



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييرج -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل



الموضوع:

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي  
دراسة ميدانية بمؤسسة الحماية المدنية - برج بوعرييرج -

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف

أ. عمار نوي

إعداد الطلبة:

-بلمسيلي فارس

-رميلي يسمينة

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر والتقدير

نشكر الله تعالى على اتمام هذا العمل فله الحمد والشكر لجلال وجهه وعظيم سلطانه

كما نشكر جميع الاساتذة الذين درسونا طوال فترة دراستنا في الجامعة

ونخص بالذكر الاستاذ الذي اشرف على هذا العمل الأستاذ النوي عمار

كما نشكر جميع عمال وموظفي كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

كما نتوجه بشكر الى كافة الاصدقاء والزلاء عرفناهم خلال دراستنا الجامعية

والى كافة من ساعدنا على اتمام هذا العمل .



## الامضاء

الى من ساندتني بصلاتها ودعائها ومن سهرت اليالي تنير دربي ؛ الى من شاركتني افراحي واحزاني الى نبع  
العطف والحنان الى اجمل امرأة في حياتي امي الغالية .

الى من علمني ان الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة الى الذي لم يبخل على باي شئ من اجل راحتي  
ونجاحي الى اعظم اب في الكون ابي الغالي .

الى عائلتي واخوتي كل باسمه محمد \_ الياس \_ اشرف .

الى زميلة معي في المذكرة الطالبة رملي ياسمين اعترافا بجهودها التي بذلتها معي في إعداد هذا العمل  
المتواضع.



## الملخص:

تعتبر المؤسسة من الركائز والدعائم الرئيسية في بناء النسق المجتمعي العام والتي من خلال تتفرعه جملة من الأجزاء الفرعية ولعل من بين الأسس المؤسسة القيادة التي تعتبر بمثابة المحرك القويم لتسييرها وفق الشروط والمعايير الرسمية والغير رسمية لها ؛ ولقد تناولنا في هذا الموضوع صنف من الأصناف القيادة وهو القيادة الأخلاقية اي دورالقيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي .

حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة الدور الحقيقي للقيادة الأخلاقية في تحصيل الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وذلك بغاية الخروج من الظواهر المؤسساتية ؛ كانت دراسة قائمة على شقين الاطار النظري والأخر الميداني الذي كان على مستوى مؤسسة الحماية المدنية \_ برج بوعرييج \_ حيث تم الاعتماد على العينة الطبقية في هذه الدراسة؛ تتمثل عدد العينة في هذه الدراسة 60 عامل حيث تم توزيع عليهم مجموعة من الاستمارات من اجل ملئها ؛ وذلك باستخدام المنهج الوصفي ؛ من خلال هذه الدراسة تم التوصل الى جملة من النتائج ؛ تمتع المسؤول بالوحدة الأخلاقية الحسنة ؛ اتصاف المسؤول بالصدق في المعاملة ؛ محافظة المسؤول على الأسرار المهنية للمؤسسة ...

اذن من خلال هذه الدراسة نرى ان للقيادة الأخلاقية دور في تعزيز الالتزام التنظيمي .

## الكلمات المفتاحية:

الدور، القيادة، التنظيم، الالتزام

## Abstract:

The institution is considered one of the main pillars and pillars in building the general societal system, which through its branching is a number of sub-parts. Perhaps among the foundations of the institution is the leadership, which is considered as the right engine to run it according to the formal and informal conditions and standards for it. We have discussed in this topic a type of leadership, which is moral leadership, ie the role of moral leadership in promoting organizational commitment.

Where this study aimed to know the real role of ethical leadership in achieving organizational commitment within the institution, with the aim of getting out of institutional phenomena; It was a two-pronged study, the theoretical framework and the field one, which was at the level of the Civil Protection Institution – Bordj Bou Arreridj - where the stratified sample was relied on in this study; The number of the sample in this study is 60 workers. A set of forms were distributed to them to fill out; By using the descriptive method; Through this study, a number of results were reached; the official enjoys good moral unity; The official's honesty in the transaction; The official maintains the professional secrets of the institution...

So, through this study, we see that ethical leadership has a role in enhancing organizational commitment.

Key words:

Role, leadership, organization, commitment

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر والتقدير
	اهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة</b>	
5	1_ الاشكالية
6	2_ الفرضيات
7	3_ أهمية الدراسة
7	4_ أسباب اختيار الموضوع
7	5_ أهداف الدراسة
8	6_ تحديد المفاهيم
11	7_ الدراسات السابقة
14	8_ المقاربة النظرية
<b>الفصل الثاني: القيادة الاخلاقية</b>	
18	تمهيد
19	1- أهمية القيادة الأخلاقية
20	2- خصائص القيادة الأخلاقية
21	3- مكونات القيادة الأخلاقية
22	4- أبعاد القيادة الأخلاقية
23	5- دواعي القيادة الأخلاقية
24	6- معايير القيادة الأخلاقية
24	7- مجالات القيادة الأخلاقية
25	8_ مبادئ القيادة الاخلاقية
27	خلاصة .

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي	
29	تمهيد
30	1- أهمية الالتزام التنظيمي
31	2- خصائص الالتزام التنظيمي
32	3- ابعاد الالتزام التنظيمي
35	4- مراحل تطور الالتزام التنظيمي
36	5- العوامل المساعدة على تكوين الالتزام التنظيمي
39	6- تحقيق و تدعيم الالتزام التنظيمي
41	7- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي .
41	8- نظريات الالتزام التنظيمي .
47	خلاصة
الاطار الميداني للدراسة	
الفصل الرابع: التعريف بميدان الدراسة ومنهجيتها	
50	ا _ منهجية البحث
50	1_ المنهج
51	2 _ العينة
52	3 _ أدوات جمع المادة العلمية النظرية والمدانية
53	II_ التعريف ميدان الدراسة
53	1_ المجال المكاني
53	2 _ المجال الزمني
53	3 _ المجال البشري
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات والنتائج	
55	اولا_ عرض وتحليل بيانات
59	1 _ عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى
70	2_ عرض و تحليل البيانات الفرضية الثانية
76	3_ عرض و تحليل الفرضية الثالثة
82	ثانيا_ نتائج الدراسة
85	خاتمة
87	قائمة المراجع والمصادر
/	الملاحق



# فهرس الجداول

## فهرس الجدول

الصفحة	العنوان	الجدول
55	المؤهل العلمي لموظفي الحماية المدنية	رقم 01
56	الخبرة المهنية لموظفي الحماية المدنية	رقم 02
57	رتبة موظفي الحماية المدنية	رقم 03
58	طريقة توظيف موظفي الحماية المدنية	رقم 04
59	هل يتمتع المسؤول بالاخلاق الحسنة	رقم 05
60	اعتراف المسؤول بالأخطائه امام الاخرين	رقم 06
61	اتصاف المسؤول بالصدق في المعاملة	رقم 07
62	استماع المسؤول للافراد واهتمامه بالاشغالتهم	رقم 08
63	تأثير طبيعة الشخصية للمسؤول على أداء داخل المؤسسة	رقم 09
64	انتاج المسؤول فرصة للتعبير عن رأيكم	رقم 10
65	وفاء القائد بوعوده	رقم 11
66	محافظة المسؤول بالاسرار المهنية بالمؤسسة	رقم 12
67	العمل على اقامة علاقات اجابية	رقم 13
68	تشجيع المسؤول على المنافسة الشريفة بين المسؤول	رقم 14
69	تأثير على الالتزامك داخل المؤسسة	رقم 15
70	تأثير صفات القيادة الاخلاقية على تعزيز الالتزام التنظيمي	رقم 16
71	الشعور بالارتباط العاطفي بالمؤسسة التي تعمل بها	رقم 17
72	حضور الى للمؤسسة في الوقت المناسب	رقم 18
73	الاستمرار للعمل في الوقت الحالي راجع الى .	رقم 19
74	سماح المسؤول بالمشاركة في القرارات الجماعية	رقم 20
75	تأثير الفساد الاداري على ممارسة القيادة الاخلاقية	رقم 21
76	تأثير نمط القيادة على ممارسة القيادة الاخلاقية	رقم 22
77	تأثير بيئة العمل على ممارسة القيادة الاخلاقية	رقم 23
78	أهم المعوقات التي تواجه القيادة الاخلاقية	رقم 24

مقدمة

## مقدمة

تعتبر المؤسسة أحد عناصر التي يعتمد عليها الاقتصاد والمجتمع في الوقت الراهن لتحقيق أهداف معينة الا أن الاستمرارها في تحقيق هذه الأهداف لا يمكن أن يتجسد الا بالميزة التنافسية تمكنها من المنافسة والبقاء في السوق وضمان مكانتها الاجتماعية ؛ وذلك من خلال تلبية متطلبات وحاجات أفراد المجتمع ؛ فهذه الميزة التنافسية تعتمد بصورة مباشرة على عامل القيادة .

يعتبر عامل القيادة في المؤسسة من بين الركائز الدعائم الأساسية التي بها تستطيع المؤسسة رسم جملة من الطروق وذلك من أجل ادراك مبتاغ الأهداف التي تسعى اليها المؤسسة ؛ وهذا لا يحصل الا من خلال الكفاءة والفاعالية التي تحتويها المؤسسة اي من كوادر بشرية قادرة على ممارسة القيادة بنوع ونمط المناسب . لا سيما من بين نوع من القيادات الذي اعتراف رواج كبير على مستوى النسق الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة الجزائرية خاصة في السنوات الأخيرة ألا وهي القيادة الأخلاقية ؛ التي لقيت اهتمام كبير من طرف المدراء والأصحاب الشركات والمؤسسات وذلك بالعرض الخروج من دائرة الظواهر المؤسساتية المنتشرة ؛ وبالتالي مما يجعل القيادة الأخلاقية تساهم في امتصاص العديد من المشاكل وهذا من خلال ممارستها وتطبيقها على أصولها التي تحتويها من مبادئ ؛ القيم ؛ المسؤولية الاجتماعية ... الخ ؛ ان السبب الرئيسي الذي جعل المؤسسات تلجاء الى هذا النوع من القيادة هو فشل أنواع القيادات الأخرى اي عدم القدرة على مواكبة المشاكل والظواهر التي تحدث في المؤسسة .

ان من بين اهتماماتها الرئيسية للقيادة الأخلاقية هو السعي واره تحقيق غاية الالتزام التنظيمي الذي يعد أحد العوامل التي تساعد في رفع وتحسن قدرة وأداء العامل داخل المؤسسة ويختصر الطريق للمؤسسة من أجل ادراك أهدافها ؛ فالقيادة الأخلاقية في الوقت الحالي تحاول التأثير في العمال بشتى الطروق وذلك بواسطة القائد الذي يعتبر النسق المحرك من خلال اكتسابه مجموعة من الأنماط التي يتميز بها هذا النوع من القيادة ؛ ولذلك فنمط القيادة الأخلاقية يلعب دور كبير في تعزيز الالتزام التنظيمي خاصة اذا اتصفت بأليتها على مستوى المعارف والتطبيق وذلك من القائد بطبيعة الحال ، وعليه نعرض دراستنا لهذا المتمثل في دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي ؛ لقد كانت الخطة لهذا الموضوع كالتالي :

لقد قسمت الدراسة الى جانبين الأول هو الجانب النظري ويتكون من أربعة فصول  
 الفصل الأول : موضوع الدراسة تم التطرق الى الاشكالية ؛ الفرضيات ؛ أهمية الدراسة ؛ أهداف الدراسة ؛ أسباب اختيار الموضوع ؛ تحديد المفاهيم ؛ الدراسات السابقة ؛ المقاربة النظرية .

الفصل الثاني : تم التطرق الى القيادة الأخلاقية؛ تعريف؛ أهمية؛ أهداف، خصائص، مبادئ، مكونات، أبعاد، دواعي، معايير، مجالات.

الفصل الثالث : تم التطرق الى الالتزام التنظيمي؛ تعريف؛ أهمية؛ مبادئ، خصائص، أبعاد، مراحل، الآثار المتبنة، النظريات.

الفصل الرابع : المتمثل في الاطار الميداني للدراسة حيث تم وضع فيه التعريف بميدان الدراسة ؛ المجال المكاني ؛ الزماني ؛ البشري ؛ منهج الدراسة ؛ أدوات جمع البيانات .

الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات والنتائج ؛ الفرضية الأولى ؛ الفرضية الثانية ؛ الفرضية الثالثة . مناقشة نتائج .

# الإطار النظري

## الفصل الأول : موضوع الدراسة

1- الإشكالية .

2- فرضيات .

3- أهمية الدراسة .

4- اهداف الدراسة .

5- أسباب اختيار الموضوع .

6- تحديد المفاهيم .

7- الدراسات السابقة .

8- المقاربة النظرية .

## 1-الإشكالية :

تعد المؤسسة من أهم الدعائم التي يعتمد عليها المجتمع لتحقيق التنمية اذا انها الهيكل التنظيمي قانوني منظم ، تضم مجموعة من العمال و الإطارات و الكوادر البشرية يربط بينهم تنسيق وتنظيم ورقابة وتحكمها قوانين داخلية وخارجية وتمتاز بتقسيم العمل و التدرج الوظيفي حسب مراكز و الأدوار .

تعرف المؤسسة الناشئة بإدارتها الفعالة التي تنشطها من قبل ما يسمى بالقائد المتحلى بشروط القيادة و المسؤولية في تسيير المحكم و الالتزام التنظيمي فالقيادة مصدر التأثير في الجماعة من حيث ان القائد يعمل مع افراد المجموعة بما يتوقف مع اهداف المؤسسة كما ان لكل قائد مبادئ وقيم وعادات و اخلاق تختلف من قائد لآخر .

وبما ان المجتمعات ترتقي وتتطور من خلال تطور وتقدم المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية و الخدمائية و غيرها من المؤسسات الأخرى ، وتدم هذه المؤسسات يكون من خلال تمتع الافراد بمجموعة من الاخلاق التي يجب ان يتمتع بها القادة داخل المؤسسة من اجل تحسينها وترقيتها ، وهذا ما سمي ب القيادة الأخلاقية و التي تمثل جزء أساسي في تسيير المؤسسات بشكل عام ، وهذا من خلال عملية التأثير المتبادلة بين المرؤوسين و القائد فكلما كان القائد يتمتع الاخلاق عالية كلما اثر ذلك على المرؤوسين من خلال زيادة حب الانتماء للمؤسسة و العمل بإتقان اكثر و تقديم تضحيات للمؤسسة ، وبالتالي يكون قد تحقق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة التي يعمل بها ، الا ان هذا الأخير يبقى صعب التحقيق بصورة كاملة اذ انه يبقى هناك بعض العمال غير راضين عن أعمالهم وهو ما يؤدي الى ضعف الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة مما يؤثر على مردودية العمل داخل المؤسسة وهو ما قد يؤدي الى التغيب عن العمل او ترك العمل بصورة مؤقتة او بصورة كلية وهو ما يعني فقدان المؤسسة لاهم عنصر فيها وهو المورد البشري.

ولهذا كان لا بد من المؤسسة المحافظة على هذا المورد البشري لأكبر فترة ممكنة بمحاولة التأثير في التزامهم بشتي الطرق ، وخاصة من خلال القائد و نمط القيادة الذي يلعب دورا كبير في تعزيز الالتزام التنظيمي ورفعته ولعل اهم نمط يمكن للقائد ان يتبعه من اجل تحقيق هذا الهدف هو نمط القيادة الأخلاقية ، هذه الأخير أصبحت من بين المطالب الأساسية في جميع أنواع المؤسسات نظرا لتأثيرها البالغ على المرؤوسين ، الا ان هناك مؤسسات تبقي فيها هناك مشكل في مستوى الالتزام التنظيمي رغم تمتع قادة هذه المؤسسات بجميع الصفات التي تتطلبها القيادة الأخلاقية .



و عليه فإننا في موضوعنا هذا ارتأينا البحث عن الدور الذي تقوم به القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وقد اخترنا مؤسسة خدماتية تتمثل في مؤسسة الحماية المدنية الوحدة الرئيسية لولاية برج بوعرييج ، من خلال طرحنا للتساؤل التالي :

❖ ما دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي ؟

وتتفرع منه أسئلة فرعية تتمثل في :

❖ ما هو دور الصفات القيادية الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي ؟

❖ ما هي أنواع الالتزام التنظيمي التي تركز القيادة الأخلاقية على تعزيزها ؟

❖ ما هي المعوقات التي تواجه القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي ؟

2-فرضيات :

الفرضية العامة :

➤ للقيادة الأخلاقية دور في تعزيز الالتزام التنظيمي .

الفرضيات الفرعية :

➤ لصفات القيادة الأخلاقية دور في تعزيز الالتزام التنظيمي .

ونكشف عنها من خلال المؤشرات التالية :

-تمتع بالأخلاق الحسنة . الصدق ؛ النزاهة ..

- الشعور بالمسؤولية .

-الانضباط .

-التعاون.

-تقبل النقد البناء .

➤ هناك أنواع من الالتزام التنظيمي التي تركز عليها القيادة الأخلاقية .

ونكشف عنها من خلال المؤشرات التالية :

-الالتزام العاطفي .

-الالتزام الوجداني .

-الالتزام المستمر .

-الالتزام المعياري .

➤ تواجه القيادة الأخلاقية مجموعة من المعوقات في تعزيزها للالتزام التنظيمي .

-الفساد الإداري .

-البيروقراطية .

-الثقافة السلبية للعمل .

-المحسوبية .

### 3- أهمية الدراسة :

يعد موضوع القيادة الأخلاقية من الموضوع المهمة على مستوى تخصص علم اجتماع وبالأخص علم الاجتماع تنظيم وعمل اذ انها تعتبر من المواضيع الجديدة و الجديرة بالدراسة خاصة لما تكون العملية تتعلق بالإدارة وما تحتويه من قيادة وفق اخلاق ومبادئ إضافية الى الانعكاسات و المزايا الإيجابية على الالتزام التنظيمي ، كما يمكن لهذا الموضوع ان يفيد الجهات المختصة للقيام بما يلزم من بناء برامج او استراتيجيات تنظيمية تساهم في دعم هذا النوع من القيادة المتمثل في القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي .

### 4-أهداف الدراسة :

-الكشف عن دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي .

-معرفة اهم أنواع الالتزام التنظيمي الذي تركز عليه القيادة الأخلاقية .

\_ التعرف على المعوقات التي توجه القيادة الاخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي .

### 5-أسباب اختيار الدراسة :

الأسباب الذاتية :

- الفضول الشخصي لدراسة دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي .

- الرغبة في الإشارة الى أهمية هذا الموضوع خاصة انه يمس الإدارة بالدرجة الأولى من خلال

تسييرها الأخلاقي من قبل القائد.

الأسباب الموضوعية :

- محاولة تشخيص واقع القيادة الاخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي .

- الكشف عن صفات القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي .

- الاهمية الفائقة والعناية الكبرى التي تعني بها القيادة الاخلاقية في السنوات الاخيرة .

- السعي لمعرفة النتائج التي تتوصل اليها القيادة الاخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي .

## 6- تحديد المفاهيم :

## أ - تعريف الدور :

**لغة:** فالدال والواو والراء أصل واحد يدل على إحداث الشيء بالشيء من حواليه، ويشير الدور إلى الاضطلاع بمهمة.<sup>1</sup>

**اصطلاحاً:**

تعددت التعاريف لتحديد مفهوم الدور ولعل ذلك راجع إلى انتشار استخدام هذا المفهوم في العديد من المجالات العلمية ومن بين أبرز التعريفات نجد :

**أحمد زكي بدوي** " فقد عرفه في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه "السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة " ،وبهذا فسلوك الفرد سيتوقع في ضوء توقعات الأفراد الآخرين منه ، ويتأثر هذا<sup>2</sup> التوقع بفهم الفرد والأفراد الآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزها الاجتماعي الذي يشغله ومنه فإن السلوك يتحدد من خلال توقعات الفرد والأفراد الآخرين.

ويعرف كل من " **نعمان عاطف سالم** " و " **تيسير عبد الحميد** " الدور بأنه: " يمثل الدور المظهر الحركي للوضع الاجتماعي ، ويركز على الحقوق والواجبات أي على التوقعات المعيارية المرتبطة بالأوضاع السائدة في دنيا الاجتماعية أو نظام ما " بحيث يعتبر الدور ترجمة للحقوق والواجبات التي تخضع للقوانين في المجتمع أو نظام ما .<sup>3</sup>

في حين يذهب " **بديع القشاعلة** " في قاموس مصطلحات علم النفس إلى تعريف الدور بأنه " وظيفة يقوم بها كل عضو داخل جماعة " وبهذا فإن كل فرد في الجماعة يقوم بوظيفته .<sup>4</sup>

<sup>1</sup>أبي الحسين أحمد بن فارس بن زكريا : معجم مقاييس اللغة ، الجزء 2 ، دار الفكر للطباعة والنشر ، العراق ، 1979 ، ص 31.

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، لبنان ، 1993 ، ص 385 .

<sup>3</sup> نعمان عاطف سالم عمرو و تيسير عبد أبو ساكور : "دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية قيم المجتمع المدني في محافظة خليل من وجهة نظر طلبتها " في: مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، العدد 23 ، حيران ، 2011 ، قدس ، فلسطين ، ص 17.

<sup>4</sup> بديع عبد العزيز القشاعلة : المعاني مصطلحات في علم النفس، شركة السيكولوجي لنشر والتوزيع ، رهط ، فلسطين ، 2019 ، ص 92 .

أما "مصلح الصالح" فيعرفه على أنه "الجانب الدينامي للمكانة، وهو عبارة عن مجموعة الحقوق والواجبات المتعلقة بالمكانة و أيضا السلوك والاتجاهات و القيم الملزمة" وبهذا فهو عبارة عن مجموعة من متطلبات تنعكس على توقعات الفرد وأفراد في الجماعة تقوم على الحقوق و الواجبات تحدد مكانة الفرد<sup>1</sup>.  
إجرائيا : هو الوظيفة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة ما يحمل معه توقعات معينة لسلوك كما يراها الآخرين.

#### ب- تعريف القيادة :

##### اصطلاحا:

القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، فهي مسؤولية تجاه المجموعة المقادة لتحقيق النتائج المرسومة.

أو هي أنها عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف، و تعبر القيادة بوجه عام عن القيام بتلك الأعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها.

وفي تعريف آخر هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة نحو تحقيق أهداف مشتركة، بطريقة تضمن بها طاعتهم واحترامهم.

##### اجرائيا :

هي القدرة التي يتميز بها القائد عن غيره بتوجيهه للآخرين بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم، وشحذ هممهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.

#### د- تعريف القيادة الأخلاقية :

عرفها " براون " بأنه إظهار السلوك المناسب من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية والترويج لمثل هذا السلوك لأتباعه من خلال تعزيز الاتصالات في اتجاهين و اتخاذ القرار".  
و عرفها " اركان يالميز " نشر الإنصاف وإظهار الاحترام لصفات الآخرين الشخصية، والجمع بين قدرات الأمانة، والموثوقية، والإخلاص، واتخاذ القرار الديمقراطي، ودعم مشاركة الأفراد كونه متعاطفا ولطيفا ".

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية ، مدخل لحقيقة الميزة التنافسية ، دار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية

كما عرفتھا " اليك " عرض القيادة السليمة المعيارية من خلال الأنشطة الفردية والعلاقات بين الأشخاص، وترقيتها مباشرة إلى الأتباع من خلال الاتصالات الثنائية الاتجاه الدعم وصنع الاختيار".<sup>1</sup>

اجرائيا :

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

#### ه- تعريف الالتزام التنظيمي :

لغة:

من الناحية اللغوية: يعني العهد ويلزم الشيء لا يفارقه والملازم لشيء المداوم عليه ويعني كذلك في اللغة العهد والقرب والنصرة والمحبة.<sup>2</sup>

اصطلاحا:

يرى " بوتر": بان للالتزام هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة، كذلك هو: حالة اجتماعية ونفسية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة. كما يعرف أيضا: هو الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.<sup>3</sup>

ويعرفه "موتز" على أنه: استجابة وجدانية (اتجاه) من تقويم حالة العمل التي تصل أو تربط الفرد بالتنظيم . تعريف "شيلدون" : هو اتجاه أو توجه نحو المنظمة يربط شخصية وهوية الفرد بالمنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ناصر داردي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية للنشر و التوزيع ، الجزائر العاصمة ، الجزائر ، 2004 ، ص 58

<sup>2</sup> أحمد محمد، أبو حمو الشباب، مفاهيم إدارية معاصرة، دار المنهل للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص. 308

<sup>3</sup> ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2011. ، 20

<sup>4</sup> -عده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع

والطباعة، عمان، الأردن ، 2005 ، ص. 285.

## اجرائيا :

هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة والقبول بالقيم والاهداف المؤسسة .

## 7- الدراسات السابقة :

دراسات محلية :

الدراسة الاولى :

دراسة بعنوان " الأنماط القيادية السائدة و علاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة " دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية و الأوقاف لولاية ام البواقي ، قامت بها الطالبة بوعكازة ليلي سنة 2016 .

وجاءت هذه الدراسة بمجموعة من الأسئلة هي كالتالي :

ما اثر النمط الديمقراطي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة الشؤون الدينية و الأوقاف ؟

كيف يؤثر النمط الأوتوقراطي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة الشؤون الدينية و الأوقاف ؟

ما اثر النمط المتساهل على الالتزام التنظيمي بمؤسسة الشؤون الدينية و الأوقاف ؟

وقد صاغة الباحثة فرضيات جاءت كالتالي :

توجد علاقة بين النمط القيادي السائد و الالتزام التنظيمي

يؤثر النمط الديمقراطي على الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الشؤون الدينية و الأوقاف .

يؤثر النمط الأوتوقراطي على الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الشؤون الدينية و الأوقاف .

يؤثر النمط المتساهل على الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الشؤون الدينية و الأوقاف .

وقد هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن النمط القيادي المناسب لتحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة الشؤون الدينية و الأوقاف، كما هدفت الى توضيح النمط القيادي و تأثيره على الروح المعنوية و الجماعية للفاعلين بالمؤسسة.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة القصدية و التي كانت للإداريين و موظفين مؤسسة الشؤون الدينية و الأوقاف وقد تراوح عددها 40 موظف .

واستخدمت المنهج التحليلي و الوصفي

و توصلت الباحثة المجموعة من النتائج جاءت كالتالي :

يؤثر النمط الديمقراطي على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الشؤون الدينية و الأوقاف

يؤثر النمط الفوضوي على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الشؤون الدينية و الأوقاف .

كما يؤثر النمط القيادي السلطي على الالتزام التنظيمي في بعض الأحيان ، كما انه يرفع من مستوى الالتزام بشكل متوسط .<sup>1</sup>

الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان " اثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي -دور الوساطة لنية ترك العمل- دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز و الكهرباء بباتنة "

قان بها الطلبة : فعودة نصر الدين ، وسلامي منيرة ، سنة 2008

وقد جاءت أسئلة الإشكالية على النحو التالي :

-كيف تؤثر ممارسات القيادة الأخلاقية على نية العاملين في ترك العمل وعلى الالتزام التنظيمي ؟

-ما درجة ممارسة مدير المؤسسة للقيادة الأخلاقية ؟

-هل يتاثر الالتزام التنظيمي بالقيادة الأخلاقية ؟

-ما هي نية العاملين في ترك المؤسسة وكيف تاتر الممارسات القيادة الأخلاقية عليها ؟

هل هناك علاقة بين ممارسات القيادة الأخلاقية و نية تركت العمل على الالتزام التنظيمي للعاملين ؟

و قد ضاغوا الفرضيات التالية :

-القيادة الأخلاقية تاتر إيجابا على الالتزام التنظيمي للعاملين .

- القيادة الأخلاقية تاتر سلبا على الالتزام التنظيمي للعاملين .

-نية ترك العمل لها تأثير سلبي على الالتزام التنظيمي للعاملين .

-نية ترك العمل تتوسط العلاقة كليا بين القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي .

وقد تم الاعتماد على المهنج الوصفي التحليلي ،اما عينة الدراسة فقد تمثلت في العاملين بمديرية توزيع

الغاز و الكهرباء لولاية باتنة و قد بلغت 100 مفردة من مجموع مجتمع الدراسة .

وقد توصل الي النتائج التالية :

الممارسات السلوكية للقيادة الأخلاقية من قبل المشرفين تؤثر على الالتزام التنظيمي .

<sup>1</sup>بوعكاز ليلي، الأنماط القيادية السائدة و علاقتها بالالتزام التنظيم داخل المؤسسة ، دراسة ميدانية بمديرات الشؤون الدينية و الأوقاف لولاية ام البواقي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة العربي بن مهدي ، ، ام البواقي ، الجزائر ،

1. ممارسات المشرفين للسلوكيات القيادية الأخلاقية تؤثر على نية ترك العاملين للعمل .

تأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي بالسلب .

الدراسات العربية :

الدراسة الثالثة :

دراسة بعنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية و علاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة

نظر العاملين في دولة الكويت "

قام بها الطالب: احمد بركي مبارك العنبي ، 2013

وقد صاغ أسئلة الإشكالية على النحو التالي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين ؟

-ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت لقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين ؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة

الأخلاقية تبعا لمتغير الجنس و الخبرة ؟

وقد اعتمد على المنهج الوصفي ، واعتمد على العينة العشوائية الطبقية و التي تراوح عددها 256 معلم

ومعلمة .

وقد توصل الى النتائج التالية :

-درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة

وانهم يتمتعون بممارسة القيادة الأخلاقية بفعالية عالية .

-ان مستوى القيم التنظيمية لدى المعلمين كانت بشكل عام مرتفعة

-القيم التنظيمية لها ارتباط بالممارسة السلوكيات ومبادئ القيادة الأخلاقية فلمدير لديه منظومة من القيم

التنظيمية تظهر على مستوى سلوكياته و اخلاقه .

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة

الأخلاقية و متغير الجنس .

<sup>1</sup> قعودة نصر الدين ، سلامي منيرة ، نشر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي ، دور الوساطة لنية ترك العمل ، دراسة

حالة لمديرة توزيع الغاز و الكهرباء بباتنة ، مجلة الاستراتيجية و التنمية ، المجلد 10، العدد 4 جويلية 2020. الجزائر .



-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الأخلاقية ومتغير الخبرة.<sup>1</sup>

تعقيب على الدراسات السابقة :

الدراسة الاولي جاءت بعنوان الأنماط القيادية السائدة و علاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة " دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية و الأوقاف لولاية ام البواقي، وقد تفقت هذه الدراسة مع دراستنا في انها درست الالتزام التنظيمي و درست القيادة و كيفية تثرها على الالتزام التنظيمي ، واختلفت مع دراستنا في انها لم تركز على القيادة الأخلاقية بل ركزت على القيادة وانماطها كما انها اختلفت في انها أجريت على الإداريين بينما دراستنا ستجري على أعوان الحماية المدنية ، اما الدراسة الثانية فقد جاءت بعنوان " اثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي -دور الوساطة لنية ترك العمل- دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز و الكهرباء بباتنة " وقد اتفقت مع دراستنا في انها ركزت على القيادة الأخلاقية و اثارها على الالتزام التنظيمي و اتفقت أيضا في انها ركزت على الالتزام التنظيمي كما انها اتفقت مع دراستنا في انها أجريت على مؤسسة خدماتية وقد اختلفت في انها لم تركز على دور القيادة الأخلاقية على تعزيز الالتزام التنظيمي . اما الدراسة الثالثة فقد جاءت بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية و علاقتها بقيم التنظيمية من وجهة نظر العاملين في دولة الكويت " وقد اتفقت مع دراستنا في انها ركزت على القادة الأخلاقية و اختلفت في انها ركزت على علاقة القيادة الأخلاقية بالقيم التنظيمية و على كيفية رؤية العاملين للقادة و اختلفت في انها كانت دراسة حول المعلمين و المعلمات بينما دراستنا تركز على كيفية تعزيز القيادة الأخلاقية للاعتماد التنظيمي للأعوان الحماية المدنية .

#### 8-المقاربة النظرية:

تعتبر النظرية الوظيفية من أهم الاتجاهات الرئيسية في علم الاجتماع حيث ترجع أصولها الى نظرية الجشطالت في علم النفس .

حيث بدأت النظرية كاتجاه في علم الاجتماع في القرن 19 عشر،حيث صاحب ظهورها تغيرات و اضطرابات في المجتمع الأوروبي و بالتحديد الثورة الفرنسية مما ساهم كثيرا في بلورة أفكارها الرئيسية لدى

<sup>1</sup> . احمد بركي مبارك العتيبي ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية و علاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت ، رسالة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في التربية ، قسم الإدارة و المناهج ، جامعة الشرق الأوسط ، شباط ، الكويت ، 2013/2012 .

ابرز روادها قبل تطويرها كأمثال "اوغست كونت"، "ايميل دوركايم"، "هربرت سبنسر"، "روبرت ميرتون"، "تالكوت بارسونز".

و أما عن مفهوم البنائية الوظيفية فهي مركبة من جزئين:

أ. البناء structure : هو مصطلح يشير إلى الطريقة التي تنظم بها الأنشطة المتكررة في المجتمع

ب. الوظيفة fonction : يشير المصطلح إلى مساهمة شكل معين من الأنشطة المتكررة في

الحفاظ على استقرار توازن المجتمع .

يرون الوظيفيين بأن لكل نسق اجتماعي يتكون من انساق ( أنظمة ) اجتماعية فرعية متسادة، والتي بدورها تتكون من أجزاء، يؤدي كل جزء وظيفته الاجتماعية في إطار من التكامل والتساند الوظيفي، وذلك من اجل الحفاظ على توازن واستمرار النسق الاجتماعي، أي أن الاتجاه الوظيفي يهتم بدراسة التنظيمات الاجتماعية من حيث بنيتها و الأدوار المناطة بها، والتي تمارسها من اجل الوصول إلى تحقيق أهدافها .<sup>1</sup> ويرى بارسونز بان " الأنساق الاجتماعية هي انساق للتفاعل الاجتماعي بين جمع من البشر، والذين يعملون على تحقيق الأهداف المشتركة " فالأنساق الاجتماعية حسبه تتغير وتستمر من خلال عملية اجتماعية أساسية، وهي التفاعل الاجتماعي الذي يعني العلاقات متبادلة التأثير بين أجزائه، والتي تهدف إلى تحقيق نتائج مشتركة للحفاظ على استمرار واستقرار البناء الاجتماعي.

ويشير البناء الاجتماعي إلى مجموعة من العلاقات الاجتماعية المتبادلة التي تتكامل و تتناسق من خلال الأدوار الاجتماعية ."

كما يرى بارسونز بأن الأنساق ومن ثم المجتمعات من الممكن أن تحلل وظيفتها في أربع متطلبات وهي كما يلي:

وظيفة المحافظة على النمط : وهذه الوظيفة تتعلق بالارتباط بين المجتمع كنسق اجتماعي والنسق الثقافي الفرعي للفعل ويكون ذلك باستدماج الأجزاء لثقافة المجتمع هذه الأخيرة تضبط وتحدد أفعالها الوظيفة التكامل : تأمين التعاون النظامي بين وحدات أو أجزاء النسق الاجتماعي وبصفة خاصة تكامل الوحدات أو أجزاء النسق المختلفة وإسهامهم في التنظيم أو الوظيفة الكلية ويكون بتأدية كل جزء لوظائفه، بالتناسق مع وظائف الأجزاء الأخرى.

1 عبد الباسط عبد المعطي : اتجاهات نظرية في علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1999 ص 133

وظيفة تحقيق الأهداف : وهي تتمثل في العلاقة بين المجتمع كنسق اجتماعي، والشخصية الفرعية للفعل وهي معنية بتحقيق الأهداف وثيقة الصلة بالهدف العام للمجتمع العام وهذا طبعا بعد تحديدها، كما تعني تعبئة قوى المجتمع من أجل انجاز هذه الأهداف.<sup>1</sup>

مما لا شك فيه يمكن القول ان المؤسسة الحماية المدنية التي تم فيها الدراسة هي تعتبر فرع من المؤسسة الكبرى اي فرع من النسق العام التي تتميز بمجموعة من الفاعلين لها من اجل ادراك غاية تحقيق اهداف المؤسسة المراد الوصول اليها وبالتالي دراستنا في صبت في النظرية الكبرى للعلم الاجتماع المتمثلة في النظرية الوظيفية المترتبة على نسقين هما البناء ؛ الوظيفة . اي خلال في البناء للمؤسسة سيؤثر حتما على الوظيفة بحد ذاتها

---

1\_ بكير بن بأبوب ، المجتمع المدني و الإعلام البيئي في الجزائر ، جمعيات البيئة في مدينة غرداية ، نموذجا ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم إعلام و اتصال ،تحت إشراف : دكتورة رشيدة سبتي ، قسم علوم الإعلام و الاتصال كلية العلوم السياسية والإعلام ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر العاصمة ، الجزائر ، 2012/2013 .

