمدة الخدمة فقد أدت نتائج بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة أي وجود علاقة طردية إيجابية وذلك لعدة أسباب منها التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة، والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى وكذلك فإن تقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين.

إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة أي أن احتمالات انتقال الفرد إلى منظمات في تعيين الأفراد كبار السن نظراً للمساهمات المتواضعة المتوقعة منه.

أما فيما يختص بعلاقة الالتزام التنظيمي بمستوى التعليم فقد تبينت نتائج الدراسات فبعضها أكدت على الارتباط السالب فيما بين التأهيل العلمي للموظف ومعدل الالتزام التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيها المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي.

والبعض الآخر من الدراسات أكدت على الارتباط الإيجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف، أي أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي للفرد ارتفع معدل التزامه التنظيمي وعلى مستوى طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي ونوع جنس الموظف فبعض الدراسات أكدت على أن الرجل أكثر استقراراً أو التزاماً من المرأة والبعض الآخر أشار إلى أن المرأة العاملة أكثر التزاماً من

الرجل، وفي هذا اختلفت الآراء في كون المرأة الملتزمة متزوجة أو غير متزوجة فمنهم من يقول أن المرأة الملتزمة هي المتزوجة والتي تتمتع بحياة زوجية مستقرة وطويلة، والنصف الآخر يقول أن المرأة الملتزمة هي غير المتزوجة (عوض، 2008، صفحة 156) لأنها أكثر رضا وارتباطا بوظيفتها.

كما أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقات الإيجابية بين الالتزام التنظيمي والحاجة إلى الإنجاز أما بالنسبة لخصائص الوظيفة المرتبطة بأدوار العاملين فقد اتجهت الآراء إلى الاهتمام المنصب حول إلى أي مدى يؤدي التباين والاختلاف في متطلبات الوظيفة إلى التأثير على التزام العاملين كما أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام إذ كلما زاد نطاق الوظيفة أدى ذلك إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

كما تناولت دراسات عديدة العلاقة بين كل من صراع الدور وغموض وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور والالتزام التنظيمي. حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر بدوره سلبيا على التزام الأفراد، وبالمثل فإن غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع يؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعرها الفرد وبالتالي يؤثر بدوره سلبيا على التزام الأفراد، وبالمثل فإن غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع يؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعرها الفرد وبالتالي يؤثر سلبيا على الأفراد، وبالمثل فإن غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع يؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلبيا على الالتزام، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به. (عوض، 2008، صفحة 141)

وقد كشفت دراسات بعض الباحثين عن العلاقة بين عبء العمل والالتزام التنظيمي حيث اتضح أن شعور الفرد بزيادة عبء الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي أي أن هناك علاقة عكسية بين عبء الدور والالتزام التنظيمي، أي أن هناك علاقة عكسية بين عبء الدور والالتزام التنظيمي. (عوض، 2008، صفحة 142)

المطلب الثالث: آثار الالتزام التنظيمي

يؤثر الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية التالية:

1. الروح المعنوية:

تشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظمتهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية.

والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالإجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليه تدني مستوى الالتزام التنظيمي وتدني الإنتاجية.

2. الأداء المتميز:

يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل، التزامهم بأهداف التنظيم. وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، كما يشير أيمن المعاني إلى أن هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري، مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الالتزام التنظيمي ودعمه وتشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي. (العوي، 2005، صفحة 40)

3. تسرب العاملين:

يعرف موبلي التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا ويعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية للمنظمات وتمنع تقدمها.

ويشير المعاني إلى أنه هذا التسرب يترتب عليه آثار سلبية منها:

✓ تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين:

- تعطيل الناتج عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة .
- تعطيل الناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة لتكاليف عملية البحث عن بدائل مناسبة، خاصة إذا كان الأفراد التاركون لعملهم يتمتعون بكفاءات عالية جدا.

✓ الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات:

فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة؛ فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم.

✓ تدني المعنويات:

إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة، والذهاب إلى مكان عمل آخر؛ فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين، ومن ثم تدني الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف.

✓ ارتفاع التكاليف:

تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية، كالإعلان عن وظائف جديدة، يتبعها تكاليف التدريب، وتكاليف التكيف في بيئة عمل جديدة.

✓ زيادة أعباء العمل:

نتيجة لترك العمل فإن أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد، حيث تحتاج عملية وجهد وإلى تكاليف عالية تستغرق أحيانا استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية بالموظفين إلى وقت فترات زمنية تتراوح ما بين شهر إلى عام، وخلال الفترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الأفراد الأمر الذي ينعكس سلبا على الأداء والمعنويات

والانتماء وتشكل الضغوطات المتزايدة على الأفراد من إرهاق وإجهاد واستنزاف للطاقات إلى التفكير بترك العمل، والبحث عن مكان آخر للعمل فيه.

4. العقد النفسي:

يعرف العقد النفسي بأنه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها، فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الالتزام بما لأنظمة والقوانين والأهداف، وأن يبذلوا قصارى جهدهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل مطالبة الأفراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة المساعدة على إشباع حاجاتهم من أمن واستقرار وحوافز ويؤدي الشعور بالالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإحراز معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي في حالة ارتفاع مستوياته في بيئة العمل إذ ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها تأتي ظاهرة الغياب والتهرب عن أداء العمل فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات الأخرى على ارتفاع تكلفة التغيب، والتأخر عن العمل، وتسرب العمالة، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، والتي تستنزف الكثير من جهد وإمكانات المنظمات. (العوي، 2005، الصفحات 41-42)

5. تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد:

يرى العتبي والسواط أن تأثير الالتزام على الفرد ينقسم إلى قسمين:

أ - يرى أن للالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء أكان هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً يخلق رغبة لدى الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله.

وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة، وهذا في جانبه الإيجابي، أما الجانب السلبي لتأثير الالتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده وطاقاته ووقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل.

ب - يرى أن تأثير الالتزام ينعكس على تقدمه الوظيفي، حيث أن الموظف ذو الالتزام المرتفع كونه في العادة مجدداً في عمله، وأكثر وأسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة، وتزداد ثقته في المنظمة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه. (العوي، 2005، صفحة 43)

خلاصة الفصل

يعد الالتزام التنظيمي ذلك الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج والعمل وإلى تبني قيمها والذي يتزايد ويرتفع بتقادم فترة عمل الفرد في المنظمة.

نتيجة لزيادة الاهتمام بكيفية تحقيق الالتزام التنظيمي و معرفة طرق قياسه ثم ربطه بالقيادة الأخلاقية تبعاً لتأثيرها الواضح عليه ، فالقيادة الأخلاقية تعمل على التحسين المستمر لأداء الأفراد العاملين وتطويره و ذلك من خلال تعزيز درجة الالتزام لديهم .

فالالتزام التنظيمي باعتباره حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد اتجاه منظمته، قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليه وعلى مدى أهميته للفرد والمنظمة، لهذا فقد أوجزنا في هذا الفصل تعريفه وخصائصه ومراحل تطوره أبعاده ومحدداته ومستوياته وتأثيره على الفرد.

الفصل الثاني

الإطار النظري للقيادة الأخلاقية

تمهيد:

لقد احتل موضوع القيادة الأخلاقية وما يحيط بها من أبعاد فلسفية وعلمية حيزا مهما في الأدب الإداري الخاص بالإدارة حيث سلطة التوجيه والتحفيز واحتواء المواقف الحرجة، وصياغة التوجهات المستقبلية لأية منظمة التي هي الأساس مرهونة بعنصر القيادة الأخلاقية وخصائصها التي تؤهل الفرد القائد لسلوك معين يؤثر حتما في تكوين الرؤية إلى المستقبل، ومن ثم إحالتها إلى برامج أدائية تلتقي عندها بجناح وفشل المنظمات، لاسيما وأن المنظمات اليوم وعلى اختلاف أحجامها وعائداتها، وازدياد الغموض البيئي وندرة الموارد، حيث تدفع هذه الأمور إلى ضرورة تهيئة القيادات الأخلاقية .

ومن المعروف أن القيادة جزء هام من العمليات الإدارية التي تساعد في تسير العمل، تحقيق الأهداف، فنجد القائد يخطط وينظم بالإضافة إلى عمله في توجيه الأفراد وتحفيزهم وجذبهم، ونجد القادة المميزون في المنظمة يهتمون بسلوكيات التي تظهر في تصرفات الفرد ولا تكون مكتسبة، فنجد القائد يتصرف في الأوقات المناسبة ويتدخل بأسلوب فعال وذلك في الوقت المناسب في اتخاذ القرارات الصائبة والسليمة بشكل أخلاقي مما يجعل للعامل قابلية إيجابية في تطبيق الأوامر الصادرة عنه. وفي هذا الصدد سنحاول في هذا الفصل دراسة القيادة الأخلاقية من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية القيادة والأخلاقية.

المبحث الثاني: أساسيات القيادة الأخلاقية

المبحث الثالث: العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

المبحث الأول: ماهية القيادة الأخلاقية

إن القيادة الأخلاقية هي نوع من أنواع القيادة التي تركز على الممارسات و الأفعال التي تتوافق مع المعايير الأخلاقية و القيم المجتمعية، تشمل القيادة الأخلاقية اتخاذ قرارات تستند لمبادئ النزاهة، العدالة، و المسؤولية، وتسعى لتحقيق الصالح العام، وليس فقط المصلحة الشخصية.

وفي هذا المبحث سنتناول بالتفصيل ماهية القيادة الأخلاقية، بدءاً من تعريفها ومفاهيمها الأساسية، مروراً بخصائص القائد الأخلاقي والمكونات الرئيسية التي تشكل هذا النمط من القيادة، وصولاً إلى مكونات القيادة الأخلاقية.

المطلب الأول: ماهية القيادة الأخلاقية وأهميتها

سنقف في هذا المطلب على أهم تعاريف القيادة الأخلاقية موضحين في كل تعريف جانب من جوانبها، ثم نبين أهمية القيادة الأخلاقية.

الفرع الأول: ماهية القيادة الأخلاقية

أولاً. مفهوم القيادة

تعرف بأنها عملية اتصال بين القائد أو المدير والأفراد العاملين حيث يتبادلون المعرفة والاتجاهات ويتعاونون لإنجاز المهام الموكلة إليهم (Qatarneh، 2017، p 19، ALp)

فيما يرى (Pearce، 2005، p 339) أنها الالتزام بالتحفيز بين أعضاء المنظمة وأصحاب المصلحة خارجها لقبول التغيير وتنفيذ الاستراتيجيات الرامية إلى تحديد وضع المنظمة من خلال تلك الأنشطة المتعلقة بتوضيح الهدف الاستراتيجي.

وتعرف أيضاً على أنها عملية تنطوي على تحديد الهدف والاتجاه الذي يلهم الأشخاص بتوحيد العمل نحو رغبتهم، مع الالتفات إلى الوسائل وسرعة وجود التقدم المحقق نحو الهدف، وتدعيم وحدة الجماعة الفعالية الفردية طوال الوقت. (خضير، 2022، ص3).

وهناك من يرى القيادة أنها ظاهرة اجتماعية تتمثل في علاقة تأثير بين القادة و التابعين لهم لإنجاز أهداف تخدم مصالحهم، و هي ظاهرة معقدة من عدة جوانب، لأسباب عديدة، ومنها أن القيادة في إطارها العام تتضمن عناصر عديدة ذات علاقة تشابكية وهي: القادة، التابعون، التأثير، الإدارة، المسؤولية، الأمانة الذاتية، التغيير، الأهداف والمصالح المشتركة، والبيئة المحيطة (الحسيباني، 2023، الصفحة 523).

أما من الجانب الوظيفي نجد أنه من المتعارف عليه ربط القيادة بموقع مكاني في المؤسسات على اختلاف أنواعها، سواء كانت رسمية أم غير رسمية، لذلك، يمكن القول أن القيادة هي النشاط الذي يمارسه شخصا يحتل موقعا وظيفيا على هرم رأسي عادة ما يكون رسميًا يتاح له الموارد اللازمة ليقود. (كيث جرينت، 2023، الصفحة12).

وتعرف أيضا على أنها محور الربط بين القائد بما يحمله من خصائص والعاملين بما يحملوه من سمات وأعراف وتماسك، والبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، و ما تحمله من مواصفات. (حلاق، 2020، الصفحة13)

ثانيا: الأخلاق

لقد اختار الله كلمة الأخلاق من بين جميع مفردات اللغة ليصف بها نبينا محمد "صلى الله عليه وآله وسلم" إذ خاطبه تعالى بقوله "وانك لعلى خلق عظيم" "سورة القلم / 4آية، كما يوصف الرسول دوره الرسالي الذي بعث من أجله بقوله "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" إذ أن الأخلاق بهذا الموضوع الرفيع فإنما أراد منها الرسل والأنبياء (عليهم السلام) أن تكون حاجزا بين النفس وشهواتها، وهوى القلب، وليرسما طريقا للإنسانية تميز الأعمال الصالحة والفضائل والأخلاق في اللغة هي جمع خلق وهي السجية والطبع والمرؤة.

والأخلاق بهذا المعنى السامي كانت وما زالت موضع اهتمام إنساني وفلسفي منذ قديم الأزل حتى الآن).

ويمثل المدخل الأخلاقي إستراتيجية فعل مسبق مصممة إلى أبعد من الحد الأدنى من المعايير المفروضة بالقوانين واللوائح الحكومية، وهو قائم على افتراض يشير بأن أعضاء المنظمة يكونوا موجهين بشيء ما هو أكبر من المصالح الاقتصادية، وان القيم الشخصية و الاجتماعية يجب أن توجه أفعال المنظمة، وان القرارات والأفعال اليومية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية بإمكانها اعتماد رسالة تدعو إلى عدم الإضرار.

ويمكن تعريف الأخلاق بأنها دراسة القضايا والخيارات الأخلاقية، وتحديد الخطأ مقابل الصحيح.

وهي أيضا مبادئ وقواعد تحدد السلوك المقبول أخلاقيا الذي يميز الصحيح عن الخطأ، وبالتالي فإن الأخلاق هي قيم ومعتقدات وقواعد أخلاقية حاكمة للطريقة التي ينبغي أن يتصرف بها المهتمين بالمنظمة أحدهم إزاء الآخر، وتشكل مكون رئيس من القيم الثقافية للمنظمة، وعليه إن خلق ثقافة تنظيمية أخلاقية هي واحدة من الأولويات الرئيسة للمنظمة، ويمكن للمدراء خلق ثقافة أخلاقية من خلال الالتزام الشخصي المؤيد للقيم الأخلاقية ونقله إلى المرؤوسين. (راضي وحسن، 2020، الصفحة 106).

ثالثا: القيادة الأخلاقية

مع نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الجديدة ظهر توجه جديد في المنظمات الاقتصادية العالمية يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة القائم على التسلسل الهرمي والإرادة وسلطة المركز وتبني أنماط القيادة ونماذجها التي تشجع العمل

الجماعي التعاوني والمشاركة في صنع القرار ورعاية الأفراد العاملين وتعزيز نموهم كل هذا في إطار أخلاقي إنساني يتم فيه تحسين أداء المنظمة وجودة إنتاجها ورعاية الأفراد العاملين والاهتمام بهم.

