

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور القيادة الأخلاقية في الدعم التنظيمي

دراسة حالة: لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير في قطاع التعليم
العالي والبحث العلمي - جامعة بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

- موسي سهام

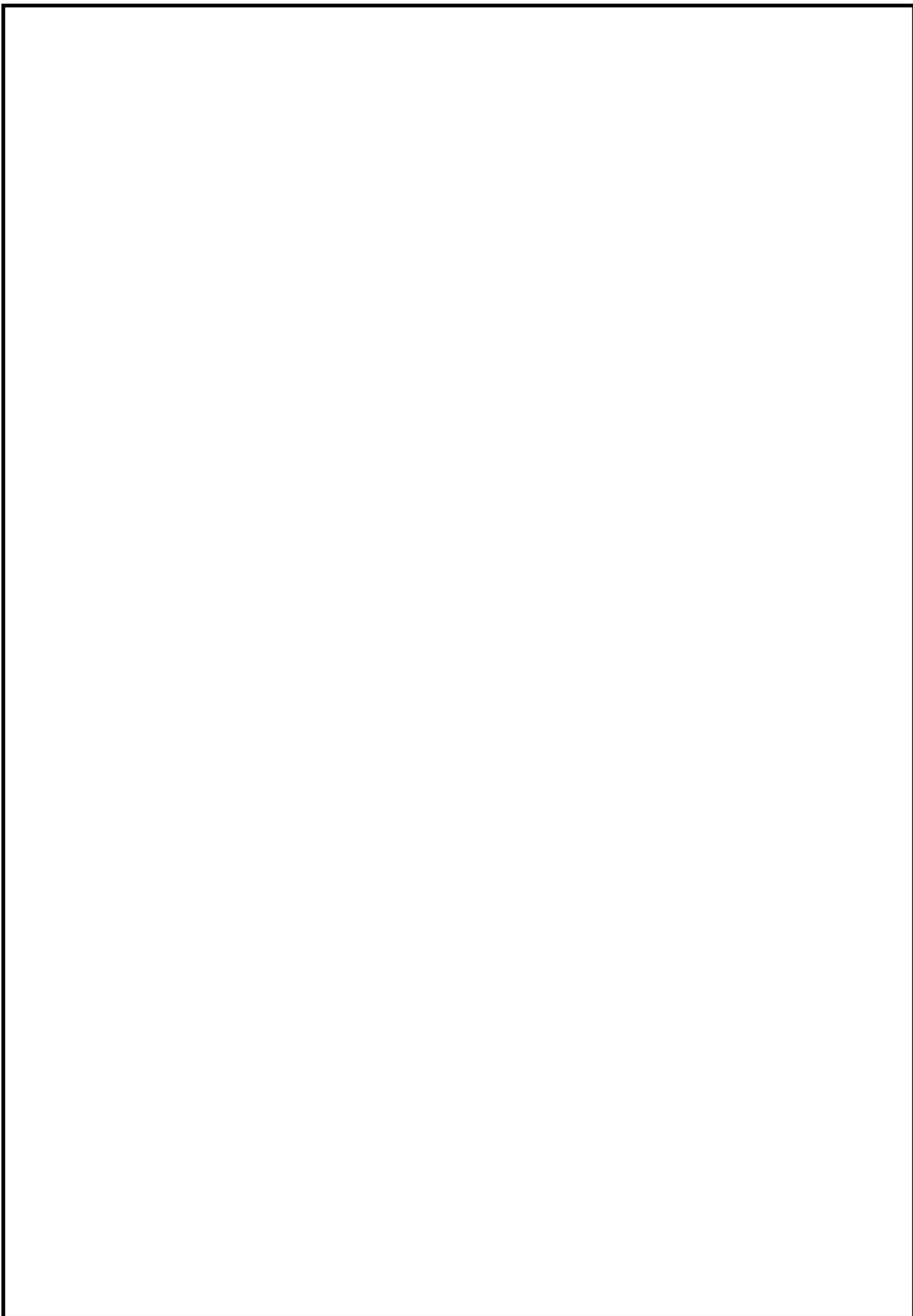
إعداد الطالبة:

- شريهان بريك

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	مشرفا	أستاذ محاضر أ	- سهام موسي
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	- فالتة باليمين
بسكرة	ممتحنا	أستاذ محاضر أ	- داسي وهيبية

الموسم الجامعي: 2022-2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور القيادة الأخلاقية في الدعم التنظيمي

دراسة حالة :لأساتذة كلية العلوم الإقتصادية وتجارية وعلوم التسيير في قطاع التعليم
العالي والبحث العلمي - جامعة بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص :إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف :

- موسي سهام

إعداد الطالبة :

- شريهان بريك

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	مشرفا	- أستاذة محاضر أ	- سهام موسي
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر أ.	- فالتة باليمين
بسكرة	ممتحنا	- أستاذة محاضر أ.	- داسي وهيبية

الموسم الجامعي :2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكرو عرفان

احمد الله على منه وعونه لاتمام هذا البحث ، الى الذي وهبني كل ما يملك حتى احقق له اماله الى من كان يدفعني نحو الامام لنيل المبتغى ، الى الانسان الذي سهر على راحتي وقدم تضحيات من اجل تعليمي ، الى اعز انسان في حياتي ابي الغالي على قلبي اطال الله في عمره .

الى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان ، الى التي رعتني حق الرعاية وكانت سنداً لي في جميع الشدائد وكانت دعواتها لي بالتوفيق تتبطني خطوة بخطوة في عملي ، نبع الحنان امي اعز ملاك على قلبي حفظها الله واطال في عمرها .

الى الشموع التي تنير دربي اخي وأخواتي... الذين شجعوني وواصلوا العطاء دون مقابل

الى كل من نساهم قلبي ولم ينساهم قلبي .

لهم جميعاً اهدي ثمرة جهدي .

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في الدعم التنظيمي ، "دراسة حالة لاساندة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير" - جامعة مُجد خيضر بسكرة - حيث قمنا بتوزيع الإستبانات عليهم عددها 45 جميعا من خلال عدة زيارات ميدانية ، واعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة ، ولتحليل البيانات تم إستخدام عدة أساليب إحصائية منها : مقاييس الإحصاء الوصفي ، تحليل الإنحدار المتعدد ... إلخ

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن مستوى البعد الأخلاقي للقيادة والدعم التنظيمي جاء منخفضا وفقا لمقياس البحث و هناك دور ذو دلالة إحصائية لبعد الأخلاقيات الشخصية للقيادة على الدعم التنظيمي و يشير معامل التحديد $R^2 = 0.290$ أن مقداره 29 % من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الدعم التنظيمي) مصدرها المتغير المستقل (البعد الأخلاقي للقيادة) .

وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها : إشراك الأساتذة في إبداء الرأي أو المشاركة في وضع الأهداف، هذا ما يخلق نوع من الشعور بالأهمية في الكلية ، توعية المسؤولين في الكليات بضرورة الإلتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية والعمل على تطبيقها لدورها الهام على تنمية القدرات الأساتذة .

الكلمات المفتاحية : قيادة الأخلاقية ، الدعم التنظيمي ، قطاع التعليم العالي .

Abstract :

This study aimed to identify the role of ethical leadership in organizational support, “a case study of professors of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences” - Mohamed Kheidar University in Biskra - where we distributed questionnaires to all 45 of them through several field visits, and we relied on the descriptive approach in addressing This research aims to reach the results of the study, and to analyze the data, several statistical methods were used, including: descriptive statistics measures, multiple regression analysis, etc.

The study reached several results, the most important of which are: that the level of the moral dimension of leadership and organizational support was low according to the research scale, and there is a statistically significant role for the dimension of personal ethics of leadership on organizational support. Organizational support) sourced from the independent variable (the moral dimension of leadership).

The study reached several recommendations, the most important of which are: Involving professors in expressing opinions or participating in setting goals, this creates a kind of sense of importance in the college, educating officials in colleges about the need to adhere to the principles of ethical leadership and work on applying them for their important role in developing the capabilities of professors.

Keywords: ethical leadership, organizational support, higher education sector.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم
69	الطاقم البيداغوجي لقسم علوم الإقتصادية	01
70	لطاقم البيداغوجي لقسم علوم التسيير	02
70	لطاقم البيداغوجي لقسم علوم التجارية	03
73	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	04
73	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	05
74	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	06
74	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الرتبة	07
75	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة	08
76	نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة	09
77	اختبار التوزيع الطبيعي لاختبار كولموجروف - سمونوف .	10
78	مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى حسب مقياس ليكرت الخماسي	11
79	المتوسطات الحسابية وانحرافات معيارية والأهمية النسبية لاجابات أفراد عينة على عبارات المحور الأول .	12
81	المتوسطات الحسابية وانحرافات معيارية والأهمية النسبية لاجابات أفراد عينة على عبارات المحور الثاني .	13
82	نتائج التأكد من صلاحية النموذج اختبار الفرضية الرئيسية	14
83	نتائج التأكد من صلاحية النموذج الفرضية الفرعية	15

قائمة الأشكال :

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
8	نموذج الدراسة .	01
67	الهيكل التنظيمي للكلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .	02
71	أقسام الكلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .	03

الله

المقدمة

إن إهتمام المنظمات في الوقت الراهن بالدعم التنظيمي لتكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة في شتى الميادين الإقتصادية والاجتماعية ، والتي أصبحت المؤسسة من خلالها تواجه عدة تحديات بحيث ساهمت في الكثير من الهياكل الادارية ومحاوله استبدالها بمبائل اخرى اكثر حركية ومرونة ، الى تحقيق درجات الفاعلية أفضل لتمكن من الإستمرار والتكيف مع هذه التطورات المتسارعة والمنافسة الشديدة ، وذلك من خلال الدور الذي يؤديه الفرد في عمله مقابل حصوله على الدعم الكافي من المنظمة وعلى هذا الاساس يعتبر الدعم التنظيمي عاملا مهما لنجاح المنظمة في تحقيق اهدافها ، ومن اجل هذا تهتم المؤسسة بالدرجة الاولى بالقوى العاملة التي تعتبر أهم عناصر إنشائها من خلال سعيها في توفير جميع الظروف الممكنة لتحقيق الاشباع النفسي والاجتماعي والمادي للعامل مما يؤدي الى زيادة الجهد المبذول للأفراد وينمي الدافع للعمل لديهم .