## الفصل الثاني : القيادة الأخلاقية

### تمهيد

1- أهمية القيادة الأخلاقية

2- خصائص القيادة الأخلاقية

3\_ مبادئ القيادة الأخلاقية

4- مكونات القيادة الأخلاقية

5- ابعاد القيادة الأخلاقية

6- دواعي القيادة الأخلاقية

7- معايير القيادة الأخلاقية

8- مجالات القيادة الأخلاقية

خلاصة .

**تمهيد:**

استحوذ مفهوم القيادة الأخلاقية على اهتمام بالغ في الفترة الأخيرة نظرا للممارسات غير الأخلاقية من قيادات بعض كبرى الشركات العالمية، مما أدى في بعض الأحيان إلى انهيار بعض الشركات و افلاس أخرى ويعد هذا الفصل تمهيدا لمفهوم القيادة الأخلاقية، ونظرا أهمية القيادة و أثرها على ويعد هذا المبحث تمهيدا لمنظمات الأعمال اليوم سنتناول في هذا المبحث بالسرد والتفصيل ما يعنيه مفهوم القيادة الأخلاقية.

## 1- أهمية القيادة الأخلاقية:

تبرز أهمية القيادة الأخلاقية عندما ال يكون هناك قوانين وأنظمة وتعليمات، ويكون القائد هنا بحاجة إلى الاجتهاد، وتحكيم الضمير في أي قرار قد يصدر عن الإدارة، ومعرفة أن هذا القرار قد يعمل على المساعدة في تفاني العاملين بالعمل، والحصول منهم على أفضل إنجاز ممكن، وهذا لن يتأتى من فراغ، بل بمعاملة العاملين معاملة حسنة، والعمل على فهم مشاعرهم، وفهم مشاكلهم، والعمل على المساهمة في حلها، والعمل على تحقيق الألفة بين العاملين وبعضهم البعض، وهذا كله يحتاج بقوة إلى قيادة أخلاقية.

ومظاهر تأثير القيادة الأخلاقية على المنظمات ال يمكن حصرها أو عدها، لذلك من الأهمية بمكان الاهتمام بوجودها؛ وذلك لضمان استمرارية المنظمة في عملها؛ وسالمتها من المظاهر السلبية، وحوار أساسيا اعاقه مسيرتها، ومنعها من بلوغ أهدافها، فالقيادة الأخلاقية تعد في تنظيم العالقات بين المنظمة والعاملين فيها. ويتناول الباحث هنا أهم ما ذكره الباحثون في أهمية القيادة الأخلاقية من خلال ما يلي: -"أنه من الضروري أن يوجد ميثاق أخلاقي يلتزم به الإداريون ن يعتمد على عدة أسس منها: الحق، المنطق، العدالة، العقل. وهذا الميثاق يحكم القرارات الإدارية في جميع المستويات، حيث يعمل الالتزام بهذا الميثاق على الحد من الصراع والتوتر بداخل المنظمة، و ينعكس ذلك على تحويل المناخ التنظيمي إلى مناخ يسوده التعاون والرغبة في الإنتاج.

-كما أن "الأفراد يحتاجون إلى بوصلة لتقوم بتوجيههم إلى السلوك الصحيح عند مواجهتهم لمواقف لم يتعرضوا لها من قبل، وتتمثل هذه البوصلة في الأخلاق، فعملية المواجهة مع المواقف الجديدة ليست سهلة؛ لان القيم تتنافس مع بعضها البعض، وتعد المداخل التي تعتمد على العناصر من أهم المداخل المنطقية التي تعمل على تنظيم السلوك الأخلاقي، وعلى توجيه صانعي القرار، رشادهم او مساعدتهم في عملية التفكير.

-أنها تقلل من الخسائر التي يمكن أن تتحملها المنظمة جراء تجاهل الالتزام بالمعايير الأخلاقية.

-تعمل على تعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي والدولي .

-تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى ردود فعل الأطراف الأخرى، والتي تكون سلبية بالتأكيد، مما يعود

بالضرر على المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>إسماعيل محمد السيد وآخرون ، م ، تنمية المهارات القيادية والسلوكية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية ،

## 2- خصائص القيادة الأخلاقية :

يمكن القول إن القائد الذي يحكم الأمور داخل المنظمة بطريقة أخلاقية البد و أن يمتلك عدد من الصفات المهمة، والبد وأن يضع لنفسه ميثاقا أخلاقيا ملزما وتكون من أهم صفات هذا القائد الحكم بالمنطق على الأمور؛ أي ال يكون متبعا لهواه في تقدير المواقف، وأيضا البد وأن يتمتع القائد بالقدرة على تقريب الفرقاء داخل المنظمة، وذلك من باب تخفيف التوتر والصراع بين العاملين، والعمل على تنمية الاتجاهات الأخلاقية الإيجابية.

ولخص العنقر خصائص القيادة الأخلاقية في ثلاثة أبعاد، وذلك على النحو التالي:

## أ- الخصائص الإدارية:

حيث تركز على الموضوعية في مجال اتخاذ القرارات، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، وتوضيح المهام الموكلة للمرؤوسين، وأن يدير القائد وحدته بأسلوب عطاء حرية التعبير للمرؤوسين، ومنحهم التسهيلات اللازمة يتفق مع ظروف الموقف، او لتنفيذ مهامهم، وأن يشرف على تنفيذ العمل داخل وحدته الإدارية بنفسه، و أن يقيم المرؤوسين وفقا ، ويشجع إنجازاتهم ويحفزهم على العمل بروح الفريق. لمعايير موثوق فيها .

## ب- الخصائص الشخصية:

وهي التركيز على مبادئ الإنصاف والعدالة في توزيع الواجبات والأعمال على المرؤوسين، وتحري الصدق عند الحديث معهم، والوفاء بالتعهدات والوعود المقطوعة، والاعتراف بالأخطاء إن وجدت، وتوقيع العقاب على منتهك المعايير الأخلاقية، والعمل على رفع تقارير عن الأعمال بأمانة وصدق، وتقبل نقد الآخرين

## ج- الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية:

وهنا يتم التركيز على مجالات التعامل مع الآخرين، وأنه يجب تحري التقدير، والاحترام، و التواضع، والمحافظة على أسرار الآخرين والإنصات للمرؤوسين، والاهتمام بإشباع حاجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي، ومراعاة ظروفهم، ودعمهم والوقوف معهم والحرص على مشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية<sup>1</sup>.

-عدم وجود تجاوزات قانونية وأخلاقية في المنظمة .

-أن تكون مفهومة وواضحة وال تحتاج لتعقيدات لأنها تميل للفطرة السليمة.

-القيادة الأخلاقية تعمل على تقليل الخلافات والصراعات داخل مجلس الإدارة

-القيادة الأخلاقية تركز دوما على مصلحة العمل بدال من التركيز على المصلحة الشخصية.

<sup>1</sup> بشير العلاق ، لقيادة الإدارية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان، الأردن ، 2010 ، ص 22-27

و ذكر **Brown and Trevino** بأن خصائص القيادة الأخلاقية تتمثل بما يلي:

أ-التوجه بالأفراد:

من خلال العمل على زيادة المستوى الأخلاقي للوعي لدى العاملين لأداء أعمالهم بكفاءة .

ب- وضع المعايير الأخلاقية والمسائلة:

من خلال التأكيد على ضرورة الموازنة بين متطلبات المنظمة أو ما يحتاجه الأفراد وهذا يفترض وجود مجموعة معايير أخلاقية تحكم إنجاز العمل.

ج- وضوح السمات والتصرفات الأخلاقية .

د- اتساع الوعي الأخلاقي:

عن طريق التحلي بالصدق والأمانة في إنجاز الأعمال<sup>1</sup>.

3- مكونات القيادة الأخلاقية :

يعد اتباع المسار الأخلاقي هو ما يجب أن يحرص عليه كل شخص في المنظمة سواء أكان في مركز قيادي، أو لم يكن، ويجب على قيادة المنظمة عدم الاعتماد على تقدير عاملها لأخلاقيات العمل بحسب قناعاتهم الشخصية، لذلك يجب على قيادة المنظمة أن تتبنى عدة مكونات لقيادة المنظمة بطريقة أخلاقية، فيجب عليها مثال أن تتبنى رؤية استراتيجية قائمة على من الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأن الأخلاقيات، ويجب عليها أن تجعل من الأخلاقيات جزء تدخل إلى العاملين عن طريق مداخل أخلاقية متعددة، وأيضا على قيادة المنظمة أن تتبنى ضوابط معينة؛ لتجنب أي سلوك غير أخلاقي قد يأتي به العاملون . إن القيادة الأخلاقية البد و أن تتابع عن كثب نتائج الدراسات التي قد تؤثر على العامل بشكل إيجابي أو سلبي كي تكون مشجعة ومحفزة للعاملين على السلوكيات الحميدة.

و هناك أربعة مكونات للقيادة الأخلاقية وهي :

أ-الهدف:

أي أن القائد الأخلاقي البد و أن يكون مقنعا بالحجة والمنطق، ويملك الحسم في التصرف فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية؛ حيث يلجأ القائد إلى المنطق إقناع الآخرين في إنجاز الأهداف التنظيمية، والبد للقائد أن يراعي التوازن ما بين تحقيق طموحات و انجازات المنظمة، وطموحات العاملين، وعليه أن يشجع العاملين على الإيمان بأفكارهم وقيمهم.

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 28



## ب- المعرفة:

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

## ج- السلطة:

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

## د- ثقة:

عندما يحفز القائد الأخلاقي العاملين فإنه يستفيد من الثقة من خلال المنظمة والبيئة الخاصة بها، فبدون الثقة والمعرفة سيتملك الناس الخوف من ممارسة سلطتهم، فالقائد الأخلاقي يوجد جوا ، بحيث تشعر المنظمة من خلاله بالحرية في الحوار، من الثقة والاقتراح، وطرح الأسئلة<sup>1</sup>.

## 4- أبعاد القيادة الأخلاقية:

أبعاد القيادة الأخلاقية تمثل أبعاد القيادة الأخلاقية أهمية خاصة، فهي بمثابة رسالة من القائد مفادها أن الأبعاد الأخلاقية تسهم بشكل مباشر وغير مباشر في نجاح المنظمة، واستمرارها. ويتناول الباحث أهم ما ذكره الباحثين عن أبعاد القيادة الأخلاقية من خلال ما يلي:

أ- لسلوك الأخلاقي وتوافره، حيث يعد من المكونات الرئيسية للقيادة

ب- ممارسة السلوك الأخلاقي، حيث البد للقائد أن يعد الأخلاق ركنا أساسيا في أسلوب وطريقة العمل بالمنظمة، حيث البد له أن يمارس السلوك الأخلاقي في الحياة الشخصية، وفي العالقات الخاصة به، وفي

<sup>1</sup> عبدالشافي محمد أبو الفضل ،، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،

الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2008 ، ص 54 <sup>1</sup>

المنظمة التي يعمل بها، ويجب عليه أن يتجنب أذى الآخرين، ويحترم حقوق الغير، وألا يكون مخادعا أو كاذبا .

ج -تعزيز السلوك الأخلاقي، حيث يجب على القائد أن يراقب العاملين ويعاقب من يبتعد عن السلوك الأخلاقي، وعليه أيضا أن يطور مدونات أخلاقية قيمة، وأن يوفر التدريب الأخلاقي، ويوفر نظام مكافآت يعزز من خلالها السلوك الأخلاقي.

د-العدالة، من خلال المساواة في المعاملة، وطرح الخيارات العادلة

هـ-المشاركة في السلطة، من خلال الشورى، واحترام الأفكار والاهتمامات

و-وضوح الدور، من خلال وضوح المسؤوليات، والتوقعات، و أهداف الأداء

ز-التوجه بالأشخاص، من خلال الاهتمام بالأشخاص والاحترام

ح-التوجيه الأخلاقي، من خلال مناصرة الأخلاق، والثواب، والعقاب.

ط-النزاهة ، من خلال نظافة اليد، والاتساق بين الأقوال والأفعال<sup>1</sup> .

### 5-دواعي القيادة الأخلاقية:

عندما تكون المنظمة بحاجة لقيادة كل همها خدمة الآخرين، ومبتغاها الأول ضمان حرية الرأي للعاملين، واعطائهم الحق في الخصوصية، والعيش بسالمة، والامتناع عن الأوامر التي قد تنتهك مبادئهم الدينية والأخلاقية، وابتعادهم عن الخطر، والحفاظ على صحتهم وسالمتهم، فإننا بالتأكيد هنا بحاجة لقيادة أخلاقية. فعندما نستطرد إلى ما سبق ذكره فنحن بالتأكيد هنا نتكلم عن القيادة الأخلاقية ودواعي ومبررات استخدامها، حيث أشار عدد من الباحثين إليها من خلال ما يلي:

-أنه عندما تكون هناك حالات إدارية تستلزم اتخاذ قرار، وتكون غير مرتبطة بنص صريح في النظام أو التعليمات كي يكون من السهل البت بها وتطبيقها.

\_ يستلزم هنا لجوء متخذ القرار إلى الاجتهاد ليقوم باتخاذ قرار مناسب للحالة، فتكون عملية الاجتهاد مرتبطة بمعتقداته وقيمه، ويتجلى هنا الدور الذي تلعبه الأخلاق لتوجيهه نحو القرار المناسب للحالة<sup>2</sup>.

- هناك ارتباطا وثيق الصلة بين القرارات الإدارية والأخلاق في كل الحالات، حيث البد من قيام متخذ القرار بتحكيم الضمير، والرجوع لمبادئ الأخلاق فيما يعرض عليه فبعد مرور الزمن وتغير وتبدل الأحوال تصبح بعض الأنظمة والقوانين غير صالحة وغير مناسبة للتطبيق، ووجود تضارب بها، وغياب نص

<sup>1</sup> .نجم عبود نجم ، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، دار صفاء للطباعة ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2011،

ص70

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص60

قانوني يمكن أن يطبقه الإداري على الحالة المعروضة عليه، يعتمد هنا الإداري على اجتهاده، وحيث إن الاجتهاد يرجع لمعتقدات المقرر ومدى تطبيقه للمعايير الأخلاقية يكون هناك اختلاف وتباين بدرجات الالتزام بتلك المعايير داخل المنظمات وخارجها.

### 6-معايير القيادة الأخلاقية :

تتطلب القيادة الأخلاقية معايير وأنظمة مختلفة؛ لكي تتمكن من ممارسة دورها بفعالية والقيام بواجباتها على أكمل وجه والبد لنا ألا نغفل أننا نتعامل مع مورد بشري في هذا السياق، وأن المورد البشري دائماً ما يكون خاضعاً، وهذا يرجع لمؤثرات قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية إلى طبيعة الثقافة المعمول بها داخل المنظمة التي ينتمي إليها الفرد، ونجد أن الثقافة التنظيمية تتدخل بشكل لا يمكن تجاهله في اتخاذ القرارات الإدارية والمعايير التي قد تحكم هذه القرارات.

-التحلي بالأمانة والصدق مع متلقى الخدمة، والقيام بتقديم الخدمة له دون أن يكون الهدف من تقديمها الحصول على المنفعة .

أن يكون الشعار المرفوع في التعامل مع كافة الشرائح بالمجتمع عند مزاوله المهنة العدالة والمساواة .-  
الأخذ بالاعتبار المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية.

-الحرص على تقديم الخدمة لطالبها دون استغلاله بأي شكل كان مادياً أو معنوياً ، كاستغلال أسراره، أو الاتجار بها، أو عدم تقديم معلومات قد يحتاجها بشكل مقصود ومتعمد بهدف إلحاق الضرر .

-عدم الانقطاع عن العمل ما دام المجتمع في حاجة لعمله.

- الإحساس بالواجب<sup>1</sup>.

### 7-مجالات القيادة الأخلاقية:

اشارت أبو علبة إلى أربعة مجالات للقيادة الأخلاقية، وذكرتها على النحو التالي :

-سمات العالقات الشخصية.

-سمات العمل الإداري.

-العمل الفرقي الجماعي.

-الحس الإنساني في المعاملات.<sup>2</sup>

وأشار الهندي إلى أربعة مجالات للقيادة الأخلاقية، وذكرها على النحو التالي:

<sup>1</sup> المرجع نفسه ،ص 60 ، 61

<sup>2</sup>عبدالشافى محمد أبو الفضل، المرجع نفسه ، ص 62

- الخصائص الشخصية .

-الصفات الإدارية الأخلاقية.

-العمل بروح الفريق .

-العلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

8-المبادئ الرئيسية للقيادة الأخلاقية:

أ-الاحترام في القيادة الأخلاقية:

يتم تحديد وتعريف الاحترام كقادة تحترم الآخرون وأنفسهم ، لكن الاحترام في القيادة الأخلاقية هو أمر معقد ويتعمق أكثر من الاحترام الذي يعلمه الآباء لأطفالهم ، حيث يجب أن يحترم القائد أتباعه وأن يكون متعاطف ومتسامح مع وجهات النظر المتعارضة ، وعلى الرغم من وجود بعض التعارض بين رئيس العمل والأفراد.

ب-تقديم الخدمة للآخرين:

يجب أن يخدم القائد الأخلاقي الآخرين أيضًا ، ويجب على القادة الأخلاقيين وضع رفاهية متابعيهم على رأس قائمة اهتماماتهم ، حيث يجب أن يقوم القادة والمشرفين على العمل بتقديم يد العون ومساعدة الآخرين من الأفراد في حل أي مشكلة ، بحيث بمجرد أن يضع الفرد المشكلة أمام القائد يقوم القائد بخدمته وحل هذه المشكلة وتقديم يد العون.

ج-العدل من مبادئ القيادة الأخلاقية:

يعتبر العدل مبدأ أخلاقي آخر ، ويجب أن يكون القادة الأخلاقيون قلقون بشأن قضايا العدل والعدالة ، لأنه إذا كان القائد عادلاً ، فهو قادر على معاملة جميع أتباعه بطريقة عادلة ومتساوية ، حيث يجب أن يتم التعامل مع جميع أعضاء الفريق بشكل واحد دون تفرقة بينهم حيث أن العدل في القيادة يعمل على إدارة جميع الأعباء وإنجاز جميع الأعمال ، وبالتالي فإن معاملة الفريق كله بنفس الطريقة من أساسيات القيادة الأخلاقية.