والبعد الأخلاقي في قيادة الجامعة له أهمية خاصة، لأن قيادة الجامعة ليست إلا رسالة أخلاقية يقوم المدير بقيادتها وتوجيه العمل والأفراد العاملين نحو تحقيق رسالتها، فالقيادة الأخلاقية بهذا المعنى مصطلح مركب يجمع بين القائد الجامعي وبين مهمته الأخلاقية، ومدى امتثاله لقيم ومبادئ هذه القيادة. (حمد، العاني، 2020، الصفحة 116).

وعليه يوجد من يرى أنها: عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تتسم بخصائص الأخلاقية الملائمة مثل (المصداقية، والأمانة، والعدالة، والإيثار، والرحمة) الصادرة من القيادات الإدارية فاصدة بذلك تعديل، وتحسين، وتعزيز السلوكيات بين مرؤوسيه، وذلك عن طريق توضيح التوقعات الأخلاقية، ومناقشة القضايا الأخلاقية، ودعم المعايير والسلوكيات الأخلاقية. (أزور محمد و شريف وآخرون، الصفحة 326، 2023).

وعرفت كذلك القيادة الأخلاقية على أنها: لتأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره، عبر تميز القائد بسمات، ومهارات، وأنماط، قيادية وقدرات موقفية، ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف، ومراعاة دقيقة لأبعاد الأخلاقية والقانونية. (الكبير، 2016، الصفحة 89).

كذلك يوجد من يرى أنها: القيادة الأخلاقية إظهار السلوك المعياري المناسب من خلال الإجراءات الشخصية و العلاقات بين الأشخاص و تعزيز هذا السلوك لدى المرؤوسين من خلال الاتصال ثنائي الاتجاه و التعزيز و اتخاذ القرار. (الزيادي، 2021، الصفحة 230).

بينما ليبب (2023) يرى بأن القيادة الأخلاقية ماهي إلا أسلوب يهتم بتطبيق مبادئ و أخلاقيات العمل ويتميز بأرب أباد رئيسية وهي (النزاهة ، الإيثار ، التحفيز ، التحفيز الشخصي). (الصفحة 48)

وبالتالي يمكن أن نقول أن القيادة الأخلاقية هي نمط قيادي يركز على تطبيق مبادئ وقيم أخلاقية ثابتة في كافة جوانب العمل القيادي، حيث يعتمد القائد الأخلاقي على النزاهة، العدالة، الشفافية، والمسؤولية كمرتكزات أساسية في توجيه سلوكياته واتخاذ قراراته. يسعى هذا النمط من القيادة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الشخصية أو المؤسسية والمصلحة العامة، مع التركيز على بناء بيئة عمل تتسم بالثقة والاحترام المتبادل.

الفرع الثاني: أهمية القيادة الأخلاقية

للقيادة الأخلاقية أهمية بارزة بالنسبة للمنظمات والأفراد والتي سنوضحها في النقاط التالية:

- تؤثر سلبا في توجه ونية العمال لمغادرة المؤسسة، لكون العلاقة بين القادة الأخلاقيين والموظفين تخلق بيئة عمل ممتعة، مما يؤدي إلى التزام أعلى ويقلل من معدل الدوران.

- تؤثر على أداء العمال من خلال العلاقات الجيدة مع المرؤوسين، مما يتيح لهم الحصول على دعم بشكل متزايد، تغذية عكسية، الموارد، والفرص للنمو.
- سبب مباشر للرضا الوظيفي للموظفين التنفيذيين، في حالة استعمال القادة للسلطة بشكل صحيح وعادل، وتسهيل العمليات، حل الصراعات، التعامل الغير متحيز، ومنحهم إمكانية الدفاع عن أنفسهم في حالات الشكاوى.
- يمكن للقيادة الأخلاقية حسب نظرية التعلم الاجتماعي من خلق مناخ أخلاقي يتميز بقواعد العمل الأخلاقي والتصورات المشتركة وهذا من خلال الدور النموذجي حيث يميل الموظفون إلى محاكاة هذه النماذج، ويتعلم الموظفون السلوكيات المرغوبة من خلال مراقبة كيفية تصرف القائد، ومن خلال دوره وحالته وسلطته للتأثير على سلوك الآخرين. وتعتبر القيادة الأخلاقية فعالة في الحد من سوء سلوك الموظفين ومن السلوكيات المنحرفة في مكان العمل.
- يتميز القادة الأخلاقيون بدعمهم لقنوات اتصال مفتوحة في الاتجاهين والاستماع بصدق إلى مرؤوسيهم وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم ومخاوفهم، وهذا بدوره سيحفز الأتباع على الخروج بأفكار جديدة لتحسين إجراءات الحالية العمل .
- تعتبر محفز لبذل المزيد من الجهود حيث استخدم بعض العلماء نظرية التعلم الاجتماعي للتأكيد على القادة الأخلاقيين كنماذج يحتذى بها في الصدق والتفاني وأخلاقيات العمل القوية مما يشجع أتباع القادة الأخلاقيين على محاكاة المستويات العالية لجهود العمل التي يبذلها القادة، بل ويكافئون على عرض أخلاقيات العمل القوية، وقد استخدم علماء آخرون نظرية التبادل الاجتماعي لشرح لماذا يبذل الأتباع جهد أكبر للقائد الأخلاقي. فالقيادة الأخلاقية بسلوكها الداعم للعمال تعزز في الأتباع الدافع للعمل والرغبة في المعاملة بالمثل ببذل جهد إضافي.
- يعتبر صوت الموظف ذلك الاتصال البناء والموجه للتغيير، ويتيح للموظفين أن يكون لهم رأي في صنع القرار
- (1998) LePine and Van Dyne القادة الأخلاقيون يشجعون أتباعهم على الإبلاغ عن المشاكل إلى الإدارة، توفير بيئة عمل تدعم وتشجع مشاركة العمال في اتخاذ القرارات (Green, Bedi Alpaslan, & (p56, 2016
- تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي على الثقة المعرفية في القائد، الثقة العاطفية في الزعيم، نزاهة القائد، الإنصاف التفاعلي، فعالية القائد، والرضا من القائد. (لطرش، 2018، الصفحة 21)

المطلب الثاني: خصائص القيادة الأخلاقية

وهي الخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد الأخلاقي والتي تميز عن غيره من القادة ومن أهمها نجد ما يلي:

- **الرؤية الأخلاقية:** إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية إستراتيجية فيمتلك القائد الأخلاقي رؤية إستراتيجية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الإستراتيجية فيضفي البعد الأخلاقي و القيمي إلى خيارات الإستراتيجية و تعتبر معياراً أو مقياساً مميزاً لما يريد أن يصل إليه سواء في الأهداف أو الأساليب أو الوسائل .

- **امتلاك القيم الأخلاقية:** والتي تتسم بأنها ذات بعدين أساسيين:

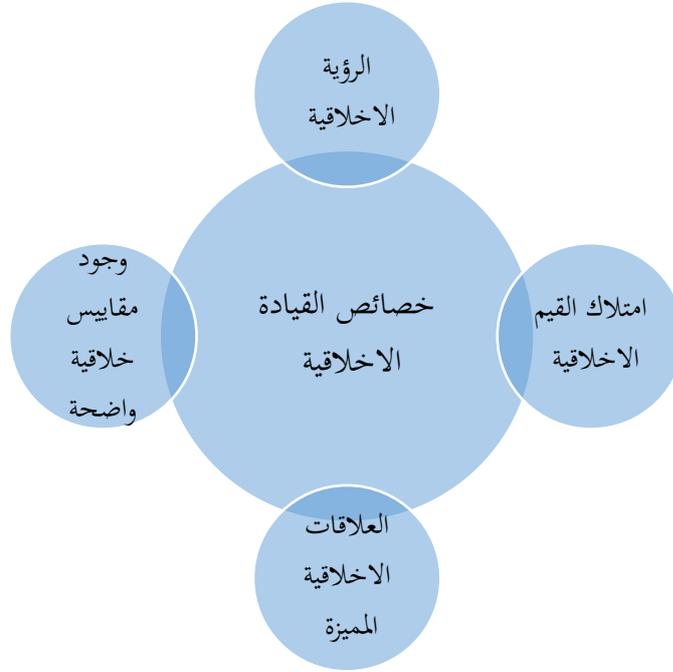
الأول يتمثل في كونها قيمة أخلاقية تصلح لأن تكون مرشدة للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف، و**الثاني** يتمثل في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها المؤسسة في مجال عملها فالمنافسة العادلة والشريفة قيمة أخلاقية في العلاقة بين المنافسين. إذ يمتلك القائد بالقيم الحسي الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام اليومية ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع أفراد.

- **وجود مقاييس أخلاقية واضحة:** فالقائد يبين وينشأ قواعد أو معايير أخلاقية توضح ما هو الصحيح من الخاطئ، وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك.

- **العلاقات الأخلاقية المتميزة:** يكون للقائد بالقيم علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الأطراف سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية من زبائن وموردين أو منافسين وغيرهم و إذا ما يعمل على بناء سمعة متميزة. (طراولة، 2011، الصفحة 75)

والمخطط التالي يوضح هاته الخصائص:

الشكل رقم (04) : خصائص القيادة الأخلاقية



المصدر: من إعداد الطالبتين

ويرى الدكتور عماد سعيد محمد الشاعر، أن أهم خصائص القيادة الأخلاقية ما يلي:

- عدم وجود تجاوزات قانونية وأخلاقية في المنظمة.
- أن تكون مفهومة وواضحة ولا تحتاج لتعقيدات؛ لأنها تميل للفطرة السليمة.
- القيادة الأخلاقية تعمل على تقليل الخلافات والصراعات داخل مجلس الإدارة.
- القيادة الأخلاقية تركز دوماً على مصلحة العمل بدلاً من التركيز على المصلحة الشخصية. (محمد، 2017،

الصفحة 20)

المطلب الثالث: مكونات القيادة الأخلاقية ومتطلبات تفعيلها.

تعد القيادة الأخلاقية ركيزة أساسية لتحقيق بيئة عمل إيجابية ومستدامة، ومن خلال التعرف على مكوناتها ومتطلبات تفعيلها، يمكن للقادة تطوير أساليب قيادتهم التي تساهم في تحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية والقيم الأخلاقية، مما يعزز من الثقة والنجاح على المدى الطويل.

أولاً: مكونات القيادة الأخلاقية

يعد إتباع المسار الأخلاقي هو ما يجب أن يحرص عليه كل شخص في المنظمة سواء أكان في مركز قيادي أو لم يكن ، ويجب على قيادة المنظمة عدم الاعتماد على تقدير عاملها ، لأخلاقيات العمل بحسب قناعاتهم الشخصية، لذلك يجب على قيادة المنظمة أن تتبنى عدة مكونات لقيادة المنظمة بطريقة أخلاقية ، فيجب عليها مثلا أن تتبنى رؤية إستراتيجية قائمة على الأخلاقيات ، ويجب عليها أن تجعل من الأخلاقيات جزء من الهيكل التنظيمي للمنظمة، أن تدخل إلى العاملين عن طريق مداخل أخلاقية متعددة وأيضا على قيادة المنظمة أن تتبنى ضوابط معينة؛ لتجنب أي سلوك غير أخلاقي قد يأتي به العاملون.

إن القيادة الأخلاقية لا بد وأن تتابع عن كثب نتائج الدراسات التي قد تؤثر على العامل بشكل إيجابي أو سلبى كي تكون مشجعة ومحفزة للعاملين على السلوكيات الحميدة.

وقد تنوعت توصيفات الباحثين لمكونات القيادة الأخلاقية. ويتناول بعضها منها على النحو التالي حسب ما أشارت له

(الحبيسة، الصفحة 138، 2012).

الهدف: أي أن القائد الأخلاقي لا بد و أن يكون مقنعا بالحجة والمنطق، ويمتلك الحسم في التصرف فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية؛ حيث يلجأ القائد إلى المنطق لإقناع الآخرين في إنجاز الأهداف التنظيمية ولا بد للقائد أن يراعي التوازن ما بين تحقيق طموحات وإنجازات المنظمة ، وطموحات العاملين وعليه أن يشجع العاملين على الإيمان بأفكارهم وقيمهم.

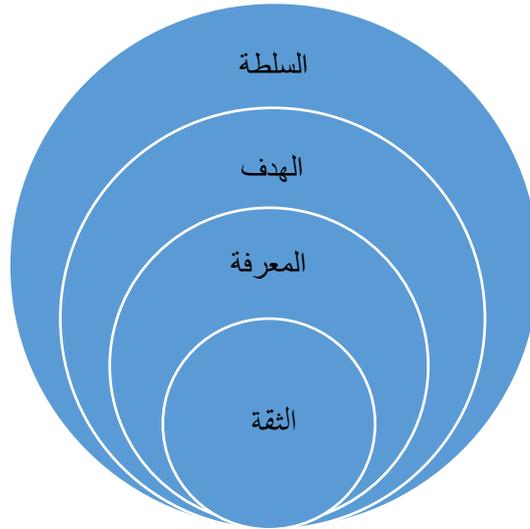
المعرفة: لا بد للقائد الأخلاقي أن يمتلك المعرفة للحكم والتصرف بحكمة، وعليه أن يعمل على توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمن بها للعاملين، ويقوم بتجسيدها في سلوكه وتعامله معهم، ولا بد للقائد أن يعرف أهمية الانفتاح مع الموظفين؛ للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول القيم والقضايا ذات الأهمية للمؤسسة والفرد، لذلك لا بد من فتح قنوات ومنافذ الاتصال على مصارعها داخل المنظمة والمناخ المحيط بها؛ من أجل تحصيل كم أكبر من المعرفة، وكذلك إتاحة الفرصة للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة وبين من يتعاملون معهم.

السلطة: لا بد للقائد الأخلاقي أن يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات، ويجب أن يعترف أن كل المشاركين يجب أن يكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة، أي أنه يجب عليه أن يجعل الأعضاء يساهمون بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف التنظيمية بأقل درجة من درجات التدخل وعليه أن يقوم بتوحيد الجهود لعمل الشيء الصحيح بثبات ، فالمشاركة تعمل على زيادة قوة المدير القيادية.

الثقة: عندما يحفز القائد الأخلاقي العاملين فإنه يستفيد من الثقة من خلال المنظمة والبيئة الخاصة بها، فبدون الثقة والمعرفة سيتملك الناس الخوف من ممارسة سلطتهم، فالقائد الأخلاقي يوجد جوا من الثقة ، بحيث تشعر المنظمة من خلاله بالحرية في الحوار والاقتراح ، وطرح الأسئلة.

وعليه يمكن تلخيص المكونات في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): مكونات القيادة الأخلاقية



المصدر: من إعداد الطالبتين

كما أشار (الكبير 2016، ص 215) إلى ترتيب المكونات الرئيسية للقيادة الأخلاقية وفقا لأهميتها كالتالي:

__ مراعاة الأبعاد الأخلاقية والقانونية: وذلك عن طريق الالتزام بالقوانين المحلية، واحترام القوانين الدولية، وقيم المجتمع و التقيد بقيم المنظمة.

__ التوازن الذكي في تحقيق المصالح: وذلك عن طريق توازن مصالح المنظمة مع مصالح موظفيها، وتوازن مصالح المنظمة مع مصالح المجتمع، وتوازن مصالح المنظمة مع مصالح القائد، والتوازن بين المصالح القريبة والمصالح البعيدة.

__ المساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره: وذلك عن طريق تلافي إلحاق الضرر بالمجتمع، والمساهمة في المشاريع التنموية، التوظيف، والتأهيل للموارد البشرية، والمساهمة في برامج المسؤولية الاجتماعية.