وبالنظر الى الدور الهام الذي حظيت به القيادة الأخلاقية بات محتما على الباحثين والمهتمين والمسؤولين عن العمل الإداري بالاهتمام بها وذلك لكونها احد عوامل النجاح المنظمة، لاسيما في العصر الحديث بسبب الثورة التقنية والمعلوماتية والتطور السريع اصبحت المنظمات بحاجة الى اسلوب جديد من اساليب القيادة يتماشى مع النمو المعرفي للأفراد بالمنظمة بحيث يستطيع القائد تحفيز العاملين ، نظرا لأهميتها في إنجاز المؤسسات لمهامها وتحقيقها لإهدافها اذ يتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مدى نجاح الذي يحققه القادة في أعمالهم . وتحمي القيادة العقلانية جوا مربحا للعمل يساعد المرؤوسين على فهم طبيعة المهام الموكلة اليهم والقيام بالكثير من العمليات والممارسات الادارية ، حيث تعد المبادئ الأخلاقية أداة القائد في عمله لتكون سلوكا وصفة أصيلة في ممارساته الإدارية، فأهمية أخلاقيات القيادة تعود الى دورها في عملية الإدارة الذاتية لتوجيه سلوك القائد في مؤسسته، وتحقيق المبادئ الأخلاقية كالعدل والاحترام والامانة ومعاملة الجيدة للموظفين لذا ظهرت الحاجة لقادة اخلاقيين بارعين في كل مستوى ، لان نجاح القائد يتوقف مدى التزامهم الاخلاقي في تحقيق اهداف المؤسسة .

إن العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الدعم التنظيمي هو افضل مقياس للبرهنة على مستوى القدرة والكفاءة وتميز والإبداع الذي يفترض ان يتميز به العاملين على غيره من الموارد في التنظيم قصد تحقيق الاهداف والاستراتيجيات ا لمؤسسة فالقيادة الاخلاقية أحد أهم العناصر الاساسية في صنع الميزة بالمؤسسة ،من هنا كان ارتباط الوثيق بين القيادة الاخلاقية والدعم التنظيمي للمنظمات .

➤ اشكالية الدراسة :

وضمن هذا الاطار تمحورت الاشكالية في السؤال التالي :

ماهو دور القيادة الأخلاقية في الدعم التنظيمي دراسة حالة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم

التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة- ؟

وإنطلاقاً من هذه الاشكالية تمت صياغة الأسئلة الفرعية التالية :

- ✓ هل هناك دور للأخلاقيات الشخصية للقيادة على الدعم التنظيمي في الكلية محل الدراسة ؟
- ✓ هل هناك دور للأخلاقيات الإدارية للقيادة على الدعم التنظيمي في الكلية محل الدراسة ؟
- ✓ هل هناك دور للأخلاقيات العلائقية للقيادة على الدعم التنظيمي في الكلية محل الدراسة ؟
- ✓ مامستوى القيادة الأخلاقية في الكلية محل الدراسة ؟
- ✓ مامستوى الدعم التنظيمي في الكلية محل الدراسة ؟

➤ الدراسات السابقة :

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

1 حراسة أحمد إبراهيم أبو سن وصفوان أمين السقاف (2015)، مجلة العلوم الاقتصادية بعنوان " أثر القيادة

الاخلاقية على الولاء التنظيمي حالة تطبيقية على منظمات الاعمال اليمنية مجموعة الشركات هائل سعيد انعم

وشركاؤه انموذجا "، مجلة العلوم الاقتصادية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات التجارية-

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمنية ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة الاخلاقية والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين .

النتائج المتوصل إليها كان مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بدرجة متوسطة بلغت (3.35) ونسبة 53 بالمئة بينما

كانت العلاقة بين أسلوب القيادة الاخلاقية والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين عالية بنسبة 86 بالمئة

2 حراسة راضية يوسفى وامال يوب (2020) مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية بعنوان "أثر القيادة

الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة"، مجلة

العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة أوت سكيكدة ، الجزائر .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر

للمصبرات الغذائية بقالمة .

النتائج التوصل إليها : أن مستوى تبنى القيادة الاخلاقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية مرتفع ، مستوى

الابداع الموارد البشرية كان مرتفع ايضا ، يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة للقيادة الاخلاقية ويعود الاثر

بالدرجة الأولى لمبدأ العدالة يليه مبدأ الاحترام وأخيراً مبدأ الخدمة ، بينما لا يوجد أثر معنوي لكل من مبدأي الصدق والأمانة وبناء المجتمع .

3 - حراسة قعود نصر الدين ، سلامي منيرة (2020) مجلة الاستراتيجية والتنمية بعنوان " اثر القيادة الاخلاقية على الالتزام التنظيمي : دور الوساطة لنية ترك العمل " - دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء - باتنة - مجلة الاستراتيجية والتنمية جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف كيفية تأثير ممارسات القيادة الاخلاقية على التزام التنظيمي من خلال دور الوساطة لنية ترك العمل .

النتائج المتوصل اليها : - توصلت الدراسة الى ان تصورات عينة الدراسة كانت متوسطة لكل من ممارسات سلوكيات القيادة الاخلاقية ، مستوى التزامهم التنظيمي ونية تركهم للعمل ، وجود تأثير ايجابي لممارسات القيادة الاخلاقية على الالتزام وتأثير سلبي على نية ترك العمل كما اثرت هذا الاخير سلبا على الالتزام التنظيمي في حين كان لنية ترك العمل دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي .

4 - حراسة عماد سعيد محمد الشاعر (2017) ، ممارسات القيادة الاخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الاداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة " ، الجامعة الاسلامية - غزة - شؤون البحث العلمي والدراسات العليا كلية التجارة ماجستير ادارة الاعمال .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الممارسات القيادة الاخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الاداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة .

اهم النتائج الدراسة :

- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات مستوى دلالة احصائية بين الممارسات الاخلاقية للقيادة والابداع الاداري في الجامعات الفلسطينية .

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات افراد العينة حول ممارسات الاخلاقية للقيادة وعلاقتها بالابداع الاداري تعزى لمتغير (الجنس ،العمر، المؤهل العلمي ،المسمى الوظيفي ،سنوات الخدمة).
- 5 -دراسة امجد درادكة ، هدى المطيري (2017)، " دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية " - دراسة في مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات - قسم الادارة والمناهج ،كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الاوسط ،الاردن .
- هدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الاخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات ومعرفة درجة الاختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات (الشخص ،المؤهل العلمي ،سنوات الخبرة والمكتب الاشرافي) .
- النتائج الدراسة : جاءت جميع ابعاد محور القيادة الاخلاقية وابعاد الثقة التنظيمية عالية جدا ، وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين متغيرات القيادة الاخلاقية وجميع مجالاتها والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات مرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تعزى متغيرات (التخصص ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ،المكتب الاشرافي) .
- 6 -دراسة حاتم محمد ، مطاع عسفة (2021)، "اثر الدعم التنظيمي في تعزيز التكين النفسي " - دراسة تطبيقية على لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية - كلية الجامعة للعلوم والتكنولوجيا.
- هدفت الدراسة التعرف على اثر الدعم التنظيمي في تعزيز التمكين النفسي .
- النتائج الدراسة : جميع ابعاد الدعم التنظيمي تتوافر بدرجة كبيرة لدى العاملين ولها اثر في تعزيز التمكين النفسي ،عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات افراد العينة الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة المسمى الوظيفي) ووجود فروق تعزى لمتغير (الجنس) .
- 7 -دراسة علي ضبيان الرشيد (2019) : الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية مدينة الرياض .

هدفت الدراسة الى تحديد مستويات الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي والتعرف على العلاقة الدعم التنظيمي بالعدالة التنظيمية وعلاقته بالإلتزام التنظيمي .

نتائج الدراسة : أظهرت النتائج أن درجة توفر أبعاد الدعم التنظيمي بأبعاده المختلفة كان مرتفعا ماعدا بعد السياسة الإدارية فكان متوسطا ، كذلك وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والإلتزام التنظيمي ، كما أظهرت وجود أثر دال إحصائيا لاختلاف استجابات أفراد العينة البحث حول جميع محاور البحث بإختلاف متغير عدد سنوات الخبرة لصالح من (10) سنوات فأكثر مقابل أقل من (10) سنوات .

- دراسات باللغة الأجنبية :

Li sun (2019) : Perceived organizational support :a literature review

تهدف هذه الدراسة الى : دراسة الدعم التنظيمي من خلال إجراء مراجعة للمتغيرات المتعلقة بنقاط البيع.

نتائج الدراسة : أظهرت نتائج الأبحاث أن الدعم التنظيمي يؤكد الإلتزام التنظيمي للموظفين وهي علاقة أحادية الجانب يرتبط الدعم التنظيمي بتقليل الغياب الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي والسعادة والمواطنة التنظيمية والاداء الوظيفي ، ويتأثر أيضا بالعدالة التنظيمية وظروف العمل وممارسات الموارد البشرية وخصائص الموظفين القيادية والتواصل الإداري .

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

تهدف هذه الدراسة إلى : الغرض من هذه الدراسة هو دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على الإبداع وتقدير التأثير الوسيط للدعم التنظيمي .

نتائج الدراسة : أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع سواء بشكل مباشر أو من خلال الدعم التنظيمي للإبداع وهذا يوجه الانتباه الى فرصة التي يتعين على القادة تحسين العمليات والاجراءات والبروتوكولات التنظيمية الموجهة نحو المسؤولية واحترام الاخرين لتشجيع السلوك الابداعي في الموظفين .

موقع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

1 تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من ناحية :

- المنهج الوصفي .
- أداة الإستبيان .