د-الصدق في القيادة الأخلاقية:

المبدأ الرابع للقيادة الأخلاقية هو الصدق ويعتبر الصدق هو مبدأ مهم وفهم أفضل عندما نفكر في عكس الصدق والخيانة ، حيث أن التضليل هو شكل من أشكال الكذب وطريقة لتضليل الواقع ، حيث أن العمل

<sup>1</sup> عبد العزيز بن سلطان العنقري ، اثر مماسة القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي ، دراسة تطبيقية علة محافظة التابعة لأمانة مكة المكرمة ، كلية العلوم الإدارية و المالية ، قسم إدارة العمل ، جامعة الطائف ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية ، 2014، ص 20، 21

عملت تحت بعض القادة الذين ليس لديهم الكثير من الصدق يؤدي إلى كثير من الصعوبات في العمل ، لكن إذا كان القائد صادقاً فإن العملية الإنتاجية تتم بسهولة حيث يتم إنجاز جميع الأمور بسهولة ويسر .

#### هـ-التعاون الجيد مع المجتمع:

المبدأ الرئيسي الأخير للقيادة الأخلاقية هو التعامل الجيد مع المجتمع ، لأن القائد الأخلاقي الجيد هو من بناء المجتمع وذلك من خلال مراعاة الغرض من كل شخص يشارك في مجموعة بحيث أن يكون منتبهاً لمصالح المجتمع والثقافة ، على سبيل المثال إذا كانت المنظمة التي يتم العمل فيها تقوم بعمل جيد مع بناء المجتمع فإن ذلك يعتبر من الأمور الهامة والجيدة للقيادة الأخلاقي حيث أن ذلك يساعد المجتمع في تقديم حلول لمعالجة أي قضايا قد تواجه المجتمع وهذا أمر جيد يجب أن تتسم به القيادة الأخلاقية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عابدين محمد عبد القادر ، الإدارة المدرسة الحديثة ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001، ص

## خلاصة :

تعد القيادة الأخلاقية من بين استلزمات الأساسية للمؤسسة والتي لا بد منها وذلك من أجل الوصول الى النتائج والأهداف التي تريد المؤسسة الوصول اليها ؛ لقد تناولنا في هذا الفصل عن ماهية القيادة الأخلاقية من تعريف؛ أهمية؛ أهداف؛ مبادئ ... وذلك من أجل ادراك حقيقتها من الجانب النظري الذي يعد اجابة للاطار الميداني للدراسة .

## الفصل الثالث : الالتزام التنظيمي

### تمهيد

- 1- أهمية الالتزام التنظيمي
- 2- خصائص الالتزام التنظيمي
- 3- ابعاد الالتزام التنظيمي
- 4- مراحل تطور الالتزام التنظيمي
- 5- العوامل المساعدة على تكوين الالتزام التنظيمي
- 6- تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي
- 7- الاثار المترتبة على الالتزام التنظيمي .
- 8- نظريات الالتزام التنظيمي .

خلاصة

**تمهيد :**

بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، ويعد موضوعا مهما يثير اهتمام كثير من المؤسسات بسبب ارتباطه الوثيق بكثير من سلوكيات العاملين، ويعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المؤسسة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه مؤسساتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمؤسسات الأخرى، ونظرا لأهمية دور الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات.



**1- أهمية الالتزام التنظيمي:**

ان أهمية الالتزام التنظيمي لا تقتصر على ما يترتب عليه من آثار تتعلق بالفرد أو المؤسسة، وإنما تتعدى ذلك لتشمل المستوي الاجتماعي والمستوي القومي، وتبدو هذه الأهمية فيما يترتب على الالتزام التنظيمي من آثار كما يلي:

أ- **على مستوى الفرد:** تتضمن نتائج الالتزام على مستوى الأفراد العديد من المخرجات، حيث أن الفرد - الملتزم يشعر بالانتماء والأمان والنظرة الايجابية للذات والقوة وتحديد الأهداف في الحياة، إن الأفراد الملتزمين يحصلون على مكافآت من أجل تشجيعهم.

-العامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المؤسسة.

-يساهم الالتزام التنظيمي في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دوران العمل ومستويات الغياب لدى الفرد، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديه.

-يحفز العاملين على بذل مزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل، ويجعلهم أقل رغبة في ترك العمل.

-يرفع من الروح المعنوية لدى العاملين حيث يجعلهم يحبون أعمالهم و المؤسسة التي يعملون ويدفعهم إلى التعاون والعمل بحماس لتحقيق أهداف المؤسسة

-يمكن أن يساعد الالتزام التنظيمي إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة<sup>1</sup>.

**ب- على مستوى المؤسسة:**

-لالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض إن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المؤسسة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.

-الحد من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من آثار مثل: فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين، وإضعاف الروح المعنوية، وتدني الإنتاجية، وارتفاع تكاليف التوظيف مجددا .

-سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين لأي تغيير يصب في مصلحة المؤسسة.

صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، القاهرة ،مصر ، 2004

-يزيد الالتزام التنظيمي من مستوى الإنتاجية ويقلل من معدل الغياب ويحسن جودة العمل.  
-الأفراد الملتزمون يتبنون أهداف المؤسسة، ويدركون قيمتها وأهمية التكامل بين الأهداف الفردية و التنظيمية.

### ج-على المستوى الاجتماعي:

يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.  
-تتبع آثار الالتزام التنظيمي على الارتباط العائلي والحياة الشخصية للعاملين، حيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا.

### د-على المستوى القومي:

-يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام، وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة<sup>1</sup>.

## 2-خصائص الالتزام التنظيمي :

بالنظر إلى أن الالتزام التنظيمي يشير إلى مدى اندماج الفرد في المؤسسة واستمراره فيها، فهو يمتاز بمجموعة من الخصائص التي أتاحت له بلوغ كل هذا، نلخص أهمها فيما يلي:

-يمثل الالتزام التنظيمي درجة الموائمة والتطابق مع المؤسسة والارتباط ا من جانب الفرد

-يعبر الالتزام تنظيمي عن عاطفة وجدانية للفرد نحو المؤسسة.

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد بذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمه.

- يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيرا مباشرا على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح ذلك من رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة أو مدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والانجاز.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 183

-يشير الالتزام إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء<sup>1</sup>.

-يأخذ الالتزام التنظيمي عدة أشكال وصور من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.

-الالتزام تنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

-يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة .

الالتزام تنظيمي يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد

-متعدد الأبعاد، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا الا على تعدد أبعاد الالتزام تنظيمي، إلا أم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر، ويمكن تحديد أسباب التعدد في هذه الأبعاد كما يلي:

-أن المؤسسة مكونة من عدة فئات، لكل منها أهداف خاصة ا، وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.

- عادة يوجد داخل كل منظمة تكتلات، أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين.<sup>2</sup>

### 3-أبعاد الالتزام التنظيمي :

ميز ماير والين وسميث بين ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي، هي:

<sup>1</sup>-إيمان عمر العبد طموس، "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدي العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في 1 إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص35

<sup>2</sup>نفس المرجع ، ص36

أ- **الالتزام العاطفي** : يعبر عن الارتباط العاطفي بالمؤسسة، والتطابق بين أهداف الفرد وقيمه و أهداف وقيم المؤسسة، والانغماس أو الأملك في أنشطة و أعمال المؤسسة، وبالتالي العاملين ذوي الالتزام العاطفي القوي يستمرون بالعمل في المؤسسة لأمر يريدون بالفعل تكريس جهودهم لصالح العمل فيها.

ب- **الالتزام الأخلاقي (المعياري)** : يعبر عن شعور العاملين بالالتزام الأخلاقي للاستمرار في العمل في المؤسسة، كما يعكس الدرجة التي تتوافق اعتقادات وقيم الفرد مع تلك الخاصة بالمؤسسة، ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.

يؤدي الالتزام التنظيمي بين العاملين إلى تحسين كافة الأنشطة داخل المؤسسة، كما يؤدي إلى رضا وظيفي واندماج أكبر لدى العاملين، بالإضافة إلى رفع أدائهم الوظيفي، ورفع سلوكيات المواطنة التنظيمية ونشرها داخل المؤسسة، وخفض معدلات ترك العمل، وزيادة معدلات الحضور ويصبح لدى العاملين فرص أكبر لتطوير مهارات القيادة لديهم.

ج- **الالتزام المستمر** : يشير إلى إدراك العاملين للتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة، وبالتالي العاملين الذين يرتبطون بالمنظمة بناء على هذا النوع من الالتزام يفعلون ذلك لحاجتهم للعمل ووعيمهم للمنافع النسبية المرتبطة بالبقاء في المؤسسة أو مغادرا، ويلاحظ إن تقييم العامل لأهمية بقائه في المؤسسة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.<sup>1</sup>

حدد "ستاو سيلانك" 1977 أبعاد الالتزام التنظيمي كما يلي:

**أولاً: الالتزام الاتجاعي** : والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.

**ثانياً: لاللتزام السلوكي**: والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته ناتجا من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وبعضويتها.<sup>2</sup>

أما "كيدرون" فيذكر بعددين للالتزام التنظيمي هما:

<sup>1</sup> يونس عواد، قدرى عثمان إبراهيم، "العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق"، مجلة للبحوث والدراسات العلمية، (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، المجلد 37، العدد 2، جامعة تشرين، سوريا، 2015، ص 265

<sup>2</sup> صالح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية لنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005

أولاً: **الالتزام الاخلاصي**: والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويجعلها جزءاً من قيمه وأهدافه.

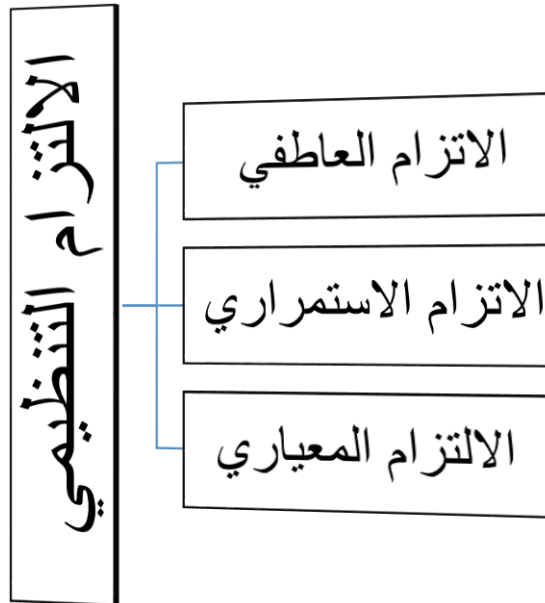
ثانياً: **الالتزام المحسوب**: والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمرار في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل.

وترى "كانتور" أن للالتزام التنظيمي ثلاثة أسس هي:

أولاً: **الالتزام المستمر**: ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة، دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.

ثانياً: **الالتزام التلاحمي**: يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة، ويتحقق ذلك عند تركه السلوك الإيجابي.<sup>1</sup>

ثالثاً: **الالتزام الموجه**: ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلاً لسلطتها ومعاييرها التي تحددها.



المصدر: من اعداد الطلبة .

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 318 ، ص 319 ، ص 320

## 4-مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي للفرد مر بثلاث مراحل ،حسب بوكانن وهي متتابعة كما يلي:

## أ -مرحلة التجربة :

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ،ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ،ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد ،والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته ،ويقول بوكانن "إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل ، عدم وضوح الدور ،ظهور جماعات متلاحمة ،إدراك التوقعات ،نمو الاتجاهات نحو التنظيم ، والشعور بالصدمة.

## ب-مرحلة العمل والانجاز:

وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العاملين والأربعة أعوام ،وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز ،وإهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد ،وتخوفه من العجز ،ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

## ج-مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لانهاية ،حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج ،وعملية انتقال الفرد بالمنظمة حسب "العتيبي" تمر بمرحلتين حددهما في التالي:

أولا: مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالبا نما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

ثانيا: مرحلة الالتزام التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

وأشار "العتيبي والسواط" إلى أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:

## أ-مرحلة الإذعان أو الالتزام :

حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة ،وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه

**ب-مرحلة التطابق والتماثل:**

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

**ج-مرحلة التبني :**

اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له ،وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.<sup>1</sup>

**5-عوامل المساعدة على تكوين الالتزام التنظيمي:**

تعتبر دراسات "روبرت مارش" و"ماناري" من الدراسات المتميزة التي أشارت الى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:

**أ-السياسات:**

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المؤسسة، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته، أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة المؤسسة للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء التنظيمي، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والألوية في العمل على إشباعها، وقد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة للأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.

**ب-وضوح الأهداف:**

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،ط1، عمان ،الأردن ،2008،ص 156.

<sup>2</sup> موسى اللوزي. التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار النشر والتوزيع، عمان ، الأردن، د.س، ص 139

**ج- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة:**

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف المؤسسة، فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الاجتماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف. وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو جديد لهم ولأنهم واستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية

**د- العمل على تحسين المناخ التنظيمي:**

فالمناخ التنظيمي هو ذلك المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المؤسسة الناجحة، وإن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والمؤسسة، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشار في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة يؤدي للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ويعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

**هـ- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:**

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المؤسسة ككل، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف، واتفق الباحثون على أن المؤسسات العاملة في القطاع العام أقل المؤسسات استخداماً للحوافز وتطبيقاً لأنظمة الحوافز الجديدة.

**و- العمل على بناء ثقافة مؤسسية:**

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المؤسسة، وزيادة الالتزام والولاء لها.



## ز-نمط القيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.<sup>1</sup>

كما قد ذكر كل من بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي وهي:

## أ-عوامل شخصية :

وهي عوامل ذات علاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المؤسسة أو عوامل تتعلق باختياره العمل.

## ب- بعوامل تنظيمية:

وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتغذية الراجعة والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر، وتمسك أفراد العمل بأهداف المؤسسة ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.

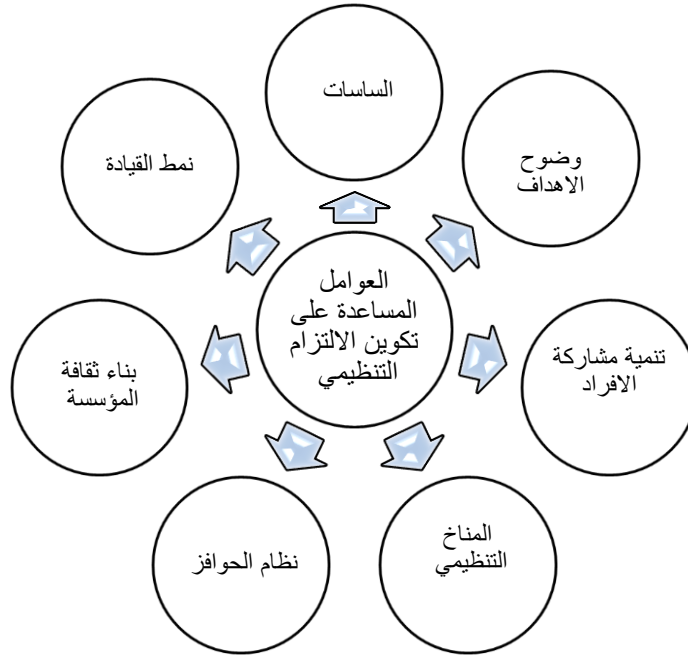
## ج-عوامل غير تنظيمية:

وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمؤسسة، بحيث يكون مستوى الإلتزام لدي العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في المؤسسة مما يعطيه تبريرا لاختيار الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلقا نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.<sup>2</sup>

ويوضح الشكل التالي العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي كما أشار إليها روبرت مارش وماناري:

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 139

<sup>2</sup> عامر عوض، المرجع السابق ، ص 156، 157



المصدر : محمد إسماعيل داود الجماسي، "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا، غزة، 2016، ص ص 16-18

يوضح لنا هذا الشكل أن لتكوين الالتزام التنظيمي وجب إشباع حاجات لعاملين وضع أهداف واضحة ومحددة وتنمية أفرادها من أجل زيادة التزامهم وخلق جو عمل إيجابي، وتوفير الأنظمة المناسبة لهم وإعطائهم المشاركة في اتخاذ القرارات هذا يجعلهم يزيدون بتمسكهم للمؤسسة، والعمل على تنمية مهارات أفرادها.

#### 6- تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي:

تحقيق الالتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام الفكري والسلوكي 1والهيكلي، وتحقق الالتزام يتم بتطبيق النظام الأساسي في أي(فريق عمل) و عبر توضيح أهميته من خلال:

-التوجيه والإرشاد.

-المراجعة المستمرة للمهام والتكليفات.

-وضوح القرارات والتكاليف .

-وضوح تطبيق النظام الأساسي واللوائح بعدالة وحزم.

-تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإشادة بالأداء الجيد.

-اتخاذ الإجراءات الأزمة حال الإخلال بالالتزام.

-التقييم المستمر للأداء.

-أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء.<sup>1</sup>

أما الخطوات التي يمكن اتخاذها لتدعيم الالتزام التنظيمي للفرد داخل المؤسسة، هي:

-مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمتها والاستماع إلى آراءهم البناءة والقيام بتصعيدها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمتها .

-التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية عما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.

-توفير الفرصة لفريق العمل ليشترك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الإحساس بينهم بأهمياتهم بامتلاكهم هذه الأهداف ويلتزمون بها.

-اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم أو الفريق أي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم التخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أم يشاركون فيه بمحض إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم.

-مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.

-عدم إعطاء وعود بأن الوظيفة سوف تكون مدى الحياة، بل أكثر من ذلك أن المؤسسة ستبذل كل ما يمكنها لزيادة فرض العمل وتأمين الأفراد على حياتهم، تجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة، ومراعاة الظروف الإنسانية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> اعبودي زيد ، التنظيم الإداري -مبادئه و اسسه- ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 115-

<sup>2</sup>عاشوري ابتسام، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة"، رسالة ماجستير تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص19

## 7- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

## أ- الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي:

أن العامل الملتزم تنظيمياً إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا العامل الأقل التزاماً، فالعامل حينما يشعر بالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به كلما وحد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم، عند تحديد ما هو في صالح هذا التنظيم، فالعامل الأكبر التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولائه مستقبلاً عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته. إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية، ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد، وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل، وانخفاض الغياب ودوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.

## ب- الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي:

إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي. وتشير بعض الدراسات إلى أن العامل يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته.