ثانيا: متطلبات تفعيل القيادة الأخلاقية

لتفعيل القيادة الأخلاقية هناك متطلبات لا بد من توافرها نذكر ما يلي:

أ - القيادة الأخلاقية تتطلب الشجاعة: إن التفكير العميق فيما يعنيه أن يكون مدير مؤسسة قائدا أخلاقيا بشكل جوهري فإنه يتطلب منه أن يضع في الحسبان دور الشجاعة.

ب - القيادة الأخلاقية تحتاج المعرفة: يجب أن يكون على القائد الأخلاقي على دراية ومعرفة بما يدور حوله ، حيث أن القيادة الأخلاقية تدرك أن الالتزام الأخلاقي للقيادة بالوظيفة بشكل صحيح يتطلب المعرفة الكافية بها ، فإن الاستقامة الشخصية والإلمام بالموضوعات التي تتطلب اتخاذ القرارات وعلى معرفة تامة بمهام وظيفته وأبعادها المختلفة .

ت - ولجعل القيادة الأخلاقية موضوع التطبيق: يعتبر التحدي من الممكن أن يجسد ويترجم واقعا وبشكل إيجابي، إذا انطلق المسؤول من الالتزام بالمظلة الإيمانية التي تحرك كامن الإنسان بضرورة الالتزام بالبعد الأخلاقي في السلوك ، وبعث الشجاعة والجرأة في السير نحو إحداث التغيير المطلوب في المنظمة.

ولتجسيد القيادة الأخلاقية في المنظمة هناك مكونين أساسيين يجب مراعاتهما: مكون الأداء والسلوك ، مكون الأصالة والمصدقية . فالمكون الأول الأداء والسلوك يشمل:

1. رسالة ورؤية: التي تتمثل هدف أو قصد أو رؤية باعتبار ذلك من أولويات القيادة
 2. القوة: أي أن الأداء يستند إلى قوة قرار ملزم
 3. البنية: أي أن الأداء يتضمن خططا ومسارات وهيكلية وبنية وعمليات تساعد في تحقيقه .
 4. المصادر: إذ أن تفعيل أي أداء يحتاج إلى مصادر معينة سواء أكانت هذه المصادر بشرية أم مادية ، وأي شيء يساعد في تحقيق الأداء يعد مصدرا من مصادر تجسيده وتحويله إلى كينونة .
 5. المعنى: إذ أن المعنى يرسم ويحدد القصد من الأداء كما يتضمن أيضا قيما وعقلانيات متبصرة .
- أما المكون الثاني الأصالة و المصدقية فيشمل على:

Authenticity فهو على صلة بما يتوجب على القادة تفهمه قبل ممارسته لأي دور قيادي باعتبار أن الأصالة والمصدقية هي التي تربط الفكر بالعمل ، كما أن صناعة أي قرار ابتكاري يتطلب طريقة تتسم بالصدق والأمانة والأصالة والبعد عن السطحية والسذاجة في التعامل مع الآخرين. (الشملان، الصفحة 28، 2016).

المبحث الثاني: أساسيات القيادة الأخلاقية.

ترتكز القيادة الأخلاقية على مجموعة من الأبعاد والمبادئ التي تشكل أساسها، وتوجه سلوك القادة نحو تحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية والقيم الإنسانية. وفي هذا المبحث تنسلط الضوء على أهم أبعاد القيادة الأخلاقية (توافر السلوك الأخلاقي ، ممارسة السلوك الأخلاقي ، تعزيز السلوك الأخلاقي) والمبادئ التي تقوم عليها.

المطلب الأول: أبعاد القيادة الأخلاقية.

اختلف الباحثين في أبعاد القيادة الأخلاقية كل حسب زاوية رؤيته، فمنهم من رؤى أن أبعاد القيادة الأخلاقية تتمثل في (بعد شخصي، بعد اجتماعي، بعد تنظيمي) ومنهم من رؤى أنها تتمثل (النزاهة، العدالة، المسؤولية الاجتماعية، الشفافية و المصادقية)، وكلها تصب في إطار واحد، وقد اعتمدنا على الأبعاد التالية:

أولاً. توافر السلوك الأخلاقي:

أ. تعريفه

يعرف السلوك الأخلاقي على انه كل الأفعال و النشاطات التي تصدر من الفرد سواء ظاهرة أو غير ظاهرة، ومنه فالسلوك هو عبارة عن كل ما يصدر من الفرد من عمل حركي أو تفكير أو مشاعر أو انفعالات .

ويعرفه keims على أنه مجموعة من المبادئ التي تعد أساساً للسلوك المرتكز على الأخلاق المطلوبة للأفراد المنظمة يعرف على أنه السلوك الذي يحكم عليه بأنه جيد و صحيح و عادل و يستحق الثناء، كما يعرف على أنه استجابة الأفراد العاملين للقواعد والقيم والمعايير الأخلاقية التي تتبناها المنظمة.

نستنتج مما سبق أن السلوك الأخلاقي هو عن مجموعة من القيم لسلوك الفرد الذي يميز بين التصرفات الصحيحة والخاطئة والتي تتطابق مع المبادئ والقيم الأخلاقية المنظمة.

ب. محددات السلوك الأخلاقي: إن ما يمثل مصادر لأخلاقيات الإدارة والأعمال يشكل مؤثرات فعلية في السلوك الأخلاقي، ويمكن إجمال هذه المؤثرات والمصادر في المجموعات الثلاثة الآتي ذكرها:

➤ الفرد (الأخلاق الشخصية) إن سلوك هذا الفرد يتأثر مجموعة عوامل شخصية ومؤثرات أخرى ومن بين هذه العوامل

نذكر الآتي:

أ_ الخصائص الشخصية: تعبر شخصية الفرد من خلال الجوانب النفسية والبيولوجية التي لها دور كبير في تحديد السلوك.

ب _ العائلة: تعد المصدر الأول للمعلومات التي يتحصل عليها الفرد، فالمبادئ والقيم الاجتماعية التي تحدد حياته هو ما يتعلمه في الأسرة.

ت _ قيم الدين: يعتبر من أول المصادر التي تحدد سلوك وأخلاق الفرد من خلال ما قدمه من طرق وأساليب تعامل الناس مع بعضها البعض، إن القراءان الكريم يعد منبع لكل القيم الأخلاقية التي يسترشد بها الإنسان الواعي، فضلا عن السنة النبوية التي هي أساس الأخلاق.

ت _ المؤسسات التعليمية والخبرة السابقة أو المكتسبة: تلعب دورا مهما في إعداد الفرد لدخول المجال الوظيفي وتنجح في تنمية سلوكياته الإيجابية لاتجاه المنظمة والانتماء والإخلاص.

➤ **المنظمة:** تشكل لكل نظام من أنظمة المنظمة تأثيرا خاصا على طبيعة سلوك العاملين ومن السياسات المتبعة من قبل المنظمة نجد:

_ الثقافة التنظيمية: هي مجموعة المفاهيم والمعتقدات والقيم الراسخة والطقوس والشعائر ذات الدلالات المهمة ويعبر عنها بأنها طريقة عمل الأشياء المتعلقة بالمنظمة، وإن أهم فوائدها تتمثل بكونها مرجعية للعاملين ومرشد السلوك الملائم.

- ب المدونات الأخلاقية: وثيقة تصدرها المنظمة تمثل أداة ووسيلة توصل من خلالها الإدارة التوقعات الأخلاقية، فهي تتضمن على الأقل مجموعة القيم والمبادئ المرتبطة بالسلوكيات المقبولة والمرغوبة أو السلوكيات الخاطئة وغير المرغوبة داخل المنظمة.

_ سلوك القادة والمشرفين والزملاء: يكون للأشخاص الذين يقتدي بهم الفرد ويتخذ منهم نموذجا، تأثيرا إلى حد كبير في تكوين أخلاق الفرد وأهدافه وهواياته ورغباته.

➤ **البيئة الخارجية:** إن الإنسان كائن اجتماعي بطورته وطبيعته ولا يستطيع أن يعتزل الناس ويعيش وحيدا، فتجده يتأثر مجموعة من العوامل الخارجية التي تتحكم في أخلاقه ومن ضمنها نجد:

أ_ التشريعات والقوانين الحكومية: دستور الدولة وكافة القوانين المسبقة عنه و نظام الخدمة المدنية و الأنظمة واللوائح الأخرى على مختلف أنواعها التي تحت في أخلاقيات الأعمال من حيث الانتظام بالدوام، وإتباع كافة الإجراءات القانونية.

ب_ الأعراف والتقاليد الاجتماعية: تحتوي على مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والأعراف التي اكتسبت قوة القانون في ضبط السلوك الفرد اتجاه العديد من القضايا، وهي بالتالي تعد من أهم مصادر الأخلاق المؤثر في السلوك.

ت_ جماعات الضغط في المجتمع المدني: تمارس الكثير من جماعات الضغط تأثيرا في سن الكثير من القوانين وقواعد العمل لسلوك الأخلاقي مثل نقابات العمال، وجمعيات حماية المستهلك، جمعيات الدفاع عن حقوق المرأة، جمعيات حماية البيئة، الجمعيات السلام الأخضر. (شبهوعات، قوجيل، الصفحة 20 2020).

يعد توافر السلوك الأخلاقي مكوناً رئيسياً للقيادة فالسلوك الأخلاقي ضرورياً لنجاح الفرد كقائد في المنظمة وإن النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة وينبغي على القائد أن يوجه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية:

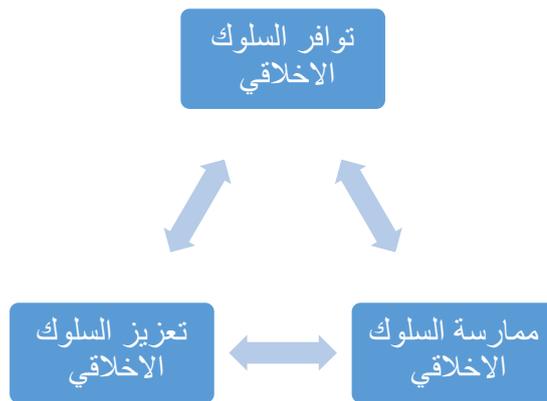
الاحترام والنزاهة، العدالة، الأمانة والاحترام يتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشراً وتستلزم العدالة أن يضع القائد قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته، عند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات. (هاني، 2012، الصفحة 15)

ثانياً. ممارسات السلوك الأخلاقي : الممارسات الأخلاقية تتطلب من القادة الانخراط مع الآخرين بروح المسؤولية وبناء الثقة ، بحيث تكون هذه السلوكيات الأخلاقية ضمن السياق الذي تمارس فيه ، ولا يمكن فصلها ، وإن ممارسة هذه السلوكيات ستكون مناسبة لمختلف الأدوار التي يؤديها القائد ، فالعاملين يتعلمون القيم والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد .ولذلك ينبغي على القائد أن يستخدم الرموز ، والشعارات، والخطابات، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع الصدق والشفافية وتوفير نموذج أخلاقي ، ففي هذا المعنى لا يمكن أن تكون السلوكيات الأخلاقية منفصلة عن الممارسات والأغراض

ثالثاً. تعزيز السلوك الأخلاقي: إن اهتمام القائد الأخلاقي بالعاملين لديه ورعاية مصالحهم والدفاع عنهم والعمل على تشجيعهم من أجل الانجاز والإبداع سينعكس بصورة إيجابية على الممارسات القيادية التي يتبناها القائد، مما يجعل الأفراد العاملين ينجذبون نحو القائد ويقومون بتنفيذ ما يريده منهم، وهذه العملية ستقود الأفراد إلى الالتزام بأعمالهم مما يسمح لبقاء المؤسسة في المنافسة. (غفوري، 2022، الصفحة 140)

وعليه يمكن تلخيص هذه الأبعاد في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): أبعاد القيادة الأخلاقية



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: مبادئ القيادة الأخلاقية

إن المبادئ العلمية للقيادة الأخلاقية تشمل خمس مبادئ والتي يمكن أن نرجعها إلى أرسطو وهي احترام الآخرين، خدمة الآخرين العدالة، الصدق والأمانة.

1_احترام الآخرين : مبدأ إداري هام له دور كبير في عطاء الأفراد وإخلاصهم لقيادتهم وهو قيمة إنسانية هامة ومن سمات الشخص الذي يمتلك الأخلاق والسلوك السوي، وقد أعطاه الإسلام مكانة هامة، ويتضمن الاحترام تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشرا .والمقصود هنا أن يعامل القائد مرؤوسيه على أنهم بشرا جديرون بالاحترام و لديهم أهدافهم الشخصية وعدم معاملتهم كوسائل لأهداف أو غايات شخصية .

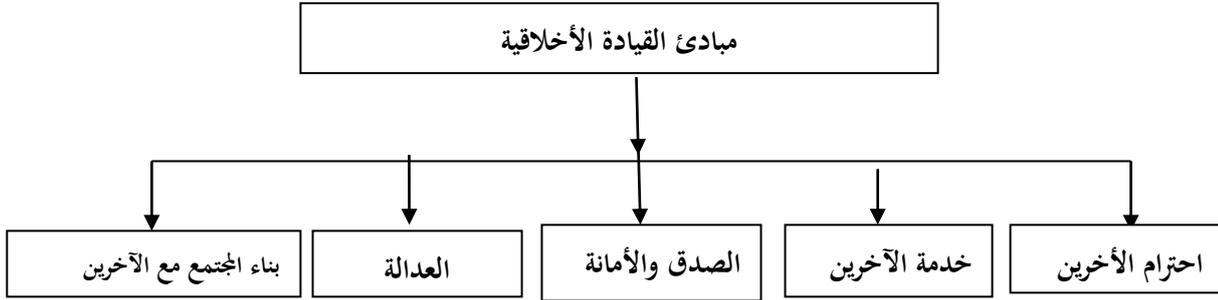
2- خدمة الآخرين: مبدأ الخدمة مثال لمذهب الإيثار (هو السلوك الذي يبرز تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة) والقادة الذين يخدمون غيرهم يؤثرون على الآخرين على انفسهم، فهم يضعون رفاهية اتباعهم في موضع الصدارة، وفي بيئة العمل يمكن ملاحظة السلوك الايثاري في أنشطة التدريب والتمكين والعمل الجماعي، والفكرة الأساسية التي تكمن وراء الخدمة هي المساهمة في الصالح الأكبر للآخرين.

3- الصدق والأمانة :أداء العمل بإتقان وإخلاص فيه أمانة واجبة على العامل والمسؤول . وإتقان العمل تعود منفعته على الجميع , لذلك يحتاج القائد الأخلاقي أن يكون صادقا مع نفسه ومع الآخرين ، ويمكن أن نستوعب ذلك بوضوح حين نتأمل عكس الصدق أي عدم الأمانة، وهذه الأخيرة تقود إلى انعدام الثقة، فعندما لا يكون القائد صادقا فإن الآخرين لا يرونه جديرا بالاعتمادية و الوثوقية ويقل احترامهم له وذلك يقلل تأثيره عليهم.

4- العدالة :قال تعالى " وإذا حكمتم بين الناس إن حكموا بالعدل " النساء الآية 58 .فهي صفة هامة لا غنى عنها للقائد، وذلك من خلال معاملة الآخرين بالعدل والإنصاف ودون تمييز بينهم لأن في ذلك طمأنينة لنفوسهم واستقرارهم في أعمالهم، وهي من الأسس الهامة التي ركزت عليها الإدارة الحديثة لأنها تساعد على خلق بيئة عمل نفسية ملائمة، لذلك من واجب القائد الأخلاقي أن يضع العدالة محورا لاتخاذ قراراته .

