جامعة يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بثانوية الشهيد نور الدين زرواق- بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة وتسيير مؤسسة.

من إعداد الطالبتين:

- بلقاسمي ربيعة
- هجرسي كريمة

تحت إشراف الأستاذ:

د.قبطـــان شوقي

أعضاء لجنة المناقشة

د. سرار عمر	جامعة المدية	رئيسا
د. قبطان شوقي	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
أ. أتشي شعيب	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2015-2016

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على من كان خلقه القرآن.

نتقدم بأجمل عبارات الشكر للأستاذ المشرف **"قبطان شوقي"** الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة طيلة مدة انجاز هذه المذكرة، والشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم وقبولهم المشاركة في مناقشة مذكرتنا، وكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة المدية.

كما نشكر الطاقم الإداري لثانوية الشهيد نور الدين زرواق الذي سهل لنا مهمة القيام بالدراسة الميدانية، والأساتذة الذين لم يترددوا في الإجابة على أسئلة الاستبيان.

إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد:

إلى والدي الكريمين حفظهما الله لي

إلى كل أفراد عائلتي

إلى زميلاتي وزملائي في الدراسة وفي العمل

كريمة

إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد:
إلى والدي الكريمين حفظهما الله لي
إلى إبني الغالي عبد الرحمن
إلى إخوتي وأخواتي
إلى زميلاتي في الدراسة وفي الجمعية وفي المسجد



ربيعة

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة أو الأثر بين نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة (الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية العلاقات البيئية) والالتزام التنظيمي لدى أساتذة ثانوية الشهيد نور الدين زرواق بالمدية أين تم جمع البيانات عن طريق الاستبيان، وبناءا على الإجابات على أسئلة الاستبيان فقد تم تقسيم الأساتذة إلى مجموعتين على أساس متغير الالتزام التنظيمي، وهما مجموعة الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع ومجموعة الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض، وهذا التقسيم طريقة أردنا من خلالها المقارنة بين المجموعتين من حيث تصورهم لتوفر نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة في مدير الثانوية، بالاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي وبعدد من الوسائل والأدوات الإحصائية المتمثلة في أسلوب الفئات، واختبار(U) لمانويتني.

تم التوصل إلى أن تصور توفر نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة في مدير الثانوية من طرف مجموعة الأساتذة من ذوي الالتزام المرتفع كان بإيجابية أكبر و تصور مجموعة الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض، كان بإيجابية أقل، كما أظهرت النتائج أسبقية المجموعة الأولى على المجموعة الثانية بالنسبة لتصور توفر نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة في المسؤول المباشر .

وقد تم وضع مجموعة من التوصيات، والتي تركز في جوهرها على ضرورة الاهتمام بالقيم الأخلاقية في إعداد وتنصيب القادة، والاستفادة من مزايا نمط القيادة الأخلاقية في ضمان استمرار العاملين بالمنظمة وتبني أهدافها.

Abstract:

This study aimed to identify the relationship or the impact of ethical leadership pattern with its four dimensions (ethical personal qualities, ethical administrative qualities, human relationships, and environmental relationships) and organizational commitment to the secondary school of martyr Noureddine Zerouak in Medea, where the data was collected by the questionnaire ,after the answers we divided the teachers into two groups on the basis of organizational commitment, They are: a group of teachers with high organizational commitment and a group of teachers with low organizational commitment, and this division is way we wanted through it the comparison between the two groups in terms of their perception of the availability of ethical leadership pattern with the four dimensions in the secondary school manager, using the curriculum analytical descriptive and a number of methods and statistical tools which are: the style of categories, and (U) test of Mann Whitney.

As result, we make sure that the imagine of the availability of ethical leadership pattern with the four dimensions in the secondary school director by the group of teachers with high commitment was positively largest and the imagine of the group of teachers from the low organizational commitment, was less positive, as well we showed that, the primacy of the first group to the second group for the perception of the availability of ethical leadership pattern with the four dimensions in the direct responsible.

It was a set of recommendations, which focused essentially on the need to pay attention to ethical values in the preparation and the installation of the leaders, and benefit from the advantages of ethical leadership style in ensure continued working in the organization and the adoption of its targets.

المصطلحات الأساسية للدراسة:

- **القيادة الإدارية:** هي قدرة المدير على التأثير في سلوك مرؤوسيه وتوجيههم وتحفيزهم باستخدام السلطة الرسمية من أجل دفعهم لإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة.
- **القيادة الأخلاقية:** تعني قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه من خلال سلطة أخلاقية تتبنى السلوك الأخلاقي في تعاملها وتعمل على ترسيخه لدى العاملين من أجل خلق ثقة متبادلة تؤهل للوصول لاتخاذ قرارات سليمة والارتقاء بمستوى أدائهم وأداء المنظمة ككل.
- **الأخلاق:** هي مجموعة القيم و المعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ، وتمييز ما هو صواب و ما هو خطأ.
- **الأخلاقيات:** الأخلاقيات هي مجموعة من المبادئ المدونة والتي تأمر وتنهى عن سلوكيات معينة، تحت ظروف معينة، وهي انعكاسات للقيم التي يتخذها الأفراد كمعايير تحكم سلوكياتهم.
- **القيم:** هي نوع خاص من المعتقدات يحملها أعضاء المنظمة وتشير إلى ما هو مقبول وغير مقبول، أو ما هو جيد و ما هو سيء، ويعتقد هؤلاء الأعضاء بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي إذن تحدد السلوك المقبول أو المرفوض وتتسم بالثبات قياسا بالاتجاهات.
- **السلوك الأخلاقي:** مجموعة من القواعد التي تُبين للأفراد كيف يجب أن يتصرفوا في الحالات والمواقف التي يتعرضون لها، دون أن يُخالفوا في ذلك ضمائرهم أو العرف السائد في مجتمعهم.
- **الالتزام التنظيمي:** هو درجة تعلق العامل بالمنظمة التي يعمل فيها، وهذا التعلق يتطور نتيجة عوامل إدارية والتي تؤدي بالعامل إلى القيام بتصرفات تكون في صالح المنظمة و صالحه الشخصي.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتويـــــــات	الصفحة
كلمة شكر وتقدير	
الإهداءات	
المستخلص باللغة العربية	**I**
المستخلص باللغة الانجليزية	**II**
المصطلحات الأساسية للدراسة	**III**
فهرس المحتويات	**VI -IV**
قائمة الجداول والأشكال	**IX-VII**
مقدمـــــــــة	**أ ــ ذ**
الفصـل الأول:الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة الأخلاقية	
مقدمة الفصل الأول	**2**
المبحث الأول:ماهية القيادة الإدارية	**3**
المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية	**3**
المطلب الثاني : مداخل دراسة القيادة الإدارية	**6**
المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية	**9**
المطلب الرابع: بعض الاتجاهات الحديثة في أنماط القيادة الإدارية	**14**
المبحث الثاني : ماهية الأخلاق	**21**
المطلب الأول : مفهوم الأخلاق	**21**
المطلب الثاني :نظريات الأخلاق	**24**
المطلب الثالث : مصادر الأخلاق وأساليب ترقيتها	**26**
المطلب الربع: السلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال	**28**
المبحث الثالث : ماهية القيادة الأخلاقية	**31**
المطلب الأول : مفهوم القيادة الأخلاقية	**31**
المطلب الثاني : مبادئ القيادة الأخلاقية ومتطلبات فاعليتها	**37**
المطلب الثالث: آليات تفعيل القيادة الأخلاقية	**40**

المطلب الرابع: نماذج القيادة الأخلاقية	**42**
خلاصة الفصل الأول	**48**
الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للالتزام التنظيمي	
مقدمة الفصل الثاني	**50**
المبحث الأول : ماهية الالتزام التنظيمي	**51**
المطلب الأول : مفهوم الالتزام التنظيمي	**51**
المطلب الثاني: مداخل دراسة الالتزام التنظيمي ومراحل تطوره	**55**
المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي	**57**
المبحث الثاني: محددات الالتزام التنظيمي وآثاره وطرق قياسه	**67**
المطلب الأول: محددات الالتزام التنظيمي	**67**
المطلب الثاني: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي	**73**
المطلب الثالث: قياس مستوى الالتزام التنظيمي	**77**
المبحث الثالث: نمط القيادة الأخلاقية كمحدد للالتزام التنظيمي	**81**
المطلب الأول:الصفات الشخصية الأخلاقية والالتزام التنظيمي.	**81**
المطلب الثاني: الصفات الإدارية الأخلاقية والالتزام التنظيمي.	**83**
المطلب الثالث: العلاقات الإنسانية والالتزام التنظيمي.	**85**
المطلب الرابع: العلاقات البيئية والالتزام التنظيمي.	**88**
خلاصة الفصل الثاني.	**92**
الفصل الثالث :الدراســــــــة الميدانيــــــــة.	
مقدمة الفصل الثالث.	**94**
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.	**95**
المطلب الأول: أداة ونموذج الدراسة.	**95**
المطلب الثاني: مجتمع وحدود الدراسة الميدانية.	**97**
المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.	**99**
المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان.	**100**
المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان وإعتدالية التوزيع.	**100**

المطلب الثاني: توزيع الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة.	**105**
المطلب الثالث: تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة.	**108**
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.	**113**
المطلب الأول: اختبار الفرضية الإجرائية الأولى	**113**
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الإجرائية الثانية	**118**
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الإجرائية الثالثة	**122**
خلاصة الفصل الثالث	**127**
خـــاتمة	**129**
قائمة المراجع	**137**
قائمة الملاحق	**144**

قائمة الجداول والأشكال

أولا:قائمـــة الجـــداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	الفرق بين الأخلاق الأخلاقيات.	23
(1-2)	خصائص القائد الأخلاقي.	34
(2-1)	نماذج أبعاد الالتزام التنظيمي.	58
(2-2)	الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.	76
(3-1)	مُعاملات الارتباط (Spearman) بين درجات عبارات محور القيادة الأخلاقية مع الدرجة الكلية للمحور.	101
	مُعاملات الارتباط (Spearman) بين درجات عبارات محور الالتزام التنظيمي مع الدرجة الكلية للمحور.	102
(3-3)	معاملات ثبات الاستبيان.	103
(3-4)	اختبار الإعتدالية (التوزيع الطبيعي للبيانات).	104
(3-5)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.	105
(3-6)	توزيع أفراد المجتمع حسب متغير السن.	106
(3-7)	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.	107
(3-8)	نتائج اختبار مان ويتني لمعرفة تأثير متغير الجنس.	109
(3-9)	نتائج اختبار(U) لمان ويتني لمعرفة تأثير متغير السن.	110
(3-10)	نتائج اختبار كوروسكال والاس لمعرفة تأثير متغير عدد سنوات الخبرة.	111
(3-11)	درجة توفر أبعاد القيادة الأخلاقية في المدير من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام المرتفع.	114

الرقم	العنوان	الصفحة
(3-12)	تشخيص درجة توفر أبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع.	115
(3-13)	درجة توفر نمط القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع.	117
(3-14)	تشخيص درجة توفر نمط القيادة الأخلاقية في مدير الثانوية من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام المرتفع	117
(3-15)	درجة توفر أبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الأساتذة ذوي الالتزام المنخفض.	119
(3-16)	تشخيص درجة توفر أبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض.	119
(3-17)	درجة توفر نمط القيادة الأخلاقية في المدير من وجهة نظر الأساتذة ذوي الالتزام المنخفض.	121
(3-18)	تشخيص درجة توفر نمط القيادة الأخلاقية في المدير من وجهة نظر الأساتذة ذوي الالتزام المنخفض..	121
(3-19)	نتائج اختبار (U) لمان ويتني لتشخيص الفروق بين الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع مقارنة بالأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض بالنسبة لتصورهم لتوفر أبعاد القيادة الأخلاقية في مسؤولهم المباشر.	123
(3-20)	نتائج اختبار (U) لمان ويتني لتشخيص الفروق بين وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع مقارنة بوجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض بالنسبة لتصورهم لتوفر نمط القيادة الأخلاقية في مسؤولهم المباشر.	126

ثانيا:قائمـــة الأشكـــال

الرقم	العنـــــوان	الصفحة
(1-1)	عناصر القيادة الإدارية.	05
(1-2)	أساليب القيادة الأخلاقية.	36
(1-3)	مبادئ القيادة الأخلاقية.	37
(1-4)	نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية.	42
(1-5)	نموذج غراس للقيادة الأخلاقية.	43
(1-6)	النموذج المقترح للقيادة الأخلاقية.	46
(2-1)	نموذج سترز.	61
(2-2)	أبعاد الالتزام التنظيمي.	66
(3-1)	الدائرة النسبية لمتغير الجنس.	105
(3-2)	الأعمدة البيانية لمتغير السن.	106
(3-3)	الأعمدة البيانية لمتغير عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة.	107

مقدمة

المنظمة ككيان اجتماعي كثيرا ما يرتبط نجاحها بالكيفيّة التي يديرها بها المدير وبالأسلوب القيادي الذي يمارسه، إذ أنه المسؤول الأول عن تنفيذِ السياسات والبرامج المسطرة، وعن ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس. ويتطلب ذلك أن يتحلى القائد بمستويات رفيعة من السلوك الأخلاقي وأن تنسجم ممارساته مع الأسس الإدارية العقلانية السليمة، ومع القيم التنظيمية المنبثقة من عمق المجتمع، وإن الالتزام بالمبادئ والسلوكيات الأخلاقية أمر ذو أهمية بالغة، فهو يؤدي إلى إنجاز الأعمال الصحيحة، ويحمي المنظمة من المآزق الأخلاقية والإدارية، ولذلك أكد الباحثون أن القيادة الحكيمة لا بد أن تقوم على قيم أخلاقية.

و قد حصل موضوع القيادة الأخلاقية على اهتمام كبير في السنوات الأخيرة، حيث اكتسبت اهتمام الأكاديميين، والمدراء والسياسيين على حد سواء، خاصة مع زيادة القضايا غير الأخلاقية لكبريات المنظمات العالمية، أين كان سبب هذه القضايا غير الأخلاقية هو فشل قيادة المنظمات في ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتعزيزها وتأثيرهم السلبي على سلوكيات العاملين .

و يعد الالتزام التنظيمي للعاملين من المواضيع التي اهتمت بها المنظمات الحديثة إذ أن لهذا الالتزام تبعات ونتائج مهمة تؤثر على إنتاجية العاملين، وأدائهم واستقرارهم بالمنظمة فكلما كان الالتزام التنظيمي مرتفعاً كان هناك أداء أفضل ورضا وظيفيي، ويتأثر الالتزام التنظيمي بعدة متغيرات تؤثر فيه بشكل مباشر أو غير مباشر، ومن هذه المؤثرات نمط القيادة السائد في المنظمة. وبما أن القيادة الأخلاقية نمط حديث فالإشكال المطروح من خلال هذا البحث هو:

ما هو دور نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالقيادة الأخلاقية؟
2. ما المقصود بالالتزام التنظيمي؟
3. ما مدى مساهمة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

الإجابة المبدئية على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية يمكن طرحها في الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسية**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

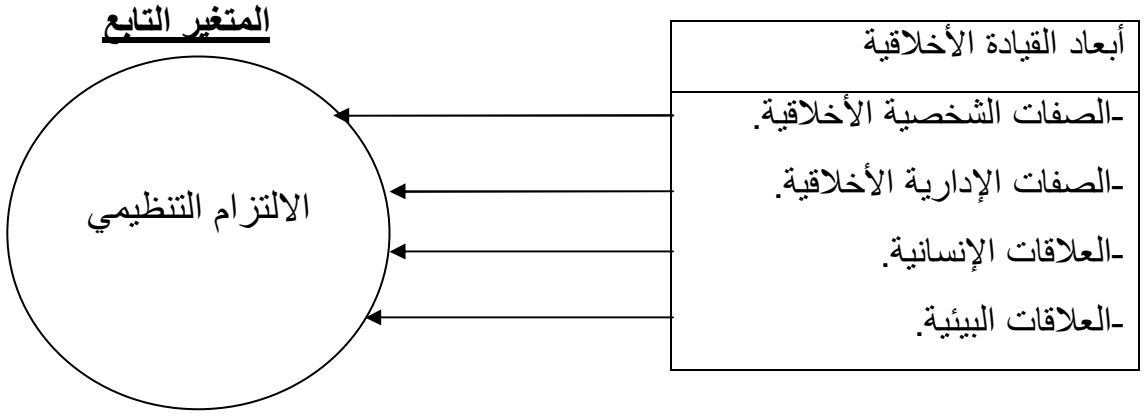
وكون القيادة الأخلاقية والتي هي محور دراستنا ترتكز على أربعة أبعاد وهذا حسب تصورنا لها، ولاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء دراسة ميدانية بثانوية نور الدين زرواق بالمدية والتي تتضمن 58 أستاذا.حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى مجموعتين من الأساتذة على أساس متغير الالتزام التنظيمي، وهما مجموعة من الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع ومجموعة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض وهذا التقسيم طريقة أردنا من خلالها اختبار ثلاث فرضيات إجرائية تصب في اختبار الفرضية الرئيسية عن طريق انتهاج المقارنة كأسلوب لذلك والفرضيات الإجرائية هي كالتالي:

- **الفرضية الإجرائية الأولى**: ينظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع إلى توفر نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة في مسؤولهم المباشر بإيجابية أكبر.
- **الفرضية الإجرائية الثانية**: ينظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض إلى توفر نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة في مسؤولهم المباشر بإيجابية أقل أو سلبية.
- **الفرضية الإجرائية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بنسبة 95% تُظهر أسبقية مجموعة الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع من حيث تصورهم لتوفر نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة في مسؤولهم المباشر مقارنة بمجموعة الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض.

نموذج الدراسة:

يتمثل نموذج دراستنا كالآتي:

المتغير المستقل



أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا في حداثة موضوعها الذي محوره الأساسي هو القيادة الأخلاقية التي تعتبر أحدث ما توصل إليه الفكر الإداري في أنماط القيادة الإدارية، إلا أن الدراسات حولها تعتبر قليلة بالنظر لأهميتها خاصة في الدراسات العربية والوطنية على الخصوص، لذا ارتأينا التطرق إلى هذا الموضوع، حيث سنحاول إبراز أهمية الأخلاق في الدور القيادي، وانعكاسه على الدور الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة ككل ومن ثم بيان أثر نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي للعاملين.

كما تكمن الأهمية في الرسالة التي نريد تمريرها عبر هذه الدراسة والتي هي ضرورة العودة إلى التمسك بالقيم الأخلاقية في إداراتنا، فكما تطمح منظماتنا لاستيراد كل ما يلزم لتسريع أعمالها يجب أن تسعى لامتلاك ما يساعد على تحسين تعاملها.

أهداف الدراسة:

تتمثل غايتنا من هذه الدراسة في التوصل لتحقيق الأهداف التالية:

- الاطلاع على ما توصلت إليه الأبحاث والدراسات في موضوعي القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لتعميق الفهم حولهما.
- التعرف على مدى توافر سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى قادة المنظمات وكمثال على ذلك القيادة في مؤسسة تربوية.
- تشخيص واقع الالتزام التنظيمي للعاملين وكمثال على ذلك عينة من الأساتذة.
- محاولة إبراز العلاقة بين المتغيرين بعد إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع الميداني وتحليلها إحصائيا.
- الخروج بمجموعة من التوصيات والاقتراحات للاستفادة منها مستقبلا.

مبررات اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، نوجزها فيما يلي :

- الرغبة في تسليط الضوء على أحدث ما توصل إليه علم الإدارة والتنظيم فيما يخص أنماط القيادة الإدارية والابتعاد عن المواضيع التي لم تعد هناك جدوى من تناولها بالدراسة.
- قلة الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية رغم أهميتها وضرورتها.
- معظم الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي هي دراسات سيكولوجية وسوسيولوجية ارتأينا بدورنا طرحه في دراسة إدارية لإبراز أهميته بالنسبة إلى المنظمة.
- الموضوع يمكن تناوله بالدراسة الميدانية في أي منظمة سواء كانت اقتصادية أو عمومية أو خاصة، نظرا لإمكانية قياس متغيراته بالدراسة لذا فلا يهم نوع المنظمة أو نشاطها في هذا المجال.

صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع وصعوبة الحصول عليها خاصة فيما يتعلق بموضوع القيادة الأخلاقية.

- صعوبة طرح مفهوم القيادة الأخلاقية في الدراسة الميدانية خوفا من تشكيل نوع من الحساسية بين القائد و العاملين.
- ندرة الدراسات الوطنية حول موضوع دراستنا مما اضطرنا للاعتماد على الدراسات العربية والأجنبية فقط.

المنهج المستخدم:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لترسيخ المفاهيم الخاصة بموضوع القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي، بالاعتماد على مراجع عربية وأجنبية وملتقيات ودراسات سابقة ومواقع الإنترنيت، هذا فيما يخص الجانب النظري، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فقد استخدمنا منهج دراسة الحالة حيث تم تصميم استبيان لغرض جمع المعلومات اللازمة والتي تم معالجتها إحصائيا من أجل اختبار الفرضيات التي بُنيت عليها الدراسة.

الدراسات السابقة:

لقد تطرقت العديد من الدراسات إلى موضوعي القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي كل على حدة إلا أن التي تناولت المتغيرين معا تُعد قليلة، وفيما يلي ذكر لأهم هذه الدراسات:

1/ دراسة رائدة هاني العرايضة: تحت عنوان"مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين" رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، وتمثلت النتائج في:

- إن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.55) بانحراف معياري(0.24).

- إن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا إذ بلغ المتوسط الحسابي(3.50) بانحراف معياري(0.21).
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

وأهم توصية خرجت بها الباحثة هي ضرورة تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لتوضيح ماهية القيادة الأخلاقية وأهميتها ومبادئها وأهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمؤسسات التربوية.

2/ دراسة سامية خميس أبو ندا: بعنوان "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية " دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تمثلت في:

- وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية.
- توجد علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- وجود علاقة بين النمط القيادي و الالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
- تأثير النمط القيادي على الالتزام التنظيمي أكبر من تأثيره على الشعور بالعدالة التنظيمية.

3/ دراسة جواد محسن راضي وعبد الله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي: دراسة اختباريه في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الواحد والعشرون، جامعة القادسية، العراق، 2011.

تمثل هدف الدراسة في التعرف على العلاقة أو الأثر بين أبعاد سلوك القيادة الأخلاقي الثلاث (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) والالتزام التنظيمي لعينة من مدرسي كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية بالعراق منطلقة من فرضية مفادها وجود علاقة وأثر لأبعاد سلوك القيادة الأخلاقي على الالتزام التنظيمي. وقد تم توزيع استبيان على عينة من مدرسي الكلية. وبعد تحليل البيانات لإجابات عينة البحث واختبار الفرضيات بالاستعانة بعدد من الوسائل والأدوات الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط والانحدار تم التحقق من صحة الفرضية التي أنطلقت منها الدراسة، وقد تم وضع مجموعة من التوصيات التي تركز في جوهرها على ضرورة الاهتمام بالقيم الأخلاقية وترسيخها باعتبارها ركيزة أسياسية لبقاء المنظمة ونجاحها.

4/ دراسة Peggy G.Siegel(Ethical leadership and organizationnal commitment in the canadien armed forces)"القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى القوات المسلحة الكندية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة سانت ماري، هاليفاكسس، نوفا سكوتيا، كندا 2013.

أوضحت الدراسة أن القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي هما المفهومان الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمات في السنوات الأخيرة. وقد أثبتت أن هذين المفهومين مرتبطان، من خلال ما توصلت إليه من أنه من أبرز نتائج القيادة الأخلاقية للمشرف في القوات المسلحة الكندية هو الالتزام التنظيمي للموظفين ، وتحققت من هذه العلاقة باستخدام عينة تتكون من أفراد القوات المسلحة الكندية.

- تم التوصل إلى أن القيادة الأخلاقية للمشرف مرتبطة بشكل مباشر وإيجابي مع الالتزام الوجداني والمعياري للموظف، إلا أنها ليست مرتبطة مع الالتزام الاستمراري للموظف.

- كذلك لم يتم العثور على أي اختلاف في تصورات الأفراد العسكريين الإناث للقيادة الأخلاقية مقارنة بالأفراد العسكريين الذكور.
- كما أن الدراسة لم تدعم الفرضيات التي ترى أن المستوى التعليمي للموظف وعمره ورتبته مرتبط بشكل إيجابي بتصوراته للقيادة الأخلاقية .

التعليق على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

لقد أسهمت الدراسات التي تعلقت بالقيادة الأخلاقية في تأكيد أهميتها ونتائجها على المنظمة،وكذلك الأمر بالنسبة إلى الالتزام التنظيمي، وتلك لتي درست المتغيرين معا كذلك عززت الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بينهما، إلا أن الدراسات في مجملها لم تعتمد على نموذج واضح للقيادة الأخلاقية يمكن أن يكون متفقا على خطوطه العريضة، يوضح نهجها ويساعد في قياس آثارها ونتائجها وتكثيف الدراسات حولها والأهم من ذلك يساعد في تفعيلها كونها نمطا جديدا في أنماط القيادة الإدارية.

ونظرا لانعدام نموذج واضح للقيادة الأخلاقية، ارتأينا محاولة اقتراح نموذج مستخلص من تصوراتنا المبنية على أساس ما كُتب حول هذا النمط الجديد، ومحاولة تحديد أبعاده وهو ما يساعدنا في بناء النموذج الكلي للدراسة.

هيكـل الدراسة:

سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية في محاولة منا الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية والوصول إلى الأهداف المنشودة.

ففي الفصل الأول نتطرق إلى الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة الأخلاقية حيث يشتمل على ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول ماهية القيادة الإدارية، أما المبحث الثاني نتكلم فيه عن ماهية الأخلاق، في حين سوف نسلط الضوء في المبحث الثالث على ماهية القيادة الأخلاقية.

الفصل الثاني يتمحور حول الإطار النظري والمفاهيمي للالتزام التنظيمي، يحتوي على ثلاثة مباحث، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية الالتزام التنظيمي، ونتناول في

المبحث الثاني محددات الالتزام التنظيمي وآثاره وطرق قياسه، وفي المبحث الثالث سوف نتحدث عن نمط القيادة الأخلاقية كمحدد للالتزام التنظيمي.

أما في الفصل الثالث سنسلط الضوء على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال دراسة ميدانية حيث يضم ثلاث مباحث، نتطرق في المبحث الأول للإطار المنهجي للدراسة الميدانية والمبحث الثاني نستعرض فيه تحليل نتائج الاستبيان والمبحث الثالث نقوم فيه باختبار فرضيات الدراسة.

لنختم دراستنا هذه بخاتمة عامة وهي عبارة عن حوصلة نهائية لما يحتويه هذا العمل وما نتوصل إليه من نتائج هي الغاية من هذه الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي للقيادة الأخلاقية

مقدمة الفصل:

نظرا للتطور المستمر في العلوم الإدارية في العصر الحديث، والذي ارتكز على ما سبق من أبحاث ونظريات، والقفزة النوعية التي عرفها مجال تسيير المنظمات الحديثة مع كِبر أحجامها وتشابك علاقاتها الداخلية والخارجية، والتقنية التي أثرت على العلاقات الإنسانية فيها، أصبح التفكير منصبا على إيجاد القيادة الإدارية الفاعلة التي تُلم بكافة العناصر وتعمل على احتواء المتغيرات والتفاعل مع المستجدات، فالمهارات التي كانت بالأمس تكفي لتوجيه المرؤوسين والتأثير فيهم والتي كانت معظمها ترتكز على السلطة والمركز الوظيفي، أصبحت في عصر المعلومات قاصرة وبسيطة، وقد ظهرت في هذا المجال عدة اتجاهات، لكل منها مُنطلق وغاية.

وأحدث هذه الاتجاهات القيادة الأخلاقية التي أصبح مُعولا عليها في السنوات الأخيرة كتوجه للتخلص من عثرات و سلبيات القيادة الإدارية التقليدية وجعل التأثير في المرؤوسين ينطلق من قاعدة مُتفق على صلابتها في كل المجتمعات هي الأخلاق.

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ماهية القيادة الإدارية وماهية الأخلاق ومن ثم استعراض ماهية القيادة الأخلاقية.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

تحتل القيادة الإدارية أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمة، ولقدرتها في التأثير على سلوك الموارد البشرية بما يحقق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية

أولا: القيادة

لغة: في اللغة العربية نقيض (القود) هو(السوق) يُقال: يقود الدابة من أمامها، ولكن: يسوق الدابة من خلفها، وعليه فمكان القائد هو المقدمة (كالدليل،المرشد والقدوة)[1].

اصطلاحا: "القيادة في مجملها تحمُل مسؤولية اتجاه مجموعة"[2].

ثانيا: القيادة الإدارية

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعاريف المتعددة التي صاغها علماء الإدارة والتي سوف نتطرق لبعض منها فيما يلي:

- **التعريف الأول:** القيادة الإدارية عند **كونتز وأدونيل(O'dnnell & Koonts)** تعني:"عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني "[3].
- **التعريف الثاني:** يعرف **نيومن** القيادة الإدارية بأنها:"القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف"[4].

---

[1] محمد أكرم العدلوني، **القائد الفعال**، الجزء الأول، بدون طبعة، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، المملكة العربية السعودية 2000، ص17.

[2] نفس المرجع، ص18.

[3] نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2002، ص ص(97-98).

[4] محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005 ص227.

- **التعريف الثالث:** وتعرفها **سيكلر هدسون(Ceckler-Hudson)** بقولها: "القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"[1].
- **التعريف الرابع:** القيادة الإدارية لدى **السيد عليوه:"**هي ذلك النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ و إصدار القرارات و الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين**"**[2].
- **التعريف الخامس: "**القيادة الإدارية هي قدرة القائد على إحاطة نفسه بأشخاص أكفاء، والقدرة على التوجيه والإلهام والتعبئة لتحقيق أهداف المنظمة**"**[3].
- **التعريف السادس: "**القائد الإداري هو الفرد الذي يستطيع التأثير في الآخرين أو الذي يدفع الجماعة إلى تحقيق أهداف معينة **"**[4].
- **التعريف السابع: "**القيادة الإدارية نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة**"**[5].

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن:**"** القيادة الإدارية هي قدرة المدير على التأثير في سلوك مرؤوسيه وتوجيههم وتحفيزهم باستخدام السلطة الرسمية من أجل دفعهم لإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة **".**

القيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف المطلوب.

- **متطلبات القيادة الإدارية:** من التعاريف المختلفة نستنتج أن القيادة الإدارية تتطلب العناصر التالية:

---

[1] نواف كنعان، مرجع سابق، ص98.

[2] هبة قدندل، **تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة**: دراسة حالة جامعة المدية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال،كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير جامعة المدية، الجزائر، 2010، ص18.

[3] Olivier Meier,**Dico du manager-500 clés pour comprendre et agir,**première édition, édition Dunod Paris, France, 2009 ,P 115.

[4] عدي عطاء حمادي، **القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية**، الطبعة الأولى، دار البداية، ناشرون وموزعون الأردن، 2013، ص77.

[5] نفس المرجع، ص17.

1-**التأثير:** هي القدرة التي يتمتع بها القائد في إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما، تأثر بالآخرين نحو تحقيق أهداف محددة.

2-**النفوذ:** وهي القدرة على إحداث تغيير أو منع حدوثه، والنفوذ مرتبط بالقدرة الذاتية وليس المركز أو الموقع.

3-**السلطة القانونية:** وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويُطاع وقدرته هنا مستمدة من مركزه والصلاحيات المُخولة له[1].

- **عناصر القيادة الإدارية:** يتضح من التعاريف السابقة للقيادة الإدارية، أنها ترتكز على أربعة عناصر أساسية هي:

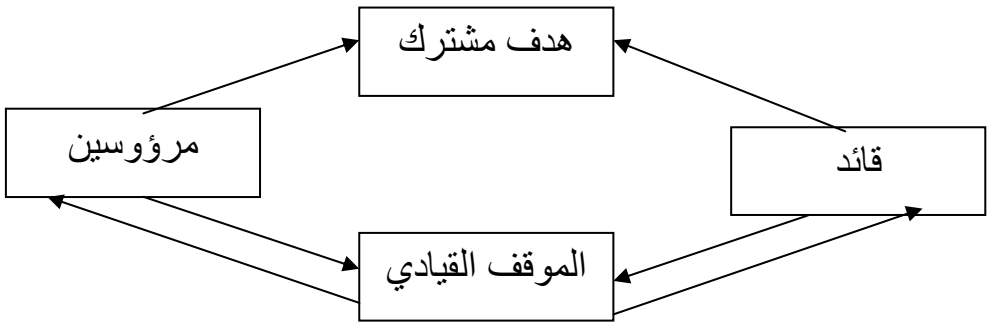
1- وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين (جماعة منظمة).

2- وجود قائد من أفراد المنظمة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء، ذو فكر إداري وقرار صائب.

3- وجود هدف مشترك تسعى المنظمة إلى تحقيقه.

4- الموقف القيادي الذي يوجد القائد ويمكنه من إحداث التفاعل بين هذه العوامل جميعًا لتحديد النتيجة النهائية للقيادة.[2]

شكل رقم(1-1): عناصر القيادة الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على ما سبق.

تستند القيادة إلى العلاقة المتبادلة بين القائد المرؤوسين من خلال عملية التأثير ورغبة هؤلاء المرؤوسين في الانقياد له من أجل إشباع حاجتهم، فلا مجال للقيادة دون وجودهم

[1] محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص18.

[2] سامية خميس أبو ندا، **تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية** : دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين، 2007، ص50.

وبروز القائد في مواقف قيادية واستمراره في القيادة مرهون بوجود هدف محدد يسعون إلى تحقيقه، وأن هذا الهدف هو محور الالتقاء بين القائد والمرؤوسين ومجال نشاطهم.

الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية:

إن القيادة لابد منها لحياة أفراد المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم و يقام العدل ويحول دون أن يأكل القوي الضعيف، والقيادة الإدارية تكمن أهميتها في[1]:

1- أنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المنظمة و تصوراتها المستقبلية.

2- أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم و السياسات و الاستراتجيات.

3- إنها قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

4- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة و تقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.

5- السيطرة على مشكلات العمل و رسم الخطط اللازمة لعملها.

6- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد، إذ أنهم الرأسمال الأهم و المورد الأغلى.

7- مواكبة التغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة.

المطلب الثاني: مداخل دراسة القيادة الإدارية :

دُرست القيادة الإدارية من عدة مداخل، نستعرض منها الثلاثة الأكثر شهرة:

الفرع الأول: مدخل السمات(الفردي)

لقد ساد هذا المدخل في الفكر الإداري حتى القرن التاسع عشر ومدخل السمات أو المدخل الفردي كما يحلو للبعض أن يسميه يؤكد أن هناك مجموعة من السمات إذا توفرت في فرد ما كان ناجحا في جميع الظروف والمواقف القيادية ومن ابرز النظريات في هذا المدخل نظرية الرجل العظيم.

- **نظرية الرجل العظيم**

يعتقد أنصار هذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد وان هناك عددا قليلا من الأفراد تتوفر فيهم صفات القيادة، ويميل البعض إلى الاعتقاد بان هذه السمات موروثة أي أن القائد يولد قائد . وقد أسهم أنصار هذه النظرية بتحديد العديد من السمات والتي أهمها الطاقة البدنية وحب العمل والحماسة والصداقة والمودة

[1] محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص20.

والتكامل والأمانة والحكمة والمهارة الفنية والحزم في الأمور والذكاء والتعليم والإيمان بالهدف وحفظ الاتجاه نحو الأهداف.

إن مدخل السمات والمجسد في نظرية الرجل العظيم يؤكد أن القادة العظام يمتلكون سمات ثابتة عبر الزمن وعبر الجماعات التي يتولون قيادتها. ولكن النتائج العلمية تشير إلى أن القادة لا يختلفون عن الأفراد العاديين بطرق واضحة وملحوظة ولكن هذا المدخل ودراسات تحديد السمات لم تتوصل إلى أيجاد علاقة ايجابية بين السمات الشخصية والسمات القيادية بسبب اختلاف المنهجية واختلاف الجماعات وإهمال دور المرؤوسين وعدم الاتفاق على عدد السمات. والدارس لهذه السمات سيجد أن قائمة السمات أصبحت بالمئات ومن المستحيل توفرها في شخص في شخص واحد[1]. وسُجلت مآخذ على نظرية السمات بأنها أهملت الطبيعة الموقفية للقيادة وأنها نظرية غير واقعية بسبب التركيز على ضرورة توافر جميع السمات في القائد. بالإضافة إلى أنه إذ اتسم بصفة معينة ليس من الضروري أن يتسم بها في كل المواقف، فقد يخونه ذكاؤه في موقف معين مثلا[2].

الفرع الثاني: المدخل الموقفي (الاجتماعي)

ساهم علماء الاجتماع وعلماء النفس في تطوير المدخل الموقفي ويعتقد علماء الاجتماع أن القيادة لا تكمن في السمات الشخصية وإنما في القدرة على إظهار الكفاءة في مواقف معينة. والقيادة في نظرهم دالة الموقف الاجتماعي والموقف الاجتماعي يحدد نجاح القادة وأما السمات فإنها تحدد عظمة القادة ويستدل علماء الاجتماع على أهمية الموقف كما يذكر نواف كنعان كالتالي:

1. اختلاف المجتمعات يؤدي لاختلاف النظرة للقيادة .
2. اختلاف المواقف الإدارية يتطلب سمات مختلفة من القادة, فسمات المديرين في الأجهزة الحكومية تختلف عن سمات المديرين في القطاع الخاص.
3. اختلاف المستويات يتطلب سمات مختلفة من القادة في هذه المستويات.

[1] أحمد تحسين الطراونة، **الأخلاق والقيادة**، بدون طبعة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض- المملكة العربية السعودية 2010 ، ص 114.
[2] نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص(346- 347).

4. اختلاف مراحل التنظيم تتطلب سمات مختلفة من القادة . والقادة الذين ينجحون في مراحل التأسيس من خلال التركيز على العمل قد لا ينجحوا بعد انتهاء مرحلة التأسيس[1].

ومن أبرز الإسهامات في هذا المدخل نظرية فرد فيدلر.

- **نظرية فرد فيدلر (Fred Fiedler)**

يعتقد فيدلر أن القيادة مرتبطة بالموقف وان نجاح القائد يعتمد على قدرته في التحكم بعناصر الموقف وبنمط القيادة الذي يمارسه وقد حدد ثلاثة عوامل للموقف هي:

1. علاقة القائد بالمرؤوسين.
2. البناء التنظيمي للعمل وهو يوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازه محددا وواضحا.
3. سلطة القائد التي يعطيها منصبه: وهو يعني انه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصاتها ومسؤولياتها واضحة بحيث تمكن القائد من توقيع الجزاء وتوقيع الجزاء وتقديم الثواب، كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين[2].

إن المدخل الموقفي يؤكد أن المهم هو توافق الموقف مع سمات القائد وهذا التوافق هو الذي يحدد نجاح القائد . وتعترف هذه النظرية بأهمية سمات القادة وبأن الموقف يحدد هذه السمات وقد ساهمت نظريات هذا المدخل في إظهار بعض السمات المناسبة لبعض المواقف الإدارية ولكن توفر السمات لا يعني بالضرورة نجاح القائد, لأنه قد لا يستخدم هذه السمات المتوفرة فيه في الوقت المناسب. ولم تتفق هذه النظريات على السمات القيادية ولم تتفق كذلك على عوامل محددة للموقف الإداري ونتج عن هذا الوضع عدم اتفاق على أنماط القيادة الفعالة والسمات القيادية اللازمة للنجاح[3].

[1] أحمد تحسين الطراونة، مرجع سابق، ص118.
[2] صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر، 2005، ص231.
[3] أحمد تحسين الطراونة، مرجع سابق، ص118.

الفرع الثالث: المدخل التوفيقي (التفاعلي)

المدخل التوفيقي يركز على التفاعل بين ثلاثة عوامل هي:

- سمات القائد.
- عناصر الموقف.
- خصائص الجماعة أو المرؤوسين.

ويؤكد هذا المدخل أن السمات القيادية عامل مهم لنجاح القائد، وأن عناصر الموقف مهمة ويجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، كما أن خصائص المرؤوسين يجب الإحاطة فيها من حيث حاجاتهم وأهدافهم ومستوى احترافهم وإتقانهم للعمل وكيفية التأثير عليهم. ونجاح القائد يعتمد على قدرته في التأثير والتفاعل مع أعضاء الجماعة وتحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم والسمات تتحدد بمقدرة القائد على التفاعل مع الجماعة . فالقائد لا يكون ناجحا لأنه على درجة عالية من الذكاء ولكن لأن الجماعة تعتقد أن سمة الذكاء ضرورية للقائد حتى يتمكن من تحقيق أهدافها. وتؤكد هذه النظرية أهمية المرؤوسين لنجاح القائد وذلك لان قبول قرارات القائد وتنفيذها يعتمد على الجماعة وبهذا يحدث التعاون إذا كانت قرارات القائد مقبولة من الجماعة ويستطيع القائد أن يُحدث التكامل في جهودها لتحقيق الأهداف.

لقد أضاف المدخل التوفيقي البعد الجديد الذي يركز على دور المرؤوسين ومساهماتهم في نجاح القائد عند اعتقادهم بان السمات المعينة في القائد تساعدهم على تحقيق أهدافهم .[1]

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية

يمكن تقسيم القيادة الإدارية إلى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوئها كل تصنيف. فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة إلى قيادة إيجابية وأخرى سلبية، ومن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية، ومن حيث طبيعة السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وقامت الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى قيادة ديمقراطية وأخرى أوتوقراطية وثالثة متحررة .

وفيما يلي نبذة مختصرة عن أهم خصائص الأنماط الشهيرة للقيادة الإدارية.

[1] أحمد تحسين الطراونة، مرجع سابق، ص123.

الفرع الأول: حسب معيار سلطة القائد

نجد ضمن هذا المعيار نوعين هما:

أولا: قيادة رسمية:

وهي القيادة التي تنشأ بموجب اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المؤسسة فالقائد من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي واللوائح المعمول بها.

فهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي. ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية اتجاه جماعة من الأفراد العاملين المسئول عنهم وعليهم كمرؤوسين

وتلقي التعليمات وتنفيذها وفقا للأنظمة السائدة ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة.[1]

وتتأثر عملية القيادة الرسمية بعدد من المتغيرات، مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها ومدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات.

2- قيادة غير رسمية:

تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذ لا يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة.

ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على

[1] خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم محمود، **نظرية المنظمة**، دار الميسرة، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن،2007 ص225.

أساس الثقة بالفرد القائد على انه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة[1].

و يجب على مدير إدارة الموارد البشرية الكشف عن هذه القيادات و التنظيمات غير الرسمية و تحديد أغراضها و قوتها و التعرف على القادة غير الرسميين ومصادر قوتهم وكسب تعاونهم مع القادة الرسميين و الاستفادة من قوة تأثيرهم على جماعاتهم لحفزهم في سبيل تحقيق الأهداف و يعمل هذا المدير هنا على تعاون وتطابق القيادة الرسمية مع القيادة غير الرسمية بالمنظمة لزيادة كفاءة المنظمة وفاعليتها في تحقيق الأهداف.

الفرع الثاني: حسب معيار سلوك القائد:

حسب هذا المعيار تتمثل أنماط القيادة الإدارية في:

أولا: القيادة الأوتوقراطية:

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، وتدور حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده ، ويبلغ المرؤوسين بالأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد ويستند هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفًا من الجزاء والعقاب وليس حبًا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته[2].

***أشكال القيادة الأوتوقراطية:**

ويميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسة من نمط القيادة الأوتوقراطية:

1. **القائد الأوتوقراطي المتشدد :** وهو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة في التنظيم ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون ويحاول دائمًا توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته.

[1] خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم محمود، مرجع سابق، ص224.

2 ربحي مصطفى عليان،**أسس الإدارة المعاصرة**،الطبعة الأولى،دار الصفاء للنشر و التوزيع،عمان، الأردن،2007، ص82

2 .**القائد الأوتوقراطي الخير :** وهو الذي يحاول أن يستخدم كثيرًا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية ويستخدم الإطراء والثناء وقليل من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

3.**القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبق :** وهو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون في صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطباعًا بوجود حرية وإتاحة فرصة للمناقشة ولكنه يتخذ القرارات بمفرده.

ثانيا: القيادة الحرة:

ويطلق عليها القيادة المنطلقة، أو القيادة الفوضوية، أو التسيبية. وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد. فيتمتع الفرد بكامل الحرية في أن يفعل ما شاء،حيث يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح في حكم المستشار، ولا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة.[1]

ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في إنجاز أعمالهم ولذلك فإنه يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة، ويترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد، وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماما.

ويختلف الإداريون حول نمط القيادة الحرة في التطبيق العملي، ويرى بعضهم أنه غير مجد لأن القائد في نظرهم يُلقي مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، في حين يرى آخرون أن هذا النمط يمكن أن يكون مجديًا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه، ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين، ومنها: تفكك مجموعة العمل، وفقدان التعاون، والافتقار إلى الضبط والتنظيم، وزيادة الروح الفردية[2].

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص87.
[2] كنعان نواف، مرجع سابق، ص ص(254- 255).

ثالثا: القيادة الديمقراطية:

ويطلق عليها القيادة الاستشارية أو الإيجابية، في هذا النوع من القيادة يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه و اخذ آرائهم و إشراكهم في اتخاذ القرارات و تفويض كثير من سلطاته إليهم، و بصفة عامة فإن هذا الأسلوب في القيادة يؤكد على أهمية أفراد المجموعة التي يتم قيادتها و يرفع معنوياتهم و تسيير حماسهم للعمل بجد وكفاءة و يتيح الفرصة لبث روح الفريق الواحد و التعاون بينهم، فضلا عن كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين و تطوير قدراتهم الإدارية[1].

***أشكال القيادة الديمقراطية:** هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي[2]:

1. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطًا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسبًا.
2. نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ، ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار.
3. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.
4. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.
5. نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولا ومتفقًا عليه من قبل المرؤوسين.

ويرى الباحثون أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط إيجابية مع وجود بعض المآخذ تعود لثقافة ومستويات المرؤوسين، وهناك اتجاه يُآخذ القيادة الديمقراطية على أنها

[1] ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 79.
[2] نواف كنعان، مرجع سابق، ص 182.

تُبالغ في التركيز على الموظفين وهذا ما يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطته الرسمية ويؤكد هذا الاتجاه أن القيادة الناجحة هي القيادة القريبة من الواقع[1].

المطلب الرابع: بعض الاتجاهات الحديثة في أنماط القيادة الإدارية

بالموازاة مع التطور الذي عرفه الفكر الإداري، عرفت أنماط القيادة الإدارية اتجاهات حديثة أساسها النمط الديمقراطي ولكل منها نهج معين في توجيه المرؤوسين والتأثير فيهم، سوف نستعرض أهم هذه الاتجاهات فيما يلي:

الفرع الاول: القيادة الكاريزمية

تفترض نظرية القيادة الكاريزمية، أن المرؤوسين يساهمون في القابليات البطولية أو غير الاعتيادية للقادة حينما يلاحظون سلوكيات معينة. وقد توجهت الدراسات في القيادة الكاريزمية، وبدرجة كبيرة، لتحديد السلوكيات التي تميز القادة الكاريزميين عن هؤلاء غير الكاريزميين وتوصلت إلى تحديد خمسة من هذه الخصائص والتي تتمثل في:

- **الرؤيا ونقلها:** أي القادة لديهم رؤيا-يُعبر عنها كأهداف مثالية-تفترض أن المستقبل أفضل من الحالة الراهنة. ولديهم القدرة على توضيح أهمية الرؤيا عن طريق مصطلحات مفهومة من قبل الآخرين.
- **المخاطرة الشخصية:** يرغبون بالمخاطرة الشخصية العالية، التي تتضمن تكاليف عالية والتضحية بالذات لتحقيق الرؤيا.
- **الحس البيئي:** لديهم القدرة على التخمين الواقعي لمحددات البيئة والموارد الضرورية لتحقيق التغيير.
- **الإحساس بحاجات المرؤوسين**: يدرك القادة الكاريزميون قابليات الآخرين ويستجيبون لحاجاتهم ومشاعرهم.
- **السلوك غير المتحفظ:** يمارسون سلوكيات تدرك من قبل الآخرين على أنها جديدة وتخالف المعايير[2].

إن القيادة الكاريزمية ليست دائما ضرورية للتوصل لتحقيق أداء عال من قبل العاملين، ويظهر أن الكاريزماتية تكون أكثر ملائمة حينما تكون مهمة المرؤوسين تتضمن مكونا

[1] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص(220-221).
[2] ماجدة العطية، **سلوك المنظمة**-سلوك الفرد والجماعة-، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2003، ص231.

إيديولوجيا، أو حينما تكون البيئة تتميز بدرجة عالية من التوتر وعدم التأكد. وذلك قد يفسر لماذا ومتى يظهر القائد الكاريزماتي وقد يكون ذلك حينما تكون المنظمة في بداياتها، أو تواجه أزمة تهدد وجودها[1].

الفرع الثاني: القيادة التبادلية (الإجرائية)

تتمحور القيادة التبادلية على عملية تبادلية بين القائد والمرؤوسين أي المكافأة مقابل الجهود. فالقائد التبادلي هو الذي يوضح الأدوار و المهام المطلوبة من المرؤوسين، كما يقوم بتصميم الهياكل التنظيمية و يقدم المكافآت المناسبة لمرؤوسيه ويأخذ في الحسبان الحاجات الاجتماعية لهم فهذه القيادة تسعى إلى تحقيق الرضا للمرؤوسين و كل هذا يؤدي إلى تحسين الإنتاجية للمؤسسة[2].

وتتمثل أبعاد القيادة التبادلية في:

- **المكافأة المشروطة** : وتشمل عمليات التعزيز الايجابي بين القائد والموظف التي تسهل تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل الموظفين.

- **الإدارة بالاستثناءات:** وهنا يتدخل القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال التعزيز السلبي والعقاب. وهناك نوعين من الإدارة بالاستثناء: الإدارة بالاستثناء الإيجابي وتتضمن المراقبة النشطة للتابعين، بحيث يتم تحفيزهم من خلال التشجيع وتأسيس معايير للأداء وتجنب الأخطاء، وإذا ما وقع انحراف في الأداء يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، بينما نمط الإدارة بالاستثناء السلبي فلا يتم مراقبة الانحرافات في الأداء، لكن ينتظر حتى يحدث الانحراف[3].

تعد القيادة التبادلية مهمة لتسيير عمل المنظمات، ولكنها ليست كافية لتفسير المدى الكامل للجهد والأداء الذي يحققه القادة من خلال المرؤوسين بالإضافة أنه لا يمكن تفسير مستويات الأداء من خلال المبادلات البسيطة للمكافآت مقابل الجهود المبذولة في العمل

[1] ماجدة العطية، مرجع سابق، ص232.
[2] محمد سيد جاد الرب، **القيادة الإستراتيجية**، بدون طبعة، دار الوفاء، مصر، 2012 ، ص110 .
[3] جوهرة أقطي، **أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة**، دراسة حالة فنادق الجزائر، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة 2013-2014، ص36.

خاصة فيما يتعلق بمستويات الأداء غير الاعتيادية، لذا فهي تتطلب نموذجا قياديا آخر لتفسير التأثيرات الأكبر على المرؤوسين ومنظماتهم[1].

الفرع الثالث: القيادة التحويلية

نهج القيادة التحويلية يعني أن القائد يقود عملية التغيير لا الثبات و يتميز بمجموعة قدرات تسمح له بأن يرى الحاجة إلى التغيير وأن يضع رؤى تقود هذا التغيير وتنجزه بفاعلية.يعتمد في ذلك على قدرته على التأثير في الآخرين والتي تستند إلى الجاذبية الشخصية والقبول لدى الآخرين والقدرة على تحقيق الإلهام وإثارة العواطف و المشاعر[2].

فالقائد التحويلي هو قائد المبادرات وتحفيز الآخرين على تحقيق إنجازات أداء غير عادية من خلال إثارتهم وخلق التحديات لهم وتشجيعهم على التطور وعلى إنجاز أهداف جماعية وتحقيق رؤى مشتركة ومهمات غير اعتيادية، كما أنه يشجعهم على التطور وعلى اختبار الأمور والتجديد خاصة فيما يتعلق بتحقيق الطموحات والتوقعات المرافقة لإنجاز أعمالهم ضمن المجموعة ولمصلحتها وذلك من خلال ميزات خاصة يتمتع بها هؤلاء القادة ومنها:[3]

- **الثقة الكبيرة:** بأنفسهم وبقدراتهم وبصحة أحكامهم التي يصدرونها.
- **رؤية المستقبل:** أي مدى قدرة القائد على القيام بأعمال تؤدي إلى تحسين الوضع الحالي,وعلى هذا القائد أن يحدد هذه الرؤية بوضوح وأن يكون مستعداً للتضحية بكل شيء حتى يراها حقيقة واقعة.
- **الاهتمام الشخصي بالمرؤوسين:** فالقائد التحويلي ينصت بعناية لحاجات الأفراد الفردية ويتصرف كالمدرب والمستشار أثناء محاولته مساعدة الأفراد في تحقيق ذواتهم ويقدم لهم دائماً الدعم والتشجيع الذي يحتاجونه.

[1] فاضل أحمد القيسي،علي حسون الطائي،**الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2014، ص ص(762– 763).

[2] جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، **السلوك التنظيمي**: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة، الطبعة الاولى، الدار الجامعية للنشر، مصر، ص571.

[3] جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، دار المزيج للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية 2004، ص 590.

- **إثارة التفكير (الحفز الذهني):** فالقائد التحويلي يشجع الأفراد دائماً ليكونوا مبدعين و مبتكرين ويساندهم في محاولاتهم لتنمية أساليب وطرق جديدة وينمي تفكيرهم للاعتماد على أنفسهم لحل المشكلات التي يواجهونها بأنفسهم.
- **الرمزية**: أي تشديد القائد على بطولات الأفراد وتقديم المكافآت وإقامة الحفلات التي تليق بهذه الإنجازات.
- **التأثير المثالي (الكاريزما):** أي مدى تمتع القائد بالجاذبية الشخصية وقدرته على نزع اهتمام مرؤوسيه وشد انتباههم.

الفرع الرابع: القيادة في الإسلام.

أولا: خصائصها

جاء الدين الإسلامي بمبادئ إنسانية إضافة للاعتراف بالقيم الإيجابية في المجتمع العربي، الذي سادت فيه الذاتية والفردية واللاتنظيم ومفهوم الرجل العظيم وبما أنه الدين الذي جاء صالحا لكل زمان ومكان وملائما لكل نشاط ملازم للعيش الإنساني، خاصة فيما يتعلق بأمور الجماعة وتنظيماتها، حيث فيما يخص القيادة فقد حث الإسلام عليها إلزاما ووجوبا فنجد رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليُأمِروا أحدهم".

ومما تقدم يمكن أن نصل إلى مفهوم القيادة من وجهة نظر الفكر الإسلامي، يقوم على دعامتين أساسيتين هما:[1]

- ✓ **العقيدة:** وهي ما يؤمن به القائد، وما يرسم له من المُثُل العليا والأهداف المثلى التي يبذل كل جهد في سبيل تحقيقها، وتجعله يضحي براحته ومصالحه الخاصة في سبيل مُثله وأهدافه.
- ✓ **الأدوات:** وتتمثل فيما يتيسر للقائد من أدوات مادية وفكرية وبشرية مثل السلطة الملائمة، وشبكة الاتصال الفعالة، والقوى البشرية اللازمة والإمكانات الطبيعية والأموال.

[1] نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، **القيادة الإدارية بين المفهوم الإسلامي والمفهوم المعاصر**، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد الثاني والأربعون، سلطنة عمان 1990، ص72

وتتسم القيادة الإدارية في الفكر الإسلامي بالاعتدال، فلا هي متسلطة مستبدة وفق الاتجاه المتطرف في الفكر الحديث، ولا هي قيادة متسيبة في الاتجاه المعاكس. فالقيادة في الفكر الإسلامي ترتكز على أسس وجذور قوية تستمد من القرآن الكريم ومن السنة النبوية المطهرة، كما تُستمد من سيرة الصحابة رضوان الله عليهم.

ويعتمد القائد الإداري المسلم بالدرجة الأولى على النص القرآني:

{ فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين[1]}.

ثانيا: مبادئها:

أهم المبادئ التي ركز عليها الإسلام في القيادة، وتبنتها القيادة الإدارية الإسلامية نذكر منها:

- ✓ **العدل:**

العدل من أسس الإسلام العظيمة ومن مبادئه القويمة لقوله تعالى:"إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل"[2]. وهو مبدأ هام من المبادئ التي تبنتها الإدارة الحديثة، حيث أن العدالة بين المرؤوسين تحقق نتائج مذهله في الأداء أين ترتفع معنويات العاملين ويقبلون على العمل بمحبه وشغف ويشعرون أن حقوقهم محفوظة وبأن هناك من يرعاها ويصونها لهم.[3]

- ✓ **الشورى:**

لاستطيع أحد أن ينكر دور الشورى وأهميتها في استخلاص الرأي الأمثل والأفضل والأصوب من بين الآراء الكثيرة والمختلفة ، وهي بلا شك سبب رئيسي من أسباب نجاح القادة، وقد أدركت الأجهزة الحديثة أهميه الشورى والاستشارة فوضعت وصممت أجهزة مختصة ودوائر مستقلة مهمتها فقط تقديم المشورة والرأي، وقد

[1] القرآن الكريم، سورة آل عمرن، الآية 159.
[2] القرآن الكريم ، سورة النساء، الآية 58 .
[1] هايل عبد المولى طشطوش، **أساسيات في القيادة والإدارة**، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد، الأردن 2008، ص283.

سبقت الإدارة في الإسلام الإدارة الحديثة في هذا الأمر وهذا ما جعل القيادة في الإسلام تعتبر الشورى مبدءا أساسيا[1].

- ✓ **القدوة الحسنة:**

يمثل القائد القدوة الحسنة لأتباعه في الفكر والسلوك وفي تمسكه بالأخلاق ويحظى القائد الذي يمثل قدوة لأتباعه باحترام الجماعة ويمتاز بالزهد والتواضع في تعامله مع الأتباع.

- ✓ **المسؤولية :**

أكد الإسلام على أن المسؤولية أمانة وأنها ليست مقتصرة على المسئول الحاكم أو القائد ولكن المرؤوس يتحمل كذلك مسؤولية بحيث أضاف الفكر الإسلامي مفهوم المسؤولية المتبادلة لقوله صلى الله عليه وسلم: **" كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته"**.

- ✓ **الطاعة:** الطاعة بالمعروف ولا طاعة لمخلوق في معصية الخالق. ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم:**"**لا إسلام إلا بجماعة ولا جماعة إلا بإمارة ولا إمارة إلا بطاعة**"**.

- ✓ **النصح للمرؤوسين**:

في أمور دينهم ودنياهم على اعتبار أن القائد المسلم يمتاز بعلمه في أمور الدين والدنيا ويكون أقدر أفراد الجماعة على النصح والإرشاد لأتباعه.

- ✓ **إشباع حاجات المرؤوسين المادية والروحية والفكرية**:

ذلك أن للناس حاجات لا بد من إشباعها ويشمل ذلك الحاجات الروحية والفكرية والمعرفية للمرؤوسين، ويكون هذا الإشباع ضمن حدود إمكانية القائد.

- ✓ **التفويض:**

والتفويض يعكس الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين وتمثل ضرورة عملية لا بد منها في الإدارات المركزية والإدارات اللامركزية، والتفويض يسهم في توزيع عبء العمل

[1] هايل عبد المولى طشطوش، مرجع سابق، ص280.

ومشاركة المرؤوسين وتنمية روح الفريق، وقد مارس القادة المسلمين عمليات التفويض وبدرجات متفاوتة[1].

الفرع الخامس: القيادة الأخلاقية

تعتبر القيادة الأخلاقية أحدث الاتجاهات القيادية التي ظهرت لمواجهة المآزق الأخلاقية التي تتعرض لها المنظمات من خلال قائد أخلاقي يؤثر في مرؤوسيه بسلوكه الأخلاقي والعمل على ترسيخ هذا السلوك لديهم للوصول إلى اتخاذ قرارات سليمة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.سوف نتطرق بكثير من التفصيل لنمط القيادة الأخلاقية في المبحث الثالث.

[1] أحمد تحسين الطراونة، مرجع سابق، ص ص(157-158).

المبحث الثاني: ماهية الأخلاق.

تعد الأخلاق الأساس الذي تبنى عليه كل العلاقات الموجودة على سطح الأرض وترتكز عليه المجتمعات بغض النظر عن مدى ودرجة التحلي والالتزام بها، فلولاها لسادت الفوضى واندثرت أمم بأكملها وهذا ما أكدته الدراسات الفلسفية والاجتماعية والنفسية وحتى الوقائع عبر العصور.

المطلب الأول: مفهوم الأخلاق.

الفرع الأول: تعريف الأخلاق:

أولا: لغة

جاء في لسان العرب لإبن منظور:أخلاق، جمع خُلُقُ، والخُلُقُ هو الدينُ والطبعُ والسَّجيَّةُ وهو يتعلق بأوصاف صورة النفس الباطنة أكثر مما يتعلق بأوصافها الظاهرة[1].

وجاء في معجم الوسيط أن الخُلُقُ:**"**حال للنفس راسخة تصدر عنها الأفعال من خير أو شر من غير حاجة إلى فكر وروية**"**[2].

وفي سياق الكلام إذا ذُكر مصطلح الأخلاق وحدة فيُقصد به الأخلاق الحسنة وكذلك إذا جاء صفة لموصوف كأن يُقال الصفات الأخلاقية، التربية الأخلاقية القيادة الأخلاقية...الخ، وعادة ما يُشار به إلى السيئ من الأخلاق إلا إذا أُتقُرن بلفظ آخر كأن يُقال أخلاقة سيئة، أو أخلاق ذميمة...الخ

ثانيا: اصطلاحا

التعريف الأول: "الأخلاق هي مجموعة القيم و المعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ، وتمييز ما هو صواب و ما هو خطأ**"**[3].

التعريف الثاني: وجاء تعريف الأخلاق عند علماء الشريعة الإسلامية بأنها **"**عبارة عن هيئة في النفس راسخة تصدر عنها الأفعال بسهولة ويُسر من غير حاجة إلى فكر وروية فإذا كانت الهيئة تصدر عنها الأفعال الجميلة والمحمودة عقلاً وشرعاً سميت تلك الهيئة خُلقا حسناً، وإن كانت الهيئة يصدر عنها أفعال سيئة سميت خُلقاً سيئا**"**[4].

---

[1] إبن منظور، **لسان العرب**، المجلد العاشر، الطبعة الثانية، دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت، لبنان 1968، ص86.

[2] ابراهيم أنيس، عبد الحليم منتصر، عطية الصوالحي، محمد خلف الله الأحمد، **المعجم الوسيط**، الجزء الأول، الطبعة الثانية، دار المعارف، مصر 1972، ص252.

[3] نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة في عالم متغير**، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2014 ص18.

[4] أحمد تحسين الطراونة، مرجع سابق، ص 27.

التعريف الثالث: ويعرف علماء الاجتماع الأخلاق بأنها **"**القاعدة أو القواعد السلوكية التي يلتزم بها الإنسان الذي يعيش في جماعة**"**[1].

التعريف الرابع: أما علماء النفس فيعتقدون أن الأخلاق مرتبطة بميول النفس ولهذا فهي داخلية ولا شيء خارجي وأما المظهر الخارجي للنفس فيسمى سلوكاً وهو مختلف عن الخُلق. ويعتبر علماء النفس أن تغلب ميل على ميل آخر باستمرار هو ما يسمى بالأخلاق فإذا تغلب ميل عمل الخير على الميول الأخرى سمي خلقاً حسناً أو العكس[2].

التعريف الخامس: أما فيما يتعلق بموضوع دراستنا فعلماء الإدارة والتنظيم يرون أن: **"**الأخلاق هي مجموعة القيم و المبادئ التي تحكم سلوك المديرين(الأفراد) للتمييز بين الصواب و الخطأ في المواقف المختلفة**"**[3].

التعريف السادس: كما عرف كيران (kiran) الأخلاق بأنها:**"**مجموعة من المبادئ المعيارية للأنماط السلوكية الإنسانية والتي تحكم سلوك الأفراد والمنظمات**"**[4].

الفرع الثاني: التفرقة بين مصطلحات الأخلاق والأخلاقيات والقيم:

أولا: الفرق بين الأخلاق والأخلاقيات: هناك من يفرق بين المصطلحين الأخلاق (morals) والأخلاقيات (ethics) حيث تمثل الأخلاق عند البعض مجموعة القيم و المبادئ و أما الأخلاقيات فتتمثل في تطبيق هذه القيم و المبادئ، والعكس صحيح عند البعض الآخر وهناك من رجال الأعمال من يعتبر أن للمصطلحين نفس المدلول، وهناك من اعتبر أن الأخلاقيات تشمل الأخلاق. ولكن من خلال اطلاعنا على مختلف المصادر المتعلقة بهذا الموضوع استنتجنا أن هناك فرق بين الأخلاق والأخلاقيات واستنتجنا أن الأخلاق التي هي محور دراستنا تشمل الأخلاقيات وليس العكس وسوف نرتكز على هذا الأساس.

- **تعريف الأخلاقيات**: **"**الأخلاقيات هي مجموعة من المبادئ المدونة والتي تأمر وتنهى عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة وهي انعكاسات للقيم التي يتخذها الأفراد كمعايير تحكم سلوكياتهم**"**[1].

---

[1] أحمد تحسين الطراونة، ص28.

[2] نفس المرجع، ص29.

[3] طاهر محسن منصور الغالبي، **إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009 ، ص101.

[4] رائدة هاني العرايضة،**"مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى المواطنة التنظيمية"**، رسالة مقدمة لنيل شهاد الماجيستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2011-2012، ص24 .

وعليه فالأخلاقيات تتعلق بظروف معينة أي لكل مهنة أخلاقياتها كأخلاقيات الطب، أخلاقيات مهنة المحاماة، أخلاقيات الإدارة...الخ.

والجدول التالي يبين الفرق بين الأخلاق والأخلاقيات:

جدول رقم(1-1): الفرق بين الأخلاق الأخلاقيات.

الأخلاق	الأخلاقيات
- قيم ومعايير شاملة. - معايير الأخلاق إجبارية على الجميع. - الجيد هو كل ما يتوافق مع المعايير الأخلاقية. - البحث عن الكمال والأمثلية.	- قيم ومعايير خاصة وفردية. - وضع معايير الأخلاقيات بما يتوافق مع الأهداف المرسومة. - الجيد هو كل ما يعتبر جيدا. - البحث والعثور على السعادة والنظام.

المصدر: خدير نسيمة، **مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس،2014-2015 ص131.

ثانيا: الفرق بين الأخلاق والقيم

- **تعريف القيم:**

"ويُقصد بالقيم نوع خاص من المعتقدات يحملها أعضاء التنظيم وتشير إلى ما هو مقبول وغير مقبول أو ما هو جيد أو ما هو سيء، ويعتقد هؤلاء الأعضاء بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي إذن تحدد السلوك المقبول أو المرفوض وتتسم بالثبات قياسا بالاتجاهات**"**.[2]

من هذا التعريف نستخلص أنه متى وافقت معتقدات الشخص الأخلاق المتعارف عليها تصبح الأخلاق نفسها هي القيم وحتى في سياق الكلام عادة ما يُقصد بالقيم الأخلاق وهذا

[1] خدير نسيمة، **مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية"**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس 2014- 2015، ص131.

[2] طاهر منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2005، ص122.

ما ظهر في مختلف تعاريف الأخلاق والتي غالبا ما تكون مقرونة بمصطلح القيم ومصطلح القيم الأخلاقية فيشير دائما إلى الحسن من الأخلاق والتي تحدد السلوك المقبولإذن فالأخلاق هي التي توجه القيم.