وعلى النقيض مع الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلاً يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره في حياته الخاصة، ومن ثم فإن العامل الأكثر التزاماً أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاص.<sup>1</sup>

## 8- نظريات الالتزام التنظيمي :

اختلفت نظريات الدارسة للسلوك الإنساني داخل المنظمات وتباينت، فمنها ما هو كلاسيكي بحيث اهتم بدراسة المؤسسة وأفرادها واعتبرها نسقا مغلق، ومنها ما هو حديث اهتم بدراسة المنظمة واعتبرها نسقا مفتوحا على البيئة الخارجية

<sup>1</sup> فيصل حسون، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص211-210

## أ- النظريات الكلاسيكية:

## أولاً- النظرية البيروقراطية

تعتبر البيروقراطية حسب ماكس فيبير "بأنها ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع، ووضعها موضع التنفيذ والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات ويتجسد فيه سلوك الالتزام و الالتزام في أداء الأعمال والمهام المنوط بالأفراد العاملين .

ومن خصائص هذه النظرية:

تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة.

-توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على الأفراد في المنظمة.

- تحويل السلطات ( الصلاحيات) لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها.

- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به

-تعيين الأفراد العاملين في المنظمة البيروقراطية وفق المقدرة والكفاءة والخبرة [الفنية في النشاطات التي يؤديونها

-انتهاج الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين.

- حفظ الوثائق الرسمية وأرشفتها وتنظيمها

-تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب.

أن النظرية البيروقراطية اتسمت بالعقلانية والرسمية في أداء العمل وحتى في العلاقات والمعاملات بين الأفراد العاملين، كما أن الرسمية دخلت حتى فالآليات و المكانيات المستخدمة داخل المؤسسات والمصانع والشركات ويتجلى هذا من خلال الفصل بين ما هو خاص بالعاملين وما هو خاص بالمنشأة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عباس محمود مكي، هواجس العمل (من قلق المؤسسة إلى تحديات العلاج النفسي و الإداري) ، المؤسسة الجامعية

للدراستات و النشر و التوزيع ، ط1،بيروت ، لبنان ، 2007 ، ص109

## ثانيا - نظرية الإدارة العلمية:

تعود هذه الأخيرة لـ"فردريك تايلور" معتمدا فيها على الأسس العلمية في دراسة الحركة والزمن، وتهيأ الظروف المادية والتنظيمية حتى يقوم الفرد بإنجاز عمله بأعلى كفاءة وبأقل تكلفة مع تحقيق سلوك الالتزام عند العاملين. ومن أهم افتراضات هذه الأخيرة: النظر للعامل على أنه آلة تستجيب للجميع الأوامر والتعليمات.

-اعتماد مبدأ تقسيم العمل

-تحديد نطاق الإشراف: أي عدد المرؤوسين للرئيس الواحد بعدد قليل منهم بغية تحقيق الكفاءة العالية في الرقابة والأداء.

-دفع الأجور والحوافز بغية تحقيق كفاءة الأداء و الالتزام داخل المنظمة.

-اعتماد مبدأ الرشد والعقلانية في التعامل مع الإدارة.

-اعتماد مبدأ الحركة والوقت لتفادي ضياع الوقت والجهد وتجسيد الالتزام في إنجاز الأعمال المنوطة بالعاملين.

أن نظرية الإدارة العلمية اهتمت بتناول عنصر الحركة والزمن وهو ما يساهم في تجسيد مبدأ الالتزام من خلال ما اعتمده فريدريك تايلور بتحديد لوقت والطريقة التي يعمل بها الفرد لأداء أي مهمة، وذلك لما لاحظته من إهدار للوقت في أداء بعض الأعمال والمهام البسيطة التي لا تحتاج إلى وقت كثير.<sup>1</sup>

## ثالثا - نظرية التنظيم الإداري(هنري فايول):

تمحورت أفكار فايول حول وظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم وتنسيق والأمر والرقابة وأهمية معرفتها وتدريسها في الجامعات وقد اقترح أربعة عشر مباد لنجاح العملية الإدارية:

أولا: تقسيم العمل: ويتم فيه فصل الوظائف والسلطات، وتوزيع المسؤوليات حسب القدرات ومستويات الذكاء.

<sup>1</sup>عبد العالي اللو ، سامي بركات، التدريب و دوره في تخفيض حوادث العمل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم و عمل،قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة احمد دراية ، ادرار، الجزائر ، 2018/2017، ص 79، نقلا عن Taylor .w ,la direction scientifique des entreprises , enac édition , 1992, Alger , p 57 .

**ثانيا: سلطة والمسؤولية:** رأى فايول ضرورة التساوي بين السلطة والمسؤولية رغم صعوبة تحديد المسؤولية كلما ارتقى الفرد في السلم الإداري

**ثالثا: الانضباط:** هو ما يطلبه الرئيس وينفذه المرؤوس ويرى "فايول" أن أساس الالتزام هو الطاعة للاتفاقيات التي تبرم بين طرفين في المشروع، كما يرى أن الالتزام يتعلق بقدرة القادة الذين يطبقون العقوبات بحكمة ونزاهة عند إخلال المرؤوس بالقوانين والنظم القائمة

**رابعا: وحدة القيادة:** وهي أن يكون للأفراد العاملين رئيسا مباشرا واحدا، لأن القيادة الثنائية تسبب إرباك المرؤوس عندما يتلقى أوامر من رؤوسا مختلفين وبالتالي يؤدي إلى نتائج سيئة سواء على الأداء والفاعلية أو الانضباط.

**خامسا: وحدة التوجيه:** وهو أن يكون في المؤسسة رئيسا واحدا وخطة واحدة لجميع النشاطات الموجودة في هذه الأخيرة.

**سادسا: تبعية المصالح الفردية للمصلحة العامة:** ويقصد بهذه الأخيرة تكريس الفرد لجميع جهوده لخدمة المصلحة العامة.

**سابعا: تعويض الموظفين:** تتمثل في التعقل والعدالة في تحديد الأجور والمكافآت في العمل، فيجب أن يركز العاملين على نظام جيد لمكافأة الجهود المبذولة.

**ثامنا : التسلسل الإداري :** ويعنى به التسلسل من أعلى الهيكل التنظيمي وبذلك تحقق طريقة الاتصال في المؤسسة

**تاسعا: المركزية:** ويقصد بها المركزية في اتخاذ القرارات في المؤسسة وتمركزها في يد الرؤساء ذوي الدرجة العليا

**عاشرا: النظام:** ويعني أن هناك مكان لكل فرد، ولكل فرد مكان في المشروع ويقصد به فايول تنظيم المواد الأولية كما ينظم العنصر البشري

**الحادي عشر : العدالة:** وهي الإنصاف والتعقل في إعطاء الأجور والمكافآت ويعرفها فايول " بأنها تنفيذ القوانين المنصوص عليها المطلقة بروح العطف والعدل."

**الثاني عشر :الاستقرار:** ويقصد به تحقيق الاستقرار لدى العاملين من خلال تطبيق الإدارة القوانين التي تشجعهم على العمل في المؤسسة لمدة أطول.

الثالث عشر : المبادرة: وتعني المبادرة في إنجاز المهام والإبداع و الابتكار وتنفيذ الخطط والمشاريع.

الرابع عشر : الروح الجماعية: وتتمثل في العمل بروح الفريق من خلال التعاون والتضامن والتآلف بين العاملين.<sup>1</sup>

#### ب- النظريات الحديثة:

أولاً: نظرية الحاجات "لإبراهام ماسلو":

افترض ماسلو أن الرغبات الإنسانية<sup>3</sup> هي بمثابة دوافع تتجدد وتساهم في تجسيد الالتزام الوظيفي وهي كالاتي:

-الحاجات الفزيولوجية: وهي الحاجات الضرورية لحياة الفرد من طعام وشراب وجنس وراحة وتعتبر هذه الأخيرة أقوى الحاجات الإنسانية.

-الحاجة للأمن: وتتمثل في توفي الحماية للفرد من الأخطار البيئية سواء كانت خطرا صحيا أو اقتصاديا أي ماديا.

-الحاجة للحب و الانتماء: تمتع الفرد بالحاجات وإشباعها كالحب و الانتماء والصدقة والقبول من الآخرين باعتبار الفرد كائن اجتماعي بطبعه.

-حاجات الاحترام: ويهتم هذا الأخير بشعور الأفراد بالقيمة والأهمية وتتمثل في المكانة الاجتماعية اعتراف الآخرين بالفرد وتقبلهم له.

-حاجات تحقيق الذاتي: وتمثل هذه الأخيرة الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها في حياته كأن يكون مديرا أو رجل أعمال ويأتي إشباع هذه الأخيرة بعد إشباع جميع الحاجات السابقة للفرد.

ثانيا: -نظرية X و Y لدوجلاس ماك قريغور:

قوم نظرية Xعلى الافتراضات التالية:

-أن الفرد كسول بطبيعته يكره العمل ويتجنبه أو يتهرب منه إذا كان في استطاعته .

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة و التنظيم، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر العاصمة ، الجزائر ،



-الأفراد العاملين يتم إجبارهم على العمل وتوجيههم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقاب كمدخل لدفعهم للعمل وإنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة.

-يفضل الفرد العامل التوجيه، ويتجنب تحمل المسؤولية ولديه القليل من الطموحات .

تقوم نظرية Y على الافتراضات الآتية:

-ترى أن الأفراد يقومون بالعمل وبذل الجهد العضلي والذهني بشكل طبيعي ويعتبرونه مثل اللعب والراحة .

-ترى بأن الرقابة الخارجية اللطيفة والمستمرة والتهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة لتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف، ولكن يمكن للأفراد ممارسة الرقابة الذاتية في سبيل القيام بالأعمال وتحقيق الأهداف والالتزام داخل أي مؤسسة

-ترى أن الفرد العادي باستطاعته تحمل المسؤولية إذا ما توفرت له الظروف المناسبة للعمل.

-يسعى الفرد في العمل ويتطلع إلى أن يكون هناك تساوي وتعادل بين التزامه وانضباطه في العمل والتحفيز الذي يتحصل عليه من خلال ما ينجزه من مهام.

-للأفراد العاملين قدرة كبيرة على ممارسة الإبداع والتطوير وخلق كل ما هو جديد ويكون في صالح المنظمة.

من خلال نظرية X و Y أن ماك قريفور يرى أن في المنظمة نوعين من الأفراد العاملين النوع الأول X يتسم بالكسل والخمول وعدم الالتزام في أداء العمل مما يستوجب معاقبته ومراقبته أثناء قيامه بمهام الموكلة إليه، أما النوع الثاني Y يتسم بالجد والاجتهاد والمبادرة وحب العمل والإتقان والالتزام بحيث لا يحتاج إلى رقابة لأن لديه رقابة ذاتية مما يستوجب مكافئته وتحفيزه لتقديم الأفضل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عبد العالي اللو ، سامي بركات، المرجع السابق ، ص85

**خلاصة :**

انطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني ، وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم ، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الالتزام التنظيمي ، حيث أن هذا الأخير هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات ، والذي يعتبر حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها ، وتعددت الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة.

# الإطار المبدئي

## الفصل الرابع : منهجية البحث وتعريف ميدان الدراسة

### I. منهجية البحث

#### 1- منهج الدراسة

#### 2- العينة

### 3- أدوات جمع المادة العلمية النظرية والميدانية

### II. تعريف ميدان الدراسة.

#### 1- لمحة جغرافية عن ميدان الدراسة

#### 2- لمحة ديموغرافية عن ميدان الدراسة

#### 3- المجال الزمني لميدان الدراسة

## 1. منهجية البحث:

## 1. المنهج:

إن صدق النتائج ومدى مطابقتها للواقع المدروس يرتبط ارتباطا وثيقا بالمنهج الذي يتبعه الباحث في دراسته لمشكلة بحثه والذي يعني: " الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"<sup>1</sup> واختيار منهج الدراسة يتم وفق طبيعة المشكلة ونوعية الدراسة وذلك بغرض الإحاطة بجميع جوانبها بطريقة عملية دقيقة.

ويعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي المنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي ينيير الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد، مساعي، أسئلة وفرضيات البحث.<sup>2</sup>

وفي هذا البحث ارتأينا أن نستعين بالمنهج الوصفي، مع الاستعانة بمنهج المقارن كمنهج مساعد له كون أن موضوع البحث يتحدث دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي.

بتقديم وصف دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي

أ-تعريف المنهج الوصفي: هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو كيميا.

ويرى آخرون أن المنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كيميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر ص139

<sup>2</sup>رشيد زرواتي تدريبات علي منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، زعامشة للطباعة و النشر، ط4، بوزريعة، الجزائر 2012، ص167

<sup>3</sup>عمار بوحوش، المرجع نفسه، ص139

## 2. العينة :

يعد مجتمع الاكبر او مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقق نتائج الدراسة بمعنى جميع الوحدات التي يرغب الباحث في دراستها ويمثل المجتمع الكلي او مجموع الاكبر الذي يستهدف دراسته ويتم التعميم نتائج الدراسة على المفرداته الا انه يصعب الوصول الى هذا المجتمع المستهدف فيتم التركيز على المجتمع المتاح او الممكن الوصول اليه منه لجمع البيانات فعندما يصعب تحديد حجم مجتمع البحث يقوم الباحث بتحديد مجتمع بحثه الاصيلي من خلال الاكتفاء بدراسة اوساط مختلفة فيه ويكون الجزء المتاح عادة الجزء الذي يمثل الكلي ويخدم اهداف الدراسة.

وقد تشكل مجتمع الدراسة لهذا الموضوع دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الحماية المدنية وذلك من خلال الثلاث الطبقات التي تتكون منها المؤسسة اي كل فئة او طبقة من هذه الطبقات يؤخذ منه عينة معينة من الدراسة.

**تعريفها :** هي مجتمع الدراسة التي تجمع البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكلي بمعنى انها تأخذ مجموعة من الافراد المجتمع على ان تكون ممثلة للمجتمع لتحري عليها الدراسة فالعينة هي الجزء معين من افراد المجتمع الاصيلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله

وقد استعنا في هذه الدراسة على العينة الطباقية وذلك راجع ان هذه الدراسة تتعلق بدور القيادة الاخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي حيث

اخترنا من كل مجموعة وبناءا على هذا فانه يستوجب على الباحث تقييم العينة الطباقية الى طبقات او مجموعات حسب الخطوات التالية

\_ تقسيم المجتمع الى طبقات

\_ تقدير الحجم الكلي للعينة

\_ توزيع العينة على طبقات

اخترنا العينة من كل طبقة التي تسحب بها عشوائية بسيطة , فالمجتمع الاصيلي لدرستنا الميدانية 410 فرد متكونة من ثلاث فئات الفئة الاولى هي فئة الاعوان تتكون من 320 عون , 38 من صف الضباط , 52 من ضباط , حيث تم اختيار من كل فئة 15 بالمائة فوجدنا 60 استمارة التي قد تم توزيعها عليهم .

حيث تم طريقة اختيار العينة الطباقية في موضوع بحثنا

$$61 = 100 \div 410 \times 15$$

### 3\_ مصادر جمع المادة العلمية :

أ-مصادر جمع المادة العلمية النظرية: المتمثلة في:

أولاً : الكتب

ثانياً :الرسائل الجامعية.

ثالثاً :المجلات

رابعاً:الجرائد.

خامساً:القواميس والمعاجم.

سادساً:الإنترنت.

### ب-مصادر جمع المادة العلمية الميدانية:

الاستمارة : تعرف الاستمارة علي أنها " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلي الأفراد من اجل الحصول علي معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة أما عن طريق المقابلة الشخصية وان ترسل الي المبحوثين عن طريق البريد ،كما تعرف بأنها مجموعة من الأسئلة بعضها مفتوحة مثل : ما هو مستواك التعليمي ؟ وبعضها مغلقة مثل :هل تلتزم بالوعود؟ وبعضها الأخر نصف مفتوحة .<sup>1</sup>

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة علي الاستمارة التي تضمنت أربعة محاور أساسية هي:

المحور الأول : تضمن البيانات الشخصية

المحور الثاني: تتضمن لصفات القيادة الاخلاقية دور في تعزيز الالتزام التنظيمي.

المحور الثالث: تتضمن هناك انواع من الالتزام التنظيمي التي تركز عليها الالتزام التنظيمي

المحور الرابع: تتضمن تواجه القيادة الاخلاقية مجموعة من المعوقات في تعزيزها لاللتزام التنظيمي

<sup>1</sup> رشيد زرواتي ، المرجع السابق ، ص 172

## II. تعريف ميدان الدراسة.

## 1. المجال المكاني :

اجريت هذه الدراسة بالوحدة الرئيسية للحماية لولاية برج بوعريج وتقع في مقر الولاية بمحاذاة الطريق الوطني رقم 5مقابل سوق الجملة للحضر والفواكه وتبعد حوالي 2كلم عم ملعب 20اوت ولها عدة مهام حيث تعما تحت الوصاية مدرية الحماية المدنية للولاية وتسهر على الدفاع عن نطاق تدخلها وذلك بحماية الاشخاص والممتلكات بالمؤازرة مع ذلك تضمننا لتسيير الاداري للاعوان وصيانة العتاد الموضوع تحت تصرفها بالاضافة الى تطبيق برامج والمناورات المبرمجة من قبل المديرية العامة.

## 2. المجال الزمني :

اجريت الدراسة الاستطلاعية في شهر مارس حيث تم الذهاب للمديرة العامة للحماية المدنية حيث تم مقابلة رائد ورئيس مكتب التوعية الاحصاء وملازم الأول حيث جمع المعلومات عن ميدان الدراسة وطبيعة العمل ومن ثمة اختيار احد فروعها لتكون ميدان الدراسة وهي الوحدة الرئيسية للحماية المدنية ومن ثمة لقاء نظرة على المؤسسة وهيكلها التنظيمي وبدات الدراسة الميدانية من 14مارس الى. والتي تم الذهاب للوحدة الرئيسية للحماية المدنية وتم تقديم الاستمارة 2021 / 2020 من العام الجامعي واستلامها كلمة وقد استغرقت جمع الاستمارة حوالي اسبوع.

## 3. المجال البشري :

اجريت هذه الدراسة على عمال الحماية المدنية لأ رأيهم وهم العاملين في الوحدة 3 :المجال البشري الرئيسية لولاية برج بوعريج , حيث يتكون مجتمع بحثنا على النحو الاتي:

الموظفين	العدد
الاعوان	320
صف ضباط	38
الضباط	52
المجموع	410



## الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات والنتائج

### اولا عرض و تحليل بيانات

#### 1 عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى

#### 2 عرض و تحليل البيانات الفرضية الثانية

#### 3 عرض و تحليل الفرضية الثالثة

### ثانيا نتائج الدراسة

## عرض وتحليل البيانات والنتائج

تم الإستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) إصدار 26، في المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة.

## 1\_ عرض وتحليل البيانات الشخصية :

الجدول رقم 01: المؤهل العلمي لموظفي الحماية المدنية		
المستوى التعليمي	التكرارات	%
ثانوي	37	61,67%
جامعي	23	38,33%
المجموع	60	100,00%

من خلال الجدول رقم (01): نجد أنه تقريبا ثلثي موظفي الحماية المدنية للوحدة هم حاملين لمستوى تعليمي ثانوي وبنسبة تقدر بـ (61.67%) في حين بالتقريب الثلث المتبقي حاملين لشهادة جامعية وبنسبة تقدر بـ (38.33%).

ان الملاحظ من الجدول حيث ان نسبة المستوى التعليمي في الطور الثانوي كانت اكبر هذا ما يفسر ان المؤسسة الحماية المدنية تعمل على توظيف هذا الطور بشكل اكبر لغرض امتصاص البطالة وكذلك نظرا لمستواهم العلمي مقارنة بالجامعة ويمكن القول ان العمل في الحماية المدنية في الشكله العام يقتصر على الاعمال الشاقة واليدوية نسبيا وبالتالي هذا ما يثبتته الجدول .

الجدول رقم 02 : الخبرة المهنية لموظفي الحماية المدنية		
سنوات الخبرة	التكرارات	%
أقل من 5 سنوات	16	26,67%
من 6 إلى 15 سنة	33	55,00%
من 16 إلى 25 سنة	8	13,33%
أكثر من 25 سنة	3	5,00%
المجموع	60	100,00%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 02 ان الفئة التي تتراوح فيها الخبرة المهنية اكبر هم من 6 الى 15 سنة حيث تتمثل نسبتهم تقدر ب 55 بالمئة , مقارنة مع الفئة التي هي أقل منها حيث تتمثل في اقل من 5 سنوات بنسبة 26,67 بالمئة ؛ اما الفئة من 16 الى 25 سنة تتمثل بنسب 13؛ 88 بالمئة ؛ والفئة الأقل نسبة من هذ الفئات كلها هي فئة الأكثر من 25 سنة التي تتمثل نسبتها ب 5 بالمئة .

ان ما يمكن تفسيره من خلال هذا الجدول حيث ان يعود اكبر الفئة هم ذوي الخبرة من 6 الى 15 السنة هذا راجع الى ان هذه المؤسسة تعتبر فرع من الفروع المؤسسة الكبرى وبالتالي تلجاء الى توظيف الفئات التي جدد من العمال اي ذوي محدودية المستوي وذلك نظر لتقلص المؤسسة و حدوث نشأتها مقارنة مع المؤسسات الاخر في النفس المجال بطبيعة الحال ؛ اما حديثنا عن الفئة أقل هم 5 بالمئة حيث تم تحويلهم من مؤسسة الكبرى وذلك لمتلكهم الخبرة من اجل وضعهم كمرتكز للمؤسسة .

الجدول رقم 03 : يمثل رتبة موظفي الحماية المدنية		
الرتب المهنية	التكرارات	%
عون	38	63,33%
صف الضباط	15	25,00%
رتبة أعلى	7	11,67%
المجموع	60	100,00%

ان الملاحظ من الجدول رقم 03 الممثل في رتبة موظفي الحماية المدنية حيث ان رتبة الاعوان هم الأكثر من الرتب الأخرى وذلك بنسبة 33؛ 63 بالمئة ؛ اما صف الضباط حيث تتمثل نسبته في 25 بالمئة ؛ اما اقل نسبة بالنسبة لهذا الجدول هم اصحاب الرتب الاعلى وذلك بنسبة 67؛ 11 بالمئة ان ما يفسر اغلبية وجود رتبة الاعوان في هذه المؤسسة ذلك راجع بدرجة كبيرة الى خصوصية وميزة هذه المهنة حيث تصب وظائفها ومهامها في لأعمال الشاقة المتمثلة في الاغريق والحوادث المرور والحرائق؛ هذا ما يؤكد وجود هذه الرتبة بشكل أكبر داخل هذه المؤسسة ؛كذلك يمكن القول لتغطية كل المهام التي تحتويه هذه المؤسسة أما حديثنا عن الفئات الأخرى بالنسبة الى صف الضباط والرتب العليا هذا راجع الى صغر المؤسسة لأنها لا تحتوي على عدد كبير من العمال خاصة اصحاب المهن الأقل رتباً ؛وبتالي أكيد سوف يكون من يتأثر ويقود هذه الفئة اقل ؛ اضافة الى ذلك أن كل عامل داخل المؤسسة يحمل من الرتب العليا توجد تحته مجموعة من العمال ذوي الرتب الأدنى هذا كذلك يسعى جاهدا الى تقليل من وجود نسبة أكبر في فئة صف الضباط والرتب العليا لأخرى .

الجدول رقم 04 يتمثل: طريقة التوظيف لموظفي الحماية المدنية		
طرق التوظيف	التكرارات	%
عن طريق المسابقة	53	88,33%
عن طريق الشهادة	7	11,67%
المجموع	60	100,00%

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أن طريقة التوظيف لموظفي الحماية المدنية مبني علي أساسيين هما؛ طريقة المسابقة والثانية عن طريق الشهادة حيث ان التوظيف على أساس المسابقة اكبر من الاخرى وذلك بنسبة 88؛33 بالمئة؛ اما على اساس الشهادة فهي أقل من المسابقة اي تقدر نسبتها ب 11؛67 بالمئة. ان التوظيف في هذه المؤسسة قائم على المسابقة بدرجة الأولى خاصة العمال ذوي الرتبة الأدنى ذلك راجع لكثرت وجودهم أي عددهم كبير وبتالي اللجوء الى المسابقة لغرض التنظيم الافراد الراغبون في هذه المهنة وكذلك التقليل ومحاولة التوظيف لمن يستحقون العمل في هذه المهنة وكذلك من اجل تصنيفهم من حيث المستوى التعليمي المطلوب مع القدرة البدنية؛ اما عن طريق الشهادة فهم أقل من الفئة الأولى هذا ما يفسر ان مناصبهم تختلف عن الآخرين وذلك بامتلكهم الشهادة مع الخبرة العلمية سواء كانت مكتسبة من الجامعة ام من المعهد ... وبتالي مهامهم الذي يؤديه في المؤسسة هو قيادة العمال الذين توظفو في المسابقة وبتالي المعادلة غير موازية بينهم .

## 2\_ عرض وتحليل الفرضية الأولى :

لصفات القيادة الاخلاقية دور في تعزيز الالتزام التنظيمي .

الجدول رقم 05 يتمثل : يتمتع المسؤول في الوحدة بالأخلاق الحسنة.		
%	التكرارات	استجابات أفراد العينة
86,67%	52	نعم
13,33%	8	لا
100,00%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم ( 05 ): نجد أن الإتجاه العام لاستجابات موظفي الحماية المدنية للوحدة كانت حول تمتع المسؤول بالأخلاق الحسنة وبنسبة تقدر بـ (86.67%) في حين عدد من الموظفين لا يتجاوز (14%) أشاروا إلى أنه لا يتمتع بالأخلاق.

من خلال استجابات موظفي الحماية المدنية للوحدة نجد أن الأغلبية والتي تقترب من حدود (90%) يؤكدون على أن المسؤول يتمتع بالأخلاق الحسنة ونسبة تقترب من (10%) تشير إلى العكس، وهذا يفسر في كون هذه الفئة الشاذة من أفراد العينة قد يكون لها مواقف تتسم بالنزاع المهني مع المسؤول أو نزاع ذو طابع شخصي نتيجة لممارسة المسؤول مهامه في ضبط النظام والمواظبة وتطبيق القوانين المنظمة للحياة المهنية في الوحدة، كما تفسر في تعسف المسؤول مع فئة محدودة لأسباب قد تكون مهنية وقد تكون شخصية.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة بخوف الموظف من المسؤول وتصنع الاستجابة وبالتالي تجنبنا للوصم ولتضييق المسؤول يصرحون بما يكسبون به .

الجدول رقم 06 يمثل : اعتراف المسؤول بأخطائه أمام الآخرين.		
%	التكرارات	استجابات أفراد العينة
65,00%	39	نعم
35,00%	21	لا
100,00%	60	المجموع

ان من خلال الجدول رقم 07. يتضح لنا بأن المسؤول يعترف بأخطائه أمام الآخرين وذلك بنسبة عالية تقدر ب 65 بالمئة مقارنة مع عدم الاعتراف بأخطائه أمام الآخرين وذلك بنسبة ضئيلة ؛ تقدر ب 35 بالمئة .

استنادا لهذا الجدول يتبين لنا ان ارتفاع نسبة اعتراف المسؤول بأخطائه أمام الآخرين هذا مايفسر حسن تواصله مع الآخرين وعدم شعورهم بأنه لا يعترف بالاطء أمامهم وهذا ما يؤكد على أن المسؤول يساهم في المشاركة مع الأفراد الآخرين في ارتكاب الأخطاء والاعتراف بها حتى لا يكون هناك قطيعة منفصلة بين المسؤول والأفراد الآخرين في مجال العمل وهذا يوحي بأن أكبر خطأ هو عدم الاعتراف بالخطأ.

الجدول رقم 07 يمثل: اتصاف المسؤول بالصدق في معاملته معكم.		
%	التكرارات	استجابات أفراد العينة
70,00%	42	نعم
30,00%	18	لا
100,00%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أن الأفراد أجابو بنعم على أن المسؤول يتصف بالصدق في معاملته معكم هم نسبة اكبر من الآخرين الذين أجابو ب لا أي نسبة تقدر ب 70 بالمائة مقارنة بالآخرين الذين أجابو ب لا حيث تقدر ب 30 بالمائة .

ان ما يمكن القول عنه في هذا الجدول المتمثل في اتصاف المسؤول بالصدق في المعاملة مع الآخرين وهذاراجع بالدرجة الأولى لكسب الثقة مع الآخرين ومحاولة شعورهم بعدم وجود نية التلاعب معهم في مجال العمل ؛ وكذلك من أجل اكساب العمال مكسب الصدق في التعامل مع بعضهم البعض وهذا مايحقق الغاية التي تسعها اليها المؤسسة أي التي من أجلها تقوم باتحلي بصفة الصدق الاخلاص لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة .



الجدول رقم 08. يمثل : استماع المسؤول للأفراد والاهتمام بانشغالاتهم		
%	التكرارات	استجابات أفراد العينة
75,00%	45	نعم
25,00%	15	لا
100,00%	60	المجموع

ان ما نلاحظه من خلال الجدول رقم 09 أن هناك مجموعة من الأفراد أجابو بأن هناك استجابة لانشغالاتهم من طرف المسؤول وذلك نسبة تقدر 75 بالمئة ؛ أما الأفراد الذين أجابو بعدم السماع لانشغالاتهم تقدر بنسبة 25 بالمئة .

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أن استجابة المسؤول للأفراد راجع الى منحهم صورة الاحترام والتقدير لما يسعون فيه بالمطالبة قصد الاستماع والتلبية معا ؛ كذلك ما يسعى هذا السلوك الايجابي الذي يقوم به المسؤول الى شعور الأفراد بأن لهم مكانة على مستوى الوجود داخل المؤسسة ؛ لاشك ان هذا التقدير يهدف الى استمرارية الأفراد في عملهم وعدم نكرهم لهذه المهنة أما فيما يخص الأفراد الذين لم يسعى المسؤول الى سماع انشغالاتهم ممكن ما نفسر ذلك بتشتت العلاقة بين المسؤول وهؤلاء الأفراد مما يؤدي عدم الاستماع لهم وكذلك يمكن عدم القيام بعملهم بأكمل وجه هذا ما يحدث نفور بينهم وبتالي مما يجعل الأفراد الذين يستجبون لذلك .

الجدول رقم 09 يمثل : تأثير شخصية المسؤول على الأداء داخل المؤسسة		
%	التكرارات	استجابات أفراد العينة
76,67%	46	نعم
23,33%	14	لا
100,00%	60	المجموع

استنادا للجدول رقم 10 يمثل لنا بأن هناك مجموعة من الأفراد أجابو بنعم وهناك تأثير على مستوى الشخصية بالنسبة للأداء بنسبة تقدر ب 67؛ 76 بالمئة ؛ أما عن الفئة الذين أجابو ب لا حيث تقدر ب 33؛ 23 بالمئة .

ما يمكن تفسيره من هذا الجدول حيث أن الأفراد الذين أجابو بنسبة كبيرة مقارنة مع الأخرى مع الافراد الأخرين هذا راجع الى أن المسؤول يتمتع بشخصية لها قوة تأثير كبيرة على مستوى النسق المؤسساتي مما أدى الى فرض وجوده داخل بيئة العمل خاصة من جانب الأفراد والعمال هذا ما يؤكد أن الشخصية المسؤول في المؤسسة تساهم ب درجة وذلك حسب طبيعة الشخصية . ما يمكن اضافته ان في هذا الجدول أن المسؤول فرض شخصيته بشتى أنماطها وذلك أن تتواكب مع طبيعة تفكير الأفراد العاملين حتى يكون قبول وتبادل بينهم ؛ وأما ما يمكن قوله عن الافراد الذين أجابوب لا هم أقل بدرجة كبيرة مقارنة مع الفئة الأولى هذا ما يفسر الى أن نظرتهم الى الطبيعة الشخصية التي يمتلكها المسؤول لا تتوافق مع اتهماتهم وميولهم وبالتالي مما يكون هناك عدم وجود بصمة التأثير لديهم وهذا ما يؤكد أن الاختلاف لا بد منه لكونهم أفراد يختلفون على مستوى الرؤية والاتجاه .

الجدول رقم 10 يمثل : منح المسؤول فرصة التعبير		
%	التكرارات	استجابات أفراد العينة
76,67%	46	نعم
23,33%	14	لا
100,00%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم 11 يتضح لنا أن الأفراد الذين أجابو بنعم في فرصة التعبير عن آرائهم حيث تقدر النسبة بـ 67 ؛ 76 بالمئة ، أما الأفراد الذين أجابو بـ لا حيث تقدر بـ 33 ؛ 23 بالمئة . ان ما يمكن تفسيره من خلال هذا الجدول المتمثل في منح المسؤول فرصة التعبير للأفراد عن آرائهم راجع بدرجة الأولي الى اعطاء الفرصة للأفراد في ابراز وجودهم في المؤسسة ومنحهم المشاركة في التعبير في اتخاذ القرار ؛ وازافة الى ذلك حيث أن المسؤول يقوى على ممارسة القيادة بنمط تشاركي يسعى الى تقوية العلاقة بين الأفراد والمسؤول ؛ وهذا ما يساهم بطبيعة الحال الى القيام بالعمل من الطرف الأفراد تجاه عملهم بكل ارتياحية وعدم وقوعهم في سجن الناعم من الضغوطات ؛ أما عن الأفراد الذين أجابو بـ لا تجاه المسؤول يمكن القول بأن هناك نزاع بين الأفراد والمسؤول ؛ وعدم التقرب المسؤول تجاههم وذلك بعدم قيامهم بالمهام المراد القيام به مما يجعل المسؤول يقوى على ممارسة نمط من القيادة السلطوية معهم .

الجدول رقم 11 يمثل : وفاء القائد بوعوده .		
%	التكرارات	استجابات أفراد العينة
71,67%	43	نعم
28,33%	17	لا
100,00%	60	المجموع

ما نلاحظ في هذا الجدول رقم 12 المتمثل في قيام القائد بوعوده حيث يتضح لنا أن الأفراد الذين أجابوا بنعم حيث تقدر النسبة ب 71؛67 بالمئة ، أما الأفراد الذين أجابوا ب لا حيث تقدر النسبة ب 28؛33 بالمئة .

ان ما يمكن قوله من خلال هذا الجدول هو أن القائد يسعى جاهد الى القيام بكامل وعوده اتجاه الأفراد الذين وعدهم وهذا يساهم في اكساب مؤشر الثقة بينهم وهذا ما يؤكد على شعور المسؤول بالمسؤولية اتجاه عمله وبالتالي مما يجعله يقوم بذلك ؛ وازافة بالنسبة لأفراد حيث يساهم في تقوية الجانب المعنوي لديهم وعدم احساهم بالظلم و التعسف من قبل المسؤول .

الجدول رقم 12 يمثل : محافظة المسؤول عن الأسرار المهنية بالمؤسسة.		
%	التكرارات	استجابات أفراد العينة
81,67%	49	نعم
18,33%	11	لا
100,00%	60	المجموع

استنادا لهذا الجدول رقم 13 المتمثل في محافظة المسؤول على أسرار المهنية بالمؤسسة حيث يتبين لنا من خلال ذلك أن الافراد الذين أجابو بنعم تقدر نسبتهم ب 67 ؛ 81 بالمئة مقارنة بالأفراد الذين أجابو ب لا حيث تقدر نسبتهم ب 33 ؛ 18 بالمئة .

من القراءة الاحصائية لهذا الجدول نجد أن المسؤول يسعى للحفاظ على أسرار المهنة هذا راجع الى طبيعة العمل الذي يقوم به مع القوانين الصارمة التي تفرضها عليه المؤسسة وبالتالي مما يؤدي به الأمر الخروج عن السياق المطلوب و الحفاظ عليه داخل المؤسسة والمتمثل في لالتزام التنظيمي الذي يعتبر جزء لا يتجزء في هذه المهنة .

الجدول رقم 13 يمثل : عمل المسؤول على إقامة علاقات مهنية بالمؤسسة.		
%	التكرارات	استجابات أفراد العينة
76,67%	46	نعم
23,33%	14	لا
100,00%	60	المجموع

ان ما نلاحظه من خلال الجدول رقم 14 المتمثل في اقامة المسؤول بالعلاقة مهنية بالمؤسسة حيث أن الأفراد الذين أجابو بنعم تقدر نبيتهم ب 67؛76 بالمئة ؛ أما الذين أجابو ب لا حيث تقدرنسبتهم ب33؛23 بالمئة .

ما نفسره من خلال اقامة المسؤول بالعلاقات المهنية داخل المؤسسة اي أن العلاقات تسعى بتشكيل وتوسيع الدائرة مع الأفراد داخل المؤسسة ومحاولة اكسابهم روح الروح الجماعية الذي ينتج عنه المشاركة في اتخاذ القرار تجاه المهام المراد القيام به لتحقيق أهداف المؤسسة؛ أما عن الأفراد التي اجابتهم على المناقض للطرف الأول يمكن أن نشير الى نقطة مهمة في هذا السياق هو عدم محاولة التقرب من المسؤول وعدم القدرة على تشكيل علاقة مهنية داخل المؤسسة وذلك من طرفهم وبتالي مما جعل فجوة تشكيل العلاقة تتباعد عن بعضها البعض بين المسؤول وهؤلاء الأفراد وذلك للأسباب عديدة تتعلق بهم سواء كعمال أو من طرف المسؤول تجاههم.

الجدول رقم 14 يمثل: تشجيع المسؤول على المنافسة الشريفة بين العاملين.		
%	التكرارات	استجابات أفراد العينة
71,67%	43	نعم
28,33%	17	لا
100,00%	60	المجموع

استنادا من خلال الجدول رقم 15 المتمثل في تشجيع المسؤول على المنافسة الشريفة بين العاملين حيث يتضح لنا أن الأراد الذين أجابو بنعم تقدر نسبتهم ب 67؛71 بالمئة ؛ أما الذين أجابو ب لا حيث تقدر نسبتهم ب 33؛23 بالمئة ,

من خلال القراءة الاحصائية لهذا الجدول حيث أن المسؤول يرعانشغالات الأفراد داخل المؤسسة ويسعى جاهد الى محاولة الالتزام بها التي تساهم في رفع وتقوية الأفراد فيما بينهم ومما ينتج عنه التقليل من المشاكل داخل المؤسسة والسعي واره القيام بالعمل على أتم وجه واطافة الى ذلك أن من مميزات القيادة المنافسة والتشجيع بين أفراد العمل التي تعطي روح المبادرة في العمل ؛ أما عن الأفراد الذين أجابو ب لا يمكن أن نفسرهم من خلال عدم القدرة على المنافسة أي ضعف على مستوى القدرات اضافة الى ذلك يمكن أن تكون هناك نزعات بين المسؤول والأفراد مما يجعلهم ينكرون ذلك .

الجدول رقم 15 يمثل : تأثير التزاماتك داخل المؤسسة.		
%	التكرارات	استجابات أفراد العينة
65,00%	39	نعم
35,00%	21	لا
100,00%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم 16 المتمثل في تأثير التزامات داخل المؤسسة حيث أن الأفراد الذين أجابو بنعم تقدر بنسبة ب 65 بالمائة مقارنة مع الأفراد الذين أجابو ب لا حيث تقدر نسبتهم 35 بالمائة ان ما يمكن تفسيره من خلال هذا الجدول أن المسؤول يملك قوة تأثير على مستوى وجوده داخل المؤسسة حيث أن أفراد تؤثر التزامتهم داخل المؤسسة وذلك من خلال فرض وجودهم والتحلي بجميع القيم والمبادئ التي بها تساهم في وجود أثار التزامتهم سواء مع المسؤول أم فيما بينهم وأن تحقيق الالتزام داخل المؤسسة لا يكون الا من خلال الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل وبالتالي التأثير يكون موجود على قدر الالتزام الذي يقوم به الموظف داخل المؤسسة .



جدول رقم 16 يمثل : تأثير صفات القيادة الأخلاقية على تعزيز الإلتزام التنظيمي.		
%	التكرارات	استجابات أفراد العينة
81,67%	49	إيجابيا
18,33%	11	سلبيا
100,00%	60	المجموع

استنادا من خلال الجدول رقم 17 المتمثل في تأثير صفات القيادة الأخلاقية على تعزيز الإلتزام التنظيمي حيث أن الأفراد الذين بنعم تقدر نسبتهم ب 67؛81 بالمائة ؛ أما عن الأفراد الذين أجابو ب لا تقدر نسبتهم ب 33؛ 18 بالمائة .

ان من خلال الجدول يمكن القول أن القيادة الأخلاقية تؤثر ايجابا على تعزيز الإلتزام التنظيمي وذلك من خلال تحلي القائد بهذه الصفات المتمثلة فيها من مسؤولية , انضباط , عدالة , التزام بالواجب , الوفاء بالوعود ... هذه كلها من صفات القيادة الأخلاقية التي يكتسبها القائد في القيام بعمله داخل المؤسسة مع الأفراد بطبيعة الحال هذا ما يساهم في تحقيق ما يعرف بالالتزام التنظيمي الذي هو نتيجة ممارسة القيادة الأخلاقية . أما عن الأفراد الذين يرون أن القيادة الأخلاقية تعود بسلب هذا راجع بدرجة الأولى لعدم الاقتناع بصفات القيادة وبالتالي ممكن أن يكون التعامل معهم عن طريق صفات من القيادات الأخرى التي تصب على حساب اقتناعهم بها .

3\_ عرض وتحليل الفرضية الثانية :

هناك انواع من الإلتزام التنظيمي التي تركز عليها القيادة الأخلاقية .

الجدول رقم 17 يمثل: الشعور بالإرتباط العاطفي بالمؤسسة التي تعمل بها.		
%	التكرارات	استجابات أفراد العينة
63,33%	38	نعم
36,67%	22	لا
100,00%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم 18 الممثل في الشعور بالارتباط العاطفي بالمؤسسة التي تعمل بها , حيث يتضح لنا أن الأفراد الذين أجابو بنعم تقدر نسبتهم ب 33؛63 بالمائة وأما عن الأفراد الذين أجابو ب لا حيث تقدر نسبتهم ب 67؛36 بالمائة .

ان من خلال الجدول يمكن اعتبار أن الشعور بالارتباط العاطفي داخل المؤسسة يساهم في اكساب العامل ما يعرف بالانتماء والاندماج للمؤسسة بدل الاغتراب والانطواء هذا لا يكسب الا من ممارسة مجموعة من الاساليب التي تكون من طرف القائد أي هو المحرك الأساسي للانتاج ذلك الشعور الذي يتجسد فيما بعد لدى الفرد مما يجعله يقدم الأفضل للوظيفة التي هو فيها بشكل الخاص ولتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام ؛ أما عن الفئة التي أجابت العكس يمكن القول انعزالهم عن القائد أي عدم وجود رابطة بينهم اضافة الى ذلك عدم وجود رغبة قوية في القيام بهذه المهنة أي العمل فيها من أجل سد جملة من حاجات الحياة فقط .

الجدول رقم 18 يمثل : الحضور للمؤسسة التي تعمل بها في الوقت المحدد.		
%	التكرارات	استجابات أفراد العينة
80,00%	48	نعم
20,00%	12	لا
100,00%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم 19 المتمثل في حضور الأفراد للمؤسسة في الوقت المناسب حيث يتبين لنا من خلاله أن الأفراد الذين أجابو بنعم تقدر نسبتهم ب 80 بالمائة مقارنة مع الأفراد الذين أجابو ب لا حيث تقدر نسبتهم ب 20 بالمائة .

ما يمكن تفسيره من خلال هذا الجدول حيث أن الأفراد الذين يحضرون في الوقت المناسب للمؤسسة رجع الى الاهتمام والالتزام بهذه المهنة والشعور بالمسؤولية اتجاه هذه الوظيفة واطافة الى ذلك هو غرس روح الالتزام لديهم الذي يكتسب من خلال الصفات القيادية الأخلاقية التي يتحلى بها القائد اتجاه الأفراد العاملين مما يجعلهم يضعون تقدير الوقت في الحسبان وهذا ما كان الا عن طريق الاقناع ؛ أما الأفراد الذين يتأخرون عن الموعد هذا ما يفسر عدم الاهتمام وانضباط بالعمل وعدم الشعور بروح المسؤولية والتخلي عن الالتزام التنظيمي وعدم وضع له أي اعتبار .

الجدول رقم 19 يمثل : استمرارك في عملك في الوقت الحالي يرجع إلى.		
%	التكرارات	استجابات أفراد العينة
30,00%	18	الولاء للمسؤول
70,00%	42	الولاء للمؤسسة
100,00%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم 20 المتمثل في استمرار في العمل في الوقت الحالي حيث يتضح لنا أن الأفراد الذي أجابو بأن الاستمرار في العمل يرجع الى الولاء للمؤسسة بنسبة تقدر ب 70 بالمائة ؛ أما بالنسبة للأفراد الذين أجابو أن الاستمرار في العمل يرجع الى الولاء للمسؤول نسبة تقدر ب 30 بالمائة . ان من خلال هذا الجدول يمكن أن نفسر رجوع الاستمرار للعمل رجوع الى الولاء للمؤسسة هذا يؤكد أن الهدف الرئيسي لوجود العمال هو تحقيق الولاء للمؤسسة من أجل ادراك غاية الأهداف التي تسعى اليها المؤسسة والولاء للمؤسسة يساهم بدرجة كبيرة في انتاج التكامل الوظيفي بين العمال فيما بينهم وحتى مع المسؤول وكذلك في اشترك الهدف ؛ أما عن الذين كانت اتجاهاتهم تصب في الشق الثاني الذي هو الولاء للمسؤول هذا ما يولد بالجهوية والانقسامية بدل العمل الجماعي المشترك وبالتالي الولاء للمسؤول هو التحقيق نصف هدف للمؤسسة وليس الهدف كله اي أن وجود المسؤول كان بفضل وجود المؤسسة .

الجدول رقم 20 يمثل : الشعور أن لديك رغبة قوية للإستمرار في العمل داخل المؤسسة.		
%	التكرارات	استجابات أفراد العينة
66,67%	40	نعم
33,33%	20	لا
100,00%	60	المجموع

استنادا من خلال الجدول رقم 21 المتمثل في الشعور بالرغبة القوية في استمرار في العمل داخل المؤسسة حيث يتضح لنا أن الأفراد الذين أجابو بنعم تقدر نسبتهم ب 67؛66 بالمائة ؛ مقارنة مع الأفراد الذين أجابو ب لا حيث تقدر نسبتهم ب 33؛33 بالمائة .

ما يمكن تفسيره من خلال هذا الجدول حيث أن الأفراد الذين لديهم رغبة في الاستمرار في العمل داخل المؤسسة رجع الى حب المهنة والسعي وارثها من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف بالنسبة لهم كالأفراد بصفة خاصة وللمؤسسة بصفة خاصة وازضافة الى ذلك حسن التفاهم مع القائد اثناء العمل وذلك من خلال غرس لديهم رغبة قوية تجعلهم يوصلون العمل ؛ أما عن الفئة الأخرى التي ليس لديها رغبة في العمل هو عدم اقتناع بهذه المهنة سوء التفاهم مع القائد عدم الاستفادة من هذه المهنة سواء على مستوى الجانب المادي أما على مستوى الرغبة هذا مما يجعل عدم وجود لديهم رغبة في الاستمرار في العمل وبالتالي مما يولد لديهم ما يعرف باليأس والاحباط تجاه هذه المهنة .

الجدول رقم 21 يمثل: سماح المسؤول في المؤسسة بالمشاركة في القرارات الجماعية المتعلقة بالعمل.		
%	التكرارات	استجابات أفراد العينة
73,33%	44	نعم
26,67%	16	لا
100,00%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم 22 المتمثل في المشاركة في القرارات الجامعية المتعلقة بالعمل حيث نجد أن الأفراد الذين أجابو بنعم تقدر نسبتهم ب 33؛73 بالمائة ؛ أما عن الأفراد الذين أجابو ب لا حيث تقدر نسبتهم ب 67؛26 بالمائة .

يمكن القول من خلال القراءة الاحصائية أن الأفراد الذين لديهم مشاركة في القرارات الجماعية المتعلقة بالعمل هذا ما يفسر ممارسة القيادة من طرف القائد على النمط التشاركي الذي يحتوى على توزيع والمشاركة في بناء القرارات الجماعية هذا ما يساهم في منح التقدير والاحترام للعامل ؛ شعور بالوجود الجسدي والفكري لدى العامل داخل المؤسسة من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وذلك مما ينتج عنه التعلق بالوظيفة ومحاولة التقني في أدائها ؛ أما عن الأفراد الذين أجابو بعدم المشاركة في القرارات الجماعية هذا راجع الى ضعف الاندماج والانخراط مع القائد بل حتى مع العمال الآخرين ؛ عدم امتلاك القدرة على ذلك ؛ التحلي بالتطبيق لما يرفضه القائد دون الخوض في مسائل التشاور في بناء القرارات الجماعية .

## 4\_ عرض وتحليل الفرضية الثالثة :

تواجه القيادة الأخلاقية مجموعة من من المعوقات في تعزيزها للالتزام التنظيمي .

الجدول رقم 22 يمثل : تأثير الفساد الإداري على الممارسة القيادية الاخلاقية.		
%	التكرارات	استجابات أفراد العينة
88,33%	53	نعم
11,67%	7	لا
100,00%	60	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم 23 المتمثل في تأثير الفساد الاداري على ممارسة القيادة الأخلاقية يتضح لنا أن الأفراد الذين أجابو بنعم تقدر نسبتهم ب 88؛33 بالمائة ؛أما عن حيا لأفراد الذين أجابو ب لا تقدر نسبتهم ب 11؛67 بالمائة .

ان من خلال القراءة الاحصائية للجدول حيث أن الفساد الاداري يسعى على تاثير الممارسة القيادة الأخلاقية وذلك من خلال تعطيل عملية ممارسة هذا النوع من القيادة وبتالي الفساد الاداري هو من بين سلبيات القيادة أي يسعى الى نشر جملة من المعوقات سواء على مستوى الجانب التسييري للمؤسسة أو على الصعيد المالي وهذا ما يجعل القائد يرفض فكرة التماشي مع هذا النوع من القيادة ؛ اما عن الافراد الذين كانت اجابتهم ان افساد الاداري لا يؤثر على ممارسة القيادة الأخلاقية هذا رجع الى أن الفساد يسعى الى تحقيق لهم جملة من المصالح سواء كانت مادية أما علاقاتية مع المسؤول وبتالي عدم وجود هذا النوع من الفساد داخل المؤسسة أو ممارسة القيادة الأخلاقية بتحديد مما يجعلهم يرفضون التماشي والتواكب معها .

الجدول رقم 23 يمثل : تأثير نمط القيادة على ممارسة القيادة الأخلاقية.		
%	التكرارات	استجابات أفراد العينة
85,00%	51	نعم
15,00%	9	لا
100,00%	60	المجموع

استنادا للجدول رقم .. المتمثل في تأثير نمط القيادة على الممارسة القيادة الأخلاقية حيث نرى أن الأفراد الذين كانت اجابتهم بنعم حيث تقدر نسبتهم ب 85 بالمائة ؛ مقارنة مع الأفراد الذين أجابو ب لا حيث تقدر نسبتهم ب 15 بالمائة .

يمكن نفسر من خلال الجدول أن نمط القيادة يؤثر على ممارسة القيادة الأخلاقية والمتفق عليه أن لكل نوع من ممارسة القيادة نمط معين يتماشى مع طبيعة القيادة المراد التسيير بها الأفراد داخل المؤسسة لأن النمط يساهم بدرجة كبيرة في انجاح القيادة سواء على مستوى الوظيفة بحد ذاتها أم على مستوى لأفراد والمؤسسة بشكل عام لتحقيق الغاية المراد الحصول عليها ؛ أما بالنسبة للأفراد الذين يرون العكس هم فئة قليلة هذا ما يفسر ضعف ادراكهم وفهمهم للموضوع القيادة عدم وجود لديهم أي فكرة عنها و يمكن القول عنهم أنهم يتماشوننا مع أي نمط من القيادة دون وجود لديهم أي أشكال .



الجدول رقم 24 يمثل : بنية بيئة العمل على ممارسة القيادة الأخلاقية.			
%	التكرارات	استجابات أفراد العينة	السؤال 20
90,00%	54	نعم	
10,00%	6	لا	
100,00%	60	المجموع	

من خلال الجدول رقم 24 المتمثل في تأثير بنية العمل على ممارسة القيادة الأخلاقية حيث يتضح لنا أن الأفراد الذين أجابو بنعم تقدر نسبتهم ب 90 بالمائة مقارنة مع الأراد الذين أجابو ب لا حيث تقدر نسبتهم ب 10 بالمائة .

ان من خلال القراءة الاحصائية يمكن أن نفسر تأثير بنية بيئة العمل على ممارسة القيادة الأخلاقية رجع الى التأثير على المسؤول بدرجة الأولى ثم على الأفراد بالدرجة الثانية وذلك من خلال عدم القيام بالوظيفة على أكمل وجه نظرا لعدم مواكبة الجانب البنوي للمؤسسة سواء من حيث الصعيد الداخلي أم الخارجي لها مما يساهم في تعطيل عجلة التنمية المهنية لهذه المؤسسة ؛ أما عن الذين يرون العكس في نظرهم يمكن القول عدم وضع اي اهتمام بالجانب الشكلي للمؤسسة ويمكن العمل في أي ظروف كانت هذا رجع الى قدراتهم على التحمل والتجاوز للمعوقات الشكلية .

الجدول رقم 25 يمثل : أهم المعوقات التي تواجه القيادة الأخلاقية .		
%	التكرارات	استجابات أفراد العينة
31,67%	19	معوقات شخصية
45,00%	27	معوقات إدارية
23,33%	14	معوقات اجتماعية
100,00%	60	المجموع

من خلال الجدول رقم 25 المتمثل في المعوقات التي تواجه القيادة الأخلاقية في رأيك حيث يتضح لنا أن الأفراد الذين أجابو بأن المعوقات التي تواجه القيادة الأخلاقية أي أن المعوقات الادارية التي كانت اجابتها نسبة اكثر حيث تقدر ب 45 بالمائة مقارنة مع المعوقات الاجتماعية التي تقدر نسبتها ب 31؛67 بالمائة أما عن المعوقات الاجتماعية التي تقدر نسبتها ب 23؛33 بالمائة .

استنادا من خلال القراءة الاحصائية للجدول يمكن أن نفسر أن المعوقات التي تواجه القيادة الأخلاقية هي المعوقات الادارية وذلك راجع الى أن الجهاز الاداري هو من بين العراقيل التي تساهم في تعطيل عملية سير القيادة الأخلاقية داخل المؤسسة وذلك بكل ما تحمله من مساوئ ومن محسوبة ؛ الرشوة ؛ عدم الشعور بالمسؤولية ... هذه كلها تسعى جاهدة في بناء جسر التعطيل ؛ أما عن المعوقات الشخصية وهي المعوقات المرتبطة بشخصية الفرد عن انضباطه وعدم وجود توازن بين شخصية الفرد بين شخصية القائد أي حدوث اختلال على الهرم الشخصي ؛ أما بالنسبة للمعوقات الاجتماعية المتمثلة في عدم توفر الرعاية الاجتماعية التي تحفظ كرامة العامل على المستوى جميع الأصعدة التي بها يتم اما نجاح سير القيادة الأخلاقية أو فشلها وعدم القدرة على مواصلة العمل بها .

رتبة الموظف/ هل يعمل المسؤول على إقامة علاقات مهنية بالمؤسسة؟						
%	المجموع	هل يعمل المسؤول على إقامة علاقات مهنية بالمؤسسة؟				
		رتبة الموظف	نعم	%	لا	%
63,33%	38	عون	28	60,87%	10	71,43%
25,00%	15	صف الضباط	11	23,91%	4	28,57%
11,67%	7	رتبة أعلى	7	15,22%	0	0,00%
100,00%	60	المجموع	46	100,00%	14	100,00%

من خلال الجدول نجد أن كل رتبة موظفي الحماية المدنية أكدوا أن الاتجاه العام هو نحو إقامة المسؤول لعلاقات مهنية باختلاف رتبهم، حيث رتبتي الأعوان وصف الضباط تجاوزت نسبتهم 73%، في حين الرتب الأعلى كانت موافقتهم تامة على أن المسؤول يعمل على إقامة علاقات مهنية بالمؤسسة وهذا يمكن أن يفسر على أساس المقاربة التشاركية في إدارة المؤسسة من قبل المسؤول، كما يمكن أن يبرر بتدخل الجانب الذاتي للمسؤولين ذوي الرتب الأعلى لإبراز جوانب إيجابية في طريقة إدارتهم للمؤسسة.

الخبرة المهنية / هل تشعر أن لديك رغبة قوية للإستمرار في العمل داخل المؤسسة؟						
%	المجموع	هل تشعر أن لديك رغبة قوية للإستمرار في العمل داخل المؤسسة؟				
		%	لا	%	نعم	الخبرة المهنية
26,67%	16	15,00%	3	32,50%	13	أقل من 5 سنوات
55,00%	33	65,00%	13	50,00%	20	من 6 إلى 15 سنة
13,33%	8	15,00%	3	12,50%	5	من 16 إلى 25 سنة
5,00%	3	5,00%	1	5,00%	2	أكثر من 25 سنة
100,00%	60	100,00%	20	100,00%	40	المجموع

كم خلال الجدول التالي المتمثل في علاقة الخبرة المهنية بالشعور بالرغبة في الاستمرار في العمل حيث أن الأفراد الذي أكدوا على الخبرة تساهم في تحقيق الرغبة في الاستمرار في العمل مقارنة مع الفئة التي ترى أن الخبرة لا تساهم في وجود الشعور الرغبة في الاستمرار في العمل .

هذا ما يفسر أن الخبرة المهنية لها علاقة قوية بالحصول على الرغبة في العمل ومحاولة الاستمرار فيه وذلك من خلال الاكتشافات والتطلعات التي نتجت من الخبرة المهنية للعامل بالمؤسسة وبالتالي مما تسعى الى تحديد نقاط الضعف والقوة ومحاولة التجاوز لجميع العثرات التي ترفض الاستمرار في العمل .

المؤهل العلمي/ ماهي أهم المعوقات التي تواجه القيادة الأخلاقية في رأيك؟								
%	المجموع	ماهي أهم المعوقات التي تواجه القيادة الأخلاقية في رأيك؟						المؤهل العلمي
		%	معيقات اجتماعية	%	معيقات إدارية	%	معيقات شخصية	
61,67%	37	57,14%	8	66,67%	18	57,89%	11	ثانوي
38,33%	23	42,86%	6	33,33%	9	42,11%	8	جامعي
100,00%	60	100,00%	14	100,00%	27	100,00%	19	المجموع

من خلال الموضح أمامنا الممثل في علاقة المؤهل العلمي بالمعيقات التي تواجه القيادة الأخلاقية حيث نرى أن الأفراد بجميع مستوياتهم العلمي يساهم في ظهور المعوقات القيادة الأخلاقية .

ان ما يمكن تفسيره من خلال هذا الجدول القائم على العلاقة ثنائية أن المؤهل العلمي يساهم في ظهور معوقات القيادة الأخلاقية وذلك راجع الى ضعف المؤهل العلمي للأفراد الذين يمارسون هذه القيادة بالخصوص القيادة الأخلاقية لا سيما أنها تتصف بمبادئ قبل المعارف وبتالي وجود الكفاءة دون الفاعلية التي بها تسعى تغطية العجز الذي يظهره المؤهل العلمي وذلك من عدم التمكن وضعف القدرة على التسيير

#### 5\_ مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :

#### أ \_ مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى :

لصفات القيادة الأخلاقية دور في تعزيز الالتزام التنظيمي .

من خلال البيانات المتحصلة عليها من مؤشرات الفرضية الأولى حيث اتضح لنا من خلال التحليل السوسولوجي .

\_ يتمتع المسؤول في الوحدة بالأخلاق الحسنة بنسبة تقدر ب 67؛ 68 بالمائة؛ هذا ما يوضحه الجدول رقم 05 .

\_ اتصاف المسؤول بالصدق في المعاملة وذلك نسبة تقدر ب 70 بالمائة هذا ما يوضحه الجدول رقم 08.

\_ وفاء القائد بوعوده حيث تقدر نسبتها ب 67؛ 71 بالمائة هذا ما يوضحه الجدول رقم 12 .

\_ محافظة المسؤول على الأسرار المهنية بالمؤسسة وتقدر نسبتها ب 67؛ 81 بالمائة؛ هذا ما يوضحه الجدول رقم 13 .

\_ اقامة المسؤول بعلاقات مهنية داخل المسؤول وذلك بنسبة تقدر ب 67؛ 76 بالمائة؛ هذا ما يوضحه الجدول رقم 14 .

ومنه نستنتج أن الفرضية قد تحققت .

**ب\_ مناقشة الفرضية الثانية :**

هناك أنواع من الالتزام التنظيمي التي تركز عليها القيادة الأخلاقية.

من خلال البيانات المؤشرات الفرضية الثانية يتضح لنا :

\_ الشعور الارتباط العاطفي بالمؤسسة التي يعمل فيها الأفراد بنسبة تقدر ب 63؛33 بالمائة؛ هذا ما يوضحه الجدول رقم 18 .

\_ سماح المسؤول بالمشاركة في القرارات الجماعية المتعلقة بالعمل وذلك بنسبة تقدر ب 73؛33 بالمائة؛ هذا ما يوضحه الجدول رقم

\_ الحضور للمؤسسة في الوقت المناسب حيث تقدر نسبتها ب 80 بالمائة؛ هذا ما يوضحه الجدول رقم 19.

\_ الشعور بالرغبة القوية للاستمرار بالعمل داخل المؤسسة ؛ حيث تقدر نسبتها ب 66؛67 بالمائة ؛ هذا ما يوضحه الجدول رقم 21 .

ومنه نستنتج ان الفرضية الثانية قد تحققت .

**ج\_ مناقشة الفرضية الثالثة :**

تواجه القيادة الأخلاقية مجموعة من المعوقات في تعزيزها للالتزام التنظيمي .

\_ تأثير الفساد الاداري على ممارسة القيادة الأخلاقية ؛ حيث تقدر نسبتها 88؛33 بالمائة هذا ما يوضحه الجدول رقم 23 .

\_ تأثير نمط القيادة الأخلاقية على ممارسة القيادة الأخلاقية ؛ تقدر نسبتها 85 بالمائة ؛ هذا ما يوضحه الجدول رقم 24 .

\_ تأثير بنية بيئة العمل على ممارسة القيادة الأخلاقية ؛ تقدر نسبتها 90 بالمائة هذا ما يوضحه الجدول رقم 25 .

ومنه نستنتج أن الفرضية قد تحققت .

خاتمة

## خاتمة:

تعتبر القيادة الأخلاقية من بين المواضيع المهمة في المؤسسات سواء كانت خاصة ام عامة ولقد تحتوى القيادة عبي مجموعة من الآليات في ممارسة داخل النسق المؤسساتي وهذا ما يرجع الى من لديه القدرة الكافية من حيث المستوى المعرفي والتطبيقي للمارستها على أصولها وفق معاييرها المناسبة لها ولقد تم التركيز عليها في هذه الدراسة على هذا القيادة وبالخصوص الأخلاقية القائمة على منطلق المبادئ والقيم المجتمع وعلاقتها بالالتزام التنظيمي الذي يعد نتيجة في آخر المطاف لما تفرزه القيادة الأخلاقية وبالتالي المسألة مسألة معادلة.

لقد ساهمنا في دراستنا هذه على محاولة الاجابة على الأسئلة الاشكالية المطروحة وذلك بطرح جملة من الفرضيات لهذه الدراسة وذلك بالغرض الوصول الى مبتاغ نتائج هذه الدراسة حيث تم الحصول على هذا مجموعة من نتائج لهذه الفرضيات المبنية وفق هذه الدراسة لقد تم الاتفاق لى ان للقيادة الأخلاقية دور كبير في تعزيز الالتزام التنظيمي وتمت الدراسة بطبيعة الحال في المؤسسة الحماية المدنية بمدينة \_ برج بوعريج.

لقد كان الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو بيان دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي وذلك من خلال النتائج التي توصلنا اليها يمكن ان نقدم جملة من التوصيات :

\_ التركيز على ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسات وذلك بكل ما تحتويه هذه القيادة .  
\_ محاولة اكتساب درجة عالية من الوعي لدى الأفراد المجتمع تجاه القيادة الأخلاقية خاصة على المستوى النسق المؤسساتي .

\_ السعي واره ممارستها ومحاولة جعلها من نقاط التنمية والنهضة بالمؤسسة .



# قائمة المراجع والمصادر

1. الكتب

1. أبي الحسين أحمد بن فارس بن زكريا : معجم مقاييس اللغة ، الجزء 2 ، دار الفكر للطباعة والنشر ، العراق ، 1979 ،
2. أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، لبنان ، 1993
3. أحمد محمد ابو حمو الشياب ؛ مفاهيم الادارة المعاصرة ؛ دار المنهل للنشر ؛ عمان ؛ الاردن ؛ 2014 .
4. إسماعيل محمد السيد وآخ اب، مفاهيم إدارية معاصرة، دار المنهل للنشر ،عمان ، الأردن ، 2014، رون ، م ، تنمية المهارات القيادية والسلوكية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية البشرية ، القاهرة ، مصر ، ، 1997،
5. اصغر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2011. ، 20 .
6. بديع عبد العزيز القشاعلة : المعاني مصطلحات في علم النفس، شركة السيكولوجي لنشر والتوزيع ، رهط ، فلسطين ، 2019 ،
7. بشير العلاق ؛ القيادة الادارية ؛ دار البازوري للنشر والتوزيع ؛ ط 1 ؛ عمان ؛ الاردن ؛ 2010
8. جمال الدين لعويسات مبادئ الادارة والتنظيم ؛ دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ؛ الجزائر العاصمة ؛ الجزائر ؛ 2015 .
9. رشيد زرواتي تدريبات علي منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية ،زعامشة للطباعة و النشر ،ط4،بوزريعة ،الجزائر 2012،
10. صالح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية لنشر و التوزيع ،الاسكندرية ،مصر ، 2005 ،
11. صالح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية لنشر و التوزيع ،الاسكندرية ،مصر ، 2005.
12. عابدين محمد عبد القادر ؛ الادارة المدرسة الحديثة ؛ دار الشروق للنشر والتوزيع ؛ عمان ؛ الاردن
13. عامر عوض: ال موسى اللوزي. التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار النشر والتوزيع، عمان ، الأردن، سلوك التنظيمي الإداري ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،ط1، عمان ،الأردن ،2008
14. عباس محمود مكي، هواجس العمل (من قلق المؤسسة إلى تحديات العلاج النفسي و الإداري) ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، ط1،بيروت ، لبنان ، 2007

15. عبد الشافي محمد أبو الفضل ؛ القيادة والادارة في الفكر العربي المعاصر ؛ جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ؛ الرياض ح المملكة السعودية ؛ 2008 .
16. عبد العزيز بن سلطان العنقري ، اثر مماسة القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي ، دراسة تطبيقية علة محافظة التابعة لأمارة مكة المكرمة ، كلية العلوم الإدارية و المالية ، قسم إدارة العمل ، جامعة الطائف ، مكة المكرمة ، المملكة العربية السعودية ، 2014 ،
17. عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ، 2005
18. عبودي زيد ، التنظيم الإداري -مبادئه و اسسه- ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006 ،
19. عمار بوحوش ، محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، الجزائر
20. مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية ، مدخل لحقيقة الميزة التنافسية ، دار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2007
21. ناصر داردي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية للنشر و التوزيع ، الجزائر العاصمة ، الجزائر ، 2004 ،
22. يصل حسون، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص211
- II. رسائل جامعية:
23. إيمان عمر العبد طموس، "التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدي العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في 1 إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015 ،
24. حمد بركي مبارك العتبي ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية و علاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت ، رسالة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في التربية ، قسم الإدارة و المناهج ، جامعة الشرق الأوسط ، شباط ، الكويت ، 2013/2012 .
25. بوعدكاز ليلي، الأنماط القيادية السائدة و علاقتها بالالتزام التنظيم داخل المؤسسة ، دراسة ميدانية بمديرات الشؤون الدينية و الأوقاف لولاية ام البواقي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم

الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة العربي بن مهدي ، ، ام البواقي ، الجزائر ، 2015، 2016  
26. عبد العالي اللو ، سامي بركات، التدريب و دوره في تخفيض حوادث العمل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم و عمل، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة احمد دراية ، ادرار، الجزائر ، 2018/2017، نقلا عن w. Taylor, la direction scientifique des entreprises, , enac édition, Alger ,1992

مجالات:

27. قعودة نصر الدين ، سلامي منيرة ، تثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي ، دور الوساطة لنية ترك العمل ، دراسة حالة لمديرة توزيع الغاز و الكهرباء بباتنة ، مجلة الاستراتيجية و التنمية ، المجلد 10، العدد 4 جويلية 2020. الجزائر
28. نعمان عاطف سالم عمرو و تسيير عبد أبو ساكور : "دور جامعة القدس المفتوحة في تنمية قيم المجتمع المدني في محافظة خليل من وجهة نظر طلبتها " في: مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، العدد 23 ، حيران 2011 ، قدس ، فلسطين ،
29. يونس عواد، قدرى عثمان إبراهيم، "العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق"، مجلة للبحوث والدراسات العلمية، (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية )، المجلد 37، العدد 2، جامعة تشرين، سوريا، 2015 ،

# قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية  
تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل



استمارة حول:

دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي  
دراسة ميدانية بمؤسسة حماية المدنية برج بوعريريج

تحت إشراف

عمار نوي

من إعداد الطلبة:

-بلمسيلي فارس

-رميلي يسمينة

ملاحظة: يرجى الإجابة على هذه الاستمارة بوضع علامة X في المكان المناسب  
بيانات هذه الاستمارة لا تستعمل الا في اطار البحث العلمي

السنة الجامعية: 2022/2021

## قائمة الملاحق

### المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر  انثي
- 2-المؤهل العلمي : ثانوي  جامعي  أخرى : .....
- 3-الخبرة المهنية : اقل من 5 سنوات  من 6 سنوات الى 15  من 16 الى 25 سنة  اكثر من 25
- 4-الرتبة : عون  صف ضباط  أخرى : .....
- 5-طريقة التوظيف: عن طريق مسابقة  عن طريق شهادة  أخرى : .....

### المحور الثاني :بيانات الفرضية الأولى ( لصفات القيادة الأخلاقية دور في تعزيز الالتزام التنظيمي )

- 7-هل يتمتع المسؤول في الوحدة بالأخلاق الحسنة ؟ نعم  لا
- 8-هل يعترف المسؤول بأخطائه امام الاخرين ؟ نعم  لا
- 9- هل يتصف بالصدق في معاملته معكم ؟ نعم  لا
- 10-هل يستمع المسؤول اليكم و يهتم بانشغالاتكم ؟ نعم  لا
- 11-هل تؤثر طبيعة الشخصية للمسؤول على الأداء داخل المؤسسة ؟  لا
- 13-هل يتيح لكم المسؤول الفرصة للتعبير عن رأيكم ؟ نعم  لا
- 14-اذا كانت الإجابة ب لا هل يؤثر ذلك على التزامك داخل المؤسسة ؟ نعم  لا
- 15-هل يفي القائد بوعوده ؟ نعم  لا
- 16-هل يحافظ المسؤول على الاسرار العلمية بالمؤسسة ؟ نعم  لا
- 17-هل يعمل على إقامة علاقات إيجابية العملية ؟ نعم  لا
- 18-هل يشجع المسؤول على المنافسة الشريفة بين العاملين ؟ نعم  لا
- 19- في رأيك هل تؤثر على التزامك داخل المؤسسة نعم  لا

## قائمة الملاحق

20- كيف تؤثر صفات القيادة الأخلاقية على تعزيز الالتزام التنظيمي ؟ إجابا  سلبا

### محور الثالث : بيانات الفرضية الثانية

( هناك أنواع من الالتزام التنظيمي التي تركز عليها القيادة الأخلاقية )

21- هل تشعر بارتبط العاطفي بالمؤسسة التي تعمل بها ؟ نعم  لا

22- هل تحضر الى المؤسسة في الوقت المحدد؟ نعم  لا

23- اذا كانت الإجابة بلا لماذا؟

-مسافة الطريق بعيدة عن المنزل

-نقص المواصلات

-توقيت العمل غير مناسب

24- هل تشعر بجب تجاه المؤسسة التي تعمل بها ؟ نعم  لا

25- هل استمرارك في العملك في الوقت الحالي يرجع الى ؟ ولأنك للمسؤول  ولأنك للمؤسسة

26- هل تشعر ان لديك رغبة قوية للاستمرار في العمل في هذه المؤسسة ؟ نعم  لا

28- هل يسمح لكم مسؤول في المؤسسة باتخاذ القرارات الجماعية المتعلقة بالعمل ؟ نعم  لا

### المحور الرابع : بيانات الفرضية الثالثة

( تواجه القيادة الأخلاقية مجموعة من المعوقات التي تعززها الالتزام التنظيمي )

29- هل يؤثر الفساد الإداري على ممارسة القيادة الأخلاقية ؟ نعم  لا

31- هل يؤثر نمط القيادة على ممارسة القيادة الأخلاقية ؟ نعم  لا

33- هل تؤثر المحسوبية على ممارسة القيادة الأخلاقية ؟ نعم  لا

36- هل هناك معوقات أخرى للقيادة الأخلاقية ؟ نعم  لا

37- اذا كانت الإجابة بنعم ما هي هذه المعوقات ؟



## قائمة الملاحق

معيقات شخصية -

معيقات إدارية -

معيقات اجتماعية -

..... أخرى: -