5- بناء المجتمع مع الآخرين: يسعى القادة الأخلاقيون لإيجاد مجتمع داخل المؤسسة التي يعملون بها، ودورهم يكمن في قيادة الطريق نحو نشاء مجتمع عن طريق تغييرات مدروسة لإيجاد مكان ينتمي إليه الموظفون. فهم يعملون معا بشكل جيد ضمن فرق؛ يعملون على بناء مجتمع داخل المنظمة, يعملون على تأسيس علاقات عمل إيجابية ويسعون للعمل مع الآخرون أكثر من العمل بشكل فردي. (يوب ، يوسف ، الصفحة 90، 2020)

الشكل رقم (07): مبادئ القيادة الأخلاقية



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثالث: العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

تعد القيادة الأخلاقية إطارًا شاملاً يعتمد على أبعاد متعددة تشمل توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي. يلعب كل بعد من هذه الأبعاد دورًا محوريًا في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد وداخل المنظمة.

ومن خلال هذا المبحث سنقف على كل بعد من هذه الأبعاد ودوره في تعزيز الالتزام التنظيمي.

المطلب الأول: دور توافر السلوك الأخلاقي في تعزيز الالتزام التنظيمي.

إن دراسة العلاقة بين توافر السلوك الأخلاقي للقيادة وكيفية تعزيزه للالتزام التنظيمي يعتبر موضوعًا مهمًا في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي، ويسعى هذا النوع من الدراسات إلى فهم كيفية تأثير السلوك الأخلاقي للقادة والعاملين على مستوى الالتزام والانخراط في المنظمة.

يمكن أن نقول أن هناك مؤشرات إن توفرت تعزز الالتزام التنظيمي والتي سنوضحها في ما يلي:

تأثير القادة الأخلاقيين: يظهر القادة الذين يتبنون سلوكًا أخلاقيًا قويًا قدرة على بناء ثقة العاملين وإيجاد بيئة عمل مريحة وملهمة. هذا التأثير يشجع الموظفين على الالتزام بالمنظمة وقيمها، حيث يرى العاملين القادة الأخلاقيين كمصدر للإلهام والتوجيه الأخلاقي.

بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية: يساهم توافر السلوك الأخلاقي في بناء ثقافة تنظيمية تعتمد على النزاهة والاحترام والعدالة. هذه الثقافة تعزز الشعور بالانتماء والانخراط لدى العاملين، مما يؤدي إلى زيادة مستويات الالتزام والمسؤولية.

__تأثير السلوك الأخلاقي على المرئيات الإدارية: يمكن أن يؤثر السلوك الأخلاقي للقادة والموظفين على المرئيات الإدارية العاملين، أي كيفية إدراكهم للتفاعلات داخل المنظمة وإدارتها. على سبيل المثال، العاملين قد يشعرون بالاعتراض إذا شعروا بأن القيادة تتبع معايير أخلاقية ضعيفة، مما قد يؤدي إلى انخفاض مستويات الالتزام والمشاركة

__العواقب المؤسسية للسلوك الأخلاقي: يمكن أن يكون للسلوك الأخلاقي تأثيرات مؤسسية على المنظمة بأسرها، حيث قد يؤدي السلوك الأخلاقي القوي إلى تعزيز سمعة المنظمة وثقة العملاء والمستثمرين، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح أفضل للمنظمة . باختصار، يعتبر توافر السلوك الأخلاقي أساسياً لتعزيز الالتزام التنظيمي، حيث يساهم في بناء بيئة عمل ملهمة ومرحبة ويعمل على تشجيع العاملين على الالتزام بأهداف وقيم المنظمة.

كما أن هناك سلوكيات إن وجدت في القائد الأخلاقي فيدل ذلك على توافره لسلوك الأخلاقي، والتي يمكن أن نحصنها في ما يلي

- قيام القائد بوضع نظام تقييم الأداء بشكل عادل ونزيه .
 - الوفاء بوعوده التي يقطعها للعاملين معه.
 - إعطائه الأسبقية للقيم الأخلاقية.
 - السماح للعاملين بالتعبير عن آراءهم و مقترحاتهم بحرية و دون الشعور بالخوف أو الانتقاد، كل هذا دور ايجابي في تنمية شعور الالتزام التنظيمي اتجاه المنظمة.
- وقد تعددت واختلفت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي، وفيما يلي عرض لهذه الآراء.

__ حسب وجهة نظر الباحثين (جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن): تأثر أخلاقيات القيادة على الالتزام التنظيمي وهذا يظهر من خلال أن القيادة الأخلاقية للمدير لها أثر مباشرة على الثقة التنظيمية، ثقة المشرف والالتزام التنظيمي .

__ So-yun choi فانه يرى أن: القيادة الأخلاقية لها تأثير كبير و ايجابيا على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، وكذا وجود تأثير أبعاد السلوك الأخلاقي للقائد على مستوى الالتزام التنظيمي، وتعد القيادة الأخلاقية عاملا هاما يؤثر على الالتزام التنظيمي .

ومنه فإن علاقة الارتباط بين توافر السلوك الأخلاقي للقيادة وبعد الالتزام التنظيمي يمكن أن تفسر بالقول أن شعور الفرد بعدالة نظام الحوافز داخل المنظمة، وإعطاء القائد أسبقية عالية للقيم الأخلاقية، والحرية في التعبير عن الآراء، ولدت دافعا كبيرا لدى العاملين على بذل جهود كبيرة لإنجاح المنظمة، وقبولهم لأي عمل أو مهمة من أجل استمرار العمل في المنظمة، وشعورهم بالفخر لانتمائهم إلى المنظمة التي تعد بنظرهم من أفضل المنظمات، ولكن هذا القول يجب أن لا يبعدها عن حقيقة مفادها أن المنظمة التي ينتشر فيها مظاهر الفساد الإداري والمالي، فضلا عن أن بعض العاملين الذين يشعرون بأن المنظمة لا تلتزم بوعدها

التي قطعها لهم فهذا يعد خرقاً لسلوك الأخلاقي، ويؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي لدى العاملين (So-yun choi، 2014، الصفحات 23 - 26 ، 2024)

المطلب الثاني: دور ممارسة السلوك الأخلاقي في تعزيز الالتزام التنظيمي.

إن ممارسة السلوك الأخلاقي في سياق التنظيمات تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الالتزام التنظيمي، وفي مايلي بعض الطرق التي يمكن من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي أن تؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي:

__ **بناء الثقة والاحترام:** يساهم السلوك الأخلاقي في بناء ثقة العاملين في القيادة والمؤسسة، مما يزيد من مستوى الالتزام والولاء تجاهها.

__ **إيجاد بيئة عمل إيجابية:** عندما يكون السلوك الأخلاقي ممارسة معتمدة في التنظيم، فإنه يشجع على إنشاء بيئة عمل إيجابية ومشجعة، مما يعزز الالتزام والانخراط من قبل العاملين.

__ **تعزيز العدالة والمساواة:** يعزز السلوك الأخلاقي مبادئ العدالة والمساواة داخل التنظيم، مما يزيد من رضا العاملين وبالتالي يعزز مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

__ **تحفيز السلوك المثالي:** يمكن للقادة الذين يمارسون السلوك الأخلاقي أن يكونوا نموذجاً يحتذى به للعاملين، مما يشجع على التزامهم وتقديم أفضل ما لديهم .

__ **تقديم دعم وتشجيع:** يمكن للسلوك الأخلاقي من القادة أن يشكل مصدراً للدعم والتشجيع للعاملين، مما يساهم في زيادة ارتباطهم والالتزامهم.

__ **بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية:** يساعد السلوك الأخلاقي على بناء ثقافة تنظيمية أخلاقية تشجع على الالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية للمنظمة

باختصار، يمكن القول إن ممارسة السلوك الأخلاقي في المنظمات تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال بناء الثقة، وتشجيع بيئة عمل إيجابية، وتعزيز العدالة والمساواة، وتحفيز السلوك المثالي، وتقديم الدعم والتشجيع، وبناء ثقافة تنظيمية أخلاقية.

كما أن تأثير ممارسة السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي يبرز من خلال التصرفات و السلوكيات التي يبدوها القائد الأخلاقي اتجاه العاملين معه، والتي تشير أنه يصغي إليهم ويركز على تحقيق أفضل ما يمكن لمصالحهم، ويتخذ القرارات العادلة و المتوازنة، ويمكن الوثوق به، ويناقش قيم وأخلاق المنظمة معهم ، هذا ما يجعل العاملين يرون أن القائد يمثل نموذجاً للسلوك الأخلاقي ويتجسد ذلك في زيادة درجة التزامهم التنظيمي اتجاه المنظمة .

ونجد أن بعض الدراسات تطرقت لدراسة العلاقة بين ممارسة السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي منها :

المطلب الثالث: دور تعزيز السلوك الأخلاقي في تعزيز الالتزام التنظيمي.

إن تعزيز السلوك الأخلاقي من قبل القائد له دور إيجابي على الالتزام التنظيمي للعاملين اتجاه المنظمة، ويكون ناتجاً عن الإجراءات التي يتخذها القائد والتي تمثل في الإجراءات التأديبية و العقوبات التي يتعرضون لها إذا انتهكوا المعايير الأخلاقية.

أيضاً أن لا يركز القائد على نتائج الأداء فقط، بل و يسأل و يبحث ن طريقة تحقيق النتائج فيما ذا كانت بطريقة أخلاقية، أم أنها تنتهك المعايير الأخلاقية.

وفي ما يلي بعض الطرق التي يمكن من خلالها تعزيز السلوك الأخلاقي لتحقيق أعلى مستويات الالتزام التنظيمي.

— إرساء ثقافة أخلاقية: من خلال تشجيع القيادة والعاملين على إتباع المبادئ الأخلاقية في جميع جوانب العمل، يمكن ذلك من تعزيز وبناء ثقافة تنظيمية تقوم على النزاهة والاحترام والمسؤولية

— توفير التدريب والتوجيه: يمكن لتوفير التدريب والتوجيه حول الممارسات الأخلاقية وقيم المنظمة أن يساعد في تعزيز فهم الموظفين للسلوك الأخلاقي المتوقع ودوره في تحقيق أهداف المنظمة

— تكريس الشفافية: بتعزيز الشفافية داخل التنظيم، يمكن للعاملين رؤية كيفية تطبيق القيم الأخلاقية في جميع جوانب العمل، مما يعزز الثقة والالتزام .

— تكريم الإنجازات الأخلاقية: عندما يتم تكريم وتقدير العاملين الذين يظهرون سلوكاً أخلاقياً مميزاً، فإن ذلك يشجع باقي العاملين على إتباع نفس السلوك وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي.

— تبني قيم أخلاقية في اتخاذ القرارات: يمكن لاتخاذ القرارات بناءً على القيم الأخلاقية أن يعزز الالتزام التنظيمي، حيث يشعر العاملون بأن القيادة تعتمد على مبادئ أخلاقية في إدارة المنظمة.

*توفير آليات للإبلاغ عن المخالفات: بتوفير آليات فعالة للإبلاغ عن المخالفات الأخلاقية، يمكن للمنظمة التعبير عن التزامها بالقيم والمعايير الأخلاقية وتعزيز ثقة الموظفين.

باختصار يتضح أن تعزيز السلوك الأخلاقي في المنظمات يلعب دوراً حاسماً في تعزيز الالتزام التنظيمي عبر بناء ثقافة أخلاقية، وتوفير التدريب والتوجيه، وتكريس الشفافية، وتكريم الإنجازات الأخلاقية، وتبني القيم الأخلاقية في اتخاذ القرارات، وتوفير آليات للإبلاغ عن المخالفات.

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق أن القيادة الأخلاقية هي حجر الأساس الذي تبنى عليه العلاقات في المنظمة ، ليس بموجب السلطة الممنوحة له ، وإنما بموجب القدوة والأخلاق التي يتمتع بها القائد في التأثير على الآخرين ، ويتم عندما يستطيع أن يجعل الأشخاص الذين يعملون معه أن يقوموا بمهامهم وواجباتهم عن طواعية واندفاع وتعاون فيما بينهم نتيجة اعترافهم بقيادته ، حيث يرتبط مفهوم نجاح المنظمة بالكيفية التي يديرها القائد وبأسلوب القيادي الذي يمارسه، إذ أنه المسؤول عن تنفيذ السياسات والبرامج التعليمية وعن ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس أمام الآخرين، ويتطلب ذلك أن يتحلى القائد بمستويات رفيعة من السلوك الأخلاقي لأن مواقف العامل اتجاه المنظمة وأهدافها وسلوكياته في العمل تتأثر كثيرا بأسلوب إدارته التي يعامل بها .

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لدور القيادة الأخلاقية في

تعزيز الالتزام التنظيمي - كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة

محمد خيضر بسكرة

تمهيد :

بعدهما تطرقنا في الفصول السابقة لكل من الالتزام التنظيمي والقيادة الأخلاقية من جانبها النظري، سنقوم في هذا الفصل إسقاط ما تم الوصول إليه نظريا على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة - حيث سنحاول تحديد دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي، لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

المبحث الأول: التعريف بجامعة محمد خيضر بسكرة

في هذا المبحث قمنا بإعطاء لمحة عن جامعة محمد خيضر بسكرة وأهم المهام التي تقوم بها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

المطلب الأول: لمحة عن جامعة محمد خيضر بسكرة

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي 02 كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة ، ولقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم ، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى : مرحلة المعاهد(1984-1992):

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التي ضمت المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في : 18/08/1984) ، المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/1984)، بالإضافة إلى المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 18/08/1986)

المرحلة الثانية : مرحلة المركز الجامعي(1992-1998)

كانت المعاهد الوطنية تتمتع بالاستقلالية إدارية بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها حولت هذه المعاهد إلى المركز الجامعي بمقتضى المرسوم رقم : 295-92 (المؤرخ في : 07/07/1992)، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى (معهد العلوم الدقيقة ، معهد المهندسة المدنية ، معهد العلوم الاقتصادية ، معهد الإلكترونيك ، معهد الإعلام الآلي ، معهد الأدب العربي معهد علم الاجتماع ، معهد الإنجليزية)

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998 إلى يومنا هذا)

على إثر صدور المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 107 معاهد (معهد علوم الدقيقة ، معهد الري ، معهد العلوم الاقتصادية ، معهد الإعلام الآلي معهد العلوم الاجتماعية ، معهد المهندسة المعمارية ، معهد الوطني للكهرباء التقنية) ، وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 397/98 المؤرخ في 02/12/1998

المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في 02/12/1998 المتضمن القانون الأساسي النموذجي تشكلت الجامعة من 03 كليات وهي:

- كلية علوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة
- كلية علوم تكنولوجيا
- كلية الآداب واللغات
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
- كلية الحقوق وعلوم السياسية
- كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المطلب الثاني: مهام الجامعة محمد خيضر بسكرة

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن محمد خيضر-بسكرة، تتولى:

أ- مجال التعليم العالي:

-التكوين الضروري للمبحوثين للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

-تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث.

-المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.

-المشاركة في التكوين المتواصل.

ب- في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

-المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

-الرقية الثقافة الوطنية ونشرها.

-المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.

-تثمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.

- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافة الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

ثانيا: أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة

تعتمد جامعة فهد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية:

- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي.

- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية.

- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في التنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

المطلب الثالث: لمحة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

في هذا المبحث قمنا بالتعرف على الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ومختلف أقسامها.