وأحيانا يُعبر بالقيم عن أشياء لا علاقة لها بالأخلاق مثلا كأن نقول قيمة الوقت، قيمة القوة..الخ، فيصبح مصطلح القيم أشمل من مصطلح الأخلاق.

المطلب الثاني: نظريات الأخلاق.

إن موضوع الأخلاق في منظمات الأعمال يُعد من المواضيع المعقدة، إذ نجد أن الأفراد على اختلاف توجهاتهم إنما يحملون آراء متباينة، وهناك اختلافات هامة بينهم حول مكونات السلوكيات الأخلاقية، وكيف يجب أن تتخذ القرارات أو تُنجز الأعمال بشكل أخلاقي، وانطلاقاً من ذلك فقد وضع العلماء المختصين في هذا المجال أربعة نظريات لوصف الأُطر الأخلاقية المستخدمة في المنظمات وهي[1]:

أولا: نظرية المنفعة:

وفق وجهة نظر النظرية النفعية فإن القرار ينبغي أن يُتخذ على أساس ما هو جيد لأكبر عدد من الأشخاص. ولأجل تطبيق هذه النظرية فإنه ينبغي دراسة كل الأشخاص الذين يتأثرون بالقرار ومن ثم اختيار الحل الذي يرضي أغلبهم لذلك فالنظرية النفعية تُطالب باختبار تأثيرات الفعل على الأشخاص المتأثرين به بما فيهم الشخص القائم بالفعل، وبالتالي فإن الفعل يكون صحيحاً

من الناحية الأخلاقية إذا زادت منافعه الصافية الإجمالية عن المنافع الصافية الإجمالية لأي فعل آخر .

ثانيا: نظرية الحقوق:

إن أصحاب هذه النظرية يعتقدون بأن كل شخص له حقوق أساسية ينبغي أن تُحترم وتُصان، مثل حرية التعبير عن الرأي، الخصوصية، المساواة والتعليم ...الخ. لذلك فان الناس ينظرون من وجهة النظر الأخلاقية عندما ينظرون إلى صحتهم التي يجب أن لا تُهدد من منتجات غير مألوفة مثلاً، ولديهم الحق في أن لا يتم خداعهم أو إغفالهم. وطبقاً لنظرية

[1] جواد محسن راضي وعبد الله كاظم حسن، **العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي، دراسة اختباريه في كلية الإدارة والاقتصاد**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الواحد والعشرون، جامعة القادسية، العراق 2011، ص107.

الحقوق فإن القرار أو السلوك يعد لا أخلاقياً إذا كان يُجرد أو يحرم شخصاً معيناً من حقوقه الأساسية وبذلك فإن الخيار الأخلاقي هنا هو الخيار الذي يتجنب انتهاك هذه الحقوق.

ثالثا: نظرية العدالة:

إن الأساس الذي تستند عليه هذه النظرية هو معاملة كل الأشخاص بعدالة عند اتخاذ القرارات وتشمل هذه العدالة هنا نوعين :عدالة توزيعية وعدالة إجرائية .

العدالة التوزيعية تبحث عن عدالة المكافئات، والعقوبات، والنتائج في المنظمة، إذ أنها تتأكد فيما إذا كان العاملين قد استلموا المكافئات التي تتناسب مع أدائهم أو أن لا توجد مكافئات أكثر من اللازم أو أقل من اللازم قد أعطيت للعاملين .أما العدالة الإجرائية فإنها تتضمن العدالة والانتظام في تطبيق القواعد والإجراءات، واستناداً إلى ما تقدم فان أي خروج أو انتهاك لهذه القوانين يعد تصرفاً لا أخلاقياً.

رابعا: نظرية الأنانية:

إن الأشخاص الذين يستندون في قراراتهم الأخلاقية على هذه النظرية يعتقدون بأن المصلحة الشخصية ينبغي أن تُعظم ما دامت لا تُلحق الضرر بالآخرين .وهذه النظرية مشتقة من المبادئ الرأسمالية التي عبر عنها أولاً العالم الاقتصادي آدم سميث في كتابة ثروة الأمم.

التقييم وفق هذه النظرية يستند على السعي وراء تحقيق الأشياء الإيجابية المرغوبة من قبل الشخص وتجنب السلبية المؤلمة، وعلى الرغم من أن الأنانية الأخلاقية تسعى لتحقيق المصلحة الذاتية، إلا أن بعض الأنانيين يعتبرون مصالح الآخرين بمثابة طريقة لبلوغ غاياتهم، وأنانيون آخرين يهتمون بمصالح الآخرين لأنهم لا يرغبون بأن يفعل الآخرين نفس الشيء إزائهم ولذلك فان الكذب والسلوكيات اللاأخلاقية الأخرى يطالها العقاب لأن المصلحة الشخصية للأفراد تجبرهم على التعامل مع أشخاص ومنظمات أخلاقية بدلاً من منظمات أو أشخاص كاذبين أو مخادعين[1].

[1] جواد محسن راضي وعبد الله كاظم حسن، مرجع سابق، ص108.

المطلب الثالث: مصادر الأخلاق وأساليب ترقيتها

الفرع الأول: مصادر الأخلاق

أولاً : المصدر الديني:

يشكل الدين أهم مصادر الأخلاق وذلك لأنه لا تخلو أي ديانة سواء كانت سماوية أو غير سماوية من الحث على مكارم الأخلاق والقيم الحميدة والفضائل بحيث يُشكل الدين وسيلة من وسائل الضبط الاجتماعي في كافة المجتمعات البشرية. وتختلف الديانات من حيث درجة التركيز على علاقة الفرد بالخالق وعلاقة الفرد بالآخر في داخل المجتمع المعني.

ويمتاز الدين الإسلامي بأنه يُشكل نظام حياة متكامل فينظم علاقة الفرد بخالقه وعلاقة الإنسان بالإنسان في المجتمع الإسلامي. بينما تقتصر بعض الديانات على تنظيم علاقة الفرد بالخالق وتنظيم محدود لعلاقات الفرد بغيره في المجتمع. وتتشابه الديانات السماوية في جوانب عديدة كما تختلف في بعض المفاهيم[1].

ثانيا: البيئة الاجتماعية:

تُعد البيئة أحد أهم العوامل المؤثرة في الأخلاق، وهي تمثل كافة النظم الاجتماعية التي تحيط بالفرد فبصلاحها يُصلح الفرد من مُقدراته واستعداداته. وتشكل بيئة العمل جزءاً من البيئة الاجتماعية التي يعيشها الفرد وتتأثر بيئة العمل بمجموعة القيم والمُثُل العليا بحيث تبدو مُلزمة للعاملين.

ثالثا: العادة:

تُعد العادة ينبوعا من ينابيع الخُلُق، فكلما تكرر السلوك سواء كان حسنا أم سيئا تعود عليه الفرد واتصف به، ومن هنا فإن المسؤولية الملقاة على عاتق المربين عظيمة في غرس عادات سليمة مُمثلة للأخلاق الحميدة في نفوس الأفراد والجماعات.

رابعا: الوراثة:

لا يمكن غض النظر عن الوراثة أيضا في تكوين الخُلُق، ففي كل مكان يرث الأفراد صفات مشتركة من أصولهم، ويكون لهذه الصفات التأثير القوي في تكوين أخلاق الفرد وطبعها بطابع معين.[2]

[1] أحمد تحسين الطراونة، مرجع سابق، ص 31.
[2] رائدة هاني العرايضة، مرجع سابق، ص 25.

خامساً: التشريعات النافذة:

يمثل القانون والتشريعات المختلفة وسائل لتنظيم الحياة في أي مجتمع. على اعتبار أن القانون أو التشريع وليد حاجة في المجتمع توجب تدخل السلطة التشريعية لتنظمه، وبالتالي فالقوانين تعد وسيلة من وسائل ردع السلوكيات الغير أخلاقية والحث على السلوكيات الأخلاقية[1].

الفرع الثاني: أساليب ترقية الأخلاق

هناك أمور مهمة تعين على تربية الخُلُق وتعمل على ترقيته وهي[2]:

- توسيع دائرة الفكر دينيا واجتماعيا وثقافيا وتعد أهم وسيلة لمعرفة ما يحتاجه الإنسان للتعامل مع الآخرين وإذا استهون بالأمر فإن موازين الصواب والخطأ تنقلب لديه.
- صحبة الأخيار، إذ أن الإنسان يُقلد من حوله ويتخلق بأخلاقهم.
- متابعة سير الأبطال و النابغين، فحياتهم تتمثل أمام الإنسان وتوحي إليه بتقليدهم والإقتداء بهم، وهذه لها دور في تربية الخلق.
- تخصيص الإنسان نفسه لبعض أعمال الخير، ومن خلالها تنمو المحبة فتصبح حياته ملبية لداعي الخير وعاصية لداعي الشر.
- علاج المشكلات الأخلاقية من خلال التصدي للأفكار والنظريات الهادمة والملوثة للقيم الأخلاقية.
- المحاسبة وفق مبدأ الثواب والعقاب الذي تُقره الشرائع السماوية والقوانين الوضعية فلا يكفي أن نقول للمحسن أحسنت ، وللمسيء أسأت فقط ، فكما يُكافأ المحسن ، لابد أن يُعاقب المسيء حتى نردع الأخلاق الغير مقبولة.

[1] أحمد تحسين الطراونة، مرجع سابق، ص 34.
[2] رائدة هاني العرايضة، مرجع سابق، ص25.

المطلب الرابع: السلوك الأخلاقي في منظمات الأعمال

الفرع الأول: مفهوم السلوك الأخلاقي

إن السلوك الأخلاقي، هو السلوك الذي اصطلح عليه وأقره المجتمع ويتكون من مجموعة من القواعد التي تبين للأفراد كيف يجب أن يتصرفوا في الحالات والمواقف التي يتعرضون لها، دون أن يُخالفوا في ذلك ضمائرهم أو العرف السائد في مجتمعهم. ويُعد تصرف الفرد غير أخلاقي إذا خدش قاعدة أخلاقية مقررة من قبل المجتمع الذي يعيش فيه، فالسلوك الأخلاقي ليس سلوكا فطريا، بل هو سلوك مكتسب، يتم عن طريق الأسرة، والمدرسة والمجتمع، وهو يحتاج إلى تدريب شاق ومستمر، وذلك من أجل:

1- تنمية الصحة الأخلاقية، وتجنيب الضمير عثرات التردد الأخلاقي، وعثرات الشك والوسواس والحيرة.
2- تحرير الفرد من غرائزه وأهوائه وتشجيعه على الخلاص من مساوئ الغيرة والحقد والحسد والأثرة.
3- تعميق انتماء الفرد إلى ذاته وتشجيعه على تحمل مسؤولياته بأمانة وإخلاص.
4- تكوين القدرة على إصدار الأحكام الخُلقية الصحيحة وفق أوامر الضمير الأخلاقي الداخلي[1].

الفرع الثاني: مُحددات السلوك الأخلاقي في المنظمة

السلوك الأخلاقي هو نتاج تركيبة معقدة من المؤثرات، ويمكن إيجاز المحددات الأساسية للسلوك الأخلاقي في المنظمة فيما يلي[2]:

أولا: المؤثرات الشخصية: وتشمل التركيبة الفريدة من الخصائص الشخصية، والقيم والمبادئ الأخلاقية التي يحملها الشخص، علاوة على التجربة الشخصية الأخلاقية وتتشكل التجربة الشخصية في هذا المجال عندما يُكافئ عن سلوك محدد أو يُعاقب على سلوكيات أخرى، سوف تتولد لديه نزعة شخصية نحو السلوك أخلاقيا أو لا أخلاقيا.

ويلعب الجنس دوراً مهماً أيضاً في تفسير السلوك الأخلاقي، إذ أن هناك اعتقاداً على نطاق واسع بأن الرجال والنساء لديهم اتجاهات أخلاقية مختلفة نحو السلوك التنظيمي.

---

[1] رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، **القيادة الاخلاقية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2012، ص38.

[2] جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن، مرجع سابق ص 109.

ثانيا: المؤثرات التنظيمية الداخلية: وهي العوامل التنظيمية التي تُعد كمؤشرات للسلوك الأخلاقي للمنظمة وتتضمن ستة عوامل أساسية هي:

- حجم المنظمة، فالبحوث أشارت بأن المنظمات كبيرة الحجم أكثر احتمالاً بأن يسود فيها التصرف أللأخلاقي.
- إستراتيجية المنظمة وتوجهاتها.
- الهيكل التنظيمي، فهناك دراسات أثبتت بأن المدراء من المحتمل جداً أن يتصرفوا بشكل لا أخلاقي في المنظمات التي تتبنى الهيكل اللامركزي.
- الضغط المدرك على النتائج، حيث أشارت دراسات عديدة بان المدراء قد يتصرفوا بشكل لا أخلاقي في حالة وجود إدراك بالضغط على النتائج، على وجه الخصوص عندما يُكافئ الأشخاص على انجازهم لأهدافهم.
- مجموعة القوانين الأخلاقية والتي تشمل عدة مجالات منها[1]:(حوكمة المنظمة سمعة الإدارة، دقة العمليات المالية والمحاسبية، المراجعة المالية عدالة الممارسات الخاصة بالعمل...الخ).
- الثقافة التنظيمية والتي تعكس القيم الحقيقية للمنظمة، والتي يمكن أن تتعارض وقيم الأفراد الشخصية، حيث هذه الأخيرة أشارت الدراسات بخصوصها أنها معرضة للتآكل في المنظمات الحديثة.[2]

ثالثا: العوامل الخارجية:

وتتكون هذه العوامل من[3]:

- خصائص الصناعة التي تعمل فيها المنظمة مثل ثقافة الصناعة.
- خصائص البيئة العامة مثل الديناميكية، والندرة، والتنوع.
- النظام القانوني و السياسي وثقافة البلد الذي تعمل فيه المنظمة.

[1] سيد محمد جاد الرب،، مرجع سابق، ص166.
[2] نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص92.
[3] جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن، مرجع سابق، ص 110.

الفرع الثالث: أهمية الالتزام بالسلوك الأخلاقي في المنظمة

تُعتبر المنظمة وحدة وكيان اجتماعي واقتصادي هادف، وبالتالي فهي تحتوي على شبكة معقدة من العلاقات الإنسانية سواء فيما بين العاملين فيها، أو فيما بينها والمتعاملين معها، وما لم يكن هناك أنماطا وسلوكيات أخلاقية تحكم هذه الشبكة من العلاقات فإن أداء هذه المنظمة سوف يتأثر سلبا ويخفق في تحقيق أهدافه وغاياته. وتعد أفعال الإدارة العليا من العوامل الأساسية المؤثرة على السلوك الأخلاقي داخل المنظمة، وتعزيزه حتى يصبح سائدا في كافة المستويات الإدارية وبالتالي تكون قد حققت مناخ أخلاقي يمكنها من الوصول إلى الغايات التالية[1]:

- تعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين.
- تزويد المنظمة بالربح والمنفعة في جميع المجالات.
- المساعدة في تحسين عملية صنع القرار.
- تحقيق المصداقية بين المنظمة والمجتمع.
- المحافظة على المجتمع والبيئة بدرجة أكبر من القوانين والأنظمة.

[1] رائدة هاني العرايضة، مرجع سابق، ص26.

المبحث الثالث: ماهية القيادة الأخلاقية

حصل موضوع القيادة الأخلاقية على اهتمام كبير في السنوات الأخيرة، فالقيادة الأخلاقية أصبحت القضية الساخنة في السنوات الأخيرة، فقد اكتسبت اهتمام الأكاديميين، والمدراء والسياسيين على حد سواء، على وجه الخصوص مع زيادة القضايا غير الأخلاقية لكبريات المنظمات العالمية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية

الفرع الأول: تعريف القيادة الأخلاقية (Ethical leadership)

في ظل عدم وجود تعريف متفق عليه للقيادة الأخلاقية، حاول بعض الباحثين أن يقدموا تعريفات من بينها:

التعريف الأول: يعرف**هيتوود (Heithwood)** القيادة الأخلاقية بأنها:**"**اتجاه يهدف إلى زيادة الحساسية لصحة وسلامة القرارات وزيادة المشاركة في اتخاذها، وزيادة الاتصال والعلاقات الجيدة بين أعضاء المنظمة، ويقوم بالتأثير على العاملين من خلال تبني نظام للقيم الخُلُقية لتوجيه المنظمة في اتخاذ قراراتها، وتشجيع الأفراد على إتباع هذا النظام**"**[1].

التعريف الثاني: يعرفها **أحمد تحسين الطراونة** بأنها:**"**التأثير في الأتباع لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي وبما تسمح به القوانين و الأنظمة**"**[2].

التعريف الثالث: ترى **سيولا(Ciulla)** أن: **"**القيادة الأخلاقية ترتبط بالحس الأخلاقي لدى الفرد مما يتطلب أن ينمي المديرون حسهم الأخلاقي من خلال ممارسة الفضائل ودمج المبادئ الأخلاقية في سلوكهم في كل الظروف**"**[3].

التعريف الرابع: يعرف **شو(shaw)** القيادة الأخلاقية بأنها:**"**عملية تنظيم الأفراد وتوجيه الموارد المنظمية بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد المجتمعية ويصنف الأنماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للأفراد**"**[4].

---

[1] رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، مرجع سابق، ص 56.

[2] رائدة هاني العرايضة، مرجع سابق، ص30.

[3] محمد عبد القادر عابدين، حمد عوض شعيبات، بنان محد حلبية، **درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثامن والعشرون ديسمبر 2012، ص333.

[4] رائدة هاني العرايضة، مرجع سابق، ص30.

التعريف الخامس: ويرى **بيرنز(Burns)** أن القيادة الأخلاقية تعني:**"** مسؤولية القائد في مساعدة الأتباع في تقويم قيمهم وحاجاتهم الخاصة من أجل الارتقاء بهم إلى مستوى أعلى من الأداء، وإلى مستوى التأكيد على فهم قيم مثل الحرية والعدالة والمساواة**"**[1].

التعريف السابع: ويرى **روزيكي(Rozycky)** بأن: **"**القيادة الأخلاقية تدل على الأشخاص المشهورين عموما، والذين يدعون الآخرين إلى بعض المعايير الواضحة المعالم للمبادئ الأخلاقية، وهم هؤلاء الأشخاص الذين يمتلكون سلطة أخلاقية**"**.[2]

التعريف السادس: وجاء في تعريف فريق الباحثين المتكون من **براون،تريفينيو وهاريسون**(**Harrison &Brown, Treviño**)**"**القيادة الأخلاقية هي إظهار السلوك المقبول معياريا من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية وترسيخ هذا السلوك لدى الأتباع من خلال تعزيز الاتصال باتجاهين**"**[3].

من التعاريف السابقة يمكن القول بأن:**"**القيادة الأخلاقية تعني قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه من خلال سلطة أخلاقية تتبنى السلوك الأخلاقي في تعاملها وتعمل على ترسيخه لدى العاملين من أجل خلق ثقة متبادلة تؤهل للوصول لاتخاذ قرارات سليمة والارتقاء بمستوى أدائهم وأداء المنظمة ككل**"**.

الفرع الثاني: خصائص القيادة الأخلاقية والقائد الأخلاقي

أولا: خصائص القيادة الأخلاقية

إنطلاقا من التعاريف السابقة نستخلص بأن القيادة الأخلاقية تتميز بالخصائص التالية:

- الأخلاق والقيم هي المحددات الأساسية للقيادة الأخلاقية.
- ترسيخ السلوك الأخلاقي داخل المنظمة هو الهدف الرئيسي من القيادة الأخلاقية.
- القيادة الأخلاقية تعمل لما في صالح المنظمة.
- إحدى رسائل القيادة الأخلاقية هو العمل كوحدة متماثلة ومنسجمة ومتكاملة على المستوى التنظيمي.
- ترتكز القيادة الأخلاقية على أخلاق وقيم المجتمع الذي تنتمي إليه المنظمة.

[1] رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، مرجع سابق، ص 56.
[2] نفس المرجع، ص57.
[3] Peggy G. Siegel ,**Ethical Leadership and Organizational Commitment in the Canadian Armed Forces** , A Management Research Project Submitted to Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Business Administration, canada, November , 2013 , p9.

ثانيا: خصائص القائد الأخلاقي

هناك خصائص كثيرة تميز القائد بالأخلاقي عن غيره من القادة ، ومن أهمها ما يلي[1]:

1. **الرؤية الأخلاقية :** إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية إستراتيجية يمتلك القائد الأخلاقي رؤية أخلاقية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الإستراتيجية فيضفي البعد الأخلاقي والقيمي إلى خياراته الإستراتيجية وتعتبر معياراً ومقياساً مميزاً لما يريد أن يصل إليه سواء في الأهداف أو الوسائل والأساليب.
2. **امتلاك الحس الأخلاقي :** إذ يمتلك القائد الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام اليومية ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع مرؤوسيه.
3. **امتلاك القيم الأخلاقية:** وهي التي تتسم بأنها ذات بعدين أساسيين : الأول يتمثل في كونها قيماً أخلاقية تصلح لأن تكون مرشدة للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف.

الثاني : يتمثل في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها المنظمة في مجال عملها ، فالمنافسة العادلة والشريفة قيمة أخلاقية في العلاقة بين المتنافسين.

4. **وجود مقاييس أخلاقية واضحة:** فالقائد يُبين ويُنشأ قواعد أو معايير أخلاقية توضح ما هو الصحيح من الخطأ، وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك.
5. **العلاقات الأخلاقية المتميزة :** يكون للقائد الأخلاقي علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الأطراف سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية من زبائن وموردين أو منافسين وغيرهم وهي تعمل على بناء سمعة ممتازة للمنظمة.

- **خصائص أخرى للقائد الأخلاقي:**

قام الباحث الأمريكي جيم كولنز(Jim Collins) مع فريق من الباحثين عام 2000 بدراسات مقارنة حول القيادة الإدارية في بعض الشركات المتميزة و الرائدة عالميا وشركات غير متميزة، توصل من خلالها إلى أن النجاح الباهر الذي وصلت إليه هذه الشركات المتميزة كان الفضل فيه لتمتع قادة هذه الشركات بصفات وسلوكيات أخلاقية

[1] صفوان أيمن السقاف، أحمد ابراهيم أبو سن، **أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي**، حالة تطبيقة على منظمات الأعمال اليمنية، مجلة العلوم الإقتصادية، العدد السادس عشر، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جانفي 2015، ص82.

معينة أطلق عليها اسم"القيادة ذات المستوى الخامس" (Level5 leadership) وقد لخص هذه الصفات في الجدول التالي:

جدول رقم(2-1): خصائص القائد الأخلاقي

التواضع على الصعيد الشخصي	الإرادة على الصعيد المهني
يتمتع بتواضع شديد، يتفادى حب الظهور والتفاخر.	يحقق نتائج خارقة، يحفز نحو التغيير للوصول إلى التميز.
يعمل في هدوء بعزيمة وإصرار، تحركه مبادئه وليس الكاريزما.	يرشد إلى القرارات السليمة بفعل ما يجب فعله للحصول على أفضل النتائج مهما كانت الصعوبات.
يوجه طموحه نحو أهداف المنظمة وليس نحو أهدافه الشخصية، ويهتم بتكوين وتحضير الشخص الذي سيخلفه بعد رحيله.	يضع مبادئ لبناء التميز المستدام وليس التميز لفترة قصيرة.
ينظر من النافذة وليس في المرآة لكي لا يُنسب الفضل في النجاح لشخصه وإنما لعوامل أخرى خارج مكتبه.	ينظر في المرآة وليس من النافذة ليحدد المسئول في حالة الفشل، ولا يوبخ الآخرين ولا ينسب الفشل لعوامل خارجية أو لسوء الحظ.

SOURCE : Jim Collins ,**De la performance à l'excellence ,**edition nouveau horizons ,Paris ,France,2006,p36.

الفرع الثالث: أهمية القيادة الأخلاقية

تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في النقاط التالية:

- إن الدور الحقيقي للقيادة الأخلاقية هو توفير الطرق و الأساليب والنماذج التي من شأنها دعم وتشجيع الممارسات الأخلاقية وتعزيز السلوك الأخلاقي داخل المنظمة.
- القيادة الأخلاقية تتبنى السلوك الأخلاقي المناسب لزيادة العوائد التنظيمية مع تقديم الدعم للمرؤوسين من خلال المكافآت والحوافز وغيرها، أما إذا كانت العوائد سلبية فيجب توجيه اللوم والعقاب إلى المرؤوسين، وهو الأمر الذي يؤدي بالقادة

والمرؤوسين إلى تعلم كيفية الانسجام مع السلوك الذي يدعم المكاسب والمكافآت والذي يجنبهم العقاب.

- القيادة الأخلاقية تجعل المرؤوسين يقومون بمجهودات عالية في الأداء وحل المشكلات، كما أنها تساعد على بناء سلوك المواطنة لدى العاملين في المنظمة.
- إن القائد الأخلاقي يؤثر في مرؤوسيه، فقد بينت الدراسات أن هناك علاقة إيجابية برضا المرؤوسين عن قادتهم وإدراكهم للعدالة التي يعاملهم بها قادتهم، كما أن المرؤوسين يتفاءلون بالمستقبل عندما يرتبط قادتهم بمعايير القيادة الأخلاقية[1].
- تشمل قيم القيادة الأخلاقية الإخلاص والأمانة والعدل والمساواة بين التابعين والصدق والقدوة الحسنة للأتباع والصبر والتسامح وأداء الواجب وإتقان العمل وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. وكلها قيم تشكل الخُلق الحسن الذي تصدر عنه الأفعال دون تردد، إن تفعيل هذه القيم يأتي من القيادة الإدارية كما أن تطبيق العدالة مثلاً يُخفف الكثير من المشكلات الإدارية، وتحلي القائد بهذه القيم وممارستها عملياً أبلغ بكثير من التلويح باستخدام القوة وإيقاع العقوبة بحق من يتجاوز ويرتكب المخالفات ويساهم في خلق المشكلات[2].

الفرع الرابع: أساليب القيادة الأخلاقية

يمارس القائد الأخلاقي السلطة من خلال خمسة أساليب متداخلة في الأحكام والأفعال وهي كالتالي:[3]

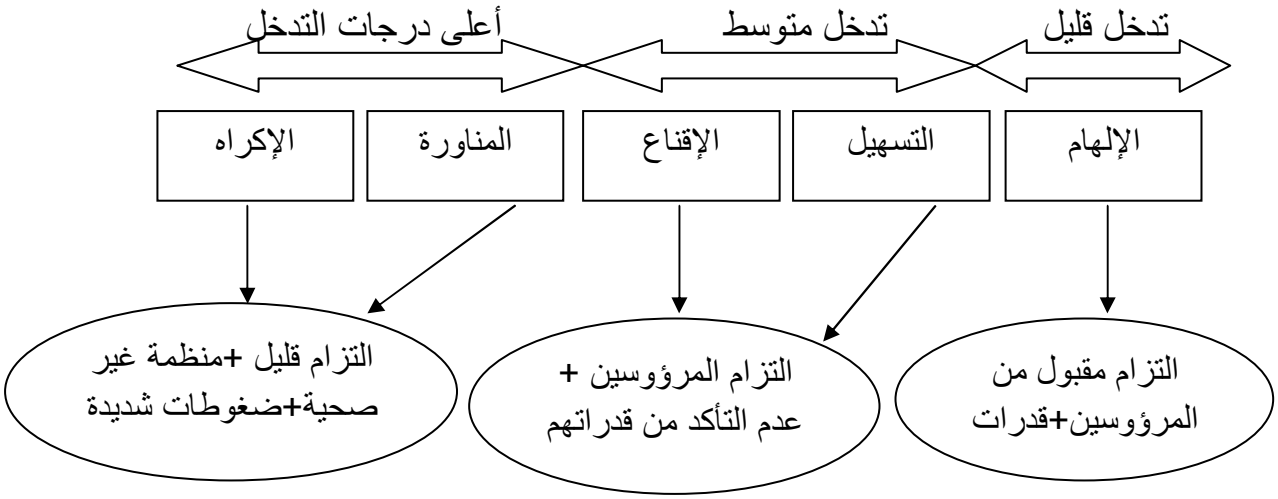
1- **الإلهام:** وهو يعطي المثل ويجعل الأعضاء يساهمون بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف التنظيمية، ويمثل هذا الأسلوب أقل درجة من درجات التدخل.
2- **التسهيل:** يتمثل في دعم الأعضاء وإرشادهم عند الضرورة لكي يستطيعوا المساهمة بقدراتهم الكاملة في حدود الإمكانيات.
3- **الإقناع:** اللجوء إلى المنطق لإقناع الأعضاء الآخرين للمساهمة في إنجاز الأهداف التنظيمية.

[1] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص (160- 161).
[2] أحمد تحسين الطراونة، مرجع سابق، ص162.
[3] رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، مرجع سابق، ص 72.

4- **المناورة:** عرض وتقديم الحوافز والمحركات أكثر من القيمة الجوهرية للمساهمة في تحقيق وإنجاز الأهداف التنظيمية حيث يكون الالتزام ناقص.

5- **الإكراه أو الإجبار:** إلزام الأعضاء الآخرين للمساهمة بقدر من قدراتهم وخصوصا عندما يكون لديهم درجة قليلة من الالتزام ، ويمثل هذا الأسلوب أعلى درجة من درجات التدخل.

شكل رقم (2-1): أساليب القيادة الأخلاقية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على ما سبق.

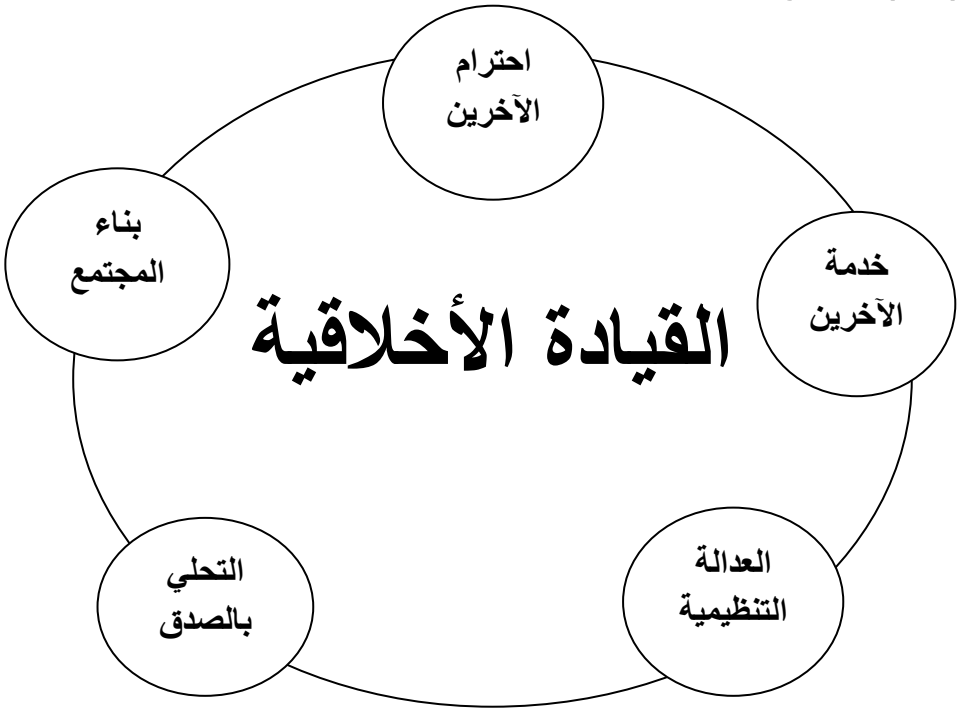
تتوقف أساليب التعامل مع المرؤوسين على مدى التزامهم فكلما قل الالتزام زاد تدخل القيادة وزادت شدة الأساليب المستخدمة ويتوقف الالتزام على اقتناع المرؤوسين بفعالية القيادة والثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الثقة بين القائد والمرؤوسين وبالتالي فالقيادة الأخلاقية تعمل على توفير المناخ الأخلاقي الذي يعزز الثقة التي تجعل المرؤوسين أكثر التزاما مما يقلل درجات التدخل إلا في حالة مخالفة القيم السائد.

المطلب الثاني: مبادئ القيادة الأخلاقية ومتطلبات فاعليتها.

الفرع الأول: مبادئ القيادة الأخلاقية.

ترتكز القيادة الأخلاقية على مجموعة من المبادئ فعلى الرغم من أنها ليست شاملة إلا أنها تمثل أساسا يحدد السمات الأساسية لهذا النوع من القيادة ويساهم في تطويرها وتتضح أهم هذه المبادئ في الشكل التالي:

شكل رقم(3-1): يوضح مبادئ القيادة الأخلاقية



المصدر: رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، **القيادة الأخلاقية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2012، ص 61.

أولا: القادة الأخلاقيون يحترمون الآخرين:

إن القادة الذين يحترمون الآخرين يسمحون لهم بان يكوّنوا أنفسهم برغباتهم وطموحاتهم الإبداعية، وهم يتعاملون مع الأشخاص الآخرين من منطلق الإحساس بقيمتهم غير المشروطة، واختلافاتهم الفردية القيمة.والاحترام يتضمن تقديرا لأفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشرا، ربما يتطلب أن يتنازل القادة للآخرين.وعليه فإنه ينبغي أن يُنشئ القادة المرؤوسين بأن يصبحوا واعين بحاجاتهم وقيمهم وأهدافهم، ويساعدونهم في تكاملها مع حاجات القائد وقيمه وأهدافه.

وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:

- الحد من المحاباة والتحيز.
- صقل المهارات الشخصية.
- التعامل بشكل موضوعي مع الفروق الفردية.
- بناء ودعم علاقات عمل تقوم على الاحترام.

ثانيا: القادة الأخلاقيون يخدمون الآخرين:

إن الاهتمام بالآخرين هو أساس القيادة الأخلاقية، والقادة الفاعلون هم من يتحملون مسؤولية الاهتمام بالآخرين، وخدمتهم،واتخاذ القرارات المفيدة لهم والتي لا تضر بمصالحهم وعليه فالفكرة التي تكمن وراء الخدمة هي المساهمة في الصالح الأكبر للآخرين[1].