أولاً: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

الهيكل التنظيمي هو الإدارة أو الشكل الذي بين توزيع السلطات والمسؤوليات على مختلف الوحدات في المستويات الإدارية

والبيداغوجية المختلفة، ويضم الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ما يلي:

أ- العميد: يعتبر المسؤول الأول عن التسيير البيداغوجي والإداري ويضمن تسيير وسائلها البشرية والمالية وهو معين من وزير التعليم

العالي والبحث العلمي، وكذلك أحد بان العميد هو المشرف الوحيد على كل الملتقيات والدراسات والندوات الخاصة بالكلية كما

تم فتح مكتب الدار المقاولاتية تحت إشراف العميد، وتضم مهام العميد ما يلي:

- تسيير الكلية (من ناحية الأسئلة العمال الطلبة).

- الأمر بالصرف.

- مسير الميزانية.

- المصادقة على مختلف الوثائق في حدود الصلاحيات.

- القدرة على سلطة العقاب ومنح المكافآت.

ب- نائب العميد المكلف بالدراسات المسائل المرتبطة بالطلبة: ويقوم بالمهام التالية:

-
- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل الطلبة في التدرج.
 - متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه.
 - مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة.
 - جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.
 - كما يساعده في مهامه كل من : رئيس مصلحة التدريس رئيس مصلحة التعليم والتقييم ، ورئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه
 - ت- نائب العميد المكلف ما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: يهتم بما يلي:
 - ضمان متابعة سير مسابقات الانتحال لما بعد التدرج.
 - اتخاذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير عمليات.
 - التكوين لما بعد التدرج والسهر على سير مناقشة المذكرات والرسائل لما بعد التدرج متابعة سير أنشطة البحث.
 - المبادرة بأنشطة قصد تفعيل وتوطيد التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
 - المبادرة بأنشطة الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
 - تنفيذ برامج الحسين مستوى الأساتذة وتحديد معلوماهم.
 - متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرسيفه.
 - كما يساعده في مهامه كل من: رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج، رئيس مصلحة متابعة الأنشطة البحث ورئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.
 - ث- الأمين العام للكلية: يعتبر المسؤول على الموارد البشرية والمصالح التابعة له.
 - ج- مصلحة المستخدمين: وتقوم بالمهام الخاصة منها:
 - تسيير المسار المهني للمستخدمين.
 - تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للكلية.
 - إعداد شهادات العمل.

- تحضير ملفات الأمومة والتقاعد.
- تحضير ملفات الساعات الإضافية.
- تحضير الأوراق الخاصة بالبحوث العلمية الخاصة بالأساتذة.
- تحضير منصب العمل بالنسبة للاستخلاف.
- إعداد ملفات الموظفين وإعداد قرارات التعيين والتثبيت والترقية ومتابعة الوضعية الإدارية والاجتماعية لكل عامل.
- كما تجد بأن هذه المصلحة في المسير الذي يجمع بين العمال والأساتذة كما أنها لديها لديها فرعين أساسين وهم: فرع المستخدمين الإداريين وفرع الأساتذة.
- ح-مصلحة الوسائل والصيانة: وتضم فرعين
- 1-فرع الوسائل: تتكفل بما يلي:
 - ضمان تزويد الكلية بمختلف الوسائل والمعدات والاحتياجات.
 - اقتناء مختلف الوسائل والمعدات والتجهيزات.
 - مسك سجل الجزء الذي تدون فيه كل الممتلكات المنقولة للكلية.
- 2-فرع الصيانة ويهتم ب:
 - صيانة كل الممتلكات المنقولة وغير المنقولة للكلية وإصلاحها.
 - نظافة مقرات الكلية (الإدارية والبيداغوجية)
 - التسيير والحفاظة على المساحات الخضراء للملكية.
- خ-مصلحة الميزانية والمحاسبة: تعتبر مصلحة الميزانية القلب النابض للتسيير وإدارة الأعمال التي تقام طيلة السنة المالية ، وتشمل على فرعين أيضا هما:
 - 1-فرع الميزانية: ويتمثل في أجور الأساتذة المؤقتين، والعمال المؤقتين والمشاركين.
 - 2-فرع المحاسبة: ويتمثل في مصاريف تسيير المصالح، تسديد الفواتير.

د -مصلحة الأنشطة الثقافية والعلمية، وهي المصلحة التي بكل النشاطات التي تقوم بها الطلبة (الرياضة، ألعاب فكرية، مسابقات)

ذ-مكتبة الكلية : وتهتم ب:

-اقتراح برامج اقتناء لا لمؤلفات والتوثيق الجامعي.

-تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.

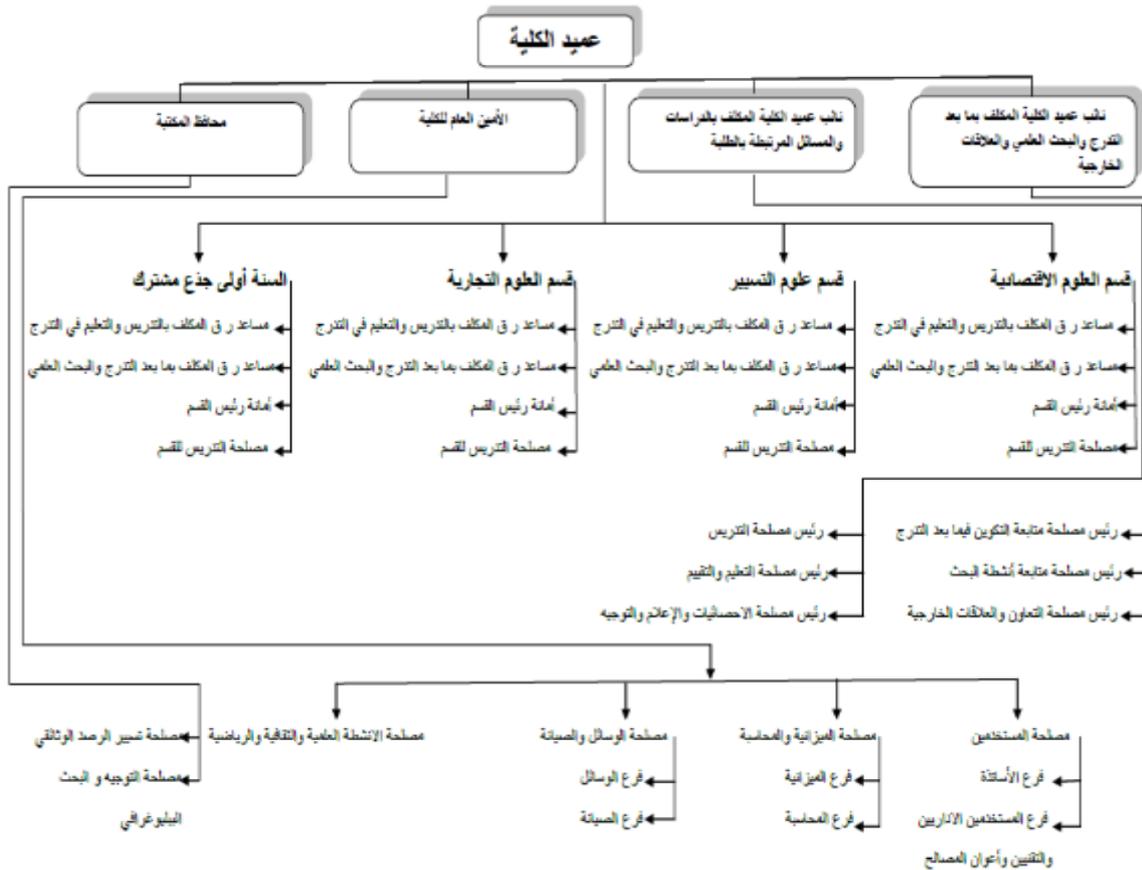
-صيانة الرصيد الوثائقي والتحسين المستمر العملية الجرد.

-وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة .

- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيوغرافية

وهي تضم مصطلحين: مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي ومصلحة التوجيه والبحث العلمي. والشكل أسفله يوضح الهيكل التنظيمي للكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشكل رقم (08): يوضح الهيكل التنظيمي للكلية



ثانيا: أقسام الكلية:

تضم الكلية 4 أقسام هي:

أ- قسم العلوم الاقتصادية.

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي 1991-1992 حيث كان قسما مستقلا ، وأول قسم في العلوم الإنسانية وبصدور المرسوم 98/397 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 وجد نظاماً لكليات أصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكلا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتي تضم أيضا قسم علوم التسيير ، وقسم الحقوق وفي السنة الجامعية 2004-2005 أصبح القسم تابعا لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بعد فصلها عن كلية الحقوق والعلوم السياسية، ويضم القسم طاقما إداريا يتكون من رئيس القسم ، مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج ، مساعد رئيسا لقسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي ورئيس للجنة العلمية.

يمنح القسم في الدراسات طويلة المدى (4 سنوات) شهادات الليسانس في تخصصي : نقود مالية وبنوك ، وتسيير مؤسسة كما يمنح في دراسات قصيرة المدى (3 سنوات) شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية في تخصص المحاسبة والضرائب ، ومواكبة للإصلاحات الجارية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي باشرت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التدريس بالنظام التعليمي الجديد LMD خلال الموسم الجامعي 2005-2006 حيث يمنح القسم أيضا شهادات الليسانس LMD في تخصص مالية وبنوك وتخصص اقتصاد مالي ونقدي . كما يمنح القسم الشهادة الماستر في التخصصات التالية:

-نقود ومالية

-مالية واقتصاد دولي

-مالية وحوكمة المؤسسات.

-مالية واقتصاد الدولي.

فضلا على منحه الدرجات الماجستير منذ الموسم 2001/2002 ، ويمنح القسم أيضا الشهادة دكتوراه : دكتوراه العلوم (المرسوم 98-254) ودكتوراه LMD: اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية ويضم القسم طاقما بيداغوجيا للتأطير مصنفا كالاتي :

الجدول رقم (02) : الطاقم البيداغوجي لقسم العلوم الاقتصادية

الرتبة	العدد
أستاذ التعليم العالي	29
أستاذ محاضر "أ"	34
أستاذ محاضر "ب"	3
أستاذ مساعد "أ"	3
أستاذ مساعد "ب"	7

الصدر : من إعداد الطالبان اعتمادا على إحصائيات مقدمة من رئيس مصلحة الموارد البشرية.

التميز كتخصص يعتبر من بين الفروع الأساسية بجامعة محمد خيضر بسكرة، إذ كان الأول في التخصصات التي فتحت بمعهد العلوم الاقتصادية سنة 1993. ونظرا لأهمية الفرع وارتباطها المباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والاقتصاد الوطني ككل . تحول التسيير من تخصص تابع للعلوم الاقتصادية إلى فرع قائم بذاته يبدأ التسجيل فيهم الجذع المشترك ثم تتشعب منه تخصصات عديدة والتي هي في الحقيقة ترجمة للمتطورات والديناميكية التي تشهدها علوم التسيير من جهة واستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة أخرى.

ب. قسم التسيير

ومع إقرار الكليات بالمرسوم 98-397 تأسس مع بداية مع بداية الموسم 98-99 قسم علوم التسيير تابع لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ثم لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير طبقا للمرسوم 297/03 ابتداء من سنة 2003 مع قسم العلوم الاقتصادية والإعلام الآلي للتسيير.

يضم القسم طاقما إداريا يتشكل من رئيس القسم، مساعد رئيس قسم مكلف بالتدريس والتعليم بالتدرج، مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي، ورئيس اللجنة العلمية.

يمنح القسم في الدراسات طويلة المدى (04 السنوات) شهادات الليسانس في تخصصات: إدارة الأعمال، محاسبة وتسويق، كما تمنح شهادة الليسانس LMD في تخصصات إدارة الأعمال، تسيير عمومي وتسيير الموارد البشرية .

أما شهادات الماستر فيمنحها في التخصصات التالية:

-تسيير المنظمات.

-حوكمة الشركات.

-تسيير الموارد البشرية.

-التسيير الاستراتيجي للمنظمات.

-المقاولاتية

ويمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه:

-دكتوراه العلوم (المرسوم 254-98)

-دكتوراه LMD تسيير المنظمات.

يضم القسم طاقما بيداغوجيا للمناظير مصنفا كالاتي:

الجدول رقم (03): الطاقم البيداغوجي لقسم علوم التسيير

الرتبة	العدد
أستاذ التعليم العالي	25
أستاذ محاضر "أ"	19
أستاذ محاضر "ب"	07
أستاذ مساعد "أ"	3
أستاذ مساعد "ب"	10

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على إحصائيات من رئيس مصلحة الموارد البشرية.

ت - قسم العلوم التجارية

على الرغم من حداثة نشأته ، حيث أنشئ هذا القسم سنة 2005 ، بمقتضى قرار مؤرخ في 20 أفريل 2005 والمتضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، غلا أن سرعان ما احتل مكانة رائدة ضمن أقسام الكلية ، وهذا لأهمية وطبيعة التخصصات التي يقدمها وسريعا ما تطور القسم وتعددت التخصصات التي يقدمها وتضاعف عدد طلبته بشكل لافت ومحفز

ويضم القسم طاقما إداريا كغيره من أقسام الكلية يتشكل من : رئيس القسم ، مساعد رئيس القسم مكلف التدريس والتعليم في التدرج مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي ورئيس اللجنة العلمية.

أما الطاقم البيداغوجي للقسم فيضم جملة من الأساتذة مصنفة كالتالي:

الجدول رقم (04): الطاقم البيداغوجي لقسم العلوم التجارية

الرتبة	العدد
أستاذ التعليم العالي	14
أستاذ محاضر "أ"	13
أستاذ محاضر "ب"	10
أستاذ مساعد "أ"	04
أستاذ مساعد "ب"	08

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على إحصائيات من رئيس مصلحة الموارد البشرية

ج. قسم العلوم المالية والمحاسبية: والذي يضم الطاقم البيداغوجي التالي:

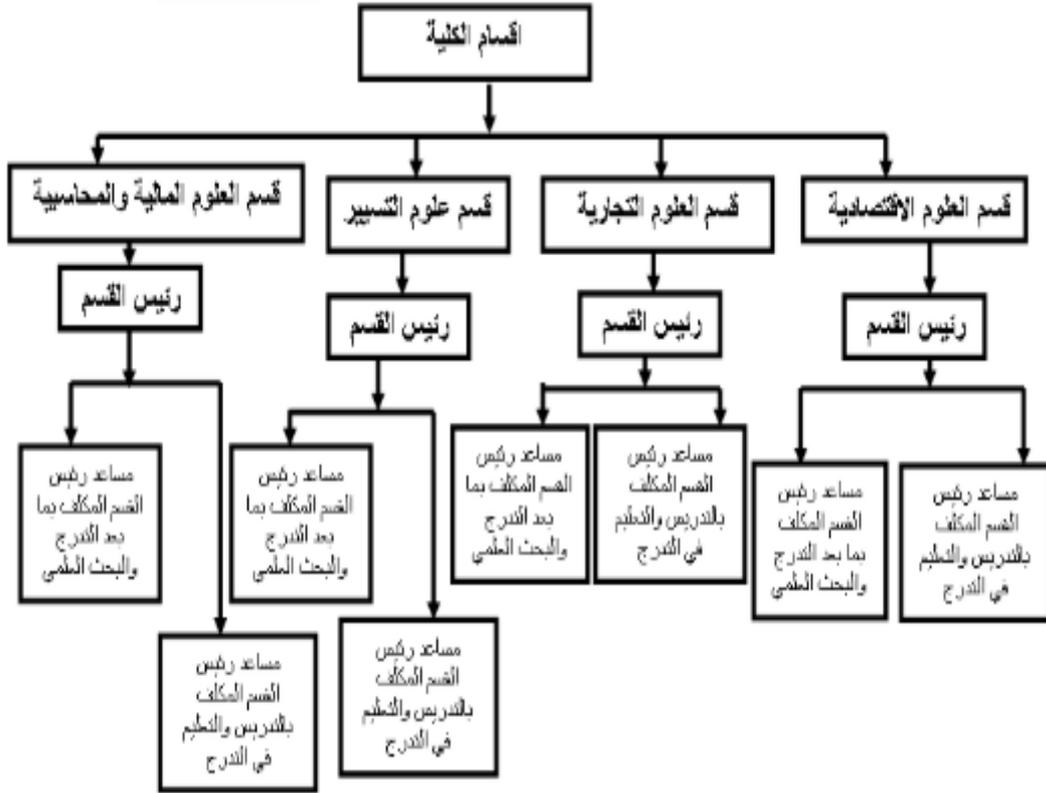
الجدول رقم (05): الطاقم البيداغوجي لقسم العلوم المالية والمحاسبية

الرتبة	العدد
أستاذ التعليم العالي	15
أستاذ محاضر "أ"	15
أستاذ محاضر "ب"	3
أستاذ مساعد "أ"	3
أستاذ مساعد "ب"	8

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على إحصائيات من رئيس مصلحة الموارد البشرية

والشكل أدناه يوضح جميع أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الشكل رقم (09): يوضح أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: الموقع الرسمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

تعتبر مرحلة جمع البيانات التي تأتي بعد تحديد التساؤلات، وكذا اختيار عينة البحث من أهم خطوات البحث العلمي، ويفضل هذه الأدوات يتوقف نجاح البحث بنسبة كبيرة إذ كلما كانت أدوات البحث المستخدمة ملائمة ودقيقة، كانت النتائج جيدة وصحيحة والعكس صحيح، ويتم اختيار الأداة المناسبة لجمع البيانات كالاتبيان مثلا.

المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

أولا: مجتمع وعينة البحث

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث والمثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على باقي أساتذة الكلية. من بين مجتمع الدراسة المتمثل في كافة أساتذة الكلية محل الدراسة البالغ عددهم 233 أستاذ، ولمعرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع العملي قمنا بتوزيع 80 استمارة وبعد مراجعة الاستبيانات تم قبول 65 استبيان صالح للتحليل .

ثانيا: الوصف الإحصائي لأفراد عينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية

المتغير	الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	26	40%
	أنثى	39	60%
	المجموع	65	100.0%
العمر	أقل من 30 سنة	5	7.7%
	من 31 إلى 40 سنة	36	55.4%
	من 41 إلى 50 سنة	19	29.2%
	أكثر من 50 سنة	5	7.7%
	المجموع	65	100.0%
الأقدمية	من 1 إلى 5 سنوات	25	38.5 %
	من 6 إلى 10 سنوات	12	18.5%
	من 11 إلى 15 سنة	8	12.3 %
	المجموع	65	100 %
الرتبة	أستاذ مساعد أ	13	29.5 %
	أستاذ مساعد ب	31	70.45 %
	أستاذ محاضر ب	15	23.1 %
	أستاذ محاضر أ	4	6.2 %
	أستاذ التعليم العالي	4	6.2 %
	المجموع	65	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

الجنس: يتضح من الجدول أعلاه ان نسبة الذكور تشكل 40%، من الأساتذة في الكلية في حين ان نسبة الاناث تبلغ 60 % وهذا يعود الى طبيعة العمل في الكلية او التوظيف الاناث اكثر من الذكور.

وبالنسبة للعمر: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان مفردات عينة الدراسة تتوزع كالتالي: الفئة العمرية الأقل هي أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة، حيث ان كلاهما بنسبة 7.7%، ونسبة الاساتذة الذين تتراوح اعمارهم من 41 إلى 50 سنة تشكل 29.2% من العينة، أما الفئة العمرية الغالبة هي من 31 إلى 40 سنة بنسبة 55.4% وعليه يمكننا ملاحظة ان الفئة الموظفة بالكلية الأكثر هي الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة.

بالنسبة للأقدمية: يتضح من توزيع العينة حسب الأقدمية أن الفئة الأكبر من الأساتذة (38.5%) تندرج ضمن نطاق الأقدمية من 1 إلى 5 سنوات، يليها الفئة التي تتراوح خبرتهم من 6 الى 10 سنة بنسبة 18.5%، ثم تليها الأساتذة الذين تتراوح خبرتهم من 11 الى 15 سنة بنسبة 12.3% هذا يشير إلى أن جزءاً كبيراً من افراد العينة مكون من الموظفين الجدد نسبياً.

بالنسبة للرتبة الأكاديمية: يشير الجدول أعلاه ان 29.5% من افراد العينة هم أستاذ مساعد أ في حين يمثل كلا من أستاذ التعليم العالي و أستاذ محاضر " أ " 6.2% من مجموع افراد العينة، بينما 23.1% من الأساتذة هم من رتبة أستاذ محاضر ب أما الرتبة الغالبة فهي استاذ مساعد ب بنسبة 70.45% يشير توزيع العينة حسب الرتبة الأكاديمية إلى أن النسبة الأكبر من المشاركين هم من فئة "أستاذ مساعد ب"، حيث يمثلون 47.7% من العينة وهذا راجع الى ان اغلب افراد العينة قد يكونون من الأساتذة الجدد.

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

• إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

• عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

• تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

• توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (4) فقرات.

القسم الثاني: وينقسم إلى ثلاث محاور خاصة بالقيادة الأخلاقية وأبعادها المختلفة ويتضمن (14) عبارة، حيث تقسم إلى:

المحور الأول (06) عبارات المتعلقة بتوافر السلوك الأخلاقي، المحور الثاني (05) عبارات المتعلقة بممارسة السلوك الأخلاقي، والمحور الثالث (03) عبارات المتعلقة بتعزيز السلوك الأخلاقي .

القسم الثالث: وينقسم إلى ثلاث محاور خاصة بالالتزام التنظيمي وأبعاد المختلفة ويتضمن (14) عبارة حيث تقسم إلى:

المحور الأول (04) عبارات المتعلقة بالالتزام العاطفي، المحور الثاني (04) المتعلقة بالالتزام المعياري، المحور الثالث (06) عبارات المتعلقة بالالتزام الاستمراري.

وقدمت اعتماد مقياس الإجابة من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكارت الخماسي، حيث كلما اقتربت الإجابة من (5)، كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. Spss:

- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين للانحدار (Analysis of varianc) لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار .
- تحليل الانحدار البسيط (Regression simple) وذلك لاختبار دور القياد الأخلاقية وأبعادها الآتية: (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) على المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي .
- اختبار معامل الالتواء (Kurtosis) ومعامل التفلطح (Skewness) لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution.) .
- معامل الثبات "ألفا كرونباخ: (Cronbach's Cefficient Alpha) : وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل الارتباط بيرسون للتأكد من الاتساق الداخلي للعبارات.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة البحث (الإستبانة)

أولا: ثبات الأداة: (Fiability)

ثبات وصدق أداة الدراسة

ويقصد بما مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس أداة البحث باستخدام معامل الثبات "الفكرونباخ" **Cronbach 's Coefficient Alpha**، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.50 فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (06) نتائج معاملات الصدق والثبات

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور	
0.953	0,910	06	توافر السلوك الأخلاقي	القيادة الأخلاقية
0.948	0,899	05	ممارسة السلوك الأخلاقي	
0.925	0,856	03	تعزيز السلوك الأخلاقي	
0.973	0,953	14	المجموع	
0.973	0,953	04	الالتزام العاطفي	الالتزام التنظيمي
0.974	0,950	04	الالتزام المعياري	
0.954	0,912	06	الالتزام الاستمراري	
0.987	0,975	14	المجموع	
0.960	0.923	28		المجموع

المصدر: من إعدادا لطلبتين بالاعتماد على برنامج SPSS V.19

من خلال الجدول رقم (06) يبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.923) وهي قيمة مرتفعة ، وكذلك كانت القيمة لمحاو الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" بالنسبة لعبارات القيادة الأخلاقية)

0,953 في المقابل ما قيمته (0.975) لعبارات الالتزام التنظيمي وما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا ما تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ثانيا: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياسا لمتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من أنواع الصدق:

أ. صدق المحك: تم حساب عامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (06) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث قد بلغت قيمته (0.960) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات القيادة الأخلاقية حيث بلغت قيمتها (0.973) ما يقابلها (0.987) كمعامل صدق لعبارات الالتزام التنظيمي، بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ب. الصدق الذاتي: (صدق الاتساق الداخلي) قامت الطالبتين بحساب معامل الارتباط (PEARSON) بين كل فقرة من فقرات الاستبيان و البعد الذي تنتمي إليه، و الجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة 0.01 فأقل، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50%، وآخرون يقدرن النسبة 70 %، وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله. ويمكن توضيح نتائج هذا الاختبار في الجداول الموالية:

الجدول رقم (07): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد توافر السلوك الأخلاقي

الفقرات	الإحصائيات
يتميز نظام الأداء في الكلية بالعدالة	معامل بيرسون 0,926**
	مستوى الدلالة 0,000
يلتزم المسؤول بوعوده مع الأساتذة	معامل بيرسون 0,915**
	مستوى الدلالة 0,000
يتصف المسؤول بالنزاهة في تعامله مع	معامل بيرسون 0,890**

الأساتذة	مستوى الدلالة	,000
لا تنتشر مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية	معامل بيرسون	,868**
	مستوى الدلالة	,000
يسمح رئيس القسم للأساتذة بالتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف	معامل بيرسون	,789
	مستوى الدلالة	,000
تقيم الكلية لقاءات وندوات تحث الطلبة على الالتزام بالسلوك الأخلاقي	معامل بيرسون	,826
	مستوى الدلالة	,000

** مستوى الدلالة 1% * مستوى دلالة 5%

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج Sps v.19

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 78,9% و 92,6% حيث كلها كانت أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد توافر السلوك الأخلاقي.

الجدول رقم (08): الصدق الذاتي للمؤشرات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي

الفقرات	الإحصائيات	
يستمتع المسؤول لانشغالات الأساتذة	معامل بيرسون	,812**
	مستوى الدلالة	0 ,000
يسعى المسؤول إلى تحقيق الأفضل لمصالح للأساتذة.	معامل بيرسون	,970**
	مستوى الدلالة	0 ,000
يتخذ المسؤول قرارات عادلة ومتوازنة	معامل بيرسون	,889**
	مستوى الدلالة	0 ,000

معامل بيرسون	,882**	يحافظ رئيس القسم على أسرار العمل
مستوى الدلالة	0,000	
معامل بيرسون	,878*	يعد المسؤول نموذجاً فيما يتعلق بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية
مستوى الدلالة	0,000	

** مستوى الدلالة 1% * مستوى دلالة 5%

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 81.2% و 97,0% أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 % ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي.

الجدول رقم (09): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي

الإحصائيات	الفقرات
معامل بيرسون	يعاقب الأساتذة الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية
مستوى الدلالة	
,895**	
0,000	
معامل بيرسون	عندما يتخذ المسؤول قرارات يسأل دائماً (ما الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله)
مستوى الدلالة	
,955**	
0,000	
معامل بيرسون	يعد المسؤول نموذجاً في ما يتعلق بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية
مستوى الدلالة	
,961**	
0,000	

** مستوى الدلالة 1% * مستوى دلالة 5%

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS V.19

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 89,5% و 96,1% أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي

الجدول رقم (10): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الالتزام العاطفي

الفقرات	الإحصائيات
أشعر بالاعتزاز عند حديثي مع الآخرين عن الكلية التي أدرس بها.	معامل بيرسون 902**,000
	مستوى الدلالة 0,000
أشعر بوجود جو عائلي بين كافة الأساتذة .	معامل بيرسون 963**,000
	مستوى الدلالة 0,000
أشعر بإحساس قوي بالانتماء إلى الكلية..	معامل بيرسون 951**,000
	مستوى الدلالة 0,000
أعتبر المشاكل التي تواجهني في الكلية جزءا من مشاكلتي الخاصة	معامل بيرسون 957**,000
	مستوى الدلالة 0,000

** مستوى الدلالة 1% * مستوى دلالة 5%

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS V.19

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 90,2% و 96,3% كانت أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الالتزام العاطفي.

الجدول رقم (11): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الالتزام المعياري

الفقرات	الإحصائيات	
أشعر واجب أخلاقي يلزمني بالبقاء في المؤسسة	معامل بيرسون	,949**
	مستوى الدلالة	,000
أشعر بأن تر الوظيفة بدون مبرر عمل ير أخلاقي	معامل بيرسون	,920**
	مستوى الدلالة	,000
تستحق الكلية إخلاصي وولائي	معامل بيرسون	,946**
	مستوى الدلالة	,000
هناك فضل كبير للكلية في بناء حياتي المهنية	معامل بيرسون	,929**
	مستوى الدلالة	,000

** مستوى الدلالة 1% * مستوى دلالة 5%

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS V.19

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 92,0% و 94,9% أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الالتزام المعياري.

الجدول رقم (12): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الالتزام الاستمراري

الإحصائيات		الفقرات
معامل بيرسون	,905**	سيتأثر مستقبلي الوظيفي سلبيا إذا تركت العمل في الكلية
مستوى الدلالة	0,000	
معامل بيرسون	,940**	أرى أنه لا يوجد بدائل في حال ما تركت عملي
مستوى الدلالة	0,000	
معامل بيرسون	,880**	استمراري في عملي سيكسبني مزايا مستقبلية
مستوى الدلالة	0,000	
معامل بيرسون	,841**	إن بقائي في هذه الكلية ضرورة أكثر مما هي رغبة
مستوى الدلالة	0,000	
معامل بيرسون	,881**	أفضل الاستمراري عملي الحالي حتى وإن توفرت فرصة للعمل في مكان آخر
مستوى الدلالة	0,000	
معامل بيرسون	,961**	هناك فضل كبير للكلية في بناء حياتي المهنية
مستوى الدلالة	0,000	

** مستوى الدلالة 1% * مستوى دلالة 5%

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS V.19

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 84,1% و 96,1% أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الالتزام الاستمراري.

المطلب الرابع : اختبار التوزيع الطبيعي .

قبل التطرق لمستوى القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي في الكلية محل الدراسة لا بد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفطح (Kurtosis, skewness) ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3 , 3] و (Kurtosis) ، يجب أن تكون محصورة بين [-10 , 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) محصورة بين [-1 , 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3 , 3] . و في ما يلي حساب قيمة الالتواء والتفطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (13) معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	Asymétrie		Kurtosis	
	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
الأبعاد				
توافر السلوك الأخلاقي	-,460	,297	1,015	,586
ممارسة السلوك الأخلاقي	-,026	,297	-,248	,586
تعزيز السلوك الأخلاقي	-,037	,297	-,237	,586
الالتزام العاطفي	,687	,297	1,994	,586
الالتزام المعياري	4.589	,297	4.963	,586
الالتزام الاستمراري	,076	,297	-,900	,586

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين

[-3 , 3] ، وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ونتأكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفطح التي كانت محصورة بين [-5 , 5] .

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

نتعرض في هذا المبحث لكل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت (1_5) الموضح في الجدول رقم (14) الخاص بمستوى إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي واختبار مستوى متغيرات الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة- وتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square.

جدول رقم (14) مقياس ليكارت للحكم على مستوى إجابات الأفراد

مستوى القبول	فئات المتوسط الحسابي
منخفض	(2.32-1)
متوسط	(3.66 _ 2.33)
مرتفع	(5 _3.67)

المصدر: مستويات سلم ليكارت

المطلب الأول: تحليل فقرات القيادة الأخلاقية.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: ما هو مستوى القيادة الأخلاقية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة.؟ وللإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

محور القيادة الأخلاقية

البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1_ توافر السلوك الأخلاقي	3.59	0.61	2	متوسط
يتميز نظام الأداء في الكلية بالعدالة	3.73	0.69	02	مرتفع
يلتزم المسؤول بوعوده مع الأساتذة	3.53	1.01	03	متوسط
يتصف المسؤول بالنزاهة في تعامله مع الأساتذة	3.46	0.91	05	متوسط
لا تنتشر مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية	3.52	0.70	04	متوسط
يسمح رئيس القسم للأساتذة بالتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف	3.84	0.92	01	مرتفع
2_ ممارسة السلوك الأخلاقي	3.89	0.51	1	مرتفع
تقيم الكلية لقاءات وندوات تحت الطلبة على الالتزام بالسلوك الأخلاقي	3.46	0.86	6	متوسط
يستمتع المسؤول لانشغالات الأساتذة	3.89	0.68	3	مرتفع
يسعى المسؤول إلى تحقيق الأفضل لمصالح للأساتذة.	3.81	0.72	4	مرتفع

مرتفع	2	0.53	4.00	يتخذ المسؤول قرارات عادلة ومتوازنة
مرتفع	1	0.64	4.04	يحافظ رئيس القسم على أسرار العمل
مرتفع	5	0.63	3.70	يعد المسؤول نموذجا فيما يتعلق بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية
متوسط	3	0.70	3.44	3_ تعزيز السلوك الأخلاقي
متوسط	3	0.87	3.27	يعاقب الأساتذة الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية
متوسط	2	0.91	3.38	عندما يتخذ المسؤول قرارات يسأل دائما (ما الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله ؟)
مرتفع	1	0.68	3.67	لا يركز المسؤول على تحقيق النتائج فقط ، بل يهتم بطرق تحقيقها (إتباع المعايير الأخلاقية)
متوسط		0,47	3,64	القيادة الأخلاقية

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

من خلال الجدول رقم (15) نستخلص ما يلي :

1_ ممارسة السلوك الأخلاقي

نلاحظ أن بعد " ممارسة السلوك الأخلاقي " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.89) بانحراف معياري (0.51) ، وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس الدراسة (3.67_5) والذي يشير إلى أن اتجاهات أراء هذا البعد تشير إلى "موافق"، أي أنهم موافقين، على ممارسة السلوك الأخلاقي بالكلية . كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث آراؤهم تشير إلى "مرتفع" في ما يخص العبارات في هذا البعد، حيث

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,46 و4) وهذا يفسر على أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة - تهتم وتسعى لممارسة السلوك الأخلاقي من خلال استماع المسؤول الى انشغالات الأساتذة وتحقيق افضل المصالح لهم.

2_ توافر السلوك الأخلاقي.

نلاحظ أن بعد " توافر السلوك الأخلاقي " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,59) وبانحراف معياري (0.61) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس الدراسة (2.33_3.66) والذي يشير إلى أن اتجاهات آراء هذا البعد تشير إلى "المتوسط"، مما يعزز توافر السلوك الأخلاقي في الكلية، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث آراؤهم تشير إلى "متوسط" فيما يخص العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,46 و3.84) وهذا يفسر التزام المسؤول بوعوده مع الأساتذة وفتح المجال لهم لإبداء رأيهم بدون خوف، وهذا ما جعل نظام الأداء في الكلية يتميز بالعدالة.

3_ تعزيز السلوك الأخلاقي

نلاحظ أن بعد " تعزيز السلوك الأخلاقي " جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.44) بانحراف معياري (0.70)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس الدراسة (2.33_3.66) والذي يشير إلى أن اتجاهات آراء هذا البعد تشير إلى "المتوسط"، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث آراؤهم تشير إلى "المتوسط" في ما يخص العبارات في هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.27 و3.67) وهذا يفسر على أن المسؤول في الكلية يهتم ويسعى لتعزيز السلوك الأخلاقي في الكلية.

وفي القراءة الإحصائية للجدول السابق، نجد أن الباحثين موافقين على المتغير المستقل المتمثل في القيادة الأخلاقية بأبعاد المختلفة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للقيادة الأخلاقية (3.64) وبانحراف معياري (0,47) وهذا ما يعني أن القيادة الأخلاقية بأبعادها المدروسة موجودة ومطبقة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

المطلب الثاني: تحليل فقرات الالتزام التنظيمي.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: ما هو مستوى الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة؟ وللإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

محور الالتزام التنظيمي

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1_ الالتزام العاطفي	3.91	0.34	2	مرتفع
أشعر بالاعتزاز عند حديثي مع الآخرين عن الكلية التي أدرس بها	3,276	0,87514	4	متوسط
أشعر بوجود جو عائلي بين كافة الأساتذة	3,6769	0,68711	3	مرتفع
أشعر بإحساس قوي بالانتماء إلى الكلية	3,9231	0,44398	2	مرتفع
أعتبر المشاكل التي تواجهني في الكلية جزءا من مشاكلي الخاصة	4,0000,	0,65962	1	مرتفع
2_ الالتزام المعياري	4.60	0.305	1	مرتفع
أشعر بواجب أخلاقي يلزمني بالبقاء في المؤسسة.	4.40	0.66	1	مرتفع
أشعر بأن ترك الوظيفة بدون مبرر عمل غير أخلاقي	4.30	0.65	3	مرتفع
تستحق الكلية إخلاصي وولائي	4.33	1.16	2	مرتفع

مرتفع	4	0.98	3.75	هناك فضل كبير للكلية في بناء حياتي المهنية
متوسط	3	0.80	3.48	3_ الالتزام الاستمراري
مرتفع	2	0,98474	3,7538	سيتأثر مستقبلي الوظيفي سلبا إذا تركت العمل في الكلية
متوسط	6	1,20894	3,2308	أرى أنه لا يوجد بدائل في حال ما تركت عملي
متوسط	3	1,09127	3,5231	استمراري في عملي سيكسبني مزايا مستقبلية
متوسط	4	1,06901	3,3692	إن بقائي في هذه الكلية ضرورة أكثر مما هي رغبة
متوسط	5	0,91331	3,3846	أفضل الاستمرار في عملي الحالي حتى وإن توفرت فرصة للعمل في مكان آخر
مرتفع	1	0,42855	3,8615	لدى الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية للعمل في الكلية
مرتفع		1.001	4.00	الالتزام التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.19

من خلال الجدول رقم (16) نستخلص ما يلي:

1- الالتزام المعياري:

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن بعد الالتزام المعياري جاء بالترتيب الأول ي من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.60) بانحراف معياري قدره (0.305) وهو مرتفع وفقا لمقياس الدراسة (3.67-5).

وعليه هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام للأفراد كان بمستوى مرتفع، كما نلاحظ ان كل إجابات افراد عينة البحث على عبارات مقياس الالتزام المعياري حسب مخرجات SPSS هي اتجاهات كلها مرتفعة. أي أنهم يشعرون بمستوى عالٍ جداً من الالتزام المعياري، مما يعني أن لديهم شعوراً قوياً بالواجب والالتزام تجاه الكلية وأن تركهم لعملهم بدون مبرر عمل غير أخلاقي.

2- التزام العاطفي

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن بعد الالتزام العاطفي جاء بالترتيب الثاني من حيث للأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.91) مع انحراف معياري (0.34)، وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس الدراسة (3.67- 5) وهذا يشير إلى أن الآراء حول هذا البعد تدل على الموافقة، كما نلاحظ أن أغلب أفراد عينة البحث تشير آراءهم إلى الموافقة أي أنهم يشعرون بمستوى عالٍ من الالتزام العاطفي مما يعكس رضاهم وانتمائهم العاطفي بالكلية، ووجود جو عائلي بين كافة الأساتذة.

3- الالتزام الاستمراري

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن بعد الالتزام الاستمراري جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، بلغ المتوسط الحسابي (3,48) مع انحراف معياري (0.80) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس الدراسة (2.33- 3.66) وهذا يشير إلى أن الآراء حول هذا البعد تدل على "المتوسط"، كما نلاحظ أن أغلب أفراد عينة البحث تشير آرائهم ما بين المتوسط والمرتفع، هذا يعني أن الكثير من الأساتذة يرون ان الاستمرار في عمل واحد مدى الحياة افضل للأستاذ لأنه في اعتقادهم ان تركهم لعملهم يؤثر على مستقبلهم الوظيفي وقد لا توجد بدائل أخرى..

وفي القراءة الإحصائية للجدول السابق، نجد أن الباحثين موافقين على المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي (4,00) وبانحراف معياري (1,01) وهذا ما يعني أن الالتزام التنظيمي بأبعاده المدروسة موجود في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة -، حيث ان اغلب الأساتذة ملتزمين بعملهم وملتزمين به.

المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

أولاً: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة -"، عند مستوى الدلالة 0.05 ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	12.290	19	0.647	14.85	0.000
الخطأ	1.959	45	0.044		
المجموع الكلي	14.249	64			

ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا مخرجات برنامج SPSS V.19

معامل التحديد $R^2 = 0.195$

معامل الارتباط $(R) = 0.641$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (14,84) وبقية احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي.

الجدول رقم (18):نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

- "وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة

المتغير المستقل	B	T المحسوبة	مستوى الدلالة	F المحسوبة	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد
القيادة الأخلاقية	0.445	1.56	0.001	2.448	0.641	0.195

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V.19

من خلال الجدول يتضح لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لأبعاد القيادة الأخلاقية في الالتزام التنظيمي في الكلية وبالتالي وجود دور للقيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة. - "، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (2.448)، وكذلك قيمة (T) البالغة (1,56) ، بمستوى دلالة (0,001) وهي أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيمة كل من (T) و (F) الدلتان عند مستوى الدلالة (0,05) ، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (64.1%) ، حيث أن متغير القيادة الأخلاقية تفسر ما نسبته (19.5%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) على الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة. - "

ثانيا:اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية:

سنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغيرين من خلال تفسير أثر كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي وذلك في ما يلي:

أ. اختبار و تفسير الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوافر السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة- "عند مستوى الدلالة (0.05)".

لغرض اختبار وجود دور ذو دلالة إحصائية لتوافر السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): اختبار دور توافر السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X1	B	T المحسوبة	مستوى الدلالة	F المحسوبة	R معامل الارتباط	R2 معامل التحديد
توافر السلوك الأخلاقي	0.112	0.507	0.614	0.257	0.064	0.004

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19

من خلال الجدول رقم (19) يتضح لنا أنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتوافر السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي بالكلية محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة F المحسوبة البالغة (0.257)، وكذلك قيمة (T) البالغة (0.507) بمستوى دلالة 0.614 وهو أكبر من (0.05)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على " وجود دور ذو دلالة إحصائية لتوافر السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 5 % في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة-.

ويمكن تفسير هذا بأن توافر السلوك الأخلاقي لا يؤدي بالضرورة الى التزام تنظيمي من طرف الأساتذة وربما يعود ذلك الى عوامل أخرى.

ب. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لممارسة السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة-." عند مستوى الدلالة (0.05).

لغرض اختبار وجود دور ذو دلالة إحصائية لممارسة السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20): اختبار دور ممارسة السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X1	B	T المحسوبة	مستوى الدلالة	F المحسوبة	R معامل الارتباط	R2 معامل التحديد
ممارسة السلوك الأخلاقي	0.430	1.65	0.026	2.72	0.204	0.041

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19.

من خلال الجدول رقم (20) يتضح لنا أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لممارسة السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي بالكلية محل الدراسة هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (2.72)، وكذلك قيمة (T) البالغة (1.65) بمستوى دلالة 0.026 وهو أقل من (0.05). إضافة إلى قوة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين بنسبة (20.4%)، حيث أن متغير ممارسة السلوك الأخلاقي يفسر ما نسبته (04.1 %) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية لممارسة السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن المسؤول في الكلية يعد نموذجاً فيما يتعلق بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية حيث انه يصغي الى آراء الأساتذة ويتخذ قرارات عادلة ومتوازنة، ما جعله يشعر الأساتذة انه موضع ثقة كل هذه الخصائص جعلت الأساتذة يشعرون بمستوى التزام عالي نحو الكلية.

ت. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتعزيز السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة." عند مستوى الدلالة (0.05).

لغرض اختبار وجود دور ذو دلالة إحصائية لتعزيز السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): اختبار دور تعزيز السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X1	B	T المحسوبة	مستوى الدلالة	F المحسوبة	R معامل الارتباط	R2 معامل التحديد

0.034	0.185	9.56	0.0001	4.46	0.287	تعزيز السلوك الأخلاقي
-------	-------	------	--------	------	-------	--------------------------

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19

من خلال الجدول رقم (21) يتضح لنا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتعزيز السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي بالكلية محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (9.56)، وكذلك قيمة (T) البالغة (4.46) بمستوى دلالة 0.0001 وهو أقل من (0.05). وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على " وجود دور ذو دلالة إحصائية لتعزيز السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي عند مستوى دلالة 5% في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة-.

ويمكن تفسير النتائج باهتمام المسؤول بالإجراءات والسياسات الكفيلة بتعزيز السلوك الأخلاقي في الكلية حيث انه يعاقب الأساتذة الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية، ويهتم كثيرا بالنتائج التي تحقق النجاح، ويؤكد باستمرار على ضرورة اتباع الجوانب الأخلاقية في الوسائل او الطرق التي تحقق تلك النتائج، وهذا ما انعكس على قوة التزامهم في العمل.

خلاصة الفصل :

من خلال إسقاط الإطار النظري على الواقع العملي بإجراء دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة- لدراسة دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي، قمنا باستخدام أداة الاستبانة التي وزعناها على أساتذة الكلية والتي تحتوي على قسمين القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي، وكان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " هل هناك دور للقيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي " في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة-

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، الانحدار البسيط، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة- .

وعند بحث دور كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية على نحو مستقل في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة البحث، وجدنا أن هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للأبعاد التالية: (ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) ، بينما وجدنا أن لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعده توافر السلوك الأخلاقي.

حيث توصلنا إلى أنه يوجد دور طردي موجب للقيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة- ، أي انه كلما ارتفع مستوى القيادة الأخلاقية ، ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي.

الخاتمة

إن نجاح المنظمات يعتمد بشكل كبير على السلامة الأخلاقية لقيادتها، والتي تكون موجهة نحو تطوير الآخرين، و الوعي بتأثير عملية اتخاذ القرار على سير عمل المنظمة وهناك معيارين مهمين للقيادة الأخلاقية وهما: التأثير، والتبادل، فالقائد الأخلاقي يؤثر في من يعملون معه من خلال دعمهم وعلاقته الطيبة بهم، ويجب مراعاة العلاقة التبادلية بينه وبين رؤوسيه من خلال إتاحة الاتصال ثنائي الاتجاه، وألا تكون علاقته بهم مقتصرة على مجرد إعطاء الأوامر والتوجيهات، فالتغذية الراجعة التي تأتي من خلال المرؤوسين حول مشكلات العمل ومقترحاتهم وشكاواهم من الأهمية بمكان من جانب القائد، وأخذه في الحسبان عند اتخاذ القرارات، لذا عند تحلي القائد بمجموعة من السمات الأخلاقية والتي تنعكس على سلوكياتهم على رؤوسيه من إنصات وعدالة ونزاهة وغيرها تجعلهم أكثر بدلا للجهد، إذ أن شعورهم بأن المنظمة تهتم بهم سيجعلهم أكثر رضا عن أدائهم للعمل، بل وقد يبذلون جهدا إضافيا وتطوعيا لخدمة المنظمة التي يعملون بها، وبذلك نصل إلى الالتزام التنظيمي .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة- حيث أن ممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها لها دور إيجابي في أداء الأساتذة في الكلية، وتحقق التزامهم التنظيمي حيث نجد أن شعورهم بالانتماء، ومشاركتهم وسماع آرائهم يعتبر أحد الأسباب الرئيسية التي تعمل على رفع مستوى الالتزام التنظيمي و بالتالي تحقيق الأهداف المنشودة .