ثالثا: القادة الأخلاقيون عادلون:

يهتم القادة الأخلاقيون بقضايا العدالة والمساواة، ويجعلون من أولى أولوياتهم التعامل مع جميع أتباعهم بطريقة متساوية، وتستلزم العدالة أن يضع القادة قضايا العدالة محور اتخاذ قراراتهم، وكقاعدة لا ينبغي أن يتلقي أي أحد معاملة خاصة أو اعتبارا خاصا إلا إذا كان موقفه الخاص يتطلب ذلك، وفي الحالات التي يتم فيها معاملة الأفراد على نحو مختلف فإن أسس تلك المعاملة يجب أن تكون واضحة ومعقولة وقائمة على قيم أخلاقية سليمة وتتحقق العدالة من خلال الأسس التالية[2]:

1- كل شخص يحصل على نصيب متساوي مع الآخرين.
2- كل شخص يعامل وفق احتياجاته الشخصية.
3- كل شخص يعامل وفق حقوقه الشخصية.
4- كل شخص يعامل وفق جهوده الفردية.
5- كل شخص يعامل وفق مساهماته الاجتماعية.
6- كل شخص يعامل وفق جدارته في العمل.

رابعا: القادة الأخلاقيون صادقون:

ينبغي أن تكون للقادة المقدرة في أن يكونوا قدوة وذوي أهداف ومخلصين فيما يقولون ويعملون، وهذا يتطلب منهم أن يكونوا صادقين مع أنفسهم أولا وقبل كل شيء فالمصداقية تتطلب مستويات متقدمة من مناخ الثقة والاحترام المتبادل باعتبار ذلك أساس لكل مشاعر

[1] رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، مرجع سابق ، ص ص(61-62).
[2] نفس المرجع، ص63.

الأمانة والصدق .لأن الكذب يساهم في تدني العلاقات حتى حين يُستخدم بنية حسنة، ولكن كون الشخص صادقا لا ينحصر في قول الحقيقة فحسب، وإنما لذلك علاقة بالانفتاح مع الآخرين، وطرح الواقع بأكمل وأتم ما يمكن. وهذه ليست مهمة سهلة، لأن هناك أوقات يمكن أن يكون قول الحقيقة كاملة مدمراً أو يعطي نتائج عكسية، والتحدي الذي يواجه القادة هو كيفية إيجاد التوازن بين كون القائد منفتحا وصادقا بينما يقوم في الوقت نفسه برصد ما عليه إفشاؤه في وقت معين[1].

خامسا: القادة الأخلاقيون يبنون المجتمع:

إن القيادة الأخلاقية تتطلب الانتباه إلى فضيلة مدنية، ويقصد بالفضيلة المدنية أنه يُلزم القادة والمرؤوسين الانتباه إلى أكثر من الأهداف المتبادلة والمحددة، فهم بحاجة إلى أن يلتزموا بأهداف المجتمع وغاياته.وتبدأ المنظمة ككل في الوصول إلى أهداف اجتماعية أوسع، ويسعون إلى تحقيق المصلحة العامة، ويجب الوعي بأن أي تغييرات التي يقترحها القائد في المنظمة تؤثر في المجتمع بصفة عامة، والقائد الأخلاقي معني بالصالح المشترك بأوسع معانيه[2].

الفرع الثاني: متطلبات القيادة الأخلاقية الفاعلة

لا يكفي أن يكون القائد ملتزم أخلاقيا حتى نحكم على فعالية قيادته وإنما القيادة الأخلاقية تتطلب مواصفات إضافية تزيد من فاعليتها، تتمثل في:

أولا: الشجاعة

والشجاعة عبارة عن طاقة داخلية تدعم لاتخاذ القرار في العمل على الرغم من معرفة المخاطر، أساسها استقلالية التفكير، والقدرة على فعل أشياء بطرق مختلفة، والاستعداد للمشاركة بالخبرات بصدق وانفتاح دون خوف من العقاب .

ثانيا: المعرفة

لكي نطلق كلمة أخلاقي على قائد لابد أن يكون على دراية واطلاع ومعرفة بما يدور حوله وأن يكون على إلمام تام بالموضوعات التي تتطلب اتخاذ قرار وعلى معرفة تامة بمهام وظيفته بأبعادها المختلفة[3].

[1] رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، مرجع سابق، ص ص(65- 66).
[2] نفس المرجع، ص67.
[3] نفس المرجع، ص116.

ثالثا: سلامة الوسائل

وهي الوسائل التي يستخدمها القائد لتحقيق أهداف المنظمة فالقيادة الأخلاقية تتطلب أن تكون هذه الوسائل سليمة ومقبولة معياريا، فهناك منظمات لكي تحافظ على تحقيق الأرباح الطائلة تشغل عمالها لساعات طويلة وبشكل متطرف على حساب حياتهم الخاصة وبالتالي فهذه الوسيلة غير مقبولة أخلاقيا رغم أن الهدف هو تحقيق الربح.

رابعا: سلامة محتوى الأهداف

محتويات أهداف القائد يجب دائما أن تخضع للتساؤل هل كونها أهداف مقبولة أخلاقيا أم لا مثلا:هل التغييرات التي يبحث عنها القائد لتطبيقها مقبولة أخلاقيا؟ هل أن القيادة تكون فعالة فيما لو حققت نجاحها عن طريق بيع منتجات تؤثر على صحة المستهلكين؟[1].

المطلب الثالث: آليات تفعيل القيادة الأخلاقية.

تتمثل آليات تفعيل القيادة الأخلاقية في مجموعة من الخصائص والتي من شأنها أن تدعم الإطار النظري لتطوير هذا النمط من القيادة، والمستندة على ملاحظات ومحادثات مع مجموعة كبيرة من المديرين التنفيذيين تتمثل فيما يلي[2]:

1-توضيح وتجسيد غرض وقيم المنظمة:

من المهم أن يعمل القادة على توضيح أهداف المنظمة من خلال توضيح القيم الأخلاقية التي يؤمنون بها للعاملين معهم ويجسدونها في سلوكياتهم وتعاملاتهم معهم.

2-التركيز على النجاح التنظيمي بدلا من النجاح الشخصي:

يعمل القائد الأخلاقي على تحقيق طموح المنظمة ككل وبالتالي يعمل على ترسيخ ذلك لدى المرؤوسين.

3-اكتشاف أفضل الناس وتطويرهم:

تعتبر هذه العملية من أولويات القيادة الأخلاقية فهي تتضمن إضافة أخلاق وخصائص إلى رصيد الفرد في عملية الاختيار وهو ما يساعد على تكوين أعضاء أكفاء وقادرين حتى -على تحمل المسؤولية في المستقبل.

4-استخدام مصطلحات الأخلاق والقيم في المحادثات مع الأعضاء:

من خلال هذه الآلية يسهل التواصل وتقل المشكلات الأخلاقية، ففي المنظمات التي تنتشر

[1] ماجدة العطية، مرجع سابق، ص ص(238- 239)

[2] *R.* Edward Freeman & Lisa Stewart ***Developing Ethical Leadership*** [on line] http://www.corporate-ethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf*, vu le 04/02/2016*

فيها الأخلاق والقيم يُحمل الناس بعضهم البعض مسؤولية التحلي بالأخلاق وبالتالي يعم السلوك الأخلاقي المتبادل بين القادة والمرؤوسين.

5-إيجاد آليات للمعارضة:

لم تعد السلطة والمركز الوظيفي يكفيان لتسيير أمور المنظمة، بل لابد من الالتزام بميثاق العمل، وإتباع الأنظمة والقوانين المتفق عليها ، ولا بد من إعطاء الفرصة للعاملين للمناقشة، وإبداء الرأي في بعض الأعمال التي يقوم بها القادة أو زملاؤهم، لأن ذلك من شأنه منع حدوث المشاكل الأخلاقية.

6-الاستفادة من قيم الآخرين:

بما أن الناس يختلفون في القيم التي يحملونها فمن المهم للقادة أن يستفيدوا من أفضل القيم التي يتحلى بها الآخرون.

7-إجراء اتصالات حاسمة وإبداعية:

القادة الأخلاقيون يجب أن يتخذوا الكثير من القرارات الصعبة حتما، وذلك من خلال الاتصال بالعاملين وتوحيد الجهود لعمل الشيء الصحيح بثبات، ولما فيه مصلحة العمل مهما كان القرار بشأنه صعبا.

8-معرفة حدود القيم والمبادئ الأخلاقية التي يعاصرونها:

كل القيم لها مجالات معينة، كما أن لها حدودا ينبغي عدم تخطيها أو تجاهلها، كما ينبغي الدفاع عن القيم التي يؤمنون بها.

9-العمل في إطار الشروط الأخلاقية:

ينبغي أن تكون القيادة الأخلاقية مرنة بدلا من الإكراه على الالتزام بمبادئ خاصة.وفي نفس الوقت لابد من الانفتاح على وجهات النظر المختلفة حول تلك القيم والقضايا ذات الأهمية للفرد والمؤسسة على حد سواء، والتي تتيح فرصة اكتشاف قيم جديدة، وإعادة تأكيد المبادئ والقيم الخاصة بغرض التحسين والتطوير.

10-إيصال القيم الأساسية لدعم المستخدمين:

القائد الأخلاقي يجب أن يكون على قناعة من أنه لا ينبغي فصل العمل عن الأخلاق فهو يعمل على ترسيخها والعمل في إطارها مهما كانت الظروف ومهما كانت معارضة ذلك من طرف بعض أفراد المجتمع.

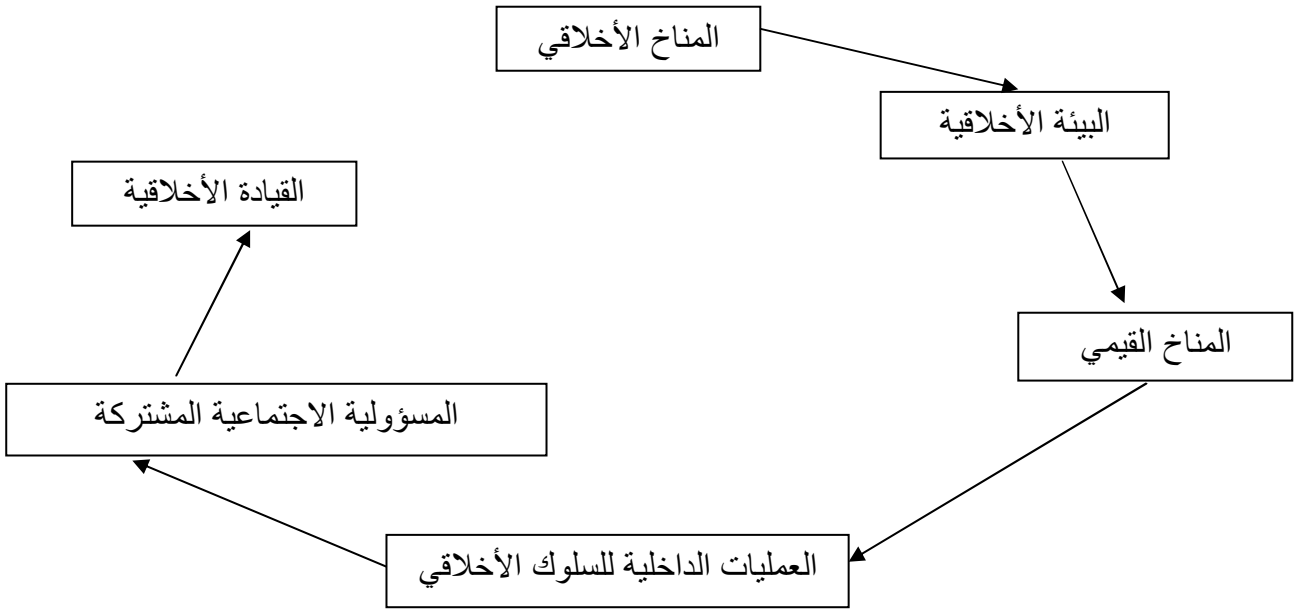
المطلب الرابع: نماذج القيادة الأخلاقية.

رغم حداثة موضوع القيادة الأخلاقية فقد حاول بعض الباحثين الأكاديميين وضع نماذج تحدد سمات هذا النمط من القيادة، سوف نتطرق لنموذجين الأول لبيكيت (Pickett) والثاني لغراس (Grace).

الفرع الأول: نموذج بيكيت (Pickett)

اقترح بيكيت نموذج للقيادة الأخلاقية مجسد في الشكل التالي:

شكل رقم(4-1): يمثل نموذج بيكيت للقيادة الأخلاقية



Source : Michael C. Pickett ,**Understanding ethical leadership**, ASBBS,E Journal,Volume1,No1,2005,p50,[online]@www.asbbs.org

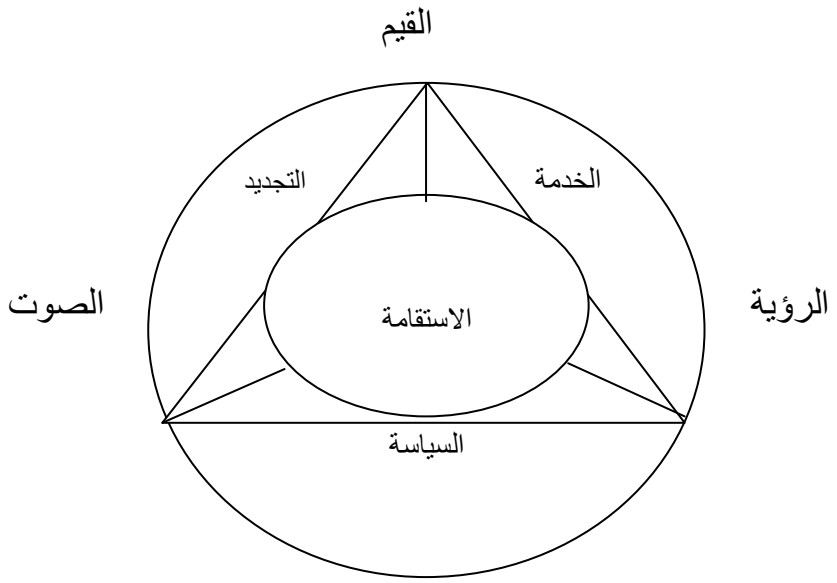
النموذج يضم المناخ الأخلاقي والبيئة الأخلاقية العامة، حيث تشمل هذه الأخيرة النزعات المختلفة للمناخ الأخلاقي والتي من خلالها تحدث العمليات اليومية المختلفة للمنظمة، والمناخ القيمي يُسبب الظروف التي بها تتم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة وتحتوي القرارات المختلفة المكونات التي تكون العمليات الداخلية للسلوك الأخلاقي الذي

يؤدي إلى إدراك المنظمة للمسؤولية الاجتماعية المشتركة كما أن مدى القيادة الأخلاقية الذي تصوره المنظمة مُوجه ومُتعلق بتركيب المكونات السابقة[1].

الفرع الثاني: نموذج غراس(Grace)

قدم غراس نموذجا للقيادة الأخلاقية، معتمدا على خبرته في القيادة، واتجاهاته الشخصية حول الإيمان والأخلاق، حيث يرى غراس أن القادة يعملون على نشر قيمهم، كما يعملون على إظهار رؤيتهم لتطوير من حولهم، من خلال مراعاة حاجات وأهداف، وإمكانات أعضاء المجتمع.

شكل رقم(5-1): نموذج غراس للقيادة الأخلاقية



المصدر: رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، **القيادة الأخلاقية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص92.

- **الرؤية:** هي القدرة على تأطير أعمالنا فيما ينبغي أن تكون، خاصة فيما يتعلق بخدمة الآخرين.
- **الصوت:** الدعوة لإيصال رؤيتنا للآخرين بالأسلوب المقنع الذي يحفزهم، ويحركهم للتنفيذ.

[1] Michael C. Pickett ,**Understanding ethical leadership,** ASBBS E-Journal, Volume 1, No. 1, 2005,p50 ,[on line]@www.asbbs.org.

- **الاستقامة:** تعني الفهم لما نقوم به،ويتم ذلك من خلال ممارسة السلوك المستقيم وبذل الجهد لعمل الشيء الصحيح والجيد، وبهذه الطريقة تتطور خصائص الاستقامة والتي تكون في الصالح العام.
- **الخدمة:** تعني تقديم الخدمة للآخرين، عندما تكون قيمنا معروفة ومجربة.
- **السياسة:** وتعني أهداف المجتمع وغاياته، أي أن تلتقي جميع أهدافنا الفردية والجماعية في الصالح المشترك وهي المصلحة العامة.
- **التجديد:** أي تغيير أعمالنا وتجديدها، إذا ما تطابقت مع قيمنا المتعددة، مع الأخذ بعين الاعتبار العمل في سياق تحقيق رؤيتنا[1].

الفرع الثالث: النموذج المقترح للقيادة الأخلاقية.

بعد اطلاعنا على ما كُتب حول القيادة الأخلاقية استخلصنا عدم وجود نموذج موحد لهذا النمط القيادي يمكن الاستناد عليه في دراستنا، لذا ارتأينا القيام بمحاولة صياغة نموذج حسب ما خلصنا إليه من أفكار حول القيادة الأخلاقية والذي يحتوي على المكونات التالية:الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية، العلاقات البيئية.

أولا: الصفات الشخصية الأخلاقية:

حتى يكون القائد قائدا أخلاقيا يجب أن يتحلى بمجموعة من الصفات الشخصية الأخلاقية والتي تنعكس على سلوكه وتجعله مصدر إلهام وثقة لكل من يتعامل معه، وأهم هذه الصفات:

- الصدق ويكون في القول والعمل، ولا يخالف قوله فعله.
- الأمانة في الحفاظ على الحقوق وتأديتها إلى أهلها ومستحقيها.
- الصبر في إنجاز المهام وتجاوز المشاكل والعقبات.
- الوفاء بالوعود والالتزامات.
- لإخلاص في أداء المهام.
- عدم استغلال المنصب لمصالح شخصية.
- البشاشة والمظهر الحسن.

[1] رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، مرجع سابق، ص ص(92-93).

ثانيا: الصفات الإدارية الأخلاقية:

بالإضافة إلى اللوائح والقوانين المنظمة لسير العمل داخل المنظمات يُضفي القائد الأخلاقي صفات إدارية تمكنه من العمل في إطار مناخ أخلاقي يجعل من نفسه قدوة يُرضي المرؤوسين ويرفع من أدائهم ومعنوياتهم ويشجعهم على الإبداع.وتتمثل أهم هذه الصفات في:

- احترام القوانين و الأخلاقيات والعمل في إطارها.
- ترسيخ السلوك الأخلاقي وردع السلوك الغير أخلاقي من خلال مبدأ المكافأة والعقاب.
- التركيز على النجاح التنظيمي بدلا من النجاح الشخصي.
- تشجيع الاتصال الفعال باتجاهين.
- تشجيع التعاون بين المرؤوسين من خلال العمل الجماعي وفرق العمل .
- يقيم أداء العاملين وفق معايير موثوق بها.
- الرؤية الأخلاقية المكملة للرؤية الإستراتيجية التي تؤدي إلى الإبداع والتشجيع عليه.
- تحمُل المسؤولية وعدم تحميل أخطائه للآخرين.
- التفويض بحيث يُوكل المهام للأشخاص القادرين عليها، بغية إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.

ثالثا: العلاقات الإنسانية:

من أجل خلق جو للعمل في إطار لا يُحس فيه العامل بالإذعان الكامل للرسميات أو أنه تحت ضغوطات وتأكده من أن حقوقه محفوظة يعمل القائد الأخلاقي على خلق جو إنساني في علاقاته التنظيمية وذلك من خلال ما يلي:

- يعدل بين المرؤوسين في الحقوق والواجبات.
- يُعامل المرؤوسين باحترام.
- يتواضع في علاقاته مع المرؤوسين.
- يُحافظ على الأسرار الشخصية للعاملين.
- يتسامح مع المرؤوسين قدر الإمكان.

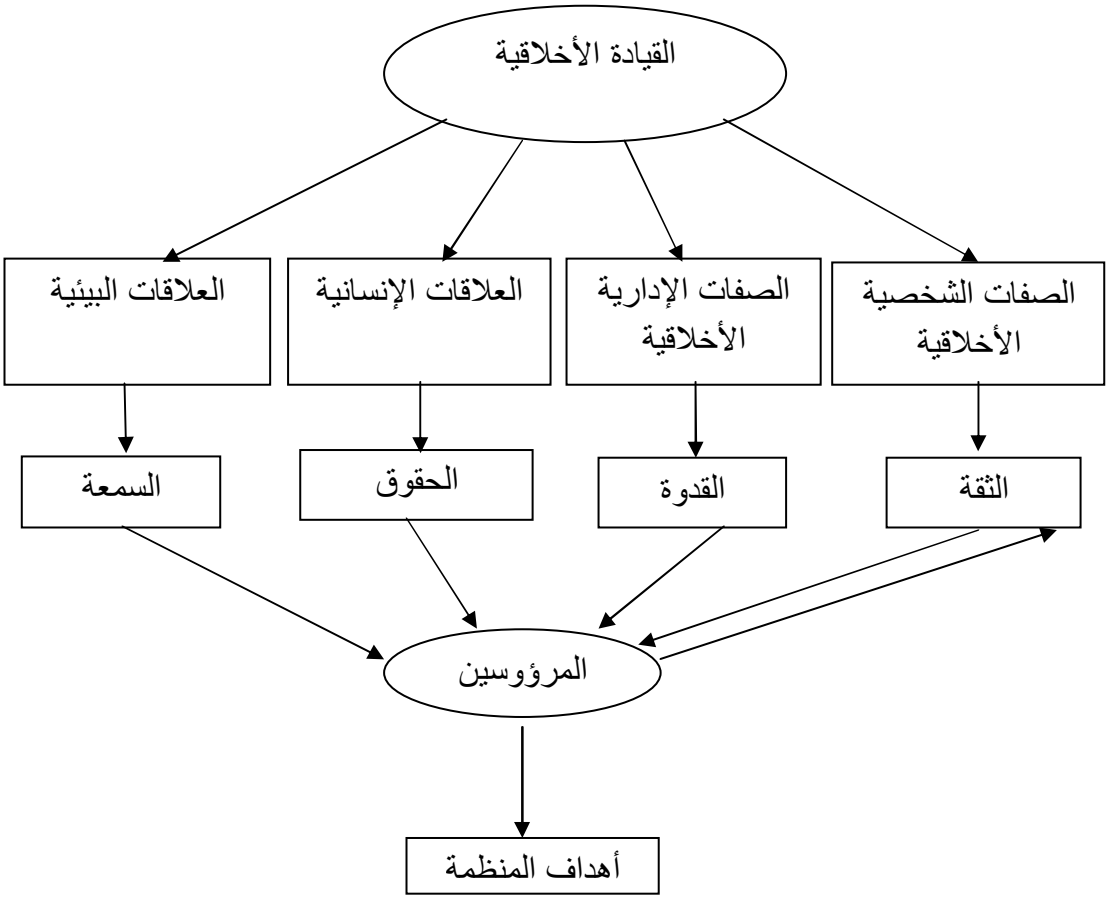
- يعمل على اكتشاف الأشخاص الأكفاء وتحضيرهم للمناصب القيادية في المستقبل.

رابعا: العلاقات البيئية

كون المنظمة نظاما مفتوحا على البيئة الخارجية يُفضل القائد الأخلاقي التركيز على ما سيتلقاه من مكاسب من هذه البيئة والتي أهمها تحسين صورة وسمعة المنظمة وهذه المكاسب لا يمكن تحصيلها إلا من خلال الاعتبارات التالية:

- احترام قيم وخصوصيات المجتمع الذي تنتمي إليه المنظمة.
- احترام مختلف العقود والمعاهدات المبرمة.
- الوفاء بالالتزامات اتجاه ذوي المصلحة.
- احترام المعايير الصحية والبيئية في المنتجات أوالخدمات.

شكل رقم(6-1): النموذج المقترح للقيادة الأخلاقية



المصدر : من إعداد الطالبتين بناءا على النموذج المقترح للقيادة الأخلاقية.

من خلال الشكل رقم (6-1) نستخلص مايلي:

- تحلي القائد بصفات أخلاقية كالصدق والأمانة والإخلاص..الخ، يولد ثقة مرؤوسيه فيه وتكون ثقة متبادلة وبالتالي يجعلهم يقتنعون طواعية بأفكاره ومبادئه ويسارعون إلى تنفيذ أوامره دون أي تردد أو شك أو تأويلات لنواياه وهذا ما يسرع في تبني المرؤوسين لأهداف المنظمة ويحفزهم على العمل على تحقيقها.
- الصفات الإدارية الأخلاقية هي انعكاس لقيم القائد النابعة من أخلاقه الشخصية مقرونة بمعرفته وخبرته واعتقاده الراسخ بأهمية الاستقامة في النشاط الإداري وهو ما يجعله قدوة لمرؤوسيه ويسهل ترسيخ السلوك الأخلاقي فالمرؤوسون سيقتنعون بأسلوبه ويعملون على تقليده وبالتالي تكون القدوة مصدرا هاما في التأثير من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
- إن من أهم ركائز قيام المنظمة هو العلاقات الإنسانية داخلها وأول معني بصيانة هذه العلاقات هو القائد من خلال عدالته بين المرؤوسين وتواضعه واحترامه لهم وهو الأسلوب الذي سيحسسهم بأهميتهم ويرفع من معنوياتهم ويعزز العلاقات فيما بينهم ويطمئنهم بان حقوقهم محفوظة، وكل هذا يحفزهم على المسارعة لتحقيق الأهداف المسطرة.
- لا معنى لمنظمة لا تحترم خصوصيات وقيم محيطها الخارجي ومن أهم خصائص القيادة الأخلاقية احترام المجتمع الذي تنتمي إليه بكل أبعاده وهذا ما يرفع من مصداقيتها فيه وبالتالي يعزز سمعتها التي تنعكس على الموظفين الذين يشعرون بأهمية المكان الذي يعملون فيه هو ما يجعلهم يسعون للحفاظ على مكاسب منظمتهم من خلال تبني طموحاتها وأهدافها.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل توصلنا إلى أن القيادة الإدارية هي التأثير في المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهذا التأثير هو محور الاختلاف بين الأنماط المختلفة التي عرفتا القيادة الإدارية. وبما أن الأخلاق هي مجموعة القيم و المبادئ التي تحكم سلوك القادة للتمييز بين الصواب و الخطأ في المواقف المختلفة فالتأثير بواسطتها يجعل من القائد الإداري محل ثقة وقدوة للمرؤوسين.

إذن فالقيادة الأخلاقية ورغم قلة الدراسات حولها إلا أن التطبيق العملي لها يُعد ممكنا إذا توافرت الصفات الأخلاقية بكل أبعادها في القائد الذي يعمل بدوره على خلق مناخ أخلاقي يحفز على تبني القيم الأخلاقية ويردع السلوكيات أللأخلاقية وهذا من خلال تبنيه لقيم أخلاقية تنظيمية يعمل على ترسيخها بالإضافة إلى ترقية علاقاته بالمرؤوسين من خلال احترامهم والعدل بينهم والتواضع في التعامل معهم وغيرها من القيم التي توطد العلاقة بين القائد والمرؤوسين والعلاقة بين المنظمة والمجتمع الذي تنتمي إليه.

الفصل الثاني

الإطار النظري والمفاهيمي للالتزام التنظيمي

مقدمة الفصل:

يرتبط نجاح أي منظمة بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها وهذا بلا شك يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة أفرادها وكفاءتهم وقوة أدائهم ودافعتيهم للعمل. وهذا ما جعل الفرد يُعتبر بمثابة حجر الأساس في أي منظمة وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى، لذا فإن بقاءه في المنظمة واستمراره للعمل فيها يُعد مكسبا لها خاصة إذا تعلق الأمر بذوي الكفاءة.

إن بقاء الفرد للعمل في نفس المنظمة أصبح محل دراسات اجتماعية ونفسية وإدارية اتفقت على وصفه بما يُعرف بالالتزام التنظيمي الذي صُنف كسلوك تنظيمي له خصائصه والعوامل المؤثرة فيه ونتائجه على الفرد والمنظمة.

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ماهية الالتزام التنظيمي ومحدداته وآثاره وطرق قياسه ثم نحاول إبراز نمط القيادة الأخلاقية كمحدد له.

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

يُعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة ، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

نظراً لتعدد الكتابات حول الالتزام التنظيمي، والتي نظرت إليه من زوايا مختلفة وفضلاً عن كون الالتزام من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي، فقد برزت مفاهيم عديدة في هذا المجال.

الفرع الأول: تعريف الالتزام التنظيمي*(Organizational commitment)

أولا: لغة

الالتزام يعني العهد، ويلزم الشيء أي لا يفارقه، والملازم لشيء مُداوم عليه، أي أوجبه على نفسه[1].

ثانيا: اصطلاحا

هناك عدة تعاريف للالتزام التنظيمي نذكر منها ممنها ما يلي:

- **التعريف الأول:** يرى **شلدون** أن الالتزام التنظيمي هو"اتجاه يربط بين الفرد والمنظمة"[2].
- **التعريف الثاني:** عرف **شيندر ونجرين وهول** الالتزام التنظيمي بأنه يمثل "العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة"[3].
- **التعريف الثالث:** قد أوضح **الطعامنه** أن الالتزام التنظيمي هو"حاصل تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي:

✓ التطابق: هو درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.

---

* قد يُطلق في بعض الأحيان على الالتزام التنظيمي لفظ الانتماء التنظيمي.

[1] ابراهيم أنيس، عبد الحليم منتصر، عطية الصوالحي، محمد خلف الله الأحمد، **المعجم الوسيط**، الجزء الثاني، الطبعة الثانية دار المعارف، مصر، 1972، ص823.

[2] محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات)**، الجزء الرابع، الطبعة الأولى المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2009، ص15.

[3] محمد الصيرفي، **السلوك التنظيمي**، الجزء الأول، الطبعة الأولى، مؤسسة حواس الدولية، الاسكندرية، مصر،2005 ص216.

- ✓ الانهماك(الاستغراق): أي انهماك الفرد وانغماسه بصورة متكاملة في كافة نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها.
- ✓ الإخلاص والوفاء : هو الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد بحيث يحس بأن المنظمة جزء من ذاته وكينونته"[1].

- **التعريف الرابع:** يرى **بوشنان** أن الالتزام التنظيمي"يُمثل ارتباطا وجدانيا بين أهداف المنظمة وقيمها وبين دور الفرد المرتبط بأهدافها وقيمها وغايتها"[2].
- **التعريف الخامس:** "الالتزام التنظيمي هو درجة تعلق العامل بالمنظمة التي يعمل فيها، وهذا التعلق يتطور نتيجة عوامل إدارية والتي تؤدي بالعامل إلى القيام بتصرفات تكون في صالح المنظمة و صالحه الشخصي"[3].
- **التعريف السادس:** يعرف الالتزام التنظيمي على أنه "المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المؤسسة، والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المؤسسة"[4].
- يلاحظ من المفاهيم السابقة وجود اتفاق واضح على مفهوم الالتزام، يتجسد في ثلاثة عناصر هي :
  - ✓ الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها ومدى تقبلها.
  - ✓ الاستعداد و الميل لبذل جهد وافر للمنظمة.
  - ✓ الرغبة الجامحة للبقاء عضوًا في المنظمة.

واستنادا إلى ما سبق يمكن القول أن "الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية ناجمة عن تمسك الفرد بمنظمته واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة وبذل قصارى الجهد والالتزام لتحقيق ذلك".

---

[1] سامية خميس أبو ندا، مرجع سابق، ص120.

[2] محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص17.

[3] Pierre Dubois,"**Un personnel motivié,engagé et loyal ?**",2eme edition,les éditions quebecor,quebec ,canada 2008,p10.

[4] عبد الرحمان برقوق، هدى درنوني، **الالتزام التنظيمي: المفهوم، الأبعاد والنتائج**، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد الثالث عشر، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص17.

- **الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي:**

الالتزام والولاء لفظان اختُلف على كونهما مترادفين، فعلاقة الولاء بالالتزام هي علاقة الجزء بالكل حيث أن الولاء هو أحد عناصر الالتزام التنظيمي وليس مرادفا له كما قد يُفهم، فالفرد الذي لديه ولاء لمنظمته وحبه لها دون أن يتحول هذا الولاء الشعوري العاطفي إلى عمل فعلي وبذل حقيقي لا يكون لديه التزام تنظيمي وإن وُجد لديه الولاء[1].

فمفهوم الولاء يعكس فقط السلوك الرسمي الذي ترغب فيه المنظمة وتتوقعه من الفرد الذي يعمل لديها وبهذا يعبر جزئيا عن مفهوم الالتزام المتعدد الأبعاد[2].

- **الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي**

يختلف مفهوم الالتزام التنظيمي عن مصطلح الرضا الوظيفي حيث الفرد قد يكون راضيًا عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى والعكس صحيح[3].

الفرع الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي

يتميز الالتزام التنظيمي بعدد من الخصائص منها[4]:

- أنه حالة غير ملموسة يُستدل عليها من ظواهر تنظيمية تظهر من خلال سلوك الأفراد العاملين في المنظمة والتي تجسد مدى ولائهم.
- أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة.
- افتقاده لخاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

---

[1] سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، **النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية 2009، ص ص(58- 59).

[2] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص223.

[3] أحمد السيد كردي، **سلوك الالتزام التنظيمي**، [على الخط] http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277393 تاريخ الاطلاع2016/01/01 .

[4] سامية خميس أبو ندا، مرجع سابق، ص123.

- أنه متعدد الأبعاد، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد يُؤثر بعضها في الآخر.
- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية : قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ،ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي[1].
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة[2].
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل[3].
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة و عدم تركها و درجة انتظام وحضور العاملين و الأداء الوظيفي و الحماس للعمل و الإخلاص للمنظمة[4].

الفرع الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي.

لقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام التنظيمي ومدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي بل وتعدت بعض الدراسات إلى تأثير الالتزام على المستوى الاجتماعي والقومي[5]. وتتمثل أهمية الالتزام التنظيمي في النقاط التالية:[6]

- يمثل الالتزام التنظيمي عنصرًا هامًا بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

---

[1] عاشوري ابتسام، **الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص44.

[2] سامي إبراهيم حماد حنونة، **قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 44.

[3] سامي إبراهيم حماد حنونة، مرجع سابق، ص44.

[4] فوزية هواين، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص السلوك التنظيمي، جامعة سطيف، الجزائر، 2014، ص106.

[5] سامي إبراهيم حامد حنونة، مرجع سابق، ص14.

[6] سامية خميس أبو ندا، مرجع سابق، ص125.

- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يُعتبر عاملا أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل.
- إن التزام الأفراد يعتبر عاملا هامًا في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقًا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها .
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هامًا في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة انتاجها.

المطلب الثاني: مداخل دراسة الالتزام التنظيمي ومراحل تطوره

الفرع الأول: مداخل دراسة الالتزام التنظيمي.

إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يوصف من خلال مدخلين أساسيين هما[1]:

أولا: المدخل السلوكي(التبادلي)

و يوضح هذا المدخل ما يسلكه العامل في ظل ظروف معينة يكون لصالح المنظمة ولصالحه معا. والذي يتمثل بمجموعة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة من جانب والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل مع المنظمة من جانب آخر.

فالتزام الفرد تجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة فالفرد يقدم الجهد، الوقت ...الخ، مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة وبالتالي إذا وجد الفرد المنظمة التي تعطيه المزيد من الإشباع، فسوف يترك المنظمة التي يعمل بها لينظم للمنظمة التي تعطيه إشباع أكثر، أي أن ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته، ويتوقف على مدى ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.

ثانيا: المدخل الإتجاهي(السلوكي)

يختلف هذا المدخل في نظرته للالتزام عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل فالمدخل الاتجاهي ينظر إلى الالتزام على أنه اتجاه، عادة ما يكون أكثر نشاط وإيجابية نحو

[1] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص320.

المنظمة ، وهذا الالتزام يشتمل على الارتباط بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن للمساعدة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية للبقاء في المنظمة.

الفرع الثاني: مراحل تطور الالتزام التنظيمي

تتنوع أراء الباحثين حول مراحل الالتزام التنظيمي، حيث تمثلت في:

أولا: حسب والشن ولافان (Welsch & Lavan)

فإن للالتزام مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما[1]:

1- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالبًا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنه تحقق رغباته وتطلعاته.

2- مرحلة الالتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصًا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة النهوض بها.

ثانيا: حسب أوريلي (Oreily)

يمكن حصر مراحل الالتزام التنظيمي في ثلاث مراحل هي[2]:

1- الإذعان أو الالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية، مبنيًا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة؛ وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

2- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة؛ لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.

3- مرحلة الَتبنِّي: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه وهنا يحدث الالتزام نتيجة تطابق الأهداف و القيم.

[1] فوزية هاوين، مرجع سابق، ص108.
[2] نفس المرجع، ص109.

ثالثا: حسب المعاني: أكد على أن مراحل الالتزام التنظيمي ثلاثة مراحل وهي[1]:

1- مرحلة التجربة: هي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعًا للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب باهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات المنظمة وإدراك ما يتوقع منها، وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه.

2- مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز و يتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

ثالثا: مرحلة الثقة بالتنظيم: هي المرحلة التي تبدأ تقريبًا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث يزداد التزامه وتتقوى علاقته بالمنظمة وينتقل إلى مرحلة النضج.

ويعتبر هذا التقسيم الأخير من أشهر التقسيمات لمراحل الالتزام التنظيمي.

المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي .

سعت الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها على مستوى الالتزام وتحديد طبيعة تأثيره في عدة متغيرات تنظيمية وسلوكية ويُعتبر "بورتر" رائدا في هذا المجال من خلال إسهامه في تحديد بعدين، هما التطابق والارتباط بالمنظمة، ومثَّلت تعريفات الالتزام وقيمه الأبعاد التي حددها "نموذج الالتزام مدى الحياة ل"مارش ومانري"، حيث تم تسمية كل من الولاء، المسؤولية، الرغبة في العمل، والإيمان بالمنظمة، أبعادًا يمكن من خلالها التعبير عن الالتزام التنظيمي وميز "أوريلي" و "كالدويل" بين نوعين من الالتزام هما :الالتزام الإتجاهي والالتزام السلوكي وقد تم تحديد كل من الالتزام القيمي والالتزام للبقاء في المنظمة كمؤشرات للالتزام التنظيمي، أما بوتي وزملاؤه فقد اعتمدوا التطابق والارتباط بالمنظمة بعدين عبروا بهما عن الالتزام[2]. وقد وفرت العديد من الدراسات التي حاولت البحث في ظاهرة الالتزام التنظيمي سواء ما تعلق منها بالأسباب أو

[1] سامية خميس أبو ندا، مرجع سابق، ص ص(124،125).
[2] نفس المرجع، ص127.

النتائج، عدة نماذج نستعرضها مرتبة حسب تسلسلها التاريخي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(1-2): نماذج أبعاد الالتزام التنظيمي.

النموذج	مكونات النموذج
نموذج اتزيويني Etzioni	الالتزام المعنوي
	الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة
	الالتزام الاغترابي
نموذج ستيرز Steers	مدخلات الالتزام التنظيمي
	مخرجات الالتزام التنظيمي
نموذج ستاو وسلانيك Staw &Salanick	الالتزام الموقفي
	الالتزام السلوكي
نموذج ستيفنز وزملائه Stevens	الاتجاه التبادلي
	الاتجاه النفسي
نموذج انجل وبيري Angle &Perry	نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي
	نموذج المنظمة كأساس الالتزام التنظيمي
نموذج كانتر Kanter	الالتزام المستديم
	الالتزام التلاحمي
	الالتزام الرقابي
نموذج ألين و ماير Allen &Mayer	الالتزام العاطفي
	الالتزام المستمر
	الالتزام المعياري

المصدر:من إعداد الطالبتين.

الفرع الأول: نموذج اتزيويني(1961).

يعبر هذا النموذج عن الرأي المستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد، نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، والذي يسميه أحيانًا الالتزام أو الولاء، يتخذ ثلاثة أشكال هي:

أولا: الالتزام المعنوي

ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته، والنابع من قناعة الفرد بأهداف المنظمة وقيمها ومعاييرها التي يعمل بها، وتمثله لهذه المعايير والأهداف[1].

ثانيا: الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة

وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمته والتي تتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها لذا فالعلاقة علاقة متبادلة الطرفين الفرد والمنظمة.

ثالثا:الالتزام الاغترابي

ويمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل فيها، بحيث اندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجًا عن إرادته بسبب طبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد[2].

الفرع الثاني: نموذج سترز(1977)

يرى هذا النموذج أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات ويكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج رغبة قوية للفرد في عدم ترك المنظمة وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين ستيرز العوامل المؤثِّرة في تكوين الالتزام التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعًا منهج النظم ومصنفًا هذه العوامل والسلوك في مجموعتين تمثلان مدخلات الالتزام التنظيمي ومخرجاته[3]:

[1] عبد الرحمان برقوق، هدى درنوني، مرجع سابق، ص21.
[2] سامية خميس أبو ندا ، ص127.
[3] نفس المرجع، ص128.

✓ **مدخلات الالتزام التنظيمي:**

أ –الخصائص الشخصية: الحاجة للإنجاز، التعلم، العمر، تحديد الدور.

ب –خصائص العمل: التحدي في العمل، الرضا عن العمل، فرصة التفاعلات الاجتماعية.

ج –خبرات العمل :طبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين، اتجاهات العاملين وأهمية الشخص بالنسبة للتنظيم.

✓ **مخرجات الالتزام التنظيمي:**

أ –الرغبة و الميل للبقاء في التنظيم.

ب –انخفاض نسبة دوران العمل.

ج –الميل للعمل طواعية لتحقيق أهداف التنظيم.

د –الميل لبذل جهد لتحقيق إنجاز أكبر.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم(1- 2): نموذج سترز.



المصدر: موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي(أساسيات ومفاهيم حديثة)**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003، ص124.

الفرع الثالث: نموذج ستاو وسلانيك (1977)

يؤكد هذا النموذج ضرورة التفريق بين نوعين من الالتزام هما[1]:

أولا: الالتزام الموقفي

يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي بأنه يشبه الصندوق الأسود الذي يتضمن عوامل تنظيمية وشخصية مثل :السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، ولذا فإن مستوى الالتزام الناجم عن هذه

[1] سامية خميس أبو ندا، مرجع سابق، ص128.

الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

ثانيا: الالتزام السلوكي

يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات، التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديدًا الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد بمنظمته، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة إطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

الفرع الرابع: نموذج ستيفنز وزملائه (1978)

ينقسم هذا النموذج للالتزام التنظيمي إلى اتجاهين نظريين، هما[1]:

أولا: الاتجاه التبادلي

يركز هذا الاتجاه على مخرجات الالتزام التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة .وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا،وتتلخص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقائه فيها، فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى، فإن ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها.

ثانيا: الاتجاه النفسي

هذا الاتجاه أورده أيضا ستيفز وتبناه بورتر وسميث حيث وصفوا الالتزام التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوًا فيها.

فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي أبعادا أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز

[1] سامية خميس أبو ندا، مرجع سابق، ص ص(128-129).

ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسًا لدرجة التزامه، ومن ومنظور النموذج النفسي يعد الالتزام التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها، وايمانا كبيرا في قيم المنظمة وأهدافها.

الفرع الخامس: نموذج انجل وبيري (1983)

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسين هما[1]:

أولا: نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي

يعتبر هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وان يكون هذا السلوك عامًا واضحا وثابتا وطوعيًا .وتبعًا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

ثانيا: نموذج المنظمة كأساس الالتزام التنظيمي

يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا يُنظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من إٍلمنظمة، وانه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى "بالعقد النفسي "الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين الفرد والمنظمة لكنها لابد وان تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة بالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساسًا الآلية التي

[1] سامية خميس أبو ندا، مرجع سابق، ص129.

تقود إلى التزامه أو عدم التزامه للمنظمة التي يعمل بها بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمه وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته.

الفرع السادس: نموذج كانتر (1986)

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة، التي تفرضها المنظمات على أفرادها و هي[1]:

أولا: الالتزام المستديم

و يمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرارهم في المنظمات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءًا من منظماتهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها. ومن هذه التضحيات على سبيل المثال: فترة التدريب الطويلة التي يقضيها الفرد للتدريب على العمل ثم العمل مدة طويلة داخل المنظمة...الخ[2].

ثانيا: الالتزام التلاحمي

ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، و تعترف فيها بجهود الأفراد العاملين إضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة أو توفير السيارات وبعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات والتي من شانها تعزيز التلاحم بين الفرد و المنظمة.

ثالثا: الالتزام الرقابي

ينشأ هذا النوع من الالتزام عندما يعتقد الموظف ان المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلا مهمًا لتوجيه سلوك الأفراد، و بالتالي فإن سلوك الفرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير.

---

[1] عبد الرحمان برقوق، هدى درنوني، مرجع سابق، ص ص(22- 23).

[2] خالد محمد أحمد الوزان، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين، 2006، ص37.

الفرع السابع: نموذج ألين و ماير (1990)

يُعرف هذا النموذج بنموذج العناصر الثلاثية للالتزام التنظيمي، لأنه يستند في نظرته للالتزام إلى ثلاثة عناصر مكونة له، هي[1]:

أولا:الالتزام العاطفي

يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة و يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بان البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعة.

ثانيا: الالتزام الاستمراري

يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح و الخسارة في الاستمرار في المنظمة .و يستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أ ن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة مثل الترقيات والتعويضات والمكافآت ، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتتحدد درجة التزام الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أ ن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبصفة عامة، يلا حظ أن تقييم الموظف لأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية و التقدم في العمر.

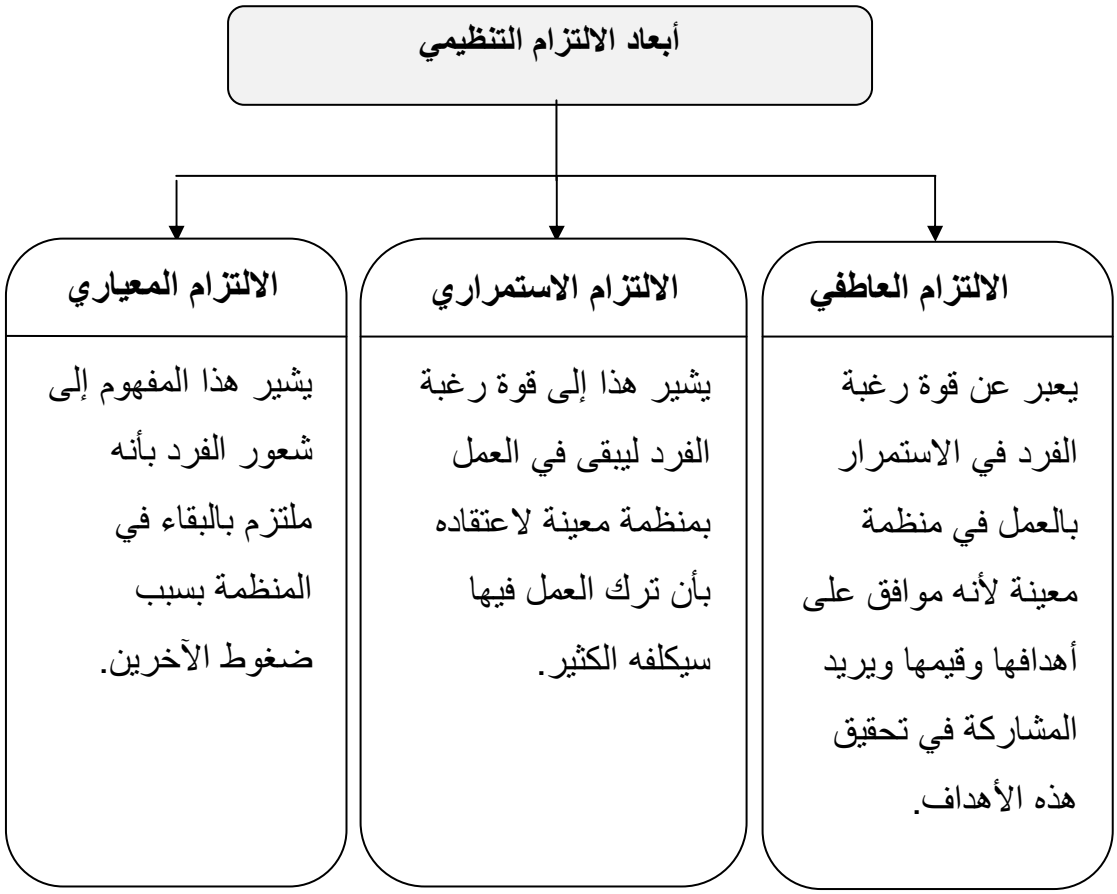
ثالثا: الالتزام المعياري

يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبًا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعًا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسًا لما يشعر به، و لما يعتقد بأنه أخلاقي.

ويعتبر نموذج ألن وماير من أحدث النماذج وأكثرها انتشارا في مجال أبعاد الالتزام التنظيمي.

[1] سامية خميس أبو ندا، مرجع سابق، ص128.

شكل رقم(2-2): أبعاد الالتزام التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على ما سبق.

المبحث الثاني: محددات الالتزام التنظيمي وآثاره وطرق قياسه

هناك عدة عوامل أو محددات تُسهم في التأثير على الالتزام التنظيمي، كما تترتب عليه آثار على مستويات متعددة، تُمكن من قياس درجته وفق طرق مختلفة.

المطلب الأول: محددات الالتزام التنظيمي

لقد تعددت آراء واجتهادات الباحثين والدارسين حول العوامل التي تساهم في تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي داخل المنظمة ودرجة تأثيرها وفي هذا الصدد يوجد رأيين متباينين:

- ✓ خلُصت بعض الدراسات إلى أن الخصائص المرتبطة بشخصية الموظف تُعد من أكثر المحددات تأثيرا في الالتزام التنظيمي ثم تأتي خصائص الوظيفة والمحددات التنظيمية الأخرى[1].
- ✓ استنادا إلى إحصائيات قام بها مختصون نفسانيون تؤكد دراسات أخرى أن الالتزام التنظيمي يعود بنسبة 75% لأسلوب الإدارة أو ثقافة المنظمة، وبنسبة 25% لشخصية الموظف [2]. وتتلخص هذه المحددات فيما يلي :

الفرع الأول: المحددات التنظيمية

دراسة **مارش** و**مانري** (March & Manry) تُعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى المحددات التنظيمية للالتزام التنظيمي والتي تتمثل في:

أولا: السياسات

هي جملة الإجراءات و السياسات التي تعتمدها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها وتلعب هذه السياسات دورًا ناجحًا في توحيد أهداف المنظمة و أهداف الأفراد، من خلال تبني سياسات وإجراءات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم[3].

إذ من المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك التنظيمي الذي يعتمد سواء في إيجابياته أو سلبياته على قدرة القائد على إشباع

[1] محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص 29.

[2] Pierre Dubois ,O P Cit ,p297.

[3] عبد الرحمن برقوق، هدى درنوني، مرجع سابق، ص26.

هذه الحاجات، والتي تؤدي بالضرورة في حال إشباعها إلى نمط سلوكي إيجابي يساهم في تكوين ما يسمى" بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد والشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام التنظيمي. فخصائص العمل مثلا لابد أن تعطي نوعًا من الإشباع لحاجات الفرد ورغباته حتى يقوم بالأداء المطلوب ويحقق الإنتاجية المتوقعة منه لأن الالتزام التنظيمي يزداد من خلال سعي المنظمة إلى العمل على إشباع هذه الحاجات الإنسانية للعاملين لديها كالحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن والاحترام وغيرها، و العكس صحيح[1].

ثانيا: وضوح الأهداف:

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم العامل للالتزام التنظيمي أكبر وينطبق على ذلك النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الالتزام التنظيمي والإخلاص والانتماء للمنظمة[2].

ثالثا: العمل على تنمية مشاركة العامل في المنظمة:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المنظمة وذلك بإتاحة الفرصة لهم للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البّناء في بيئة العمل فقد عُرفت المشاركة بأنها "اندماج الفرد عقليًا وعاطفيًا في عمل الجماعة، بعدما تتيح الجماعة لهذا الفرد فرصة المساهمة بالأهداف والمشاركة في المسؤوليات" ، وتقوم عملية المشاركة على ثلاث أسس ومحاور تتمثل فيما يلي :

- أنها تنطوي على المشاركة العقلية و الفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة و فعالة

- أنها تعمل على زيادة حافزيه الأفراد وتدفعهم للعمل، من خلال توفير الفرص الجيدة للمشاركة وإطلاق الطاقات و المبادرات الرامية إلى تحقيق الأهداف.

---

[1] موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي**(أساسيات ومفاهيم حديثة)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن2003 ص 126.

[2] نفس المرجع، ص129.

- أنها تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتحمل المسؤولية.

وقد أكدت بعض الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الالتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية[1].

رابعا: العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

يقصد بالمناخ التنظيمي "محصلة الظروف والمتغيرات، والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها ويحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأداءهم، ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة". كما يقصد بالمناخ التنظيمي "مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة و التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم"، ومن المفترض أن المنظمات والعاملين على حد سواء يسعون للوصول إلى بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن المنظمات ذات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين ولا تنمي فيهم قيم الالتزام التنظيمي ولذا من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف من جهة، والعناية بالإنسان في سبيل تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

خامسا: تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

يُعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة ، وتركز نظرية الحوافز للعمل، على الحوافز الداخلية، وهي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل أو تركهم للمنظمات، أو بقاؤهم فيها لذا فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز مادية أو معنوية يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

[1] سامية خميس أبو الندا، مرجع سابق، ص ص(134- 135).

سادسا: الثقافة التنظيمية

هي محدد هام من محددات الالتزام التنظيمي، لأنها تمارس تأثيرًا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمات وتركز على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الاهتمام بها في محاولة الوصول إلى فهم أبعادها وعناصرها إذا أن الثقافة التنظيمية هي منظومة المعاني والحضور والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طُورت مع الزمن، وأصبحت سمة خاصة للمنظمة، ذلك أن الثقافات في المجتمعات لها تأثيرًا واضحًا على السلوك خارج المنظمات وداخلها لتؤثر في عملية اتخاذ القرارات وتحديد أنماط السلوك والاتجاهات نحو المنظمة سواء تعلق الأمر بالقائد أو بمرؤوسيه[1].

سابعا:نمط القيادة:

إن النمط القيادي يؤثِّر تأثيرًا بالغًا على اتجاهات الأفراد نحو الثقة في المنظمات والتزامهم التنظيمي وفي تحقيق شعورهم بعدالة الأجور والحوافز ومزايا العمل والأمن الوظيفي.

وبناء على ما توصلت إليه البحوث في نظريات القيادة و أنماطها، فإن النمط الديمقراطي في القيادة مثلا، الذي يتيح للمرؤوسين قدرًا كبيرًا من حرية المشاركة في اتخاذ القرارات والتعبير عن الآراء واعتماد سياسة الباب المفتوح، والسعي إلى تلبية حاجات المرؤوسين هو النمط الأمثل في القيادة، خلافًا للنمط الاستبدادي الذي ينفرد بالصلاحيات الرسمية الممنوحة له ويركِّز على الإنتاج وحده دون اعتبارات للعوامل الإنسانية والعلاقات الاجتماعية والذي يجعل المرؤوسين يكرهون العمل معه ولا يعملون إلا بضغط منه، مما يؤدي إلى تدني كل من الأداء ومستوى الالتزام التنظيمي فالفرد الذي يشعر بأنه يعمل تحت إمرة رئيس لا يُقدر أدميته ويحول كيانه إلى آلة ويحتكر طاقاته لخدمة أهداف المؤسسة، يصاب بحالة من الاحتراق النفسي التي تطال جسده وتصيبه بنوع من الأمراض الجسدية التي تخلق لديه أحيانًا رغبة الانتقام من رئيسه ومؤسسته كشكل من أشكال الدفاع عن الذات وحمايتها[2].

[1] سامية خميس أبو الندا، مرجع سابق، ص ص(135- 136).
[2] موسى اللوزي، مرجع سابق، ص132

الفرع الثاني: الخصائص الوظيفية

أولا: العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي

أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي ،إذ كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

ثانيا: العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي

تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي ،حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلبيا على التزام الأفراد،أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلبيا على الالتزام، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به.

ثالثا: العلاقة بين عبئ العمل والالتزام التنظيمي

كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبئ الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي .**أي** أن هناك علاقة عكسية بين عبئ الدور والالتزام التنظيمي[1].

الفرع الثالث: الخصائص أو السمات الشخصية

تعددت الدراسات التي تناول تأثير المتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي حيث اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها: العمر الجنس، مدة الخدمة مستوى التعليم ،المركز، الوظيفي، الشخصية، الاتجاهات، معتقدات الفرد عن العمل، الطموح الحاجة الى العلاقات الاجتماعية، الحاجة إلى الانجاز والى تحقيق الذات أما المتغيرات التي حظيت باهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغيري العمل ومدة الخدمة، وكانت نتائج الدراسات كما يلي[2]:

[1] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ، ص 319

[2] نفس المرجع، ص317.

أولا: علاقة الالتزام التنظيمي بمتغير العمر

أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط ايجابي فيما بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي أي انه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لأن الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصا وظيفيا في العمل.

ثانيا: علاقة الالتزام التنظيمي بمدة الخدمة

أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة أي وجود علاقة طردية ايجابية، وذلك لعدة أسباب منها:

- التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة، والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى.
- بتقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين.
- ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية، كالترقية في الرتب والدرجات لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة أي أن احتمال انتقال الفرد إلى منظمات أخرى تقل مع زيادة مدة عمل الفرد.

ثالثا: علاقة الالتزام التنظيمي بمستوى التعليم

أكدت بعض الدراسات وجود ارتباط سلبي بين التأهل العلمي للموظف ومعدل الالتزام التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي .أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الارتباط الايجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف ،أي أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي للفرد ارتفع معدل التزامه التنظيمي.

رابعا: طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجنس الموظف

أكدت بعض الدراسات بأن الرجل أكثر استقرارا والتزاما من المرأة،أما البعض الأخر أكد على إن المرأة أكثر التزاما من الرجل،ويقول البعض أن المرأة الملتزمة هي المرأة غير المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباط بوظيفتها.

خامسا: علاقة الالتزام التنظيمي بالطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية

أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقات الايجابية بين الالتزام التنظيمي والطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية وكذلك بين الالتزام التنظيمي والحاجة إلى الانجاز[1].

المطلب الثاني: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

يلاحظ أن للالتزام التنظيمي تأثير متعدد المستويات بحيث تتمثل هذه المستويات في:

الفرع الأول: على مستوى الفرد

أولا: الآثار الإيجابية

إن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ربما يرتبط بعديد من النتائج أو الآثار الإيجابية للأفراد مثل :زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الإيجابي، وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد كما أن زيادة الالتزام تؤدي إلى زيادة المكافآت التنظيمية فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد.

ثانيا: الآثار السلبية:

تؤكد النتائج السلبية للالتزام التنظيمي أن المنافع و المزايا التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بتكاليف، فبالرغم من أن الالتزام له كثير من المنافع التي تعود على الفرد إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام تتمثل في:

- قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي و الذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات.
- قلة الفرص المتاحة للتطور و النمو الذاتي .

[1] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص318.

- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية ، فالفرد عندما يلتزم اتجاه منظمة معينة يبذل الوقت والجهد لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى و يؤدي إلى زيادة الضغوط عليه[1].

الفرع الثاني: آثار الالتزام التنظيمي على مستوى جماعة العمل

أولا: الآثار الإيجابية

بالرغم من أن الالتزام التنظيمي على هذا المستوى يؤدي إلى نتائج متعددة سواء على أعمال المجموعة أو فاعليتها، إلا أنه لم يحظ بأي اهتمام يُذكر من جانب الباحثين وهذه النتائج الإيجابية تتمثل في:

- كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة الثبات والفاعلية .
- كلما زادت درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.
- كلما زادت درجة التزام المجموعة ا زادت درجة التماسك بين أعضائها.

ثانيا: الآثار السلبية: وتتمثل في:

- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة.
- انخفاض معدل دوران العمل و بالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة، وفي هذا الصدد يرى" **أوليفر** "أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكارا جديدة و نافعة ويرون المنظمة بصورة أفضل.
- إن التفكير الجماعي يجعل المجموعة أقل انفتاحا على الآراء و القيم الجديدة.
- زيادة فرص الصراع بين المجموعة و المجموعات الأخرى.

[1] خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سابق، ص 49.

الفرع الثالث:آثار الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة

أولا: الآثار الإيجابية:

تتمثل في زيادة فرص الفاعلية في التنظيم وذلك من خلال:

- زيادة الجهد المبذول الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج.
- انخفاض معدل دوران العمل.
- انخفاض نسبة الغياب و التأخر.
- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج المنظمة لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

ثانيا: الآثار السلبية

تتمثل في انخفاض القدرة على الابتكار و التكيف، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للمنظمة يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار[1].

إنه مع تسليمنا بالجدل المثار حول طبيعة الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي على التغيرات الوظيفية للفرد، إلا أننا نسير مع وجهة النظر الأقوى و الأكثر منطقية، على الأقل من الوجهة النظرية، و هي التي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية و من المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد و تتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء و الرضا عن العمل و انخفاض معدلات الغياب، و دوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي[2].

[1] محمد الصيرفي، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص ص(230-231).
[2] خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سابق، ص53.

جدول رقم(2-2): يلخص الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

مستوى التحليل	الآثار الممكنة	
	الآثار الإيجابية	**الآثار السلبية**
الفرد	-الشعور بالانتماء و الارتباط. -الأمان. -الأهداف و الاتجاه. -التصور الذاتي الإيجابي. -المكافآت التنظيمية. -الجاذبية للعاملين المحتملين.	-انخفاض القدرة على التقدم الوظيفي. -انخفاض القدرة على النمو و التطور الذاتي. -زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة و العلاقات الاجتماعية.
جماعة العمل	-ثبات العضوية. -فعالية الجماعة. -التماسك.	-التفكير الجماعي. -انخفاض القدرة على الابتكار. -الصراع بين الجماعات.
المنظمة	**زيادة الفعالية ترجع إلى:** -جهد الفرد. -انخفاض معدل الدوران. -انخفاض نسبة الغياب. -انخفاض نسبة التأخر.	**انخفاض الفعالية ترجع إلى:** -انخفاض معدل الدوران. -انخفاض نسبة الغياب. -انخفاض القدرة على التطور و التكيف.

المصدر: محمد الصيرفي، **السلوك التنظيمي**، الجزء الأول، الطبعة الأولى، مؤسسة حواس الدولية، الإسكندرية، مصر2005، ص232.

المطلب الثالث: قياس الالتزام التنظيمي.

الفرع الأول: طرق قياس الالتزام التنظيمي

نظرا لأهمية وجود مستوى من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات، ولما له من آثار إيجابية كثيرة على تحقيق أهدافها، فإنه من الضروري قيام المنظمات بالتحقق من وجود درجة من الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، لذا تسعى بعض المنظمات لاستخدام وسائل وطرق للتحقق من درجة الالتزام التنظيمي الموجودة لدى العاملين فيها، ومن ثم إيجاد الطرق المناسبة لزيادة درجة الالتزام لديها، و قد ذكر العديد من الباحثين أن المنظمات تستخدم أساليب مختلفة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها وهي:

أولا: المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية

1- المقاييس الموضوعية

وهي الطرق البسيطة و الشائعة الاستخدام بحيث يحلل عددا من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعة لرصد السلوك مثل:

- ✓ رغبة الفرد في البقاء في المنظمة .
- ✓ مستوى أداء العاملين.
- ✓ كثرة الغياب عن العمل.
- ✓ دوران العمل.
- ✓ كثرة الحوادث في العمل.

وهذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبؤ بالمشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

2- المقاييس الذاتية :

هذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، و ذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي، و يعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام التنظيمي سلبا أو إيجابا، وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبانة وذلك من خلال أسلوبين:

- ✓ إما توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، و يطلب منهم تحديد مستوى التزامهم وحبهم للعمل، و تمتاز هذه الطريقة بسهولتها.
- ✓ ليس هناك سؤال واحد عن مستوى الالتزام التنظيمي بل هناك عدة أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل، وتصاغ هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين من خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام لديهم[1].

ثانيا: المقاييس المصممة من طرف بعض المهتمين:

لقد طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي وتحليله عدداً من المقاييس بهدف قياس مستويات التزام الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها ومن أهم هذه المقاييس نذكر مايلي:

1- مقياس ثورنتن (Thornton) : والذي تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخري خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

2- مقياس بورتر(Porter) وزملائه: وقد أطلق علية استبانه الالتزام التنظيمي Organizational Commitment Questionair(OCQ) ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

- ✓ درجة التزام الأفراد بالمنظمة.
- ✓ ولائهم وإخلاصهم للمنظمة.
- ✓ الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمها.

واستعان بمقياس ليكيرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

3- مقياس مارش ومافري: الذين قدما مقياساً للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم ويتكون من أربع فقرات .وقد استخدم كأداة لقياس:

- ✓ إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.

[1] مشعل بن حمس العتيبي ، **دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي**، دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص ص (81-82).

- ✓ تعزيز استحسان المنظمة.
- ✓ حث الفرد على الالتزام بقيم العمل.
- ✓ الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.
- ✓ إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

4- مقياس كوردن وزملائه: والتي ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر، المصدر الأول هو المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة، المصدر الثاني تمثل في مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة، في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 25 فقرة ذات مؤشرات ايجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:

- ✓ 16 فقرة منها تتعلق بالالتزام.
- ✓ 7 فقرات تصف المسئولية إزاء المنظمة.
- ✓ 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.
- ✓ 3 فقرات لتحديد مستوي الإيمان بها[1].

5- مقياس ألا ن وآخرون (1993): يستخدم المقياس لقياس الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة المتمثلة في الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر و الالتزام المعياري، ما يسمح بمعرفة قوة العلاقة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة و يتكون من ثمانية عشر بندا تتوزع على كل من الأبعاد الثلاثة على النحو التالي:

- ✓ الالتزام العاطفي : 06 بنود.
- ✓ الالتزام المستمر : 06 بنود.
- ✓ الالتزام المعياري : 06 بنود .

[1] سامي إبراهيم حماد حنونة، مرجع سابق، ص ص(21- 22).

الفرع الثاني: فوائد قياس الالتزام التنظيمي

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

أولا: يقدم قياس الالتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات على مستوى الأداء الوظيفي ، مما يمكن المنظمة من تحديد خطتها المستقبلية ، و إن تستخدم مستوى الالتزام لديها للمقارنة مع مستوياته في المنظمات المنافسة الأخرى.

ثانيا: تدخل في تركيب أبعاد مادية و معنوية و إنسانية تتمثل في المشاعر و الاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين و التنظيم على حد سواء.

ثالثا: يعتبر بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الأداة الناجحة على استخدامها لقياس و معرفة المشكلات و المعوقات التي تواجه الموظفين و التنظيم و من ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها.

رابعا: إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الالتزام التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، كون الأفراد يتولد عندهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد. وهذه الآثار تتراوح بين الرغبة في العمل، وزيادة الثقة والمصداقية، كما تلعب هذه البحوث أهمية في تنمية ودعم أنماط الاتصال الإداري الجيد، وتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة .

خامسا: تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الالتزام أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض التزام العاملين للمنظمة[1].

[1] موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص(140-141).

المبحث الثالث: نمط القيادة الأخلاقية كمحدد للالتزام التنظيمي.

بما أن الالتزام التنظيمي يُعبر عن درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها، وهو عبارة عن انعكاس لشعور داخلي يتأثر بعدة محددات، وكون القيادة محدد من المحددات الرئيسية للالتزام التنظيمي، وبما أن الأخلاق هي أساس استمرار العلاقات في أي تجمع بشري وعليه فإن نمط القيادة الأخلاقية وما ينطوي عليه من أبعاد يمكن أن يزيد من تعلق الفرد بمنظمته.

المطلب الأول: الصفات الشخصية الأخلاقية والالتزام التنظيمي:

الفرع الأول: مفهوم الصفات الشخصية الأخلاقية :

تُعد الصفات الشخصية الأخلاقية أو ما يُطلق عليها بالقيم الشخصية من العناصر الأساسية لتكوين الثقافة الشخصية ، فهي تؤثر تأثيراً كبيراً في حياة الأفراد الخاصة والعملية ، ويشمل تأثيرها سلوك الأفراد، واتجاهاتهم، وعلاقاتهم، وهي بذلك توفِّر إطاراً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات وتنظيمه داخل المنظمات وخارجها، إذ تقوم بدور المراقب الداخلي الذي يراقب أفعال الفرد وتصرفاته.

ومفهوم الصفات الشخصية الأخلاقية يتفاوت بين الشمولية والتخصيص:

- فبعض الدراسات قصدت بالصفات الشخصية الأخلاقية قيم الفرد بشتى تصنيفاتها الدينية والاجتماعية وقيم العمل كذلك .
- ودراسات أخرى تضع الصفات الشخصية الأخلاقية داخل إطار خاص يتضمن القيم الذاتية بمعزل عن قيم العمل أو القيم الاجتماعية[1].

الفرع الثاني: الصفات الشخصية الأخلاقية وعلاقتها بالسلوك القيادي:

القيم الشخصية لدى القائد ذات وقع و أثر خاص، إذ ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوكه القيادي وتعطي مؤشراً مباشراً للمنهج والنمط الإداري القيادي الذي يسلكه القائد، وتكمن أهميتها في الاعتبارات التالية:

- تؤثر الأخلاق الشخصية في رؤية وعلاقة القائد بالأفراد والجماعات داخل النظام الإداري.
- تؤثر أخلاق القائد في إدراكه للمشكلات والمواقف التي يواجهها.

[1] مشاعل بنت ذياب العتيبي، **الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات**، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض المملكة العربية السعودية، من01 إلى 04 نوفمبر، 2009، ص6.

- تؤثر في القرارات التي يتخذها والحلول والبدائل التي يطرحها فيبني عليها اختياره.
- تحدد الأخلاق الشخصية أخلاقيات العمل من خلال قيم القائد، وما تحدده مما هو مقبول وما هو مرفوض.
- إن الأخلاق الشخصية لها أثرها الخاص في عمليات القيادة داخل النظام الإداري.[1]

الفرع الثالث: الصفات الشخصية الأخلاقية كمحدد للالتزام التنظيمي:

تُعد أخلاق القائد أهم ما يحدد علاقته بالمرؤوسين، فكلما كان القائد يتصف بالصدق والأمانة والصبر والوفاء والإخلاص والبشاشة كلما جعل المرؤوسين يلتفون حوله ويحاولون بأقصى جهودهم مقابلة هذه المعاملة الحسنة بمعاملة تقابلها والتي تتدرج كالتالي:

1. الرغبة في البقاء في المنظمة، لأن شخصية القائد المتخلقة تجعل الفرد يحس وكأنه جزء من هذه المنظمة.
2. انخفاض نسبة دوران العمل، لأن الفرد يضع في حساباته أنه لو حَوَّل للعمل في منظمة أخرى ربما لن يتلقى نفس المعاملة حتى لو كان الأجر يختلف، فكثير من الأفراد يفضلون تحسن المقابل المعنوي على المقابل المادي خاصة إذا كانوا قد عاشوا تجارب مع قادة غير أخلاقيين من قبل.
3. الميل للعمل طواعية لتحقيق الأهداف المسطرة، لأن الثقة في القائد الأخلاقي تجعل من الفرد يتجاوز العمل الواجب والمحدد إلى العمل الطوعي، خاصة إذا تمكن القائد من الإيضاح الجيد للأهداف.
4. الميل لبذل جهد لتحقيق إنجاز أكبر، وهذا السلوك يتولد نتيجة التبني القوي لأهداف المنظمة وقيمها، والنابع من التأثير الجيد من القائد، لأن هذا التأثير مبني على أُسس أخلاقية لا تدع مجالا للشك في اتجاهات القائد والمنظمة على حد سواء.

[1] مشاعل بنت ذياب العتيبي، مرجع سابق، ص9.

المطلب الثاني: الصفات الإدارية الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

الفرع الأول: مفهوم الصفات الإدارية الأخلاقية

عادة ما يُقصد بالصفات الإدارية الأخلاقية الأخلاق التنظيمية، والتي هي مجموعة القيم التي تُنشئها الموارد البشرية المرتبطة بعلاقات وظيفية، لتحكم سلوكها وأداءها لأعمالها واستخدامها للموارد المتاحة في المنظمة العاملة فيها.

وتختلف الصفات الإدارية الأخلاقية في المنظمة عن القواعد القانونية، التي تتضمن مجموعة من المبادئ والتشريعات تصف التصرف المقبول لأفراد المنظمة، فهي تشمل السلوكيات الرسمية، ولا تغطي كل معايير الأخلاق التي تلتزم بها الموارد البشرية.

الفرع الثاني: الصفات الإدارية الأخلاقية وعلاقتها بالسلوك القيادي:

إن الأخلاق الإدارية ترتبط بالقيادة أكثر من ارتباطها بعموم العاملين في المنظمة وأحيانا تأتي في تعاريفها بمعنى سلوك الفرد داخل المنظمة، إلا أن الأبحاث تؤكد على أن الصفات الإدارية الأخلاقية للقادة هي التي تُسهم في تشكيل ثقافة المنظمة، وأخلاق القائد هي التي تحدد فعالية البناء التنظيمي، كما أن المنظمة تعتمد في فعاليتها على التزام القائد بقيمه وتبنيه لفلسفتها التنظيمية[1].

إن اتجاه أخلاق القائد يُعد العامل الرئيسي لنشر السلوك الأخلاقي بين العاملين.ومن الناحية الجوهرية، فإن السلوك الأخلاقي الإداري يجب أن يبدأ من القائد، وأن يتوقع العاملون هذا السلوك منه وأن هذا التوقع سيوجه سلوكهم بما ينسجم والسلوك المتوقع للقائد، ومن ثم سيضفي سلوكه ثقافة الأخلاق التنظيمية على المنظمة.

ولغرض تشكيل مناخ أخلاقي يؤكد أهمية الأخلاق داخل المنظمة يجب الالتزام بالخطوات التالية:

1- على المدراء في القيادة العليا أن يستعملوا وظيفتهم القيادية لتجميع الأبعاد الخُلقية التي يسطرونها في رسالة المنظمة.

2- إن القيم الأخلاقية يجب أن تُدمَج أو تُوحَد مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

1 مشاعل بنت ذياب العتيبي، مرجع سابق، ص ص(11- 12).

3- يجب مراعاة القيم الأخلاقية في أنظمة التعيين والتحفيز، ويجب الاعتراف بأهميتها علنا وأن تكون ملازمة لعمل القرارات الإستراتيجية[1].

الفرع الثالث: الصفات الإدارية الأخلاقية كمحدد للالتزام التنظيمي:

إن القائد الفعال في معيار النظام هو الذي يلتزم بالمبادئ والأخلاق ويعمل على تطبيقها، والمنظمة تُلاحظ مدى التناسق بين سلوكياته وبين الأخلاق الإدارية التي يتلقاها ويعلن التزامه بها، فالقائد يُعد ناجحاً إذا التزم بقيم العناية بمصلحة المنظمة ككل، من خلال التركيز على النجاح التنظيمي بدلا من النجاح الشخصي، تحمُل المسؤولية وعدم تحميل أخطائه للآخرين واحترام القوانين وترسيخ السلوك الأخلاقي داخل المنظمة، وكل هذه الصفات تجعل المرؤوسين يعتبرون قائدهم قدوة لهم وبالتالي يتبنون توجهاته المبنية على الأخلاق، ويشعرون بالانتماء ويتنامى التزامهم التنظيمي نتيجة حرص القائد الأخلاقي على تحقيق العوامل التالية[2]:

1- إعطاء الموظف المكانة الوظيفية والاجتماعية المناسبة لمستواه الإداري.

2- تحديد ووضوح الأهداف والأدوار المطلوب من العاملين تحقيقها أو القيام بها.

3- وجود نظام للحوافز حقيقي وموضوعي وعادل.

4- إتاحة الفرص الحقيقية لمشاركة العاملين في جميع مراحل العمل وجميع عمليات صنع القرار في المنظمة.

5- الحرص على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

6- تبني مبدأ المكافأة والعقاب لترسيخ السلوك الأخلاقي داخل المنظمة.

1 فاضل حمد القيسي، علي حسن الطائي، مرجع سابق، ص 122.

2 مدحت محمد أبو النصر، **تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة**، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص ص(67- 68).

المطلب الثالث: العلاقات الإنسانية والالتزام التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم العلاقات الإنسانية في المنظمة

العلاقات الإنسانية هي حصيلة الصلات والاتصالات التي تحكم علاقة الفرد بغيرة من الناس والمنظمات التي يتعامل معها وفق قوانين المجتمع ومعاييره الاجتماعية وذلك من خلال منظمات المجتمع (كالأسرة وجماعات الأصدقاء، ومنظمات المجتمع الأخرى...)[1]

تعتبر العلاقات الإنسانية في المنظمة من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين، وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى العالي من الإنجاز، فالإنسان في طبيعته يميل إلى إنسانيته ويرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بصيغة ملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن التشنج والتعالي وبرود التعامل.

تظهر الفعالية والحيوية في مفاهيم العلاقات الإنسانية التي تركز اهتمامها على الأفراد أكثر مما تركز على الآلات أو التقنيات، وهو أمر طبيعي لأن الأفراد هم من يمتلك الشعور والإحساس بالآخرين، والأفراد هم من يديرون الآلة ويبدعون في تطويرها أو يستخدموها بكفاءة ليحصلون على إنتاج متميز، إضافة إلى ذلك فالأفراد هم من يستجيب عاطفياً ومعنوياً عندما يحل ظرف طارئ بالمنظمة ليعملوا على تكاتف الجهود وإيجاد الحلول المناسبة التي تخرج المنظمة من هذا الظرف .

الفرع الثاني: العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالسلوك القيادي

إن من واجب القيادة أن تُوفر للعاملين سُبُل الاتصال الاجتماعي من خلال عدة نشاطات فعالة، وهذه النشاطات تعمل على تكوين الظروف الملائمة لتوطيد العلاقات الإنسانية، والتي تعمل بدورها على تثبيت حالة العمل بروح الفريق الواحد أو ما يسمى العمل الجماعي، وإن روح الفريق الواحد تشجع المنظمة على زيادة الاهتمام بالعاملين بالشكل الذي سيحقق إشباع رغباتهم جميعهم، وتلبية طلباتهم لأنهم اشتركوا بتفانيهم في تحقيق أهداف المنظمة .

1 منال عبد الحميد عبد المجيد، **العلاقات الإنسانية وتأثيرها في تحسين الأداء المنظمي**، دراسة استطلاعية تحليلية في شركة ابن ماجد العامة، جامعة البصرة، العراق، 2011، ص5.

وتعمل القيادة من خلال العلاقات الإنسانية على زيادة وتحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل، وستكون محصلة هذه الجهود كبيرة، لأنها ستنتج عن العمل الجماعي الذي نتج عن الظروف الإيجابية التي كونتها العلاقات الإنسانية.

لقد تأكد أن العلاقات الإنسانية تظهر بشكل جلي في التعامل بين كل مستويات العاملين بالمنظمة، حيث يتم تعميقها من خلال عدة تصرفات منها حسن السلوك وسلامة النية في التعامل ، الأدب والتقدير المتبادل، الشعور بقيمة العمل الذي يؤديه الآخرين، تشجيع الآخرين على الإنجاز لغرض مكافئتهم، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتبنى عملية توطيد مبدأ العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، كما يمكنها التأكيد عليه من خلال عقد المحاضرات، تحقيق الزيارات لأقسام المنظمة والتأكيد على تبادلها مع الآخرين، كما يمكنها التأكيد على أداء الواجبات الاجتماعية خارج العمل وحث الجميع على ذلك، وبهذا فإن الإدارات التي تتبع مبدأ العلاقات الإنسانية ستجني ثمار ذلك من خلال حصولها على تقدير الآخرين ومودتهم بالإضافة إلى استفادتها من قدراتهم ومهاراتهم بمستوى أعلى.

إن العلاقات الإنسانية تحقق للإدارة سلطة غير رسمية أقوى بكثير من السلطة الرسمية تعمل على دعمها ومساعدتها على ممارسة القيادة الناجحة، وتقبل الآخرين لها ولتوجيهاتها الهادفة والتي تسيطر عليها الصبغة الإنسانية .

الفرع الثالث: العلاقات الإنسانية كمحدد للالتزام التنظيمي

من التعاريف السابقة يتضح أن العلاقات الإنسانية هي المدخل الصحيح للكشف عن جدية وواقعية التفاعل بين العاملين والقائد الأخلاقي الموجه لهم، علما أن هذه الجدية مرهونة بمدى حصول العاملين على ما يحفزهم للعمل ويؤمن رفاهيتهم، ويضمن حقوقهم، الأمر الذي يعمل على تمتين ارتباط المرؤوسين بالمنظمة وزيادة رغبتهم في الاستمرار والبقاء فيها، ويظهر ذلك من خلال توفير الحاجات التالية[1]:

1- **الحاجات الأساسية:** وهي الحاجات اللازمة للبقاء، وتتمثل حاجة العاملين لها لسد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل والمسكن والملبس، وهذه الحاجات تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعه.

[1] منال عبد الحميد عبد المجيد، مرجع سابق، ص ص(5- 6).

2- **الحاجات الاجتماعية:** تتمثل في رغبة الفرد للعمل والتواجد مع الآخرين، والتفاعل الاجتماعي، مساعدة الغير وشعور الفرد بالبهجة والسرور حينما يكون مقبولا من الآخرين.

3- **الحاجات النفسية:** وهي حاجات الاعتزاز بالنفس وتشمل الثقة واحترام النفس والجدارة والاستقلال، وإشباع هذه الحاجات يقود إلى الشعور بالمقدرة والقوه وبأن وجود الإنسان مفيد وضروري.

4- **الخصائص الإنسانية:** وهي مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للعمل التي يعمل بها الأفراد فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم.

5- **الحوافز:** هي كل ما يتلقاه الفرد من عوائد ماديه ومعنوية، أو إنه قوة أو شعور داخلي ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينه من أجل تخفيف حالات التوتر نتيجة النقص في إشباع تلك الرغبات والحاجات.

وبالإضافة إلى تحقيق كل هذه الحاجات، تعمل القيادة الأخلاقية على ضمان ما يلي:

- ✓ مراعاة الكرامة الإنسانية في المعاملة، إذ يجب أن يُعامل الفرد باحترام وان تُحفظ له كرامته وأدميته.
- ✓ إذا قام المرؤوس بخطأ فعلى المسؤول أن يحفظ له ماء الوجه، ويُقدم له الحل في شكل اقتراح وليس أمر.
- ✓ أن تكون المعاملة عادلة فلا يُستلطف شخص ويُتحيز له دون غيره، ولا تُشكل كتل أو جماعات إقليمية أو عرقية.
- ✓ مراعاة شعور كل شخص وإبراز صفاته الطيبة ومدحه بها، وسؤاله عن أحواله وأسرته وإشعاره بالاهتمام ومقابلته بالابتسامة.
- ✓ الاستماع للعاملين في مسائل العمل والأمور الشخصية أيضا، ومحاولة معاونتهم في الحصول على حاجاتهم قدر الإمكان.
- ✓ الاهتمام بتجديد وإنعاش معلومات الأفراد وإطلاعهم على كل جديد بأسلوب متطور.
- ✓ وضع اللوائح وأساليب التنظيم التي يطبقها التنظيم بأن تكون ذات أثر طيب يساعد على رفع الروح المعنوية للجماعة ويزيد من حماسهم .

- ✓ ربط الأشخاص بعضهم ببعض بوسائل اتصال سليمة، وتحديد العلاقة بين الوظائف بحيث يعرف كل شخص حدود وظيفته وصلاحياته وعلاقته بالآخرين للأعلى والأدنى.
- ✓ وضع مقاييس لمتابعة وتقييم إنتاج العاملين.

المطلب الرابع: العلاقات البيئية والالتزام التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم العلاقات البيئية للمنظمة

تتمثل العلاقات البيئية للمنظمة في المكونات والأبعاد الداخلية، فضلا عن المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بالمنظمة، فالبيئة على هذا الأساس، تكون مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية[1]. وتنقسم بيئة المنظمة إلى بيئة داخلية وبيئة خارجية.

أولا:عناصر البيئة الداخلية: هي مجموعة من العناصر المؤثرة في نشاط المؤسسة بشكل مباشر و التي قد تكون إما مصدر لعناصر القوى أو الضعف فيها، والتي يمكن للمؤسسة ان تتحكم فيها ولو بشكل نسبي. نذكر من بين أهم عناصرها ما يلي :

- ✓ الملاك و المساهمين : هم مجموعة الأفراد الذين لهم الحق في ملكية المؤسسة أو جزء منها.
- ✓ نمط القيادة: تمثل العناصر القيادية العليا للمنظمة (مجلس الإدارة، الرئيس الأعلى للمنظمة) بصفتها القيادية ومسؤولياتها الإجمالية والشاملة، تؤثر بشكل مباشر في بيئة المنظمة.
- ✓ الزبائن : هي تلك الشريحة من الأفراد أو السوق التي توجه لها المؤسسة منتجاتها أو خدماتها.
- ✓ الموردون: هي تلك الجهات التي تخول لها عملية تمويل المؤسسة بالمواد الأولية والوسائل التي تحتاجها في أنشطتها الإنتاجية.
- ✓ المؤسسات المالية : هي تلك الجهات التي تُخول لها عملية تمويل المؤسسة بالموارد المالية التي تحتاجها في نشاطها.

1 فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص130.

- ✓ العمال/ النقابات: مجموعة الأفراد الذين يتوزعون في مختلف أقسام ودوائر ومستويات المؤسسة و المسؤولون عن القيام بمختلف الأنشطة فيها.

ثانيا:عناصر البيئة الخارجية:

هي مجموعة من العناصر المؤثرة في نشاط المؤسسة بشكل غير مباشروالتي قد تكون إما مصدر لجملة من الفرص أو التهديدات، والتي يصعب على المؤسسة التحكم فيها. نذكر من بين أهم عناصرها ما يلي :

- ✓ الإطار الجغرافي و الديمغرافي :يتمثل في العوامل المتعلقة بطبيعة المناخ والتضاريس، الاختلاف في السكان وتوزيعهم (الجنس، العمر، اللون) والاختلافات في البنى التحتية، الأعراف والتقاليد.
- ✓ المحيط الاقتصادي :مراكز القرار الموجودة خارج المؤسسة والتي يمكن أن تتعارض مع أهدافها، مثل طبيعة السياسة الاقتصادية العامة للدول المؤشرات الاقتصادية الكلية والجزئية، الأعوان الاقتصاديين(الزبائن الموردون والمنافسين، السلطات العمومية، العملاء الماليين).
- ✓ المحيط السياسي: يتمثل في تلك العوامل المتعلقة بنظام الحكم السياسي للدول والأوضاع الأمنية...الخ.
- ✓ المحيط الثقافي والاجتماعي: يتعلق الأمر هنا بالنمط المعيشي، القيم الاجتماعية، العادات والتقاليد، الديانة والأذواق، مستويات التطور الفكري والثقافي للمجتمع.
- ✓ المحيط المؤسساتي والقانوني والدولي: هي مجموعة القوانين التي يجب على المنظمة الالتزام بها، المواثيق والمعاهدات الدولية.
- ✓ المحيط التكنولوجي :تشمل مثلا التطورات التكنولوجية الحاصلة في طرق وأساليب وأدوات الإنتاج، التطورات التكنولوجية الحاصلة في أنشطة التسيير والإدارة.
- ✓ المحيط أو البيئة التنافسية.

الفرع الثاني: العلاقات البيئية وعلاقتها بالسلوك القيادي

يجب على قيادة المنظمة فهم طبيعة البيئة التي تعيش فيها وتفاعلاتها، وطبيعة العلاقة بين مكوناتها، بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ للتعامل معها وبشكل متوازن وحركي، وهذا يعطي للمنظمة قدرات متجددة للاستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوب فيها.

ولابد على القيادة أن توجه الجهود الفردية والجماعية لتحقيق المواءمة مع البيئة وأن تأخذ المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والثقافية والتكنولوجية بعين الاعتبار عند صياغة خُططها واتخاذ قراراتها، فالاهتمام البيئي في سعي المنظمة لتحقيق أهدافها يأتي من خلال كون المجتمع الإنساني يتسم بالتعقيد والتشابك المستمر في مختلف ميادينه وأوجه نشاطه، ولأن البيئة تمثل الإطار العام الذي تعمل فيه المنظمة. ويتضمن ذلك مختلف المتغيرات السائدة في المجتمع من قيم فكرية وحضارية وأبعاد مادية مختلفة، ولذلك لا يمكن وفق الاتجاهات الفكرية الحديثة إغفال أثر المتغيرات البيئية على المنظمة.[1]

الفرع الثالث: العلاقات البيئية كمحدد للالتزام التنظيمي

لا يمكن أن تستمر منظمة تعمل بمعزل عن محيطها، كما لا يحق لها أن تعزل العمال المنتمين إليها عن المتغيرات التي تحدث حولها، وهو الأمر الذي يجعل القيادة تسعى دائما لتكييف المرؤوسين والمنظمة ككل مع البيئة بكل مستجداتها، خاصة في عصر التكنولوجيا والعولمة والمنافسة الشرسة، وما يتطلبه من تحديات فمن خلال العلاقات البيئية، يعمل القائد الأخلاقي على بناء سمعة طيبة لمنظمته تجعل المرؤوسين يشعرون بقيمتها مقارنة بمنظمات مشابهة من حيث النشاط، الأمر الذي يزيد من التزامهم التنظيمي وذلك نتيجة:

1- تكوين المنظمة لعلاقات طيبة مع المتعاملين معها.
2- ضمان الجودة والمعايير الصحية في المنتجات والخدمات
3- احترام العملاء والاهتمام بشكاويهم والعمل على حلها في حينها.
4- العمل في إطار قيم ومعتقدات وأعراف المجتمع وعدم مخالفتها.
5- احترام القوانين والالتزام بأخلاقيات المهنة.

1 خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، مرجع سابق، ص187.

6- الانفتاح على أحدث الأساليب التسييرية والإنتاجية بحسب إمكانيات المنظمة.

7- تسطير برامج للمحافظة على البيئة.

8- المساهمة في المبادرات النفعية والخيرية للمجتمع.

خلاصة الفصل:

خلصنا في هذا الفصل إلى أن موضوع الالتزام التنظيمي حظي باهتمام كثير من الباحثين كونه أحد أهم العوامل التي تؤثر بوضوح على كفاءة وفعالية المنظمات في عصرنا الحالي وهذا ما أسفرت عنه الدراسات والبحوث في علم الإدارة ومجال السلوك التنظيمي، حيث أن الالتزام التنظيمي يُجنب المنظمة مختلف التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، بل ويُعتبر من أهم العوامل التي تضن لها البقاء في عالم يتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، مما جعل عملية قياس وخلق الالتزام التنظيمي وتعزيزه لدى الأفراد من صميم أولويات الإدارة الحديثة.

وحسب ما تطرقنا إليه استخلصنا أن نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة يعتبر محدد هام من محددات الالتزام التنظيمي لما يترتب عليها من سلوكات مستقيمة تصب في صالح علاقة الفرد بمنظمته.

الفصل الثالث

الدراســـة الميدانيـــة

مقدمة الفصل:

بعد العرض النظري من خلال الفصلين الأول والثاني، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى كل ما يتعلق بالقيادة الأخلاقية وأهم خصائصها كنمط قيادي فعال، أما فيما يتعلق بالفصل الثاني الذي خُصص للالتزام التنظيمي، أين كونا صورة شاملة عن مفهومه وأهميته. كل ما سبق يعتبر مفاهيم نظرية لابد من تطبيقها ميدانيا لتحقيق الهدف من هذه الدراسة، لذلك سيتم تخصيص الفصل الثالث للدراسة الميدانية باعتبارها أداة هامة لتفعيل الجانب النظري والتي تم إجراؤها في ثانوية الشهيد نور الدين زرواق بالمدية هذا بالإضافة إلى اختبار ما تم التوصل إليه نظريا على واقع الدراسة.

سوف نتناول في هذا الفصل إيضاحا لمنهجية الدراسة الميدانية، ومجتمعها والتحقق من صلاحية أداة الدراسة، ومن ثم تحليلها واختبار الفرضيات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيتم تخصيص هذا المبحث لتوضيح منهجية الدراسة المتبعة من حيث الأسلوب ومجتمع الدراسة و طريقة جمع البيانات، فضلا عن الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات.

المطلب الأول: أداة ونموذج الدراسة

الفرع الأول: أداة الدراسة

يتوقف اختيار الوسيلة المعتمد عليها لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بالظاهرة محل الدراسة على طبيعة الموضوع، وللإمكانيات المتاحة، والوقت المسموح به والهدف المراد الوصول إليه وقد اعتمدنا على الاستبيان نظرا لتناسبه مع كل ما سبق ذكره، و كذلك للخصائص التي تمتاز بها هذه الأداة.

الاستبيان: هو عبارة عن كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة ومن الإجابات على الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نكون بصدد جمعها[1]، وهو من أنسب أدوات البحث العلمي، لذا قمنا بتصميم الاستبيان الخاص بهذه الدراسة تماشيا مع الهدف المراد الوصول إليه مع الاستعانة ببعض الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع البحث، وقد تضمن الاستبيان جزأين رئيسيين وهما:

- **الجزء الأول:** تم تخصيص هذا الجزء للمعلومات الشخصية الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة، وتمثلت هذه المعلومات في: الجنس، السن، عدد سنوات الخبرة.
- **الجزء الثاني: ويتكون من محورين:**

*المحور الأول: فقد تم تخصيصه لتشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية، والذي يتكون من 16 عبارة مقسمة إلى أربعة محاور(أبعاد) تتعلق بالأبعاد الأربعة للقيادة الأخلاقية بحيث يتكون كل بعد من 4 عبارات كالتالي:

[1] عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، **أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر التوزيع عمان، الأردن2007، ص22.

- العبارات من 1 إلى 4 تشخص بعد الصفات الشخصية الأخلاقية.
- العبارات من 5 إلى 8 تشخص بعد الصفات الإدارية الأخلاقية.
- العبارات من 9 إلى 12 تشخص بعد العلاقات الإنسانية.
- العبارات من 13 إلى 16 تشخص بعد العلاقات البيئية.

وتقابل كل من العبارات السابقة خمس درجات هي: دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا. وكل درجة من الدرجات السابقة تم إعطائها سلم معين بحيث:

- دائما ←5 درجات.
- غالبا ←4 درجات.
- أحيانا ←3 درجات.
- نادرا ←2 درجات.
- أبدا ←1 درجة.

الإجابة بدائما وغالبا تُعبر بالإيجاب أي أن هذه الصفات متوفرة في المسئول المباشر من وجهة نظر المستقصى منه، أما الإجابة بأحيانا ونادرا وأبدا تُعبر بالسلب بمعنى أن تلك الصفات غير متوفرة في القائد من وجهة نظر المستقصى منه.

*المحور الثاني: لقد تم تخصيصه لقياس مستوى الالتزام التنظيمي حيث يتكون من 10 عبارات، تقابل كل عبارة من هذه العبارات خمس درجات: موافق تماما، موافق، محايد غير موافق، غير موافق بشدة.

وكل درجة من الدرجات السابقة تم إعطائها سلم محدد بحيث:

1. موافق تماما ←5 درجات.
2. موافق ←4 درجات.
3. محايد ← 3 درجات.
4. غير موافق ←2 درجات.
5. غير موافق بشدة ←1 درجة.

الفرع الثاني: نموذج الدراسة.

تم صياغة نموذج الدراسة بشكل رياضي كالتالي:

المتغير المستقل: والمتمثل في الأبعاد الأربعة للقيادة الأخلاقية بناءا على النموذج المقترح وهي:

- بعد الصفات الشخصية الأخلاقية ←(X1)
- بعد الصفات الإدارية الأخلاقية ←(X2)
- بعد العلاقات الإنسانية ← (X3)
- بعد العلاقات البيئية ← (X4)

المتغير التابع: وهو الإلتزام التنظيمي:

- الالتزام التنظيمي ← **(Y)**

ومنه تكون الدالة بالشكل التالي: **Y=F(X1،X2،X3،X4)**

المطلب الثاني: مجتمع وحدود الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يُعرف المجتمع الإحصائي (Statistical Population) بأنه كل المفردات التي تجمعها صفات وخصائص عامة مشتركة، أي يجمعها إطار عام واحد، كما أن هناك حدود واضحة وقاطعة من حيث الزمان والمكان لهذه المفردات بحيث يكون معروفا تماما المفردات التي تنتمي لهذا المجتمع دون أدنى شك، وهذه المفردات قد تكون بشرية أو قد تكون غير بشرية كما قد تكون قياسات أو مشاهدات لظاهرة ما فالمجتمع الإحصائي هو تجمع من المفردات تشترك في صفات وخصائص عامة يمكن قياسها.

لقد تم إجراء هذه الدراسة الميدانية في ثانوية الشهيد نور الدين زرواق بالمدية وذلك من أجل إثبات صحة الفرضيات من عدمها، وهذا نظرا لطبيعة الموضوع محل الدراسة وكون متغيراته متاحة في أي منظمة يسيرها قائد يُشرف على مجموعة من العاملين. وقد ارتأينا إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة تربوية وبالتحديد فئة الأساتذة لإمكانية القياس

الأفضل لمتغير الالتزام التنظيمي، حيث أن لهذه الفئة الحق في المشاركة في حركة تنقلات الأساتذة ما بين المؤسسات التربوية أو عن طريق التحويل الإداري .

ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقد قمنا باستخدام المسح الشامل لجمع بيانات الدراسة فكان مجتمع دراستنا هو مجموع أساتذة الثانوية والبالغ عددهم 58 أستاذا.

الفرع الثاني: حدود الدراسة.

أولا: الحدود الزمنية

ونعني بالحدود الزمنية للدراسة الوقت المستغرق في إعداد الدراسة وجمع المعلومات حيث امتدت على مدار 20 يوما بدءا من موافقة مدير الثانوية إلى غاية استرجاع الاستبيانات.

ثانيا: الحدود المكانية

ونعني بها المكان الذي جرت فيه الدراسة الميدانية وقد اخترنا مؤسسة تربوية للأسباب المذكورة آنفا، حيث تمثلت في ثانوية الشهيد نور الدين زرواق بالمدية والتي تعتبر من أقدم الثانويات في الولاية، يعود تاريخ إنشائها إلى سنة 1975 وتتربع على مساحة إجمالية تُقدر ب 5 هكتار[1]، تضم 105 موظفا 58 منهم أساتذة[2] و46 بين إداريين وعمال مهنيين[3] ، وبلغ عدد المتمدرسين فيها 740تلميذ[4] خلال السنة الدراسية 2015- 2016.

ثالثا: الحدود البشرية

ويقصد بها تحديد مجموعة الأشخاص الذين سنجري عليهم الدراسة وقد اشتملت جميع أساتذة ثانوية الشهيد نور الدين زرواق بالمدية.

[1] مديرية التربية لولاية المدية، **البطاقة الوصفية لثانوية نور الدين زرواق بالمدية**، السنة الدراسية 2015-2016.
[2] مديرية التربية لولاية المدية، **الخريطة التربوية لثانوية نور الدين زرواق بالمدية**، السنة الدراسية 2015-2016.
[3] مديرية التربية لولاية المدية، **الخريطة الإدارية لثانوية نور الدين زرواق بالمدية**، السنة الدراسية 2015-2016.
[4] الاستشارة التربوية لثانوية نور الدين زرواق، **الكشف اليومي للتلاميذ**، السنة الدراسية 2015-2016.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (spss23) وهذا بعد مراجعة البيانات التي تم جمعها تمهيدا لإدخالها في الحاسوب، وقد تمت العملية وفق مقياس ليكرت الخماسي باعتباره من أنسب المقاييس الخاصة بقياس الادراكات والاتجاهات حيث تم تحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية كما أشرنا إليه في تقديم أداة الدراسة.

وفيما يلي مجموع الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها :

- استخدام معاملات الارتباط (Spearman) للتحقق من صدق الاستبيان.
- استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتحقق من ثبات الاستبيان.
- استخدام اختبار كولمجروف سرمنوف (Kolmogrov _ Simrnov) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.
- استخراج التكرارات و النسب المؤوية لمعرفة خصائص أفراد المجتمع المدروس حسب متغيرات (الجنس،السن، عدد سنوات الخبرة).
- استخدام أسلوب الفئات لاختبار الفرضيتين الإجرائيتين الأولى والثانية.
- استخدام الاختبارات اللامعلمية (Nonparametric tests) (لعينتين مستقلتين (Two independent samples test) ولعينات متعدد ة

(K independent sample test) لتحليل أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية على إجابات أفراد مجتمع الدراسة و في اختبار الفرضية الثالثة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان.

تحقيقا للغرض الذي وُضع من أجله الاستبيان يجدر بنا شرح مختلف الإجراءات التي تؤكد صلاحيته لما وُضع له، ومدى استجابة المستقصين وتوزيع إجاباتهم واتجاهاتهم وخصائصهم وتأثيرها على متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان وإعتدالية التوزيع.

الفرع الأول: صدق الاستبيان.

يُعرف الصدق بأنه " مدى استطاعة أداة الدراسة أن تقيس ما وُضعت من أجله "[1] .

ولضمان صدق محتوى الاستبيان الأولي فقد انتهجنا الخطوات التالية:

- الاستعانة بالدراسات السابقة في هذا المجال.
- عرض الاستبيان في صيغته الأولية على المشرف ومناقشة محتواه وإجراء بعض التعديلات عليه من خلال مناقشة مدى شموليته وإمكانية تحقيقه للهدف الذي ترمي إليه الدراسة.
- استعمال معامل سبيرمان (Spearman correlation coefficient) لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة. لمعرفة مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة.
- حساب معاملات الارتباط بين كل محور والوسيط الكلي له والذي يبين مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية للعبارات، أو ما يُعرف بالصدق البنائي لمحاور أداة الدراسة.

[1] إخلاص محمد عبد الحفيظ ِ مصطفى حسين باهي، **طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية**، الطبعة الأولى، مركز الكتاب ، القاهرة، 2000، ص173.

أولا: محور القيادة الأخلاقية.

يحتوي محور القيادة الأخلاقية على 16 عبارة، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور:

جدول رقم(1-3): مُعاملات الارتباط (Spearman) بين درجات عبارات محور القيادة الأخلاقية مع الدرجة الكلية للمحور:

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	**0.712	0.000	09	**0.846	0.000
02	**0.564	0.000	10	**0.464	0.002
03	**0.678	0.000	11	**0.701	0.000
04	**0.637	0.000	12	**0.619	0.000
05	**0.566	0.000	13	**0.628	0.000
06	**0.718	0.000	14	**0.676	0.000
07	**0.721	0.000	15	**0.820	0.000
08	**0.809	0.000	16	**0.717	0.000

(**دال إحصائيا عند0.01).

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (1-3) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور القيادة الأخلاقية موجبة وتتراوح بين (0.846) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (09) وبين (0.464) في حدها الأدنى أمام العبارة(10)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي (0.01) ولأن مستوى الدلالة الحقيقي لكل عبارة أقل من مستوى الدلالة الاسمي، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات هذا المحور من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات المحور والمحور الذي تنتمي إليه، وبذلك تعتبر عبارات محور القيادة الأخلاقية صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: محور الالتزام التنظيمي

يحتوي محور الالتزام التنظيمي على 10 عبارات، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور:

جدول رقم(2-3): معاملات الارتباط (Spearman) بين درجات عبارات محور الالتزام التنظيمي مع الدرجة الكلية للمحور:

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	**0.823	0.00	06	**0.701	0.00
02	**0.797	0.00	07	**0.785	0.00
03	**0.857	0.00	08	**0.824	0.00
04	**0.536	0.00	09	**0.747	0.00
05	**0.782	0.00	10	**0.604	0.00

(**دال إحصائيا عند0.01)

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول (2-3) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور الالتزام التنظيمي موجبة، وتتراوح بين (0.857) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (03) وبين (0.536) في حدها الأدنى أمام العبارة (04) وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة اسمي (0.01)، ولأن مستوى الدلالة الحقيقي لكل عبارة أقل من مستوى الدلالة الاسمي، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات هذا المحور من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات المحور والمحور الذي تنتمي إليه، وبذلك تعتبر عبارات محور الالتزام التنظيمي صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات الاستبيان.

يُعرف الثبات "بأنه لو كُررت عمليات القياس لأظهرت نفس النتائج "[1] أي أن الفرد يحصل على نفس الدرجة مهما اختلف الباحث الذي يطبق الأداة، تحت نفس الظروف ونفس الشروط، فإذا وجدنا أن قيمة معامل الثبات ألفا للمقياس المستخدم في البحث كلها أكبر من

[1] إخلاص محمد عبد الحفيظ ، مصطفى حسين باهي، مرجع سابق، ص 178.

(0.75)- وهذا الحد في نظر أغلب الباحثين الإحصائيين مقبول يمكننا القول: إن المقياس يتمتع بالثبات. ولقياس ثبات الاستبيان تم استخراج معامل ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach).

جدول رقم(3-3): معاملات ثبات الاستبيان

محاور أداة الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات(ألفا كرونباخ)
القيادة الأخلاقية	16	0.948
الالتزام التنظيمي	10	0.931
أداة الدراسة ككل	26	0.954

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول (3-3) يمكننا القول بأن معامل الثبات للمحور الأول الخاص بالقيادة الأخلاقية لدى أفراد مجتمع الدراسة كانت قيمته (0.941) وهي قيمة مرتفعة ومعامل الثبات للمحور الثاني الخاص بالالتزام التنظيمي فقد كانت قيمته (0.915) وهي أيضا قيمة مرتفعة.

أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0.954) وهي قيمة مرتفعة وتدل على ثبات عال جدا يتمتع به الاستبيان ككل، وهذا ما يعني أننا متأكدون بنسبة (95.4%) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الاستبيان على نفس مجتمع الدراسة.

تأسيسا للنتائج السابقة والخاصة بقياس الاتساق الداخلي والصدق البنائي والثبات نكون قد تأكدنا من صدق الاستبيان وثباته مما يجعلنا على ثقة بصحته وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الفرع الثالث: اختبار إعتدالية التوزيع.

يستخدم اختبار الإعتدالية لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا فإذا كان مستوى المعنوية اقل من 0.05، نقول أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي والعكس صحيح إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05، نتحقق من إعتدالية التوزيع باستخدام الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية: البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

اعتمدنا على اختبار الاعتدالية لكولمجروف سرمنوف (Kolmogrov _ Smirnov) وكانت النتائج كما تظهر في الجدول(4-3).

جدول رقم(4-3): اختبار الإعتدالية (التوزيع الطبيعي للبيانات).

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القيادة الأخلاقية	,210	42	,000	,786	42	,000
الالتزام التنظيمي	,140	42	,038	,907	42	,002

المصدر: مخرجات برنامج spss للتوزيع الطبيعي.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية (Sig) =0.038 بالنسبة للالتزام التنظيمي و0.00 بالنسبة للقيادة الأخلاقية وعليه نقبل الفرضية الصفرية، فالبيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي لكلا المتغيرين.

وهذا ما سيجعلنا نعتمد على الاختبارات اللامعلمية Nonparametric tests في اختبار الفرضيات وهي اختبارات لا تعتمد إحصائية الاختبار فيها على معالم المجتمع كمَعلمَة المتوسط أو التباين كما أنها لا تفترض توزيعا ما للبيانات ولهذا فهي تُعرف أيضا باختبارات التوزيع الحر[1].

[1] سعد زغلول بشير، **دليلك إلى البرنامج الإحصائيspss**، بدون طبعة، الجهاز المركزي للإحصاء، العراق2007، ص182

المطلب الثاني: توزيع الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أساتذة ثانوية الشهيد نور الدين زرواق، والبالغ عددهم 58 أستاذا. لقد تم توزيع 58 استبانه،استرجعنا منها 46 استبانه، 04 منها غير صالحة وعليه، فعدد الاستبيانات الفعلي في الدراسة هو 42 استبيانا أي ما نسبته 75% من عدد الأساتذة، وسوف نوضح فيما يلي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيرات الجنس والسن وعدد سنوات الخبرة .

الفرع الأول: التوزيع حسب متغير الجنس:

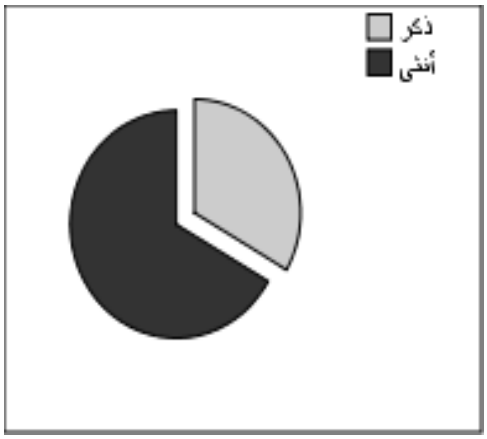
يظهر التوزيع من خلال الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم (3-5): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.

المتغير	التكرار	النسبة
ذكر	14	%33.3
أنثى	28	%66.7
المجموع	42	%100

المصدر: : من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات SPSS.

شكل رقم(3-1): الدائرة النسبية لمتغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول(3-5) والشكل(3-1) يتضح أن نسبة الإناث تمثل ضعف نسبة الذكور، ويرجع هذا إلى نوع النشاط الممارس، حيث تعتبر مهنة التعليم من المهن المفضلة والممارسة من قبل شريحة الإناث.

الفرع الثاني: التوزيع حسب متغير السن:

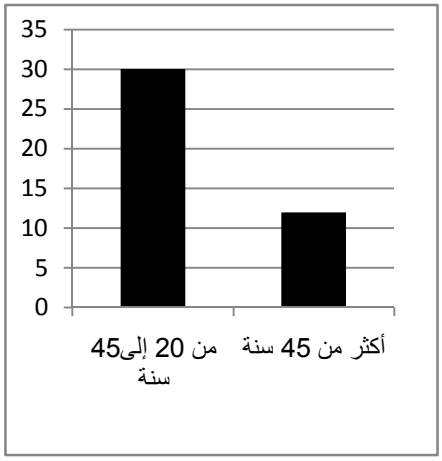
يظهر التوزيع من خلال الجدول الشكل التاليين:

جدول رقم(6-3): توزيع أفراد المجتمع حسب متغير السن.

المتغير	التكرار	النسبة
من 20 إلى 45 سنة	30	%71.4
أكثر من 45 سنة	12	%28.6
المجموع	42	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات SPSS.

شكل رقم (2-3): الأعمدة البيانية لمتغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين. بناءا على مخرجات SPSS.

يظهر من خلال الجدول والشكل أعلاه، أن نسبة الشباب هي الغالبة على مجتمع الدراسة، وهذا راجع لسياسات التوظيف الواسعة المنتهجة في قطاع التربية والتعليم في السنوات العشر الأخيرة، مع التوسع في التخصصات المتوفرة في التعليم الثانوي كعلوم التسيير واللغات وهندسة الطرائق والهندسة المدنية...الخ، هذا بالإضافة إلى أن التدريس في التعليم الثانوي لا يتطلب أكثر من شهادة البكالوريا +05 سنوات من التعليم العالي.

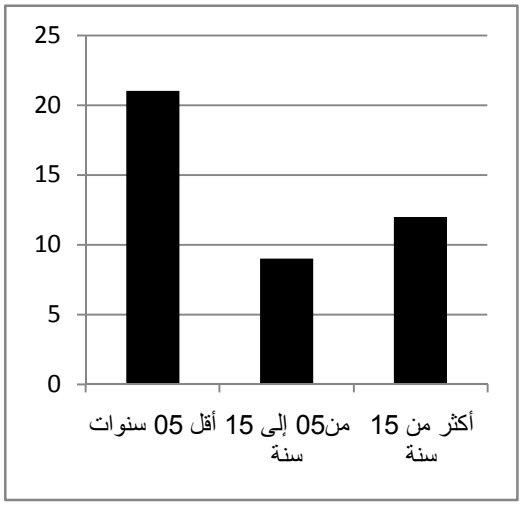
الفرع الثالث: حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	التكرار	النسبة
أقل 05 سنوات	21	%50
من05 إلى 15 سنة	09	%21.4
أكثر من 15 سنة	12	%28.6
المجموع	42	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات SPSS.

شكل رقم (3-3): الأعمدة البيانية لمتغير عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة



المصدر: : من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الأساتذة الجدد(أقل من05 سنوات) عالية، وهذا راجع للأسباب المذكورة بالنسبة لمتغير السن هذا بالإضافة إلى كون الثانوية تأسست منذ 1975 وهذا ما يعني أن نسبة كبيرة من الأساتذة القدامى أُحيلوا على التقاعد في السنوات الأخيرة وخلفهم أساتذة جدد.

المطلب الثالث: تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على إجابات أفراد المجتمع محل الدراسة.

يستدعي تحليل مدى تأثير متغيرات الدراسة (الجنس، السن، عدد سنوات الخبرة) على إجابات أفراد المجتمع الإجابة على الفرضية التالية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصور الأساتذة لتوفر أبعاد القيادة الأخلاقية في مسؤولهم المباشر تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

الفرع الأول: تأثير متغير الجنس.

نختبر تأثير متغير الجنس باستخدام الاختبار اللامعلمي لعينتين مستقلتين(Two independent samples test) لمان ويتني (Mann Whitney) باستخدام الفرضية الإحصائية التالية:

- **الفرضية الصفرية (H_0):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصور الأساتذة لتوفر أبعاد القيادة الأخلاقية في مسؤولهم المباشر تبعا لمتغير الجنس.
- **الفرضية البديلة (H_1):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصور الأساتذة لتوفر أبعاد القيادة الأخلاقية في مسئولهم المباشر تبعا لمتغير الجنس.

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار مان ويتني :

جدول رقم(8-3): نتائج اختبار (U) لمان ويتني لمعرفة تأثير متغير الجنس.

الأبعاد	متوسط الرتب		مستوى الدلالة الحقيقي(Sig)	قيمة (U)	الاختبار الإحصائي Z
	ذكر	أنثى			
الصفات الشخصية الأخلاقية	22.82	20.84	0.596	177,500	-0.531
الصفات الإدارية الأخلاقية	20.79	21.86	0.775	186,000	-0.286
العلاقات الإنسانية	24.14	20.18	0.305	159,000	-1.027
العلاقات البيئية	23.04	20.73	0.546	174,500	-0.603

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول (8-3) نلاحظ عدم وجود اختلافات كبيرة بين متوسطات الرتب لفئتي الذكور والإناث اتجاه أبعاد القيادة الأخلاقية الأربعة ومستوى المعنوية (Sig)أكبر من 0.05 بالنسبة لكل الأبعاد وبناءا عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصور الأساتذة لأبعاد القيادة الأخلاقية في مسؤولهم المباشر تبعا لمتغير الجنس. وعليه فلا تختلف نظرة الذكور عن الإناث بالنسبة لتصورهم لتوفر أبعاد القيادة الأخلاقية في مدير الثانوية.

الفرع الثاني: تأثير متغير السن.

نختبر تأثير متغير السن باستخدام الاختبار اللامعلمي لعينتين مستقلتين(Two independent samples test) لمان ويتني (Mann Whitney) باستخدام الفرضية الإحصائية التالية:

- **الفرضية الصفرية(H_0):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصور الأساتذة لتوفر أبعاد القيادة الأخلاقية في مسؤولهم المباشر تبعا لمتغير السن.

- **الفرضية البديلة(H_1):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصور الأساتذة لتوفر أبعاد القيادة الأخلاقية في مسؤولهم المباشر تبعا لمتغير السن.

والجدول التالي يُوضح نتائج اختبار مان ويتني:

جدول رقم(9-3): نتائج اختبار(U) لمان ويتني لمعرفة تأثير متغير السن.

الأبعاد	متوسط الرتب		مستوى الدلالة الحقيقي (Sig)	قيمة (U)	الاختبار الإحصائي Z
	من20 إلى 45 سنة	أكثر من 45 سنة			
الصفات الشخصية الأخلاقية	20.58	23.79	0.410	152,500	-0.823
الصفات الإدارية الأخلاقية	19.58	26.29	0.086	122,500	-1.716
العلاقات الإنسانية	19.30	27.00	0.056	114,000	-1.911
العلاقات البيئية	19.62	26.21	0.098	123,500	-1.655

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج spss.

بناءا على معطيات الجدول رقم (9-3) نلاحظ عدم وجود اختلافات كبيرة بين متوسطات الرتب للفئتين من 20 إلى 45 سنة وأكثر من 45 سنة اتجاه كل أبعاد القيادة الأخلاقية، ومستوى المعنوية (Sig) أكبر من 0.05 بالنسبة لكل الأبعاد وبناءا عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصور الأساتذة لتوفر أبعاد القيادة الأخلاقية في مسؤولهم المباشر تبعا لمتغير السن. وعليه فلا تختلف نظرة من هم أكبر سنا عن فئة الشباب بالنسبة لتصورهم لتوفر أبعاد القيادة الأخلاقية في مدير الثانوية.

ثالثا: تأثير متغير عدد سنوات الخبرة.

نختبر تأثير متغير عدد سنوات الخبرة باستخدام الاختبار اللامعلمي لعينات متعددة (K independent sample test) لكوروسكال والاس (Kruskal Wallis)، باستخدام الفرضية الإحصائية التالية:

- **الفرضية الصفرية(H_0):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصور الأساتذة لتوفر أبعاد القيادة الأخلاقية في مسؤولهم المباشر تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- **الفرضية البديلة(H_1):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصور الأساتذة لتوفر أبعاد القيادة الأخلاقية في مسؤولهم المباشر تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة.

والجدول التالي يُوضح نتائج اختبار كروسكال والاس:

جدول رقم (10-3): نتائج اختبار كوروسكال والاس لمعرفة تأثير متغير عدد سنوات الخبرة.

الأبعاد	متوسط الرتب			مستوى الدلالة (Sig)	الاختبار الإحصائي x2
	أقل من 5 سنوات	من5 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة		
الصفات الشخصية الأخلاقية	21.52	20.06	22.54	0.885	0.244
الصفات الإدارية الأخلاقية	22.60	14.94	24.50	0.138	3.968
العلاقات الإنسانية	20.69	17.39	26.00	0.230	2.938
العلاقات البيئية	21.48	18.11	24.08	0.510	1.348

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج spss.

يظهر من خلال الجدول رقم (10-3) عدم وجود اختلافات كبيرة بين متوسطات الرتب للفئات الثلاثة لمتغير عدد سنوات الخبرة اتجاه أبعاد القيادة الأخلاقية الأربعة كما أن مستوى المعنوية(Sig) أكبر من 0.05 بالنسبة لكل الأبعاد، وبناءا عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلةH_1 فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصور الأساتذة لتصور أبعاد القيادة الأخلاقية في مسؤولهم المباشر تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة أو الأقدمية.وعليه فلا تختلف نظرة الأساتذة القدامى عن الأساتذة الجدد بالنسبة لتصورهم لتوفر أبعاد القيادة الأخلاقية في مدير الثانوية.

مما سبق نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصور الأساتذة لتوفر أبعاد القيادة الأخلاقية في مسؤولهم المباشر تبعا للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن عدد سنوات الخبرة)، وعليه نستبعد تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على إجابات أفراد المجتمع المدروس.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

تحقيقا للهدف المُتوخى من هذه الدراسة سنتناول في هذا المبحث اختبار الفرضيات الإجرائية الثلاثة والمنبثقة عن الفرضية الرئيسية، وهذا من خلال مختلف الأساليب الإحصائية التي سنستخدمها لهذا الغرض.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الإجرائية الأولى

نحاول في هذا المطلب اختبار الفرضية الإجرائية التي مفادها:

"ينظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع إلى توفر نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة في مسؤولهم المباشر بإيجابية أكبر".

ويكون ذلك بتشخيص مدى اتصاف مدير ثانوية الشهيد نور الدين زرواق بالصفات التي احتواها كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية، ومن ثم تحديد درجة توفر النمط ككل وهذا حسب تصور الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع.

الفرع الأول: تشخيص مدى توفر أبعاد القيادة الأخلاقية في مدير ثانوية الشهيد نور الدين زرواق من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع.

يتم تشخيص توفر أبعاد القيادة الأخلاقية الأربعة على أساس الفئات. فبما أن كل عبارة تقابلها 05 احتمالات للإجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي (دائما، غالبا أحيانا نادرا، أبدا)، نقوم بإعطاء تنقيط لكل درجة (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي وبما أن لكل بعد 04 عبارات، ففي حالة الإجابة بدائما في الإجابات الأربعة فإن النقطة المثالية هي 20 نقطة (4*5)، أما إذا كانت الإجابة بأبدا في العبارات الأربعة فإننا نحصل على 04 (4*1) نقاط وبالتالي نكون أما المجال[4 – 20[، وبما أن عدد الأساتذة ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع هو37 تصبح الفئة.

]740 –148[

(37*20) (37*4)

$$\text{مدى الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى - الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات (ضعيف، متوسط، مرتفع)}}$$

$$\text{حساب مدى الفئة} = \frac{740-148}{3} = 197$$

والجدول التالي يبين درجة التوفر:

جدول رقم(11-3): درجة توفر أبعاد القيادة الأخلاقية في المدير من وجهة نظر الأساتذة ذوي الالتزام المرتفع.

الفئـــــة	درجة التوفر
[148– 345[	اتجاه ضعيف
[345– 542[	اتجاه متوسط
[542– 740]	اتجاه قوي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على ما سبق.

يمثل الجدول التالي تشخيص مدى توفر أبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام المرتفع باستخدام أسلوب الفئات.

جدول رقم (12-3): تشخيص توفر أبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع.

البُعد	الدرجة المثالية	الدرجة المُحصل عليها	النسبة	الفئة المختارة	درجة التوفر
الصفات الشخصية الأخلاقية	740	703	%95	3	قوية
الصفات الشخصية الإدارية	740	697	%94	3	قوية
العلاقات الإنسانية	740	690	%93	3	قوية
العلاقات البيئية	740	671	%90	3	قوية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على ما سبق.

من الجدول (12-3) نستخلص ما يلي:

- بالنسبة لبُعد الصفات الشخصية الأخلاقية حسب فئة الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع فإن هذا البعد يتوفر في مدير الثانوية بدرجة 703 أي بنسبة 95% وتُعتبر درجة قوية تنتمي إلى الفئة الثالثة.

- فيما يخص بُعد الصفات الإدارية الأخلاقية، فيتوفر في مدير الثانوية بنسبة 94% فهو بدرجة قوية حسب وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع.

- بالنسبة لبعد العلاقات الإنسانية من وجهة نظر هذه الفئة من الأساتذة فإنه يتوفر في مدير الثانوية 690 أي بنسبة 93% فهي درجة قوية أي تنتمي إلى الفئة الثالثة.

- بُعد العلاقات البيئية يتوفر كذلك بدرجة قوية وهي في الفئة الثالثة في مدير الثانوية من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع، وذلك بنسبة 90% .

من خلال المعطيات السابقة يظهر أن كل الأبعاد تتوفر بدرجة قوية في المدير من وجهة نظر هذه الفئة من الأساتذة، وهذا يدل على رضاهم التام عن سلوكه الأخلاقي على جميع المستويات وهذا الرضا ربما يعود فعلا لتوفر أبعاد القيادة الأخلاقية، كما يمكن أن يكون مُبالغ فيه، حيث أن إجابات هذه الفئة كانت معظمها بدائما.

الفرع الثاني: تشخيص درجة توفر نمط القيادة الأخلاقية في مدير ثانوية الشهيد نور الدين زرواق من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع.

يتم تشخيص درجة توفر نمط القيادة الأخلاقية في مدير الثانوية على أساس الفئات فبما أن كل عبارة تُقابلها 05 احتمالات للإجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي (دائما غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا) نقوم بإعطاء تنقيط لكل درجة على التوالي: (5،4،3،2،1) وبما أن محور القيادة الأخلاقية يتضمن 16 عبارة ، ففي حالة الإجابة بدائما في الإجابات الستة عشر فإن النقطة المثالية هي80 نقطة (16*5)، أما إذا كانت الإجابة بأبدا في العبارات الأربعة فإننا نتحصل على 16 نقطة(16*1) وبالتالي نكون أما المجال[16 – 80[، وبما أن عدد الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع هو37 تصبح الفئة:

]2960 –592[

(37*80) (37*16)

حساب مدى الفئة = $\frac{2960 - 592}{3} = 789$

والجدول التالي يبين درجة توفر نمط القيادة الأخلاقية:

جدول رقم(13-3): درجة توفر نمط القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع.

الفئـــــــة	درجة الممارسة
[592 – 1381[	اتجاه ضعيف
[1381– 2170]	اتجاه متوسط
[2170– 2960]	اتجاه قوي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على ما سبق.

يمثل الجدول التالي درجة ممارسة القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام المرتفع:

جدول رقم(14-3): تشخيص درجة توفر نمط القيادة الأخلاقية في مدير الثانوية من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام المرتفع.

الدرجة المثالية	الدرجة المُحصل عليها	النسبة	الفئة المختارة	درجة التوفر
2960	2761	%93	3	قوية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على ما سبق.

حسب وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع فإن درجة توفر نمط القيادة الأخلاقية في مدير الثانوية بلغت 2761 أي بنسبة 93% وهي بذلك تنتمي إلى الفئة الثالثة وهي درجة قوية وهي تدل على توفر كل أبعاد القيادة الأخلاقية في المدير بدرجة عالية وهذا حسب وجهة نظرهم، والتي ربما تعكس الواقع فعلا.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الإجرائية الثانية.

نحاول في هذا المطلب اختبار الفرضية الإجرائية التي مفادها:

"ينظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض إلى توفر نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة في مسؤولهم المباشر بإيجابية أقل أو سلبية".

ويكون ذلك بتشخيص مدى اتصاف مدير الثانوية بالصفات التي احتواها كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية، ومن ثم تحديد درجة توفر النمط ككل وهذا حسب تصور الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض.

الفرع الأول: تشخيص درجة توفر أبعاد القيادة الأخلاقية في مدير ثانوية الشهيد نور الدين زرواق من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض.

يتم تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية الأربعة على أساس الفئات، فبما أن كل عبارة تقابلها 05 احتمالات للإجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي (دائما، غالبا أحيانا، نادرا أبدا)، نقوم بإعطاء تنقيط لكل درجة على التوالي: (5، 4، 3، 2، 1) وبما أن لكل بعد 04 عبارات، ففي حالة الإجابة بدائما في الإجابات الأربعة، فإن النقطة المثالية هي 20 نقطة (4*5)، أما إذا كانت الإجابة بأبدا في العبارات الأربعة فإننا تتحصل على 04 (4*1) نقاط، وبالتالي نكون أما المجال: [4 – 20[، وبما أن عدد الأساتذة ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض هو05 تصبح الفئة:

] 100 –20[

(5*20) (5*4)

حساب مدى الفئة = $\frac{100 - 20}{3} = 27$

والجدول التالي يبين درجة توفر أبعاد القيادة الأخلاقية مدير الثانوية:

جدول رقم (15-3): درجة توفر أبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام المنخفض.

الفئـــــــة	درجة التوفر
[20– 47[	اتجاه ضعيف
[47– 74]	اتجاه متوسط
[74– 100]	اتجاه قوي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على ما سبق.

ويمثل الجدول التالي مدى توفر أبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام المنخفض:

جدول رقم (16-3): تشخيص درجة توفر أبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض.

البُعد	الدرجة المثالية	الدرجة المُحصل عليها	النسبة	الفئة المختارة	درجة التوفر
الصفات الشخصية الأخلاقية	100	78	%78	3	قوية
الصفات الشخصية الإدارية	100	64	%64	2	متوسطة
العلاقات الإنسانية	100	71	%71	2	متوسطة
العلاقات البيئية	100	69	%69	2	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على ما سبق.

من الجدول(14-3) نستخلص ما يلي:

- بالنسبة لبُعد الصفات الشخصية الأخلاقية: يتوفر هذا البُعد في مدير الثانوية بنسبة 78% حسب إجابات فئة الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض وتُعتبر درجة قوية تنتمي إلى الفئة الثالثة.

- بالنسبة لبُعد الصفات الإدارية الأخلاقية، فيتوفر في مدير الثانوية بالدرجة 78 أي بنسبة 64% وهي درجة متوسطة تنتمي إلى الفئة الثانية حسب وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض.

- فيما يخص بُعد العلاقات الإنسانية من وجهة نظر هذه الفئة من الأساتذة، فإنه يتوفر في مدير الثانوية بنسبة 71% وبدرجة متوسطة تنتمي إلى الفئة الثانية.

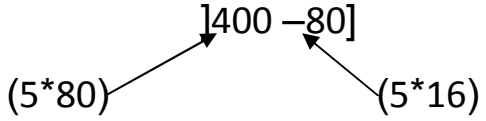
- بُعد العلاقات البيئية يتوفر كذلك بدرجة متوسطة في مدير الثانوية من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض، وذلك بنسبة 69% وتنتمي إلى الفئة الثانية.

من خلال تشخيص درجة توفر كل بُعد من وجهة نظر هذه المجموعة من الأساتذة نلاحظ أن كل الأبعاد تتوفر بدرجة متوسطة ما عدا بُعد الصفات الشخصية الأخلاقية يتوفر بدرجة قوية، وهذا يدل على رضاهم التام على الأخلاق الشخصية للمدير في حين يوجد نوع من التحفظ فيما يخص توفر الصفات الأخرى والتي تضمنتها عبارات الاستبيان لذا جاءت الدرجة متوسطة حيث أن الإجابات كانت تتراوح بين غالبا وأحيانا.

الفرع الثاني: تشخيص درجة توفر نمط القيادة الأخلاقية في مدير ثانوية الشهيد نور الدين زرواق من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض.

يتم تشخيص درجة توفر نمط القيادة الأخلاقية في مدير الثانوية على أساس الفئات، فبما أن كل عبارة تقابلها 05 احتمالات للإجابة حسب مقياس ليكرت الخماسي(دائما، غالبا، أحيانا، نادرا، أبدا)، نقوم بإعطاء تنقيط لكل درجة(5، 4، 3، 2 1)على التوالي، وبما أن محور القيادة الأخلاقية يتضمن 16 عبارة، ففي حالة الإجابة بدائما في الإجابات الستة عشر فإن النقطة المثالية هي 80 نقطة (16*5) أما إذا كانت الإجابة بأبدا في العبارات الأربعة

فإننا نتحصل على 16 نقطة (16*1) وبالتالي نكون أما المجال[16 – 80[، وبما أن عدد الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض هو5 تصبح الفئة:



$$\text{حساب مدى الفئة} = \frac{80-400}{3} = 107$$

والجدول التالي يبين درجة توفر نمط القيادة الأخلاقية في مدير الثانوية:

جدول رقم(17-3): درجة توفر نمط القيادة الأخلاقية في المدير من وجهة نظر الأساتذة ذوي الالتزام المنخفض.

الفئـــــة	درجة التوفر
[80– 187]	اتجاه ضعيف
[187– 294]	اتجاه متوسط
[294– 400]	اتجاه قوي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على ما سبق.

ويمثل الجدول التالي تشخيص درجة توفر نمط القيادة الأخلاقية في المدير من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام المنخفض.

جدول رقم (18-3): تشخيص درجة توفر نمط القيادة الأخلاقية في المدير من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام المنخفض

الدرجة المثالية	الدرجة المُحصل عليها	النسبة	الفئة المختارة	درجة التوفر
400	282	%70.5	2	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على ما سبق.

حسب وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض فإن درجة توفر نمط القيادة الأخلاقية في مدير الثانوية بلغت 282 أي بنسبة 70.5% وهي بذلك تنتمي إلى الفئة الثانية وهي درجة متوسطة وهي تدل على توفر كل أبعاد القيادة الأخلاقية في المدير لكن بدرجة متوسطة تقترب نوعا ما من القوية من وجهة نظرهم، وعليه فهذه الفئة لا تُجزم بالتوفر المُرضي لنمط القيادة الأخلاقية وهذا ربما يدل فعلا عن واقع أو عن رؤية ناتجة عن ظروف معينة جعلتهم يتحفظون في إجاباتهم بهذا الخصوص.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الإجرائية الثالثة

سوف نحاول في هذا المطلب اختبار الفرضية الإجرائية الثالثة، والتي مفادها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بنسبة 95% تُظهر أسبقية مجموعة الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع من حيث تصورهم لتوفر نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة في مسؤولهم المباشر مقارنة بمجموعة الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض".

الفرع الأول: تشخيص الفروق بين الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع مقارنة بالأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض بالنسبة لتصورهم لتوفر أبعاد القيادة الأخلاقية في مسؤولهم المباشر:

ولأجل تشخيص هذه الفروق قمنا باستخدام اختبار(U) لمان ويتني (Mann Whitney) وهو اختبار لا معلمي لعينتين مستقلتين والذي يسمح لنا بمعرفة هل توجد فروق معنوية بين متوسطات الرتب لكل بعد من الأبعاد الأربعة للقيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية الأخلاقية الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الإنسانية، العلاقات البيئية) لدى مدير الثانوية من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع والأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض. وتكون الفروق بين متوسطات الرتب دالة إحصائيا عندما تكون (Sig أقل من 0.05)، أما في حالة العكس أي (Sig أكبر من 0.05) تكون الفروق بين المتوسطات الحسابية غير دالة إحصائيا.

والجدول التالي يُوضح لنا النتائج المُحصل عليها خلال إجراء اختبار مان ويتني.

جدول رقم (19-3): نتائج اختبار (U) لمان ويتني لتشخيص الفروق بين الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع مقارنة بالأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض بالنسبة لتصورهم لتوفر أبعاد القيادة الأخلاقية في مسؤولهم المباشر

الأبعاد	متوسط الرتب		قيمة (U)	قيمة (Z)	مستوى الدلالة الحقيقي (Sig)
	التزام مرتفع	التزام منخفض			
الصفات الشخصية الأخلاقية	23.28	8.30	26.500	-2.757	0.006
الصفات الإدارية الأخلاقية	23.80	4.50	7.500	-3.538	0.000
العلاقات الإنسانية	23.72	5.10	10.500	-3.312	0.001
العلاقات البيئية	23.38	7.60	23.000	-2.839	0.005

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات spss.

تُفسر معطيات الجدول (19-3) كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية كما يلي:

أولا: بُعد الصفات الشخصية الأخلاقية

نلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط الرتب لبعد الصفات الشخصية الأخلاقية لدى مدير الثانوية من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع أكبر من متوسط الرتب من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام المنخفض (23.28›8.30). وهذا يعني أن تصور توفر بعد الصفات الشخصية الأخلاقية من وجهة نظر الأساتذة الأكثر التزاما أكبر من تصور الأساتذة الأقل التزاما، والفرق بينهما حسب اختبار مان ويتني دال إحصائيا لأن (sig=0.006 وهي أقل من 0.05) وهذا يعني أنه توجد فروق معنوية بين متوسطات

الرتب تبين أن وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع أحسن مقارنة بوجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض فيما يخص تصورهم لتوفر هذا البعد في مدير الثانوية.

ثانيا: بُعد الصفات الإدارية الأخلاقية

من الجدول السابق نلاحظ أن متوسط الرتب لبعد الصفات الإدارية الأخلاقية لدى مدير الثانوية، من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع أكبر من متوسط الرتب من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام المنخفض (23.80›4.50).وهذا يعني أن تصور توفر بعد الصفات الإدارية الأخلاقية من وجهة نظر الأساتذة الأكثر التزاما أكبر من تصور الأساتذة الأقل التزاما، والفرق بينهما حسب اختبار مان ويتني دال إحصائيا لأن (sig=0.000 وهي أقل من 0.05)، وهذا يعني أنه توجد فروق معنوية بين متوسطات الرتب تؤكد أن وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع أفضل مقارنة بوجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض من حيث تصورهم لتوفر هذا البعد في مسؤولهم المباشر.

ثالثا: بُعد العلاقات الإنسانية

من خلال الجدول رقم(19-3) نلاحظ أن متوسط الرتب لبعد العلاقات الإنسانية لدى مدير الثانوية من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع أكبر من متوسط الرتب من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام المنخفض (23.72›5.10).وهذا يعني أن تصور توفر بعد العلاقات الإنسانية من وجهة نظر الأساتذة الأكثر التزاما أكبر من تصور الأساتذة الأقل التزاما، والفرق بينهما حسب اختبار مان ويتني دال إحصائيا لأن (sig=0.001 وهي أقل من 0.05)، وهذا يعني أنه توجد فروق معنوية بين متوسطات الرتب تبين أفضلية وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع على وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض فيما يتعلق بتوفر هذا البعد لدى مدير الثانوية.

رابعا: بُعد العلاقات البيئية

نلاحظ من الجدول رقم (19-3) أن متوسط الرتب لبعد العلاقات الإنسانية لدى مدير الثانوية، من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع، أكبر من متوسط الرتب من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام المنخفض، لأن (23.38›7.60).وهذا يعني أن تصور توفر بعد العلاقات البيئية من وجهة نظر الأساتذة الأكثر التزاما أكبر من تصور الأساتذة الأقل التزاما، والفرق بينهما حسب اختبار مان ويتني دال إحصائيا لأن (sig=0.005 وهي أقل من 0.05)، وهذا يعني أنه توجد فروق معنوية بين متوسطات الرتب تؤكد أن المسؤول يتصف ببعد العلاقات البيئية من وجهة نظر الأساتذة ذوي الالتزام المرتفع بدرجة أكبر من وجهة نظر الأساتذة الأقل التزاما.

الفرع الثاني: تشخيص الفروق بين وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع مقارنة بوجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض بالنسبة لتصورهم لتوفر نمط القيادة الأخلاقية في مسؤولهم المباشر.

لتشخيص هذه الفروقات قمنا كذلك باستخدام اختبار مان ويتني (Mann Whitney) لعينتين مستقلتين والذي يسمح لنا بمعرفة هل توجد فروق معنوية بين متوسطات الرتب لكل من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع ووجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض بالنسبة لتصورهم لتوفر نمط القيادة الأخلاقية في مدير ثانوية الشهيد نور الدين زرواق . وتكون الفروق بين متوسطات الرتب دالة إحصائيا عندما تكون (Sig أقل من 0.05)، أما في حالة العكس أي (Sig أكبر من 0.05) تكون الفروق بين متوسطات الرتب غير دالة إحصائيا.

الجدول التالي يبين لنا النتائج المحصل عليها عند إجراء اختبار مان ويتني

جدول رقم (20-3): نتائج اختبار (U) لمان ويتني (Mann Whitney) تشخيص الفروق بين وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع مقارنة بوجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض بالنسبة لتصورهم لتوفر نمط القيادة الأخلاقية في مسؤولهم المباشر:

المتغير	متوسط الرتب		قيمة (U)	قيمة (Z)	مستوى الدلالة الحقيقي (Sig)
	التزام مرتفع	التزام منخفض			
القيادة الأخلاقية	23.68	5.40	12.000	-3.220	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن متوسط الرتب لدرجة تصور توفر نمط القيادة الأخلاقية لدى مدير الثانوية، من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع أكبر من متوسط الرتب لدرجة تصور توفر نمط القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام المنخفض(23.68›5.40).وهذا يعني أن تصور توفر نمط القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الأساتذة الأكثر التزاما أكبر بكثيرمن تصور الأساتذة الأقل التزاما والفرق بينهما حسب اختبار مان ويتني دال إحصائيا لأن (sig=0.001) وهي أقل من 0.05، وهذا يعني أنه توجد فروق معنوية بين متوسطي الرتب لدرجات المجموعتين تبين أن وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع فيما يخص توفر نمط القيادة الأخلاقية في مدير ثانوية الشهيد نور الدين زرواق أكثر إيجابية من وجهة نظر الأساتذة الأقل التزاما.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى محاولة إسقاط الجانب النظري الواقع من طريق إجراء دراسة ميدانية عالجنا من خلالها مدى مساهمة القيادة الأخلاقية كنمط قيادي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى أساتذة ثانوية الشهيد نور الدين زرواق بالمدية.

تم في بداية هذا الفصل شرح سيرورة الدراسة الميدانية بدءا من تحديد الإطار المنهجي للدراسة وما تضمنه من شرح لمجتمع الدراسة الذي تمثل في جميع أساتذة ثانوية الشهيد نور الدين زرواق، وكيفية إعداد الاستبيان، ومن ثم إيضاح نموذج الدراسة ووصف الحدود الزمنية والمكانية، والأساليب الإحصائية المستخدمة. بعد التحقق من صدق وثبات الاستبيان، وقفنا على تحليل إجابات المستقصين و بيان أثر المتغيرات الشخصية والوظيفية عليها.وفي الأخير قمنا باختبار الفرضيات الثلاث التي بُنيت عليها الدراسة والتي على ضوء نتائجه تتحدد النتيجة الكلية للدراسة.

خاتمة

إن البُعد الأخلاقي للقيادة الإدارية أصبح ضرورة حتمية أفرزتها المشاكل اللأخلاقية التي أصبحت تتعرض لها المنظمات في عصرنا الحالي، حيث أن السبب الرئيس الذي نتجت عنه هذه المشاكل هو فشل قيادة المنظمات في ممارسة السلوكيات الأخلاقية وترسيخها وتأثيرها السلبي على سلوكيات العاملين والتي يُعد الالتزام التنظيمي أبرزها.

وبناءا على ما سبق فقد ارتبطت إشكالية دراستنا بإبراز العلاقة بين القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع.

قمنا بمعالجة هذه الإشكالية عبر ثلاثة فصول، خصصنا الفصل الأول لنمط القيادة الأخلاقية، والفصل الثاني خصصناه لسلوك الالتزام التنظيمي، أما الفصل الثالث من هذه الدراسة قدمنا فيه أهم الإجراءات المتبعة للقيام بالدراسة الميدانية و أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، و باقي عناصر الفصل تضمنت عرض و تحليل نتائج الاختبارات الإحصائية للمجتمع المدروس باستعمال البرنامج الإحصائي spss وصولاً إلى هذه المرحلة و هي سرد لمختلف النتائج التي توصلنا إليها.

نتائج الدراسة النظرية:

- بناءا على ما تطرقنا إليه من وجهات نظر حول مفهوم القيادة الأخلاقية تمكنا من صياغة التعريف التالي: "القيادة الأخلاقية تعني قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه من خلال سلطة أخلاقية تتبنى السلوك الأخلاقي في تعاملها وتعمل على ترسيخه لدى العاملين من أجل خلق ثقة متبادلة تؤهل للوصول لاتخاذ قرارات سليمة والارتقاء بمستوى أدائهم وأداء المنظمة ككل".
- في غياب نموذج مُتفق عليه لنمط القيادة الأخلاقية قمنا باقتراح نموذج عبر هذه الدراسة ارتكز على أربعة أبعاد هي:
  - ✓ بُعد الصفات الشخصية الأخلاقية وهو الذي يتعلق بالأخلاق الشخصية للقائد كالصدق والأمانة والإخلاص والصبر....الخ.
  - ✓ بُعد الصفات الإدارية الأخلاقية، حيث تتمثل أهم هذه الصفات في احترام القوانين ترسيخ السلوك الأخلاقي داخل المنظمة، التركيز على النجاح التنظيمي بدل النجاح الشخصي، تشجيع الاتصال باتجاهين ...الخ.
  - ✓ بُعد العلاقات الإنسانية ويشمل العدل بين المرؤوسين، الاحترام، التواضع...الخ.

- ✓ بُعد العلاقات البيئية والذي يتمثل في احترام قيم وخصوصيات المجتمع الذي تنتمي المنظمة، والوفاء بالالتزامات واحترام المعايير الصحية والبيئية في المنتجات والخدمات..الخ.

- أهم نتيجة خلصنا إليها هي أن نمط القيادة الأخلاقية من منظورنا كمسلمين لا يختلف عن القيادة الإدارية في الإسلام.
- خَلُصنا إلى أن الالتزام التنظيمي هو "حالة نفسية ناجمة عن تمسك الفرد بمنظمته واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته، حيث يسعى لنجاح هذه المنظمة ويبذل قصارى الجهد والالتزام لتحقيق ذلك"
- يُعد الالتزام التنظيمي مؤشرا على مدى قُدرة المنظمة على الاحتفاظ بالعاملين فيها.
- نظرا لكون سلوك الالتزام التنظيمي يخضع لعدة محددات، من بينها نمط القيادة وبعد إسقاطنا للنموذج المقترح لنمط القيادة الأخلاقية على مؤشراتٍ للالتزام التنظيمي، توصلنا نظريا إلى أن لهذا النمط القيادي تأثير واضح على الالتزام التنظيمي.

نتائج الدراسة الميدانية:

- إجابات أفراد المجتمع المدروس فيما يخص تصور توفر أبعاد القيادة الأخلاقية في المسؤول لم تكن تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية،(الجنس، السن،عدد سنوات الخبرة) حيث توصلنا إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصور الأساتذة لتوفر أبعاد القيادة الأخلاقية في مسئولهم المباشر تبعا للمتغيرات الشخصية أو الوظيفية.
- **بالنسبة للفرضية الإجرائية الأولى** والتي مفادها " ينظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع إلى توفر نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة في مسؤولهم المباشر بإيجابية أكبر"، أكدت النتائج صحة هذه الفرضية، أي أن مدير الثانوية من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع يتوفر فيه نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة بناءا على النتائج التالية:
  - ✓ **بُعد الصفات الشخصية الأخلاقية:** حسب تصورات هذه الفئة من الأساتذة فإن هذا البعد يتوفر بدرجة قوية في مدير الثانوية وهذا دليل على اقتناعهم بأخلاق القائد الشخصية، والتي تظهر في تعامله اليومي معهم، مثل الصدق في القول والعمل الوفاء بالوعود والصبر في انجاز المهام وهذا ما جعله محل ثقة بالنسبة إليهم.

- ✓ **بُعد الصفات الإدارية الأخلاقية:** كذلك هذا البُعد يتوفر بشكل قوي في المدير من وجهة نظر هؤلاء الأساتذة وهذا يدل على قبولهم للأسلوب الإداري الذي ينتهجه والمتمثل في احترام اللوائح والقوانين، ترسيخ السلوكات الأخلاقية ومكافحة السلوكات الغير أخلاقية، سهولة التواصل معه، وإتاحة الفرصة بالمشاركة في صنع القرارات.
- ✓ **بُعد العلاقات الإنسانية:** من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع فإن هذا البُعد يتوفر كذلك بدرجة قوية في المدير،وهذا نظرا لالتزامه بمبدأ العدالة، ويُعاملهم بتواضع واحترام، ويتجاوز عن أخطائهم الغير مقصودة.
- ✓ **بُعد العلاقات البيئية:** يتوفر هذا البُعد في مدير الثانوية بشكل قوي وهذا حسب وجهة نظر هذه الفئة من الأساتذة فحسب آرائهم فإن المدير يشجع النشاطات الثقافية والاجتماعية، ويُشجع على التواصل بين الأساتذة و أولياء التلاميذ ويحرص على صحة وسلامة وأمن المتواجدين داخل الثانوية، ويهتم بالطابع الجمالي للمحيط.

❖ **نمط القيادة الأخلاقية:** من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع فإن نمط القيادة الأخلاقية يتوفر بدرجة قوية في مسؤولهم المباشر، وهذا نظرا لتوفر كل أبعاد القيادة الأخلاقية في المدير بشكل قوي، حسب وجهة نظرهم وهذا يدل على أنهم ينظرون بإيجابية أكبر لتوفر نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة في المدير .

- **بالنسبة للفرضية الإجرائية الثانية: "**والتي مفادها "ينظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض إلى توفر نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة في مسؤولهم المباشر بإيجابية أقل أو سلبية".أكدت النتائج صحة هذه الفرضية، أي أن مدير الثانوية من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض يتوفر فيه نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة بإيجابية أقل وفقا للنتائج التالية:

✓ **بُعد الصفات الشخصية الأخلاقية:** حسب آراء هذه الفئة من الأساتذة من ورغم التزامهم التنظيمي المنخفض فإن هذا البعد يتوفر بدرجة قوية في مدير الثانوية وهذا دليل على قبولهم لأخلاق القائد الشخصية، وأنه فعلا يتحلى بالصدق

والأمانة والصبر في انجاز المهام، ولا يستغل منصبه لتحقيق أغراضه الشخصية وهذا ما جعله محل ثقتهم.

✓ **بُعد الصفات الإدارية الأخلاقية:** من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض، فإن هذا البعد يتوفر بدرجة متوسطة في مدير الثانوية وهذا دليل على رضاهم المتوسط عن الأخلاق الإدارية للمسؤول مثلا: فهُم غير مقتنعين تماما كونه يعمل على ترسيخ السلوك الأخلاقي، ويسهل التواصل معه ويشاركهم في صنع القرارات...الخ.

✓ **بُعد العلاقات الإنسانية:**جاءت درجة توفر هذا البعد من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام المنخفض متوسطة وهذا يدل على تذبذب آرائهم حول عدالة مسؤولهم وتواضعه واحترامه لهم، والتجاوز عن أخطائهم الغير مقصودة.

✓ **بُعد العلاقات البيئية:** تنظر هذه الفئة من الأساتذة إلى توفر هذا البعد في المسؤول المباشر بدرجة متوسطة وهذا يدل على قبولهم الذي يشوبه نوع من التحفظ، فيما يخص تشجيع مدير الثانوية للنشاطات الثقافية والاجتماعية وتشجيع التواصل بين الأساتذة و أولياء التلاميذ، والحرص على صحة وسلامة وأمن المتواجدين داخل الثانوية، والاهتمام بالطابع الجمالي للمحيط.

❖**نمط القيادة الأخلاقية:** من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض فإن نمط القيادة الأخلاقية يتوفر بدرجة متوسطة في مسؤولهم المباشر وهذا نظرا لتوفر معظم أبعاد القيادة الأخلاقية في المدير بدرجة متوسطة، حسب وجهة نظرهم وهذا يدل على أنهم ينظرون بإيجابية أقل لتوفر نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة في المدير.

- **بالنسبة إلى الفرضية الإجرائية الثالثة:** والتي مفادها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بنسبة 95% تُظهر أسبقية مجموعة الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع من حيث تصورهم لتوفر نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة في مسؤولهم المباشر مقارنة بمجموعة الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض" أثبتت نتائج الاختبار صحتها، وهذا بناءا على النتائج التالية:

✓ **بُعد الصفات الشخصية الأخلاقية:** اتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بنسبة 95% تؤكد أسبقية وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع مقارنة

بوجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض فيما يخص تصورهم لتوفر بُعد الصفات الشخصية الأخلاقية، في مدير الثانوية وعليه فقد اتضحت العلاقة التأثيرية لهذا البُعد على الالتزام التنظيمي.

- ✓ **بُعد الصفات الإدارية الأخلاقية:** تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بنسبة 95% تؤكد أسبقية وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع مقارنة بوجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض فيما يخص تصورهم لتوفر بُعد الصفات الإدارية الأخلاقية، في مدير الثانوية وعليه فقد اتضحت العلاقة التأثيرية لهذا البعد على الالتزام التنظيمي.
- ✓ **بُعد العلاقات الإنسانية:** من خلال الاختبار ظهر أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بنسبة 95% تؤكد أسبقية وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع مقارنة بوجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض فيما يخص تصورهم لتوفر بُعد العلاقات الإنسانية، في مدير الثانوية وعليه فقد اتضحت العلاقة التأثيرية لهذا البعد على الالتزام التنظيمي.
- ✓ **بُعد العلاقات البيئية:** تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بنسبة 95% تؤكد أسبقية وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع مقارنة بوجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض فيما يخص تصورهم لتوفر بُعد العلاقات البيئية في مدير الثانوية وعليه فقد اتضحت العلاقة التأثيرية لهذا البعد على الالتزام التنظيمي.

- ❖ **نمط القيادة الأخلاقية:**من خلال الاختبار اتضح انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بنسبة 95% تؤكد أن وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع فيما يخص توفر نمط القيادة الأخلاقية في مدير ثانوية الشهيد نور الدين زرواق أكثر إيجابية من وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض، وعليه فقد اتضحت العلاقة التأثيرية لمتغير القيادة الأخلاقية على متغير الالتزام التنظيمي.

في الأخير ومن خلال مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها فيما يخص الفرضيات الإجرائية الثلاث والتي تصب في رفض أو قبول الفرضية الرئيسية والتي نصت على أنه

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي" فإننا نرفض هذه الفرضية أو بمعنى آخر الفرضية الرئيسية جاءت خاطئة أي **أن للقيادة الأخلاقية دور في تعزيز الالتزام التنظيمي**، وهذا من خلال تبني السلوك الأخلاقي وترسيخه في المنظمة مما يخلق الثقة بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا ويضمن الحقوق والعمل في شفافية ويضمن اندماج العامل في منظمته ولا يفكر في مغادرتها، هذا ولكن دون الجزم بأن القيادة الأخلاقية هي السبب الرئيسي أو الوحيد في تعزيز الالتزام التنظيمي، فهذا الأخير قد يتعزز بمتغيرات وعوامل أخرى تؤثر فيه.

التوصيات:

على ضوء ما توصلنا إليه وبعد مناقشة نتائج هذه الدراسة، والتي خلصنا فيها للأثر الإيجابي لنمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، وهذا طبعا من وجهة نظر المجتمع المدروس، يجدر بنا طرح التوصيات التالية:

- بغض النظر عن النتيجة المتوصل إليها والتي كانت الهدف من هذه الدراسة، لكن لا يمكن الجزم بأن الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع ونظرتهم الأكبر إيجابية حول توفر نمط القيادة الأخلاقية في مسؤولهم المباشر تعود فعلا لواقع مُعاش، فهناك عدة ظروف يمكن أن توجه إجاباتهم كالشك في كون الدراسة مجرد بحث علمي رغم التطمينات المسبقة، أو الموالاة الشديدة للمسؤول لمصالح خاصة...إلخ، وكذلك دون نسيان نسبة 25% التي شملت فئة لم تجب على الاستبيان أو هذا الأخير كان غير صالح للتحليل، وعليه فالنتيجة لا تمنعنا من التأكيد على ضرورة اعتماد نمط القيادة الأخلاقية في قطاع حساس كقطاع التربية لأن الأستاذ كعامل لا يمكن أن يقدم عمله على أتم وجه إذا لم يكن راضيا عن المنظمة التي هو فيها، ولا يؤدي رسالته التربوية على أتم وجه.
- يُعد قطاع التربية الأولى بنشر القيم الأخلاقية التي تنعكس على أجيال المستقبل من خلال قيادة أخلاقية فعالة تؤثر في العاملين وتنعكس على المتمدرسين.

وكتوصيات عامة، ارتأينا التنبيه إلى النقاط التالية:

- التأكيد على دور القيم الأخلاقية في إعداد القادة لتفادي المشاكل اللأخلاقية التي تعرفها المنظمات.
- عقد برامج تدريبية لتعزيز ممارسة القيادة الأخلاقية سواء في القطاع العام أو الخاص.
- التركيز على توفر الصفات الأخلاقية في الأشخاص الذين تُمنح لهم المناصب القيادية.
- حرمان المتسببين في سلوكات لا أخلاقية من تولي الناصب القيادية كعقوبة رادعة.
- وضع برامج خاصة "بالقيم الأخلاقية في العمل" لتدريسها في مختلف تخصصات التعليم العالي.
- مراجعة الأنظمة الإدارية المختلفة من لوائح وقرارات وغيرها ودراسة مدى تأثيرها على الالتزام التنظيمي للعاملين.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين المستويات الوظيفية المختلفة في المنظمة.
- تحديث ورفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.
- تعميق مبدأ العمل بروح الفريق الواحد وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين.

آفاق الدراسة:

نظرا لأهمية المتغيرين محل هذه الدراسة وأثرهما، نقترح المواضيع التالية لدراسات مستقبلية:

- درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- دور نمط القيادة الأخلاقية في القضاء على الفساد الإداري.
- واقع الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- دور الالتزام التنظيمي في ريادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وفي الأخير نتمنى ظهور دراسات أكثر تقدما تتفادى ما كان في دراستنا من نقائص وتسهم في تفعيل نمط القيادة الأخلاقية.

قائمة المراجع

أولا : باللغة العربية :

1.القرآن الكريـم

- **الكتـــب:**

2. أحمد تحسين الطراونة، **الأخلاق والقيادة،** جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية، 2010.

3. ابن منظور، **لسان العرب،** دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، المجلد العاشر 1968.

4. إبراهيم أنيس، عبد الحليم منتصر، عطية الصوالحي، محمد خلف الله الأحمد **المعجم الوسيط،** الجزء الأول، الطبعة الثانية، دار المعارف، مصر 1972.

5. إخلاص محمد عبد الحفيظ ، مصطفى حسين باهي، **طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية،** الطبعة الأولى، مركز الكتاب القاهرة، 2000 .

6. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، **السلوك التنظيمي**: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة، الطبعة الاولى، الدار الجامعية للنشر مصر.

7. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات،** دار المزيج للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية 2004.

8. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم محمود، **نظرية المنظمة،** دار الميسرة الطبعة3، عمان، الأردن، 2007.

9. رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية ، **القيادة الاخلاقية،** الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

10. ربحي مصطفى عليان، **أسس الإدارة المعاصرة،**الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع،عمان،الأردن، 2007.

11. سعد زغلول بشير، **دليلك إلى البرنامج الإحصائي spss،** بدون طبعة، الجهاز المركزي للإحصاء، العراق.

12. صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي،** بدون طبعة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2005.

13. طاهر منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر،عمان، الأردن،2005.

14. طاهر محسن منصور الغالبي، **إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،2009.

15. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، **أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر التوزيع، عمان، الأردن،2007.

16. عدي عطاء حمادي، **القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية**، الطبعة الأولى دار البداية، ناشرون وموزعون الأردن،2013.

17. علي محمد أحمد المصاروة ونعمة عباس الخفاجي، **إدارة التنوع (منظور الالتزام التنظيمي)**، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

18. فاضل أحمد القيسي،علي حسون الطائي، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2014.

19. ماجدة العطية، **سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة**، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

20. محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي** (التحليل على مستوى المنظمات)، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2009.

21. محمد الصيرفي، **السلوك التنظيمي**، الجزء الأول، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.

22. محمد أكرم العدلوني، **القائد الفعال**، الجزء الأول، بدون طبعة، قرطبة للإنتاج الفني الرياض المملكة العربية السعودية، 2000.

23. محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2005.

24. محمد سيد جاد الرب، **القيادة الإستراتيجية**، ،بدون طبعة، دار الوفاء، مصر 2012.

25. مدحت محمد أبو النصر، **تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة**، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005

26. نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة في عالم متغير**، بدون طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2014.

27. نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.

28. هايل عبد المولى طشطوش، **أساسيات في القيادة والإدارة**، الطبعة الأولى دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

- **الأطروحات والرسائل الجامعية:**

29. أميرة محمد رفعت حواس، أثر **الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية** رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.

30. جوهرة أقطي، **أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة**، دراسة حالة فنادق الجزائر رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة،2013-2014.

31. جوهرة أقطي، **أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة**، دراسة حالة فنادق الجزائر، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة،2013-2014.

32. خالد محمد أحمد الوزان، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي**،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين، 2006.

33. خدير نسيمة، **مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة امحمد بوقرة، بومرداس 2014-2015.

34. رائدة هاني العرايضة، **مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى المواطنة التنظيمية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2011- 2012.

35. سامية خميس أبو ندا، **تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية** : دراسة ميدانية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007.

36. سامي إبراهيم حماد حنونة، **قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر- بسكر، الجزائر، 2015.

37. سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، **النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية،2009.

38. عاشوري ابتسام، **الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية** رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكر، الجزائر 2015.

39. فوزية هواين، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص السلوك التنظيمي جامعة سطيف، الجزائر، 2014.

40. مشعل بن حمس العتيبي، **دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي** دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2008.

41. منال عبد الحميد عبد المجيد، **العلاقات الإنسانية وتأثيرها في تحسين الأداء المنظمي** دراسة استطلاعية تحليلية في شركة ابن ماجد العامة، جامعة البصرة، العراق، 2011.

42. هبة قدندل، **تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة**: دراسة حالة جامعة المدية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير جامعة المدية، الجزائر 2010.

- **المجـلات والتقاريــر:**

43. جواد محسن راضي وعبد الله كاظم حسن، **العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي**، دراسة اختباريه في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الواحد والعشرون، جامعة القادسية، العراق، 2011.

44. صفوان أيمن السقاف، أحمد ابراهيم أبو سن، **أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي** حالة تطبيقة على منظمات الأعمال اليمنية، مجلة العلوم الإقتصادية، العدد السادس عشر كلية الدراسات التجارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جانفي 2015.

45. عبد الرحمن برقوق، هدى درنوني، **الالتزام التنظيمي(المفهوم، الأبعاد، النتائج)** مجلة علوم الإنسان، جامعة بسكرة، العدد الثالث عشر، ديسمبر، 2014.

46. محمد عبد القادر عابدين، حمد عوض شعيبات، بنان محد حلبية، **درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس** مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثامن والعشرون، ديسمبر 2012.

47. نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، **القيادة الإدارية بين المفهوم الإسلامي والمفهوم المعاصر**، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد الثاني والأربعون، سلطنة عمان 1990.

48. مديرية التربية لولاية المدية، **البطاقة الوصفية لثانوية نو الدين زرواق بالمدية**، السنة الدراسية 2015-2016.

49. مديرية التربية لولاية المدية، **الخريطة التربوية لثانوية نور الدين زرواق بالمدية**، السنة الدراسية 2015-2016.

50. مديرية التربية لولاية المدية، **الخريطة الإدارية لثانوية نور الدين زرواق بالمدية**، السنة الدراسية 2015-2016.

51. الاستشارة التربوية لثانوية نور الدين زرواق، **الكشف اليومي للتلاميذ**، السنة الدراسية 2015-2016

- **المؤتمرات:**

52. مشاعل بنت ذياب العتيبي، **الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات** أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية قاعة الملك فيصل للمؤتمرات الرياض المملكة العربية السعودية، من01 إلى 04 نوفمبر، 2009.

- **المواقع الالكترونية :**

53. أحمد السيد كردي، سلوك الالتزام التنظيمي، [على الخط]

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277393

54. R. Edward Freeman & Lisa Stewart, **Developing Ethical Leadership, [** on line]

http://www.corporateethics.org/pdf/ethical_leadership.pdf.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

.55 Jim Collins, **De la performance à l'excellence,** edition nouveau horizons, Paris, France, 2006.

56. Michael C. Pickett ,**Understandin ethical leadership** ASBBS, E-Journal, Volume1, No1, 2005.

57. Olivier Meier, **Dico du manager-500 clés pour comprendre et agir** , edition Dunod, Paris, France, 2009.

58. Peggy G. Siegel, **Ethical Leadership and Organizational Commitment in the Canadian Armed Forces**, A management research project submitted to Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of business administration, canada, November 2013.

59. Pierre Dubois, **Un personnel motivié,engagé et loyal ?** 2eme edition, les éditions quebecor, quebec, canada, 2008.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

الجزء الأول:

استبيان حول القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

سيدي الأستاذ/سيدتي الأستاذة

تحية طيبة وبعد....

هذه عبارة عن دراسة تهدف إلى محاولة تحديد أثر القيادة الأخلاقية على رغبة الموظف في الاستمرار في عمله بالمؤسسة، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص:إدارة وتسيير المؤسسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبيانين نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلتهما بمصداقية وموضوعية وذلك بوضع أشارة(X) أمام العبارة التي تؤيدها.

نعلمكم أن البيانات سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ولا داعي لذكر الاسم.

البيانات الشخصية:

*يُرجى وضع علامة (X) في الخانة الموافقة لبياناتك:

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: من 20 سنة إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐

3- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 15 سنة ☐

أكثر من 15 سنة ☐

ملاحظة: لتفادي أي نوع من الحساسية اضطررنا لاستبدال مصطلح القيادة الأخلاقية بمصطلح القيادة الإدارية في الاستبيانات الموزعة على الأساتذة.

الجزء الثاني:

أولا: محور القيادة الأخلاقية

*يُرجى وضع علامة (X) أمام الاختيار الذي يعبر عن صفات مدير الثانوية من وجهة نظرك بالنسبة لكل عبارة.

المحاور	رقم العبارة	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الصفات الشخصية	01	يصدُق في تعامله مع الأساتذة وينجز أعماله بإخلاص.					
	02	يمكن الوثوق به، ويفي بوعوده اتجاه الأساتذة.					
	03	يتحلى بالصبر في انجاز المهام و بشوش ولا يتذمر.					
	04	لا يستغل منصبه لتحقيق أغراضه الشخصية.					
الصفات الإدارية	01	يحترم القوانين والمراسيم.					
	02	يعمل على ترسيخ السلوك الأخلاقي ومكافحة السلوك اللاأخلاقي داخل الثانوية.					
	03	يسهُل التواصل معه ويسمح للأساتذة بالمشاركة في صنع القرارات.					
	04	يقيم أداء الأساتذة وفق معايير موضوعية ويتجنب الانحياز إلى فرد أو جماعة.					
العلاقات الإنسانية	01	يلتزم بتطبيق العادلة في توزيع الواجبات بين الأساتذة.					
	02	يتعامل مع الأساتذة بتواضع واحترام.					
	03	يتسامح ويضبط نفسه عند حدوث تجاوزات غير مقصودة من الأساتذة.					
	04	يضمن وصول الحقوق لأصحابها.					
العلاقات البيئية	01	يحرص على مشاركة الثانوية في مختلف النشاطات الاجتماعية والثقافية(مسابقات،تظاهرات، ندوات...)					
	02	يُشجع التواصل بين الأساتذة وأولياء التلاميذ.					
	03	يحرص على حفظ صحة وسلامة وأمن العاملين والمتمدرسين.					
	04	يهتم بالطابع الجمالي ويحرص على نظافة بيئة الثانوية.					

ثانيا:محور الالتزام التنظيمي

*يُرجى وضع علامة (X) أمام الخيار الذي يعكس شعورك بالنسبة لكل عبارة:

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أنتمي إلى هذه الثانوية.					
02	أعتبر مشاكل الثانوية هي مشاكلي الشخصية.					
03	لا يوجد الكثير لأخسره بمغادرتي لهذه الثانوية.					
04	لدي استعداد لتقديم جهود أكبر من المطلوب لتحقيق النجاح في هذه الثانوية.					
05	لقد كان خطأ أكيدا حينما قررت أن أعمل في هذه الثانوية.					
06	لو أتيحت لي فرصة الانتقال للتدريس في ثانوية أخرى لقبلت فورا وبدون تردد.					
07	أشعر بالرضا والأمان في هذه الثانوية.					
08	لدي استعداد لقبول أي مهام إضافية لكي احتفظ بوظيفتي في هذه الثانوية.					
09	فقط أوضاعي الاجتماعية هي التي تجبرني على الاستمرار في هذه الثانوية.					
10	أهتم كثيرا بسمعة هذه الثانوية.					

الملحق رقم (02):النتائج الإحصائية

1- النتائج الخاصة باختبار (U) لمان ويتني لمعرفة تأثير متغير الجنس:

Test Statistics[a]

	الصفات الشخصية	الصفات الإدارية	العلاقات الانسانية	العلاقات البيئية
Mann-Whitney U	177,500	186,000	159,000	174,500
Wilcoxon W	583,500	291,000	565,000	580,500
Z	-,531	-,286	-1,027	-,603
Asymp. Sig. (2-tailed)	,596	,775	,305	,546
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,626[b]	,802[b]	,334[b]	,571[b]

a. Grouping Variable: الجنس
b. Not corrected for tie

2- النتائج الخاصة باختبار (U) لمان ويتني لمعرفة تأثير متغير السن:

Test Statistics

	الصفات الشخصية	الصفات الإدارية	العلاقات الانسانية	العلاقات البيئية
Mann-Whitney U	152,500	122,500	114,000	123,500
Wilcoxon W	617,500	587,500	579,000	588,500
Z	-,823	-1,716	-1,911	-1,655
Asymp. Sig. (2-tailed)	,410	,086	,056	,098
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,449 [b]	,110 [b]	,068 [b]	,117 [b]

a. Grouping Variable: السن

b. Not corrected for ties.

3- النتائج الخصة باختبار كوروسكال والاس لمعرفة تأثير متغير عدد سنوات الخبرة.

Test Statistics[a,b]

	الصفات الشخصية	الصفات الإدارية	العلاقات الانسانية	العلاقات البيئية
Chi-Square	,244	3,968	2,938	1,348
df	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,885	,138	,230	,510

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: عدد سنوات الخبرة

4- **النتائج الخاصة باختبار (U) لمان ويتني (Mann Whitney) لاختبار الفرضية الإجرائية الثالثة.**

أ/ نتائج تشخيص الفروق بين الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع مقارنة بالأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض بالنسبة لتصورهم لتوفر أبعاد القيادة الأخلاقية.

Test Statistics[a]

	الصفات الشخصية	الصفات الإدارية	العلاقات الانسانية	العلاقات البيئية
Mann-Whitney U	26,500	7,500	10,500	23,000
Wilcoxon W	41,500	22,500	25,500	38,000
Z	-2,757	-3,538	-3,312	-2,839
Asymp. Sig. (2-tailed)	,006	,000	,001	,005
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,007	,000	,000	,004

a. Grouping Variable: طبيعة الالتزام

ب/ نتائج تشخيص الفروق بين وجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع مقارنة بوجهة نظر الأساتذة من ذوي الالتزام التنظيمي المنخفض بالنسبة لتصورهم لتوفر نمط القيادة الاخلاقية.

Test Statistics[a]

	القيادة الأخلاقية
Mann-Whitney U	12,000
Wilcoxon W	27,000
Z	-3,220
Asymp. Sig. (2-tailed)	,001
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,000[b]

a. Grouping Variable: طبيعة الالتزام

b. Not corrected for ties.