من خلال ما سبق تم التوصل النتائج التالية:

1- النتائج النظرية :

من خلال التراكم المعرفي الذي تم الوصول له حول متغيرات الدراسة نستنتج ما يلي:

✓ تعتبر القيادة الأخلاقية من أهم ركائز ومحددات نجاح أو فشل الإدارات التعليمية، وذلك من خلال قدرتها على التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم.

✓ الأسلوب القيادي الأخلاقي يؤثر إيجابيا على الالتزام التنظيمي لدى الأفراد في المنظمة، فكلما توفرت المنظمة

على أسلوب قيادي فعال كلما زاد الالتزام التنظيمي لديهم والعكس صحيح.

✓ تنمية التعاون و قدرات الأفراد، وزيادة الكفاءة، ورفع الروح المعنوية وشعور بالولاء والالتزام التنظيمي يسهم ذلك في تحقيق الأهداف المسطرة للقيادة إذ لها تأثير كبيرا على سلوك الفئات الفاعلة داخل المنظمة.

✓ الالتزام التنظيمي هو حفاظ المنظمة على أفضليتها وتفوقها حاضرا ومستقبلا، فهو الميزة التي تسعى المنظمات للحصول عليها في ظل المنافسة الشديدة.

النتائج الميدانية:

- ✓ وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة. - " عند مستوى الدلالة (0.05) .
- ✓ عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لتوافر السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة. - " عند مستوى الدلالة (0.05) .
- ✓ وجود دور ذو دلالة إحصائية لممارسة السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة. - " عند مستوى الدلالة (0.05) .
- ✓ وجود دور ذو دلالة إحصائية لتعزيز السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة. - " عند مستوى الدلالة (0.05) .

ثانيا: الاقتراحات :

انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن أن نقدم جملة من الاقتراحات والتي نراها ضرورية وذات أهمية بالغة بالنسبة للكليات الجزائرية والمتمثلة في:

- ✓ إشراك الأساتذة في إبداء الرأي أو المشاركة في وضع الأهداف، هذا ما يخلق نوع من الشعور بالأهمية في الكلية، ولذا يجب على الكلية أن تعمل جاهدة على توفير الجو المناسب للعمل لأفرادها، وبالتالي الشعور بالرضا الوظيفي وذلك ما يسوقنا الى الالتزام التنظيمي وذلك من خلال إتباع بعض الأساليب المناسبة لذلك.
- ✓ التعامل مع الأساتذة بصورة أقرب لمعرفة مشاكلهم والعمل على حلها.
- ✓ توعية المسؤولين في الكليات بضرورة الالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية والعمل على تطبيقها لدورها الهام على تنمية قدرات الأساتذة .
- ✓ ينبغي على كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير مراجعة سياساتها وإجراءاتها المتعلقة بأبعاد الالتزام التنظيمي

رابعا : الأفاق و المقترحات البحثية :

أثار انتباهنا عند ختم هذا البحث عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال حبد لو يعالجها باحثون آخرون في المستقبل وتتمثل بعض الإشكاليات المفتوحة فيما يلي:

- ✓ إجراء دراسة عن دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي تتضمن أبعاد لم تؤخذ في هذه الدراسة .
- ✓ إجراء المزيد من الدراسات المشابهة للدراسة الحالية بمنظمات أخرى.
- ✓ القيام بدراسات مقارنة للتعرف على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي بعدة قطاعات متشابهة.

✓ إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على العوامل التي تساعد على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة.

و فيما يلي بعض المواضيع الأخرى لمن يهيمه البحث في الموضوع

- دور القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين .
- إجراء دراسة حول أساليب تنمية القيادة الأخلاقية .
- دور القيادة في تحقيق التميز التنظيمي .

وفي الأخير يعتبر موضوع دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي موضوعا هاما وواسعا لمن أراد أن يبحث فيه ويقوم بدراسات مستقبلية، كما تبقى هذه المذكرة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في سبيل إثراء سبل البحث في مجال المعرفة والله الموفق وهو يهدي السبيل .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

● قائمة المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

- أحمد بن عبدالله الكبير . (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة (المجلد الطبعة الأولى). ردمك: الألوكة.
- بطرس حلاق. (2020). القيادة الإدارية. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- تحسين احمد طراولة. (2011). الفلسفة الاخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الامنية (المجلد الطبعة 2). مكتبة الملك فهد الرياض.
- حيدر عبد الرازق غفوري ، سعد عباس عودة. (2022). القيادة الاخلاقية و علاقتها بقيم العمل لدى مدرءاء المدارس الاعدادية. العدد السابع، 107-149.
- خالد بن عبد العزيز الشماليان. (2010). دور السلوكيات الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد. عمان. الأردن.: دار السيرة لنشر و التوزيع و الطباعة.
- رضية الحبيسة. (2012). القيادة الأخلاقية. عمان: دار حامد للنشر و التوزيع.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2004). السلوك الفعال في المنظمات. الدار الجامعية،
- عمر عوض.(2008). السلوك التنظيمي الإداري. الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، طبعة 1، صفحة 156.
- فاروق عبد فليه و السيد محمد عبدالمجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- كيث ترجمة حسين تلاوي جرينت. (2023). القيادة (الإصدار الطبعة الأولى). مصر: مؤسسة هنداوي للتعليم و الثقافة.
- نجلاء بنت إبراهيم بن صالح السحبياني. (2023). القيادة الخادمة المؤسسات التعميمية المعاصرة. مجلة الدراسات التربوية و الإنسانية، المجلد 15، العدد 4 الجزء الاول.

ب. مقالات

- الدكتور جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن. (2011). العلاقة بين السلوك الاخلاقي و الالتزام التنظيمي. مجلة الغري، المجلد7 ، العدد 2.
- حسام الدين نزارى. (جوان، 2017). الالتزام التنظيمي في الفكر الاداري المعاصر. العدد 10. قسنطينة، جامعة عبد الحميد مهري، الجزائر: مجلة أبحاث نفسية و تربوية.
- حسن عيد لبيب. (يناير، 2023). تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الإلتزام التنظيمي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الرابع، الجزء الثالث، العدد الأول ، 63-133.

- حمد و الغاني، فدعم عبد الله محمد، الاء عبد الموجود العاني. (2020). تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية. مجلة تنمية الرافدين، 125، 108-131.
- راضية يوسف ، أمال يوب. (2020). أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، المجلد 12، العدد2 ، 85 – 104.
- سلامي منيرة، فعودة نصر الدين. (جويلية، 2020). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي. مجلة التنمية الاستراتيجية، العدد 4، ص 96.
- سلطان حميد عبد الحميد اللحياني. (ديسمبر، 2021). واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية. المجلد 37-العدد 12- جزء 2، السعودية: كلية التربية- جامعة أم القرى.
- شبعوات نعبمة ، محمد فوجيل. (2020). دور السلوك الأخلاقي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين. المجلة الجزائرية الاقتصادية، المجلد 7 العدد 2، ص 55-65.
- صباح حسين شناوة الزيايدي. (2021). مقال دور القيادة الأخلاقية في بناء السمعة التنظيمية المدركة. مجلة المثني للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 11 العدد2، ص 227-240.
- فدعم ال حمد، و الاء عبد الموجود الغاني. (2020). تشخيص أبعاد القيادة الاخلاقية للقيادات الاكاديمية. مجلة تنمية الرافدين، 125ص.
- لطرش محمد. (2018). دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين. مجلة البناء الاقتصادي، العدد 2، 18-33ص.
- هشام أزور محمد، عبد الرحمن شريف ،حمد ازاد حسين طه الدين. (2023). القيادة الأخلاقية ودورها في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي. مجلة تكريك للعلوم الادارية و الاقتصادية، العدد 62، الجزء الأول،ص 319-342.

ج. المذكرات:

- العتيبي مشعل بن خميس. (2008). دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي : دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى. رسالة ماجستير. غزة، فلسطين: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- العريضة رائدة هاني. (2012). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقة بمستوى محاربة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- خيرية محمد بن عصمان. (أكتوبر، 2019). دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية. بحث مقدم للحصول على درجة الدكتوراه تخصص إدارة تعليمية. بنها، كلية التربية جامعة بنها العدد 120 الجزء 3، مصر: مجلة كلية التربية.
- رنا نصر صبر الطائي. (2007). الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي. دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. بغداد، جامعة بغداد، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد.
- سامي إبراهيم حماد حنون. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . غزة، فلسطين: كلية التجارة الجامعة الإسلامية.

- عاشوري ابتسام. (2014 – 2015). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل . بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر .
- عماد سعيد محمد الشاعر. (جوان، 2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري. رسالة ماجستير، رسالة ماجستير، 24. غزة: الجامعة الإسلامية.
- محمد اسماعيل الجماسي. (2016). العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الاداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات العسكرية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، 11-12. غزة، فلسطين: أكاديمية الإدارة كالسياسة للدراسات العليا.
- محمد بن غالب العوي. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير. الرياض، السعودية: كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم جامعة نايف العربية.
- محمود بن غالب العوي. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض بحث مقدم استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية. الرياض، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- هادي عذاب سلمان. (2013). دورالانماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي . دراسة تحليلية للأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية ،اطروحة لمجلس جامعة سانت كليمنتس العالمية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة.
- هدى درنوبي. (2014-2015). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي. أطروحة دكتوراه، 119. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.

1. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

أ. مقالات:

- So–yun choi.(2014).The Effects .Advanced Science and Technology Letters ،Vol. 57 pp 23 – 26

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير السنة الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية



الأستاذ الفاضل، الأستاذة الفاضلة،.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير: تخصص تسيير الموارد البشرية - بعنوان- "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي" دراسة كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية جامعة محمد خيضر - بسكرة".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها .

نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف

الطالبان:

بياضي صفاء

➤ نموس الزهرة

➤ لزرق بشرى

السنة الجامعية 2023_2024

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية .

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأساتذة الكلية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

الأقدمية: من 1 إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 سنوات إلى 15 من 16 فما فوق

الرتبة: أستاذ مساعد ب أستاذ مساعد أ أستاذ محاضر ب أستاذ محاضر أ أستاذ تعليم عالي

القسم الثاني: القيادة الأخلاقية

المحور الأول: توافر السلوك الأخلاقي.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى القيادة الأخلاقية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وعليه المرجو منكم تحديد درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم وذلك بوضع علامة(*) أمام العبارة التي تناسب رأيك.

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01 يتميز نظام الأداء في الكلية بالعدالة					
02 يلتزم المسؤول بوعوده مع الأساتذة					
03 يتصرف المسؤول بالنزاهة في تعامله مع الأساتذة					
04 لا تنتشر مظاهر الفساد المالي أو الإداري في الكلية					
05 يسمح رئيس القسم للأساتذة بالتعبير عن مقترحاتهم وأرائهم بحرية وبدون الشعور بالخوف					
06 تقييم الكلية لقاءات وندوات تحت الطلبة على الالتزام بالسلوك الأخلاقي					

المحور الثاني: ممارسة السلوك الأخلاقي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					يستمتع المسؤول لانشغالات الأساتذة	01
					يسعى المسؤول إلى تحقيق أفضل المصالح للأساتذة.	02
					يتخذ المسؤول قرارات عادلة ومتوازنة	03
					يحافظ رئيس القسم على أسرار العمل	04
					يعد المسؤول نمودجا فيما يتعلق بإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة من الناحية الأخلاقية	05

المحور الثالث: العبارات الخاصة بتعزيز السلوك الأخلاقي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					يعاقب الأساتذة الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية	01
					عندما يتخذ المسؤول قرارات يسأل دائما (ما الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله؟)	02
					لا يركز المسؤول على تحقيق النتائج فقط، بل يهتم بطرق تحقيقها (إتباع المعايير الأخلاقية)	03

القسم الثالث: الالتزام التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الالتزام التنظيمي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وعليه المرجو منكم تحديد درجة موافقتكم أو عدم موافقتكم وذلك بوضع علامة(*) أمام العبارة التي تناسب رأيك.

المحور الأول: العبارات المتعلقة بالالتزام العاطفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					أشعر بالاعتزاز عند حديثي مع الآخرين عن الكلية التي أدرس بها	01
					أشعر بوجود جو عائلي بين كافة الأساتذة	02
					أشعر بإحساس قوي بالانتماء إلى الكلية	03
					أعتبر المشاكل التي تواجهني في الكلية جزءا من مشاكلي	04

المحور الثاني: العبارات الخاصة بالالتزام المعياري.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					أشعر بواجب أخلاقي يلزمي بالبقاء في المؤسسة	01
					أشعر بأن ترك الوظيفة بدون مبرر عمل غير أخلاقي	02
					تستحق الكلية إخلاصي وولائي	03
					هناك فضل كبير للكلية في بناء حياتي المهنية	04

المحور الثالث: العبارات الخاصة بالالتزام الاستمراري

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					سيتأثر مستقبلي الوظيفي سلبيا إذا تركت العمل في الكلية	01
					أرى أنه لا يوجد بدائل في حال ما تركت عملي	02
					استمراري في عملي سيكسبني مزايا مستقبلية	03
					إن بقائي في هذه الكلية ضرورة أكثر مما هي رغبة	04
					أفضل الاستمرار في عملي الحالي حتى وإن توفرت فرصة للعمل في مكان آخر	05
					لدى الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية للعمل في الكلية	06



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: نور الزهرية
الصفة: طالب / قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 1197502/390.3.709.000
الصادرة بتاريخ: 2024.10.22
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر
تحت عنوان: دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام
التسيري

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024.10.29

امضاء الطالب



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه،: السيد بسكرة
الصفة: طالب قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / رخصة السياقة رقم: 11 98702.33.002042.0000
الصادرة بتاريخ: 2020.03.11
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر
تحت عنوان: دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام
التنظيمي

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2020.05.18

(مضاء الطالب)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 2024/6/4

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذة... بياضي صفاء.

الرتبة: . أستاذ مساعد ب.

قسم الارتباط: .التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر - للطلبة (ة):1- لزرق بشرة 2- نموس الزهرة

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: ادارة الموارد البشرية.

بعنوان: دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي

دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة.

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الاستاذ المشرف



الرقم: 00671/ك.ع.إ.ت.ع.ت/2024

إلى السيد مدير: كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
جامعة بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال البحث

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1- الزهرة نموس
- 2- بشرة لزرق
- 3- //

المسجلون بقسم: قسم علوم التسيير
بالسنة: السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية
وذلك لاستكمال الجانب الميداني للبحث المعنون بـ:

"" دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 13-05-2024

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة