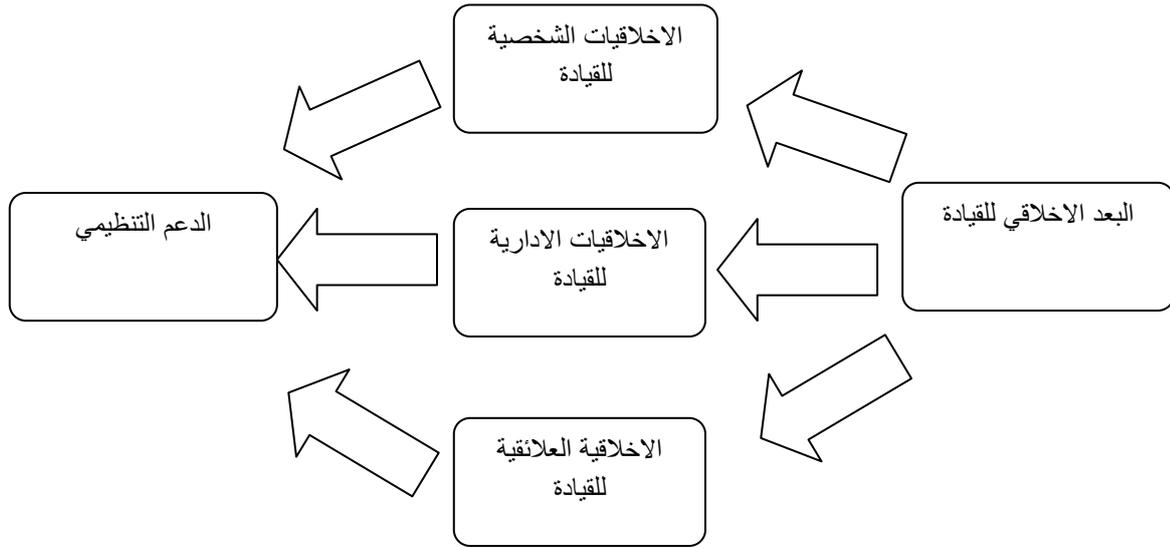
2 تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من ناحية :

- اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في وضع أبعاد المتغير المستقل وفي وضع المتغير التابع .
- اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسات الحالية من حيث ميدان الدراسة والزمان .
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة .

➤ نموذج الدراسة :

استنادا الى الاطار النظري وفي ضوء مشكلة الدراسة واهدافها شكلنا نموذجا يوضح الاهداف الدراسة وابعادها ، كما يوضح علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، يبين الشكل ادناه النموذج المفترض للدراسة :

الشكل(01): نموذج للدراسة .



المصدر : من إعداد الطالبة

➤ الفرضيات الدراسة :

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

الفرضية الرئيسية :

لايوجد دور ذو دلالة احصائية بين البعد الاخلاقي للقيادة والدعم التنظيمي في الكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5 % .

وتندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية :

✚ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الأخلاقيات الشخصية للقيادة و الدعم التنظيمي في الكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5 % .

✚ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الأخلاقيات الإدارية للقيادة والدعم التنظيمي في الكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5 % .

✚ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الأخلاقيات العلائقية للقيادة والدعم التنظيمي في الكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5% .

✚ هناك مستوى منخفض للبعد الأخلاقي للقيادة في الكلية محل الدراسة ؟

✚ هناك مستوى منخفض للدعم التنظيمي في الكلية محل الدراسة ؟

➤ التوضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة :

1 - التوضع الإستومولوجي:

تم تناول موضوع دراستنا في العديد من الأبحاث والدراسات بطرق وإشكاليات بحثية مختلفة وجوانب عديدة ، وللاهمية البالغة لهذا الموضوع في الأبحاث المعاصرة التي تعتبر أن القيادة الأخلاقية هي التي تحقق أهداف المنظمة ؛ حيث تناولنا الموضوع بعنوان " دور القيادة الأخلاقية في الدعم التنظيمي دراسة حالة للأساتذة بكلية علوم الإقتصادية - جامعة بسكرة - " إذ اعتمدنا على النموذج الوضعي الوصفي لتمكين الباحث من دراسة وتصور الموضوع إنطلاقا من الدراسات السابقة وماتناولته من جوانب اساسية تدرس مختلف ابعاد المتغيرين والعلاقة بينهما ، وماتطرت له من إقتراحات ورسم صورة واقعية للظاهرة محل الدراسة والكشف عن اسبابها ومصادرها ، باختلاف وجهة نظر كل باحث وما قدمته من توصيات مستقبلية تفسح المجال للأخرين للنقد ، إنتقالا الى الإشكالية وصياغة الفرضيات البحثية وجمع المعلومات من أجل وضع أسس بحثية يستدل بها مستقبلا لبناء نظريات معرفية أما في الجانب التطبيقي تم إستخدام المنهج الكمي في تحليل البيانات الأولية لتأطير الدراسة النظرية وصولا إلى المقاربات الإستنتاجية للظاهرة وإيجاد القوانين الداخلية المساعدة على تصورها موضوعيا وحياديا من أجل إعتمادها في بناء المعرفة من خلال النتائج المتوصل إليها وفتح مجال الإنتقادات العلمية البناءة للبحث العلمي .

2 - منهجية الدراسة :

من اجل الدراسة الشاملة لمختلف عناصر هذا البحث ، وايجاد الاجابة على الاشكالية المطروحة ، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح بوصف متغيرات وابعاد هذه الدراسة ، وكذا منهج دراسة الحالة حيث يمكننا تحليل البيانات المتحصل عليها من المقابلة والاستبيان عند تناول الجزء التطبيقي من البحث .

➤ تصميم البحث :

تم تصميم البحث لمعرفة مختلف الأبعاد والعناصر المتعلقة بالدراسة ، حيث هدفت الدراسة إلى إختبار صحة الفرضيات من خلال تحليل المعلومات الأولية إحصائيا ،ومعرفة مدى إرتباط المتغيرين والتعرف على كل من البعد الأخلاقي للقيادة والدعم التنظيمي للأساتذة داخل الكلية وتحديد دور البعد الأخلاقي للقيادة في تعزيز الدعم التنظيمي محل الدراسة وهذا من خلال الدراسة الميدانية تمت في شهر جانفي 2023 وإجابات افراد العينة (45) أستاذ من كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة - .

➤ الأهداف الدراسة :

تجلى أهم أهداف البحث في النقاط التالية :

- دور الأخلاقيات الشخصية القيادة في الدعم التنظيمي .
- دور الأخلاقيات الإدارية القيادة في الدعم التنظيمي .
- دور الأخلاقيات العلائقية القيادة في الدعم التنظيمي .

➤ أهمية الدراسة:

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

تكمن الأهمية هذه الدراسة :

- تقديم الإطار النظري للتعريف بمهية القيادة الأخلاقية والدعم التنظيمي .
- تقديم إطار عملي يربط بين القيادة الأخلاقية بأبعاده المختلفة (الأخلاقيات الشخصية للقيادة ، الأخلاقيات الإدارية للقيادة ، الأخلاقيات العلائقية للقيادة) .
- معرفة دور البعد الأخلاقي للقيادة في الدعم التنظيمي .
- تزويد المسؤولين في الكلية محل الدراسة باقتراحات مناسبة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعدهم على تحقيق الأهداف المنشودة

➤ خطة البحث

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

الفصل الأول: تحت عنوان الاطار النظري للدعم التنظيمي وفصلناه الى ثلاث مباحث تمثلت في :

المبحث الأول: نبرز فيه مدخل مفاهيمي للدعم التنظيمي .

المبحث الثاني : مستويات وأبعاد الدعم التنظيمي وقياسه وأهم مظاهره

المبحث الثالث : عوامل الدعم التنظيمي ونتائجه .

الفصل الثاني : تحت عنوان البعد الاخلاقي للقيادة وتم تقسيمه الى ثلاث مباحث

المبحث الأول :عموميات حول القيادة والأخلاق .

المبحث الثاني :ماهية القيادة الأخلاقية .

المبحث الثالث : إستخدامات القيادة الأخلاقية

الفصل الثالث: تتعلق بالدراسة التطبيقية بالمؤسسة والذي ينقسم إلى ثلاث مباحث والمتمثلة في :

المبحث الأول : تعريف بالجامعة وإعطاء لمحة عن الكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

بسكرة -

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة .

المبحث الثالث : إختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج .

الإطار النظري للدعم التنظيمي
الفصل الأول

تمهيد :

تواجه المنظمات الأعمال في الوقت الراهن مجموعة من التحديات العالمية والمحلية والمعقدة والمتشابكة والسريعة ، مما أوجب على المنظمات ضرورة التصدي لتلك التحديات بكافة السبل والطرق ، ولكي يتم تحقيق ذلك فإنه على المنظمة الممثلة في إدارتها القيام بالعديد من الأنشطة المخططة الهادفة إلى تقديم الدعم للعاملين بما يعكس حرصها على مواردها البشرية وإهتمامها بتحقيق حاجاتهم ودوافعهم . وفي المقابل عندما يشعر العاملون بدعم المنظمة لهم ، فإنه من الطبيعي أن يبادلونها دعماً ومن ثم يبدي العاملون قدراً من الإنتماء والمواطنة ، وتحمل أعباء العمل وتضحياته بتقديم خدمات عالية المستوى في ظل التقدم التقني والمعرفي المتزايد في العصر الحديث ، وفي ظل التحولات الفكرية في المفاهيم والأساليب المعاصرة، إزدادت أهمية العنصر البشري ، وأصبح يحظى بأهمية خاصة في المنظمات الحديثة ، حيث أن نجاح المنظمات عموماً أو فشلها في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على مدى كفاءة العنصر البشري مما جعل المنظمات تسعى على إيجاد الدعم التنظيمي يسهم في تعزيز كفاءته والإهتمام به ، توفير البيئة المناسبة والإمكانيات الضرورية من أجل ضمان القيام بدورهم على أكمل وجه .

ولقد خصصنا هذا الفصل لتعرف أكثر عن كل ما يتعلق بالدعم التنظيمي وذلك ضمن ثلاث مباحث :

- المبحث الأول : مفاهيم أساسية لدعم التنظيمي .
- المبحث الثاني : مستويات وأبعاد الدعم التنظيمي وقياسه وأهم مظاهره .
- المبحث الثالث : محددات الدعم التنظيمي وعوامل المؤثرة فيه ونتائجه .

المبحث الأول : المفاهيم الأساسية للدعم التنظيمي

في خضم الإهتمام بالدعم التنظيمي داخل السياقات التنظيمية فهي تتمحور حول الظروف الوظيفية التي تقود الموظفين للإعتقاد بأنهم يعاملون بعدالة أو يتعرضون لظلم كما أنها تهتم بقواعد إتخاذ القرار في توزيع المهام والفرص والمكافآت . هذا ما تضمنته منطلقات الإدارة الحديثة بإعتبارها قيمة اجتماعية وضمن هذه المنطلقات يعتبر الدعم الإشرافي والعدالة من الأساسيات التي يركز عليها الدعم التنظيمي فهو إحدى المكونات الهامة في إنجاح الهيكل التنظيمي من خلال تعزيز التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين وتقدير مساهماتهم في إنجاز أهداف المنظمة . ومن هذا الأخير سنتناول في هذا المبحث ماهية الدعم التنظيمي .

المطلب الأول : مفهوم الدعم التنظيمي

أولاً : تعريف الدعم التنظيمي

هناك العديد من التعاريف التي تناولت موضوع الدعم التنظيمي منها ما يلي :

أ - لغة : الدعم في اللغة هو إسناد الشيء بالشيء لمنعه من السقوط ، إذ جاء في المعجم الوسيط دعمه دعماً أسنده بشيء يمنع من السقوط ، ويقال دعم فلانا أعانه وقواه (دعمه) قواه وثبته والدعم بالقوة والمال . لذا يمكن أن يشار إلى الدعم كإصطلاح بأنه منح الإستناد والقوة والتمكين للآخرين سواء كانت مادية من خلال المال أم المعنوية من خلال العواطف .

ب - إصطلاحاً : هناك العديد من التعاريف التي تناولت موضوع الدعم التنظيمي منها ما يلي :

1. عرفه "ميتشال" : إلى أن الدعم التنظيمي يستند على فكرة زيادة الإهتمام بالأفراد تؤدي إلى اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وانه يجعلهم متعلقين جداً بمنظمتهم ويزيد من شعورهم بالإتتماء لها ، ويشعرهم بالمزيد من الثقة وبمزيد من التمكين في وظائفهم فالأفراد يستخدمون ادراكهم لتقييم الاهتمام بهم من جانب المنظمة لارضاء حاجاتهم الاجتماعية للتقييم كالإتتماء ، والتقدير وتحديد جاهزية المنظمة لتعويض جهودهم المتزايدة مع المكافآت أكبر .
2. عرفه " شيبرو " : يمثل أحد المواقف التي تحدد اتجاهات الافراد نحو رؤسائهم أو زملائهم في العمل . (الشريفي، 2016، صفحة 46)
3. عرفه Eisenberger and Fasolo " على أنه إهتمام الإدارة بالعاملين وتقديم المساعدات والمساهمات العامة والعناية بالصحة النفسية لهم ، أو درجة تقدير المؤسسة لمجهودات العاملين بها ، والإهتمام برفاهيتهم أو مدى مساهمة القادة بالمؤسسة في حل المشكلات العاملين فيها والتصدي لها .
4. عرفه Shore and Wayne : " هو مجموعة السياسات والإجراءات التنظيمية التي تتبناها الإدارات العليا للمؤسسة لتخفيف الضغوط عن العاملين . (الودود، 2014، صفحة ص 661)
5. عرفه المغربي : " هو التحسن المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل ، وعلاج المشكلات التي تظهر بين فترة وأخرى ودعم القرارات الإدارية ، لذا فإن الدعم التنظيمي بصفة أساسية ما هو إلا تعبير صحيح عن تلك المجموعة من القواعد والمبادئ التي وضعت لتوجيه الفكر والعمل التنظيمي داخل المؤسسة .

6. وعرفه شعبان : " يمثل سلوكا ذا طابع إستراتيجي موجه تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحقيق منافع خاصة لا تتعارض مع مصالح الآخرين أو مع أهدافها إذ أن شعور العاملين ، وإدراكهم بالدعم والمساندة ستمدهم بالمزيد من العناية والإهتمام بتنمية خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل والإنتاجية " . (هريكش، 2021م، صفحة 16)
7. عرفه sucharski and rhoades : " هو الإعتقاد العام للعاملين حول المدى الذي تقيم فيه المؤسسة مساهماتهم وتحمتم بحالتهم ،فهو مؤشر حول إستعداد المؤسسة لزيادة المكافآت حول جهود العمل ومؤشر حول ميل المؤسسة لتقديم المساعدة عندما يحتاجها العامل لتفعيل عمله . (عطية، 2019 م، صفحة 405)
8. عرفه esemberger بأنه: "الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن المنظمة تحتم به وتتمن مجهوداته ومساهماته وتعني به وترعاه " .
9. عرفه دلاش : " بأنه حالة إدراكية يشعر فيها الفرد بتقدير منظمته له ، وينتج عنها حالة نفسية إيجابية تجاه المنظمة " .
10. Mitchell عرفه: على أنه يعتمد على زيادة الإهتمام بالموظفين يؤدي إلى إشباع حاجاتهم النفسية والإجتماعية ، مما يجعلهم متعلقين بمؤسستهم التي يعملون بها ويزيد من شعورهم بالإنتماء لها ، ويرفع من ثقتهم ويزيد من التمكين في وظائفهم " .
11. عرفه الكعبي : بأنه درجة إحساس أو الشعور الذي يستشعره الأفراد اتجاه النتائج المتحققة والإسهامات التي تقدمها المنظمة جراء الجهد المبذول من قبل الأفراد " .

وبصفة عامة يمكن إعطاء مفهوم الدعم التنظيمي على أنه : جميع أشكال الحوافز والمساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة بشكل طوعي للعاملين فيها ، والتي تتمثل في صورة إهتمام المنظمة بالعاملين وبتقديرها لهم والذي ينعكس بدوره على بذل العاملين لأقصى درجة ممكنة من الجهد والعتاء لتحقيق الأهداف المنظمة ومن خلال إستعراض المفاهيم السابقة يمكن تلخيص بعض النقاط المهمة : (العامري، 2020م، صفحة 344)

- ✓ يزيد من إنتماء الموظفين للمؤسسة وإلتزامهم نتيجة للدعم المتلقى .
- ✓ يسهم في زيادة إبداع العاملين في أدائهم بسبب تقدير المؤسسة لجهودهم .
- ✓ دعم المؤسسة تزيد دافعية العاملين لتنمية خبراتهم ومعارفهم .
- ✓ شعور الموظفين بالدعم من المؤسسة يزيد بضرورة المعاملة بالمثل .

المطلب الثاني : أهم النظريات المفسرة للدعم التنظيمي

اولا: نظرية التبادل الإجتماعي

ظهرت نظرية التبادل الإجتماعي كإحدى الإتجاهات النظرية التي تبلورت نهاية الخمسينات من القرن العشرين ، نتيجة لما نشأ من رأي حول إخفاق البنائية الوظيفية ، في قراءتها للواقع الإجتماعي كنظرية تعكس الواقع وتفسير السلوك الإنساني في مستويات مختلفة بالإضافة ، للظروف الإقتصادية التي صاحبت الثورة الصناعية وماترتب عليها من تغيرات كإتساع نطاق التجارة وإزدهار المشروعات الصناعية وارتباط عملية تبادل بالثقافة و الحاجات الفردية ، وتنظر

الأنثروبولوجيا إلى المجتمع بإعتباره شبكة من التبادلات المنظمة عن طريق معيار تبادلي أي تفسير المنفعة المتبادلة بين البشر بشكل عام ، منطلقا لنظرية الدعم التنظيمي من حيث تبادل المنفعة والمصالح بين كل من المنظمة والعاملين فيها لتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة بأعلى كفاءة ممكنة . وتنطلق هذه النظرية من المحددات التالية : (دلاش، 2018م، صفحة 341)

- الإحتياجات المختلفة وسبل دعمها .
- درجة إشباع هذه الإحتياجات من قبل التنظيم .
- العدالة التي اتبعت من قبل التنظيم لإشباع هذه الإحتياجات .
- فهمهم لتقدير المنظمة لجهودهم المبذولة ومدى تناسب هذا التقدير مع حجم الجهد المبذول .
- دوافع العمل لدى الموظفين الداخلية والخارجية ومدى دعمها من قبل المنظمة .

هناك مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها نظرية التبادل الإجتماعي وهي : (العززي، 2018م، صفحة 54)

- أن الحياة هي عملية التبادل ،أخذ وعطاء بين الطرفين أو مجموعتين .
- يعد العطاء بمثابة الواجب أما الأخذ فهو بمثابة الحقوق .
- تكون عملية التبادل مهمة في تأصيل علاقات التبادل .
- يعد عدم التوازن سببا في تلاشي العلاقات .
- يمكن للحقوق و الواجبات أن تقاس بطريقة كمية أو تتحول إلى قائمة مكتوبة .
- تتضاءل أهمية الحقوق والواجبات لدى الأفراد لدى الأفراد في حال تكرارها .
- لا تقتصر الموازنة بين الحقوق والواجبات على الجوانب المادية إنما قد تشمل الجوانب المعنوية أيضا .
- تنطبق قوانين التفاعل الاجتماعي على الجماعات والمنظمات وليس على الافراد فحسب .
- يمكن من خلال نظرية التبادل الإجتماعي تفسير الظواهر المعقدة في العلاقات الاجتماعية .
- في بعض الأحيان لا يؤدي إختلال التوازن بين الافراد الى قطع العلاقة ، بل قد يعمل على تقويمها وديمومتها ، إذ يشعر الطرف الاخر الذي يعطي أنه ملزم بتقديم بعض التنازلات للطرف الآخر مما يؤدي إلى تقوية العلاقة بينهما.

ثانيا: نظرية العقد النفسي

ترتكز نظرية العقد النفسي على التوقعات والإلتزامات المدركة التي توجه سلوك وتصرفات العاملين أو تقوده ومن ثم أدائهم داخل المنظمة التي يعملون بها بشكل رئيسي ، إذ أن طبيعة العقد النفسي تؤثر تأثيرا كبيرا في مخرجات منظمات الأعمال ،فضلا عن العقد النفسي ليعبر عن وجود علاقة بين طرفين : العامل من جهة والمنظمة أو رب العمل من جهة أخرى وعلى مسألة تعدد أبعاد العقد النفسي الأمر الذي قادها إلى صياغة نموذج يحدد الأبعاد الأساسية للعقد النفسي التي يمكننا عرضها كما يأتي : (عفسة، 2021م، صفحة 158)

أ - العقد النفسي التبادلي :

الذي يتميز بأنه عقد قصير الأمد وبمستوى ضعيف من الإلتزام المتبادل بين طرفي العقد العامل والمنظمة وغالبا ماتقوم على أساس المصلحة الذاتية ، هذا يعني من المرجح أن تسفر هذه العقود عن انخفاض في الولاء وزيادة الشعور بالإغتراب لدى الموظف مع رغبة عالية في مغادرة المنظمة ومستويات متدنية من الإلتزام .

ب -العقد النفسي العلائقي :

يرتكز على إدراك للإلتزامات المشتركة المتبادلة التي تشخص علاقة العمل بين طرفي العقد ،وأما طويلة الأمد وتخضع لإعتقادات الأفراد وتستند إلى التبادلات الإجتماعية والإستقرار والإحترام لتقاليد وقيم المنظمة ، والسعي الدائم للوفاء بهذا العقد وإنجازه بالشكل المتوقع من الطرفين .

المطلب الثالث: أهمية الدعم التنظيمي

يقوم الدعم التنظيمي الإسهام بالتنمية الذاتية للعاملين داخل المؤسسة ، فتشجيعهم ودعمهم ينتج عنه زيادة دافعيتهم نحو تنمية خبراتهم وإمكانياتهم ، وبذل جهد كبير لتحقيق أهداف المؤسسة ، والسعي إلى تطوير المستمر ، كذلك يقلل من السلوكيات السلبية لدى العاملين مثل الغياب ، كما يدعم العمل المتعاون والمشاركة في الأنشطة ويهتم بالإبتكارات الإيجابية نحو العمل الإبداعي و الإبتكاري ويسهم بتكوين إتصالات مفتوحة بين القائد والعاملين .

اولا: فوائد متبادلة بين المؤسسة والعامل منها: (اليوسفي، 2018م، صفحة 267).

- ✓ يزيد من دافعية العاملين للإنجاز والتقدم وتحقيق أهداف المؤسسة .
- ✓ إيجاد رؤية مشتركة بين أهداف المؤسسة العامة وأهداف الموظفين خاصة .
- ✓ تقليل الآثار السلبية لبعض السلوكيات وتصرفات العاملين داخل المؤسسة .
- ✓ يساعد على توفير بيئة عمل المناسبة ومناخ يؤديان إلى التقليل من معدلات التذوير الوظيفي الطوعي الذي يقوم به العاملين ويستثنى من ذلك العاملين الذين في بداية أو نهاية عملهم .
- ✓ تشجع إدارة التنوع الثقافي في المنظمات ، فتسهم بزيادة مبادرات المؤسسة الداعمة لهذا المفهوم .
- ✓ يحفز الدعم التنظيمي كل من الإلتزام العاطفي والمعياري للموظفين ، فيعد كل من من هذين الشكليين من الإلتزام مرغوبين لأنهما يشكلان محددات هامة للأداء وجودة الحياة في العمل .

ثانيا: أهمية الدعم التنظيمي

- إيجاد رؤية مشتركة تجمع بين أهداف المنظمة العامة وأهداف العاملين خاصة .
- يزيد من دافعية الأفراد للإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة .

- يساعد الدعم التنظيمي في بناء الإلتزام للعاملين .
- يساعد على توفير بيئة عمل مناسبة تؤدي إلى تقليل معدلات التذوير الوظيفي الطوعي الذي يقوم به العامل والإستثناء من ذلك العاملين الذين في بداية أو نهاية عملهم .
- ينمي درجة الإلتزام التنظيمي و الإستغراق الوظيفي والرضا عن المكافآت .
- كلما زاد مستوى شعور الموظفين بالدعم التنظيمي أدى إلى إنخفاض معدل التغيب .
- يؤدي الدعم التنظيمي إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية للمنظمة .
- يعزز جهود العاملين في المنظمة مما يؤدي إلى بذل مزيد من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة .
- يسهم الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين .
- العمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها حيث يؤدي إلى تنية الإتجاهات الإيجابية لدى العاملين .
- تقليل الآثار السلبية لبعض السلوكيات وتصرفات العاملين داخل المنظمة .
- تدعيم الإتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والإبتكاري .
- أهتمام المدربين بدعم وتنمية تابعيهم ، فالمنظمات التي تبذل جهودها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر إلتزاما من جهة و أكثر ميلا لتنمية تابعيهم من جهة أخرى .
- ينمي الدعم التنظيمي الدافع نحو العمل وزيادة كفاءة الأداء .

وفيما يلي سنتناول بشيء من الإيجاز لاهم السلوكيات المتبادلة بين المنظمة والعاملين والتي تعكس دعم كل منها للطرف الآخر وذلك على النحو التالي : (الرشيدي، 2019م، صفحة 239)

(1) سلوكيات دعم المنظمة للعاملين : وتشمل كل من :

- العدالة التنظيمية .
- تمكين العاملين .
- الثقة التنظيمية .
- جودة حياة العمل .

(2) سلوكيات دعم العاملين للمنظمة : وتشمل كل من :

- الإلتزام التنظيمي .
- المواطنة التنظيمية .
- الإرتباط التنظيمي .

المبحث الثاني : مستويات وأبعاد الدعم التنظيمي وقياسه وأهم مظاهره

المطلب الأول : مستويات وأبعاد الدعم التنظيمي

أولاً: مستويات الدعم التنظيمي

في مجال الدراسات التنظيمية ، يتم دراسة الدعم التنظيمي عند مستويات مختلفة من التنظيم ، إلا أنه يمكن القول أن هناك مستويين من مستويات الدعم هما : (الغرابلي، 2021م، صفحة 98)

أ - الدعم الإشرافي أو الدعم من الرئيس :

هناك عدد من النماذج أو البناءات التي قدمت في أدبيات هذا المجال ، وكلها تصف طبيعة العلاقة بين العاملين ورؤسائهم أو مشرفيهم .

وتتضمن العلاقات المتبادلة بين القائد والعضو ، والثقة في الرئيس أو المشرف ورضا الفرد عن إتصاله بالرئيس ونجد أن السمة المشتركة بين تلك النماذج هي أن تحاول دراسة جانب معين من جودة العلاقة بين العاملين والرؤساء المباشرين أو المشرفين .

ب - للدعم من المنظمة :

وهو مستوى أكثر عمومية ، حيث يتعلق بدراسة العلاقة بين العاملين والمنظمة ، وغالبا يشار إليه بالدعم التنظيمي وعادة يتم تعريفه على أنه ردود فعل عاطفية للعاملين تجاه المنظمة ، أي إتجاه العاملين عن دعم الإدارة وسياسات المنظمة ككل .

ت - دعم زملاء العمل : الذي يعتمد على علاقات التبادل بين زملاء العمل .

ثانيا : أبعاد الدعم التنظيمي

تتمثل أبعاد الدعم التنظيمي في : (إسحاق، 2022م، صفحة 59)

- دافعية الانجاز لدى العاملين: تشكل دافعية الانجاز مؤشرا على توفر الدعم التنظيمي للعاملين ، فالمكافآت المادية والمعنوية ، توافر فرص التدريب ، التدرج على السلم الوظيفي ، فرص المشاركة في اتخاذ القرارات ، النصح والمعلومات المقدمة من قبل المنظمة ، تشكل دافعية للعاملين لانجاز أعمالهم بكفاءة وفاعلية .
- دعم وتأكيذ الذات لدى العاملين : يشكل الذات سمة في الشخصية الفرد تتضمن مجموعة من الاستجابات المعرفية والانفعالية والسلوكية الواعية والتي تحظى بالقبول الاجتماعي وتحقق للفرد الغاية منها ، فدعم وتأكيذ الذات لدى العاملين أحد أسس الدعم التنظيمي التي تساعدهم في تخفيف ضغوط العمل وتجنب حالات الاحباط والتوتر التي يشعرون بها أثناء ممارستهم لمهامهم الوظيفية ، كما ويساعدهم على حل المشاكل العمل بطريقة ايجابية ويزيد من ثقتهم بأنفسهم.
- الثقافة التنظيمية : فهي البيئة الانسانية التي يمارس العامل مهامه في ظلها ، وهي معتقدات وقيم ومعايير العمل المشتركة بين العاملين والمنظمة ، فالثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياتها الأساسية وأساليب تحقيق تلك الغايات ، قد تكون غير مكتوبة ويتم الشعور بها وتشارك كل فرد في تكوينها .

- العدالة التنظيمية : تمثل ظاهرة تنظيمية يشعر العامل بها داخل المنظمة ، والتي تؤدي زيادة ثقته بالمنظمة ويرفع من مستوى أدائه التنظيمي ، فالعدالة التنظيمية تعني الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة أسلوب التعامل الذي يستخدمه المدير مع رؤوسه على مستوى الوظيفي والإنساني ، فتحقق العدالة عندما يقارن الفرد بين ما يحصل عليه من موارد وبين ما يحصل عليه غيره .
- المشاركة في إتخاذ القرارات : يبني العاملون إحساسهم بالدعم التنظيمي على مدى إستعداد المنظمة لتوفير فرص التدريب والتشجيع المستمر لهم والثناء الصادق على أعمالهم وتميئة الفرصة لحصولهم على المكافأة المرغوبة ومشاركتهم في إتخاذ القرار ، فالمشاركة العاملين في صنع القرار داخل المنظمة يزيد ويحسن إنتاجيتهم ، ويرفع درجة رضاهم الوظيفي ، يعزز ذاته وإلتزانه بأهداف المنظمة .

المطلب الثالث : قياس الدعم التنظيمي ومظاهره

أولاً : قياس الدعم التنظيمي

هناك مقياس لقياس الدعم التنظيمي تمثلت في : (Lisun, 2019, p. 157) .

أ - مقياس أحادي البعد :

درس الدعم التنظيمي من طرف الباحث (1986)eisenbreger الذي ذكر أن الدعم التنظيمي كان بناء أحادي البعد وطور مقياساً لقياس الدعم التنظيمي بإجمالي 36 عنصراً بعد تحليل العوامل وجد ان مقياس يدعم المفهوم أحادي البعد وكان له موثوقية جيدة . كان هذا المقياس هو المقياس الأكثر إستخداماً للدعم التنظيمي في الدراسات اللاحقة ومع ذلك في التطبيق المحدد غالباً ما يختار باحثو المتابعة بعضاً من 36 عنصراً لتشكيل مقياس منفصل لجعل دراستهم أكثر ملائمة . يعكس هذا أيضاً أن مقياس 36 عنصراً تم تطويره بواسطة "إيزانبرغر" يتمتع بصلاحيته الداخلية عالية وشخصية جيدة أحادية البعد .

ب - مقياس ثنائي البعد :

استكمل "مكملين" المفهوم الذي اقترحه "إيزانبرغر" وذكر أن الدعم التنظيمي يجب ان يشمل إهتمام المنظمة وإحترام الموظفين ، دعم الاداة مثل المعدات والمعلومات والموظفين وما إلى ذلك الضروري لموظفي العمل للعمل أحسن . إقترح المؤلف أن يتكون الدعم التنظيمي من الدعم العاطفي الاجتماعي ودعم الاداة ووضع مقياس لقياس 15 عنصراً .

ت - مقياس متعدد الأبعاد :

قسم كرامر وواين (2004) الإحساس بالدعم التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد دعم تكيفي ودعم مهني ودعم مالي في عملية دراسة الإحساس بالدعم التنظيمي للمغتربين ، وطوروا مقياساً مكوناً من 12 عنصراً . الدعم التنظيمي في ثلاثة أبعاد : التعرف على القيمة ، ودعم الوظيفة والإهتمام بالمصالح ووضع مقياس مكون من 24 عنصراً لقياس الأبعاد الثلاثة بإستخدام مقياس ليكرت السداسي الذي حصل على موثوقية وصلاحيته عالية ، مقياس رباعي الأبعاد 16 عنصراً

ومقياس تسعة أبعاد (56 فقرة) للدعم التنظيمي . يتضمن المقياس الرباعي الدعم العاطفي والدعم الفعال والدعم الفائق ودعم الزملاء . حيث يشمل مقياس ذو تسعة أبعاد دعم العمل ، القيمة ، والكفاءة و الطموح ، ودعم الشخصي ، والرفاهية والأمن الوظيفي ، والتسامح والتفاهم ، الدعم العادل والمعقول ، القلق والإحترام ، التطوير الوظيفي . طور " يان (2017) مقياسا للبعد الحي للدعم التنظيمي ، الأبعاد الخمسة هي دعم الوظيفة ، والإعتراف بالقيمة ، والإهتمام بالإهتمامات ، والدعم العاطفي والتنموي .

ثانيا : مظاهر الدعم التنظيمي

تعددت مظاهر بحيث عكست حجم الدعم المادي والمعنوي الذي يقدم لهم ، وتختلف مظاهر الدعم التنظيمي على حسب البيئة التي تجرى بها الدراسة ، ويمكن إستعراض أهم مظاهر الدعم التنظيمي كما يلي : (جريفاني ، 2019م ، صفحة 108)

- أ - سياسة الإحتفاظ : تركز على الإحتفاظ بالعاملين داخل المؤسسة كمدخل أساسي للتميز في العمل ، ويكون هذا لسنوات عديدة ، بغض النظر عن التغيرات التي تواجهها المؤسسة .
- ب - أداء العاملين : وتكون بإعطاء الموظف قيمة وتقدير إنجازاتها ، والعمل لمساعدته لتحسين أدائه والتعرف على نقاط القوة والضعف لديه وتحويلها إلى نقاط قوة .
- ت - فرصة الترقية والمكافأة : وذلك من خلال إيجاد فرص الترقى للعاملين التي تعتمد على الكفاءة والعدالة وتفويض الأعمال التي تتلاءم مع مؤهلاتهم وإمكانياتهم ، وتجهيزهم لأعمال أعلى مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم في العمل .
- ث - الإهتمام بمصالح العاملين : من مظاهر الدعم التنظيمي الإهتمام بالمصالح الشخصية للعاملين مثل عند إتخاذ القرارات مع الأخذ بالظروف الشخصية التي تواجه العامل في أداء العمل ، و إيجاد بيئة قائمة على الثقة المتبادلة بين القائد والعامل .
- ج - تقدير الجهود : بتقديم الدعم للعاملين المتميزين وتقدير ظروفهم الخاصة .
- ح - ظروف العمل : تركز هذه السياسة هنا على الرضا الوظيفي للعاملين ورفع روحهم المعنوية والتركيز على ظروف العمل المادية والتي تلعب دورا كبيرا في تعميق الإرتباط الوظيفي .
- خ - الإثراء الوظيفي : وتركز على إيجاد مناخ ملائم للعاملين ، واستخدام التكنولوجيا المساعدة وتطوير ما يرتبط به العمل ، ويؤدي ذلك إلى تحفيز العاملين للإبداع في أدائهم .
- د - الأجور العادلة : وذلك بمعاملة المؤسسة العاملين بعدالة بما يرتبط بالتعويضات المالية وغير مالية ، من خلال دفع الأجور تناسب مع الجهود التي بذلها العامل ، ومتساوية للذين هم من نفس التخصصات والخبرات وكذلك المستويات التعليمية .
- ذ - معالجة المشاكل : بمساعدة العاملين بحل مشكلاتهم ، وتدريبهم وتطويرهم وتصحيح أخطائهم
- ر - مراعاة آراء وأهداف العاملين : بتحفيز العاملين لتقديم إقتراحاتهم ، ودعمهم في إتخاذ القرارات التي ترتبط بعملهم ، والإهتمام بأرائهم التي يبدونها ، وتشجيعهم على الإبتكار في عملهم .

ز - الدعم الإشرافي : بإهتمام المؤسسة بالمشرفين على الأعمال ، وإحترام إنجازات وجهود العاملين ، وتشجيعهم لتعميق الإلتزام لديهم .

المطلب الثالث : المزايا التي يحققها الدعم التنظيمي

هناك مجموعة من النشاطات التي يجب أن يقوم بها القادة لتشجيع دعم العاملين في المنظمة من خلال نظام اللامركزية في العمل داخل المنظمة الذي يسهل انسياب المعلومات بين العاملين والقيادة العليا مباشرة بدون حواجز بيروقراطية إن تشجيع الإدارة ومساندتها وتأييدها ودعمها للكفاءات المتميزة والمبدعة ، وتوفير جو من العلاقات الصريحة المتبادلة التي تحفز العاملين وتشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم وآرائهم، يضيف إحساسا لدى العاملين بأهميتهم في التنظيم ويزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالمنظمة التي يعملون بها . كما أن الإبداع يحتاج إلى تفعيل الاتصالات الصاعدة والأفقية جنباً إلى جنب مع الاتصالات الهابطة لإتاحة فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، إذ أن الإدارة التي تعتمد على الاتصال الهابط فقط بإصدار الأوامر والتعليمات من المستويات الإدارية العليا دون السماح للعاملين بمناقشة هذه التعليمات أو إبداء ملاحظاتهم وتصوراتهم حولها تؤدي بالعامل إلى الخمول في التفكير واللامبالاة باعتبار أفكاره وآرائه لا قيمة لها .

ويترتب على إدراك الدعم التنظيمي من فوائد ومزايا عديدة لكل من الأفراد والمنظمات، من بين تلك الفوائد والمزايا مايلي :

(الكريديس، 2009م، صفحة 14)

- يسهم إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين ، فشعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تساندهم يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي
- يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
- يعمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها حيث يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين مما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار .
- ينمي الدعم التنظيمي الدافع نحو العمل على زيادة كفاءة الأداء وتحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامة
- تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، فقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة إرتباط سالبة بين إدراك الدعم التنظيمي وظاهرة الغياب.
- يعمل على زيادة درجة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد، وأن هناك ارتباطاً إيجابياً بين الإلتزام التنظيمي وإدراك الدعم التنظيمي، فكلما كان هناك إدراك للدعم التنظيمي لدى الأفراد زادت درجة الإلتزام التنظيمي الوجداني لديهم
- يعمل على زيادة اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم، فالمنظمات التي تبذل جهودها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاماً من جهة، وأكثر ميلاً لتنمية تابعيهم من جهة أخرى

- يعمل على تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والابتكاري والذي تم التوصل إليه من دراسات ميول الأفراد لمساعدة منظماتهم، حيث اتضح أن الأفراد ذوي المعدلات العالية لإدراك الدعم التنظيمي يتمتعون بدرجات عالية من الارتباط العاطفي تجاه التنظيم الذي ينتسبون إليه .

المبحث الثالث : محددات الدعم التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه ونتائجه

المطلب الأول : محددات الدعم التنظيمي

أولاً: محددات الدعم التنظيمي

هناك محددات الدعم التنظيمي التي حددها الباحثون والتي تتمثل في: (عاشور، 2016م، صفحة 48)

أ - العدالة التنظيمية :

يعد مفهوم العدالة التنظيمية من أهم المفاهيم الإدارية التي تناولتها بحوث عدة ومقالات تظهر أهمية هذا العنصر في الأدب الإداري . إن امفهوم العدالة التنظيمية تعود فكرته الأساسية إلى نظرية المساواة التي نادى بها آدم التي تفترض أن الفرد يقارن معدل مخرجاته إلى مدخلاته في مجال العمل مع معدل مخرجات الفرد آخر ، فإذا تساوى المعدلان فإن الفرد يشعر بالعدالة ، أما إذا لم يتساوى المعدلان فإنه يشعر عدم العدالة مما يولد لديه شعورا بالتوتر وعدم الإنصاف . يشير إلى أن العدالة آلية مقبولة للتخلص من الصراع التنظيمي السلبي وإحلال التجانس بين الأهداف المشتركة لكل من العاملين و الإدارة .، حيث أغلب البحوث والدراسات أشارت بوجود نوعين رئيسيين للعدالة التنظيمية هما :

1. عدالة التوزيعية هي درجة توزيع المكافأة بأسلوب عادل أي توزيع مخرجات أو المكافآت التنظيمية على العاملين مقابل أداء عملهم ، وبالتالي فهي تتضمن جانبين :
 - جانب المادي : يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من أجور ومكافآت .
 - جانب الإجتماعي : يتمثل في المعاملة الشخصية التي يحصل عليها العامل من رؤسائه .
 2. عدالة الإجرائية هي التي تظهر تصورات الأفراد حول عدالة القواعد والإجراءات التي تنظم العمل والى النزاهة في إتخاذ القرارات بما يؤدي إلى نتائج منصفة .
 3. العدالة التفاعلية : تشير إلى نوعية المعاملة التي يتلقاها الافراد الذين يعملون في المنظمة مما يظهر مخاوفهم بشأن عدالة الإجراءات التي تتمثل بجانب التفاعل .
- ب الدعم القيادي :

إن الدعم القيادي يمثل مدى الدعم والتأييد الذي يشعر به الفرد من رئيسه المباشر ومدى قيام الرئيس بدعم مرؤوسيه بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بجيادية وعدالة تقدير مساهمتهم في إنجاز أهداف المنظمة فالنمط القيادي الذي يعنى بمشاعر العاملين وإرشادهم وتنمية قدراتهم الجبداعية تؤثر بدرجة كبيرة في إدراك العاملين للدعم التنظيمي الذي تمارسه المنظمة وإن تنامي الإهتمام بالدعم القيادي عادة ما تصاحبه متطلبات جديدة لكل من المديرين والعاملين ، ومع مرور الوقت يمنح العاملين الإستقلالية والسلطة للتحكم في بيئة العمل اما من قبل المديرين فذلك يتطلب توفير الدعم والمساعدة والمساندة للعاملون وتشجيعهم للإدارة والتحكم الذاتي . وذلك يعني تبني المديرين منهجا سلوكيا يوفر الدعم والتشجيع الإجتماعي العاطفي وبناء الثقة والإنتفاع وتشجيع تحديد التغيير في إدارة ومسؤوليات المديرين يتطلب إحداث تغير في أسلوب وسلوك القائد .

ت المكافآت المنظمة وظروف العمل :

إن تطبيقات الموارد البشرية التي تبدي تقديرا لإسهامات الموظف يجب أن ترتبط إيجابيا بالدعم التنظيمي حيث هناك مجموعة متنوعة من المكافآت وظروف العمل فيما يتعلق بالدعم التنظيمي وهي تقدير مستوى المدفوعات والترقيات والأمن الوظيفي والإستقلالية ومححدات الدور والتدريب ،وقد اثبت أن المكافآت التي تعرضها المنظمة قد يكون لها أثر قوي على مواقف الموظف

تجاه عمله والشركة التي يعمل فيها وفي هذا السياق الضروري التمييز بين المكافآت الداخلية والخارجية، إذ تعتبر المكافآت الداخلية هي تلك المكافآت التي توجد في الوظيفة نفسها مثل التنوع والتحدي والإستقلالية ومن ناحية أخرى تتألف المكافآت الخارجية من عناصر مثل الدفع والفوائد الإضافية والترقية وفرص التنمية داخل المنظمة، والمناخ الاجتماعي وظروف العمل المادية، أما فيما يخص الامن الوظيفي هو إحساس وشعور الموظف بالإطمئنان على مصدر دخله وعلى إستقراره في العمل وعدم تعرضه للصراعات التنظيمية والشخصية وضغوط العمل ويوفر الأمن الوظيفي البيئة المناسبة للإبداع والغبثكار ويساعد على رفع مستوى الأداء أما الإستقلالية فيقصد بها تحكم العاملين بأنفسهم في كيفية قيامهم بتنفيذ المهام بما فيها عملية الجدولة وإجراءات العمل والمهام المختلفة حيث أن الإستقلالية تعكس الثقة التي توليها المنظمة بالعاملين أي أنها تؤثر إيجاباً على مستوى الدعم التنظيمي ، أما فيما يتعلق بضغوط الدور فتشير إلى متطلبات البيئية التي تحول دون قدرة الموظف على التكيف مع بيئة العمل وكلما إستطاعت المنظمة تدليل تلك المتطلبات أمام الموظف كي يؤدي واجباته الوظيفية بنجاح زاد مستوى إدراكه للدعم التنظيمي .

اما سياسة التدريب المتبعة بالمنظمة فتؤثر على مستوى الدعم التنظيمي لدى الموظفين ، فالمنظمة التي توفر فرص تدريبية عادلة لموظفيها تسهم بذلك في تنمية مشاعر الدعم التنظيمي لديهم ، حيث أن إتاحة الفرصة أمام الموظف للتدريب بمثل تنمية لمهاراته الوظيفية التي تزيد من قيمته كأهم عنصر تمتلكه المنظمة .

المطلب الثاني : العوامل الدعم التنظيمي وأثاره

أولاً : عوامل الدعم التنظيمي

يتأثر الدعم التنظيمي ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية والبيئية وهي كالتالي : (مُجد، 2016م، صفحة 141)

أ - العدالة التنظيمية :

تتمحور حول الظروف الوظيفية التي تقود العاملين للإعتقاد بأنهم يعاملون بعدالة ، أو يتعرضون للظلم ويعاملون بعدم مساواة ، وتعني أيضا العدالة المدركة من قبل العاملين للتبادلات التي تنشأ عن العلاقة في المؤسسة والتي تضمن علاقة العامل بقائده مع زملائه الذين هم في نفس المستوى ، وشعور الموظف بالعدالة في المؤسسة وردة الفعل السلوكية لهذا الشعور .

وتنقسم إلى عدد من الأبعاد كما ذكرها nuruzي وهي عدالة إجرائية ، عدالة التوزيع ، وعدالة التعاملات .

1. عدالة التوزيع :

تحتوي على التوزيع العادل للموارد وتشير إلى سلوك الموظفين والإعتقاد بوجود عدالة في الأجور والموارد .

وذكر greenberg أن العدالة التوزيعية تتعلق بالنتائج التي يمكن للفرد أن يحصل عليها من عمله ويمكن ان تقسم غلى

جانبين إجتماعي ومادي :

- جانب مادي : ويكون في ما يحصل عليه الموظف من أجور ومكافآت وحوافز .

- جانب إجتماعي : ويكون من خلال المعاملة الشخصية التي يحصل عليها الموظف من قبل متخذي القرار .
- 2. العدالة الإجرائية :

وهي إجراءات تركز على زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات و الإسهام في تقليل الأخطاء في هذه القرارات .

وبين greenberg أنها تنقسم إلى جانبين مادي أو هيكلي وإجتماعي :

- جانب هيكلي : مثل الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة كالترقية وتحديد الأجور .
- جانب إجتماعي : يحترم متخذي القرارات الموظفين من خلال تزويدهم بطرق اتخاذ القرارات ويعرف هذا الجانب بعدالة التعاملات .
- 3. عدالة التعاملات :

وهي ما يمكن للموظف أن يكسبه من مخرجات مثل أجور الترقية مقابل الجهود المبذولة في العمل .

ويذكر "عبد السلام" أن مفهوم العدالة التنظيمية يعتبر من المفاهيم النسبية فما يكون عادلا للموظف قد يكون غير عادل لموظف آخر ، مع الأخذ في الاعتبار أن عدالة التوزيع والعدالة الإجرائية وعدالة التعاملات مترابطة ويؤثر كل منهما في الآخر. فتصورات العاملين عن العدالة التنظيمية تؤدي دورا مهما لديهم ، حيث يكون إتجاهات إيجابية لمستوى مرتفع من الأداء ، زيادة الإحترام بين العاملين أو بينهم وبين قيادتهم ، وشعورهم بالصحة النفسية ، والثقة بالمؤسسة وبأنهم أعضاء فاعلين فيها .

ب سلوك القادة لمساندة المرؤوسين :

تعتبر القيادة الفاعلة عامل مؤثر لنجاح أي مؤسسة ، فسلوك القادة يمكن أن يتأثر بمتغيرات عديدة داخلية وخارجية، ويشكل هذا السلوك القيادي عوامل عديدة غير محددة .

ويعرف عليوة القيادة الإدارية بأنها : " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار ، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية ، وعن طريق التأثير ، وعن طريق الإستمالة بقصد تحقيق هدف معين " .

ويعتبر إدراك الدعم التنظيمي للعاملين من الأمور الهامة التي تعمل على تشجيعهم على الإنجاز وإيجاد مناخ مناسب للعمل وزيادة وتحسين الإنتاجية ، فالدعم التنظيمي يظهر من الإدارة الجيدة ويتأثر من نتائجه العاملين .

ت- المشاركة في إتخاذ القرارات :

وهي عملية توسيع الذي يقوم به العاملين في عملية إتخاذ القرار ، مع الأخذ بعين الإعتبار الإقتراحات والتوصيات للوصول إلى قرارات أكثر فاعلية وضمان وسهولة تنفيذها .

والنمط التشاركي هو عكس نمط السلطة في الإدارة ن فالنمط التشاركي تنظر لجميع أعمال الموظفين، فهو ليس تنفيذ للأوامر التي تصدرها المستويات العليا في الإدارة، كذلك يوفر مناخ ملائم يساعد الموظفين ويحفزهم للإبداع في أعمالهم. وإذا امتلك القادة والموظفين معلومات تخص المؤسسة، و أتيحت الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتكون متعلقة بالمعلومات فستعود بالنفع لكل من القائد والموظف .

ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات أصبحت من الأمور التي تمارس في الأنظمة الإدارية الجديدة، فهي تمكنهم من التعبير عن آرائهم وأفكارهم والإستفادة من خبراتهم السابقة .

وذكر كلا من chang and lorenzi فوائد مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرار ومن أهمها :

- 1) ترفع معنويات العاملين وتزيد الرضا لديها برفع مستوى الكفاءة والإنتاجية .
 - 2) تتيح الفرصة للعاملين بإستخدام المعلومات التي تخصهم ويمكن أن تؤدي إلى إتخاذ القرارات أفضل للمؤسسة .
 - 3) يسهم في مشاركة الأفكار والمعلومات بين العاملين حيث توفر المرونة التنظيمية وتحسن الإنتاجية .
- ث للإلتزام التنظيمي : توجد علاقة بين الإلتزام التنظيمي والدعم التنظيمي ، فعندما يكون هناك دعم تنظيمي فان ذلك يؤدي إلى إرتفاع الإلتزام التنظيمي لدى العاملين ، ويزيد الشعور بإنتمائهم للمؤسسة ، وإتخاذ جزءا منهم .
- ج -المكافآت وظروف العمل :

وهي ما يمكن أن تحققه المؤسسة من بيئة إيجابية تساعد العاملين في إنجاز أعمالهم لتحقيق الأهداف التي تسعى لها المؤسسة وتشمل المكافآت المادية والمعنوية (كالعلاوات ، الترقيات ، زيادة الأجور) .

وأضاف liuo عامل آخر وهو مناخ الإتصال : وهو جزء من المناخ التنظيمي ولكن يختلف عنه في طبيعة الأبعاد ، فمناخ الإتصال يكون محسوما أكثر من المناخ التنظيمي حيث يساعد في الرقابة وتحديد الإنحرافات التي تحدث وقت التنفيذ وينقسم إلى خمسة أبعاد هي :

- الإتصال بين الرئيس والمرؤوس .
- دقة المعلومات وجودتها .
- شفافية المشرفين .
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للإتصال أعلى .
- درجة الإعتمادية على المعلومات .

ثانيا : العوامل المؤثرة في الدعم التنظيمي

هناك عدة عوامل تؤثر على الدعم التنظيمي نذكر منها : (العجارمة، 2020م، صفحة 3)

أ - الهيكل التنظيمي :

لقد حظي الهيكل التنظيمي باهتمام الباحثين وقد ركزت جميع نظريات التنظيم على كيفية تصميم الهيكل التنظيمي باعتباره أداة أساسية لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة.

والهيكل التنظيمي "بناء يحدد المستويات الإدارية وخطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة، ويجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً يستوعب المستجدات والمتغيرات ويساهم في تشجيع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه وأن لا يتعارض مع التنظيمات غير الرسمية وبالتالي يكون المناخ التنظيمي مناخاً مناسباً ويتضمن ذلك قنوات انسياب السلطة، وخصائص الهيكل التنظيمي بما في ذلك الإدارات والأقسام والفروع، ووصف الوظائف واللجان... الخ. وما يتعلق بالتخطيط هو عدد المستويات الإدارية الهرمية للمنظمة، فكلما زاد عدد المستويات الإدارية في المنظمة، يكون ذلك على حساب استقلالية العاملين وسلطاتهم ونفوذهم. كما يمكن التنويه هنا إلى العلاقة بين الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة وقناعات إدارتها، فيما يختص بالنمط الإداري والقيادي، ودرجة اعتماد النمط الأمر والتسلطي.

وقد يكون أكثر الهياكل ملائمة لتعزيز الدعم التنظيمي، هو الهيكل المرن مثل: هيكل المصفوفة، أو هيكل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار. بالإضافة إلى اعتماد الهيكل الأفقي الذي يحوي عدداً أقل من المستويات الإدارية، كما يتم الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات. كالبعد عن الروتين والبيروقراطية، في الإجراءات الرسمي، والرقابة المشددة في بيئة العمل. وتكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار، وعلى اتصال دائم معها تُعد الأنظمة والتعليمات أداة مناسبة لتثبيت المفاهيم والأساليب المتبعة داخل المنظمة، وإيجاد قدر من التفاهم والتنسيق والتكليف بين الموظفين باختلاف مستوياتهم الإدارية والتنفيذية، ولكن إذا أصبحت الأنظمة والتعليمات دائمة التغيير فإنها تصبح وسيلة اضطراب تصيب كافة الأنشطة الإدارية في المنظمة. إضافة إلى ذلك فإن وجود سياسات تنظيمية عادلة ومناسبة، قد يزيد من شعور العاملين بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على الإبداع، وبالتالي يؤثر على أدائهم وسلوكهم داخل المنظمة. وتختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجة وضوح القواعد والإجراءات المتبعة فيها والأنظمة التي تحكمها، هناك بعض المنظمات تتصف بدقة الإجراءات والقواعد المتبعة فيها وتحديد صلاحية كل فرد ومسؤولياته والواجبات المترتبة عليه والإجراءات الواجب اتباعها لأداء الأعمال المطلوبة، وفي الوقت نفسه نجد أن هناك بعض المنظمات تتصف بالغموض وعدم وضوح القواعد والإجراءات والأنظمة والتعليمات اللازمة لسير العمل فيها. إن الصفة الأكثر تميزاً للالتزام بالأنظمة والتعليمات هو أن تكون الأهداف المراد إنجازها واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، وأن تكون مرنة، بحيث تأخذ في الاعتبار البيئة المتغيرة، والمنافسة الحادة في الأسواق، حيث أنه من المتفق عليه، إن وضع تحديد الأهداف يعد ضرورياً، لأنه يمنع المجادلات الدفاعية وسوء الفهم بين أعضاء المنظمة ويعطي دافعية أكثر وصراعاً أقل واستخداماً أقل للوقت وابتكاراً وإبداعاً من قبل العاملين وتبعاً لذلك فإن الالتزام بالأنظمة والتعليمات تتمثل في استخدام القواعد والإجراءات والأنظمة في المنظمة بهدف التنبؤ والتحكم في سلوك العاملين أثناء أدائهم للعمل، ومدى وجود وثائق مكتوبة تكون بمثابة أدلة عمل وسجلات يتم بموجبها وصف سلوك العاملين وتحديد مواصفات الأعمال الواجب تنفيذها إلى جانب لقواعد والإجراءات، والأنظمة والسياسات التي تحكم سير العمل في المنظمة وتؤدي الأنظمة والتعليمات إلى زيادة التزام العاملين وإحساسهم بالتنمية الذاتية، وشعور العاملين وإدراكهم بهذا الدعم وتلك المساندة سيمدهم بمزيد من العناية والاهتمام بتنمية

خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل والإنتاجية يمثل بناء المؤسسة الذي يجسد العلاقات الرسمية للأفراد، والجماعات، والوحدات، والأنظمة وهو الذي يبين خطوط السلطة والمسؤولية، وأكثر الهياكل ملائمة الهيكل المرن.

ب- الأنظمة والتعليمات : وتتمثل في القواعد والإجراءات والأنظمة في المؤسسة بهدف التحكم، والتنبؤ في سلوك العاملين أثناء أدائهم العمل، ومدى وجود وثائق مكتوبة تكون بمثابة أدلة عمل وسجلات يتم بموجبها وصف سلوك العاملين، وتحديد مواصفات الأعمال الواجب تنفيذها .

ت- الحوافز : تعتبر وظيفة التحفيز أحد أهم الوظائف في عملية إدارة الموارد البشرية، وذلك لأن السلوك الإنساني سلوك معقد بطبيعته . ومن خلال نتائج الدراسات يجب النظر إلى التحفيز باعتباره عملية متعددة الأوجه والتي تمتلك دلالات فردية وإدارية وتنظيمية إن قناعة الموظف بالممارسات والتوجهات الإدارية في منظمته، ورضاه عن طريقة توزيع المكافآت المادية والمعنوية، وتوافر فرص التدريب والتدرج على السلم الوظيفي، وإتاحة الإدارة فرص المشاركة في صنع القرار، خاصة فيما يتعلق بموضوعات تدرج تحت تخصصه واهتماماته أو مجال عمله، كل ذلك يشبع احتياجات نفسية واجتماعية واقتصادية للموظف ويؤثر إيجابياً بثقته بمنظمته وبسياساتها الإدارية . تعتبر الحوافز أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين ف حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها . وبذلك يتضح لنا أن الحوافز تلعب دوراً هاماً في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من حيث النوعية والكمية، وتحسين أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم يتوقف على مدى توافر الشروط التالية :

- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته .
 - وجود حافز عند العاملين يحفزهم على العمل والنشاط .
 - عدم ظهور التعب على العامل والذي من شأنه إنقاص كمية الإنتاج ونوعيته .
 - تدريب العامل لزيادة معلوماته وقدرته وكفاءته .
- ث- النمط الإداري : وهو السلوكيات التي يتبناها المديرون وتسهم في رفع الروح المعنوية ، وتعزيز الدافعية لديهم .

هناك عوامل أخرى مؤثرة في الدعم التنظيمي والتي تتمثل في : (الصريرة، 2016م، صفحة 75)

- مستوى الدعم المقدم من المشرف .
- الشعور بالأمان الوظيفي .
- الشعور بالإستقلالية .
- ضغوط الدور .
- سياسات التدريب المتبعة وحجم المنظمة .

المطلب الثالث : نتائج الدعم التنظيمي

للدعم التنظيمي نتائج وأثار عديدة والتي تمثلت في : (عُجْد، 2016م، صفحة 126)

- أ - الإلتزام التنظيمي : يعد مفهوم المعاملة الجيدة مفهوما أساسيا يرتبط بالدعم التنظيمي وبموجب نظرية الدعم التنظيمي فإن له تأثيرا إيجابيا على مواقف الموظفين وسلوكياتهم لأنه يخلق شعورا بالإلتزام داخل الأفراد وطبقا لمفهوم المعاملة الجيدة لا بد أن يلتزم العاملون بضرورة الإرتقاء برفاهية المنظمة وتحقيق أهدافها ، وبإيجاز فإنه كلما شعر الموظفون بمستويات عالية من الدعم التنظيمي أدى ذلك إلى إلتزام أكبر وتكون رغبتهم أكثر في العمل .
- ب - الرغبة في البقاء في المنظمة : تشير العديد من الدراسات إلى أن حصول الموظفين على الدعم التنظيمي يزيد من رغبتهم في البقاء بالمنظمة ، فالموظفون الذين يحصلون على المزيد من الدعم التنظيمي يفضلون البقاء بالمنظمة بسبب وجود رابطة عاطفية قوية تمنعهم من إتخاذ قرار تركها ، أما في ظل الإلتزام المستمر فيبقى الفرد بالمنظمة مجبرا ، أما بسبب إلتزامه بالعمل لدى المنظمة لمدة معينة يصعب عليه الإنسحاب قبل إنقضائها بغض النظر عن مستوى رضائه عن العمل او بسبب التأجيل لحين الحصول على فرصة عمل مناسبة بمنظمة اخرى .
- ت - الأثار المرتبطة بالوظيفة : إن للدعم التنظيمي تأثيرا على ردود الفعل العاطفية العامة للموظف إتجاه وظيفته بما في ذلك الرضا الوظيفي والمزاج الإيجابي للموظف ، حيث ان الدعم التنظيمي يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تلبية الإحتياجات الإجتماعية والعاطفية وزيادة المكافآت المرتبطة بالأداء .
- ث - الأداء : أن الدعم التنظيمي يزيد من أداء أنشطة العمل المعيارية والإجراءات الإيجابية لتتجاوز ماوراء المسؤوليات المخصصة وتتضمن هذه النشاطات تقديم مساعدة لزملاء العمل وإتخاذ الإجراءات التي تحمي المنظمة من المخاطر وتقديم الإقتراحات البناءة وأكتساب المعارف والمهارات التي تعود بالفائدة إلى المنظمة .
- ج - الضغوط : من المتوقع أن الدعم التنظيمي يقلل من ردود الفعل النفسية السلبية مما يدل على توافر الدعم المادي والعاطفي عند الحاجة لمواجهة متطلبات العمل العالية ويؤكد " رايغوند " أهمية الدور الذي يؤديه الدعم التنظيمي في تخفيف من مستوى شعور العاملين بولد لديهم شعورا إيجابيا نحو المنظمة مما يقودهم نحو بذل المزيد من الجهد للإرتقاء بالمنظمة وبالتالي تنخفض لديهم مستويات الشعور بالضغوط النفسية .
- ح - سلوك الإنسحاب : أن سلوكيات إنسحاب موظف هو سلوك يدفع الموظف بعيدا عن المشاركة الكاملة أو الفاعلة لوظيفته وهناك عدة أنواع من سلوكيات الإنسحاب وهناك العديد من التأثيرات المختلفة لهذه السلوكيات المتنوعة ان هذه السلوكيات والنتائج دائما ما تشكل تكلفة على المنظمة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، وغن إنسحاب الموظف من المنظمة يمكن أن يأخذ أشكالا متعددة مثل دوران العمل أو التغيب أو التأخر ويرى رودس أن زيادة مستوى الدعم التنظيمي يؤدي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي العاطفي الذي يؤدي إلى تخفيض سلوك الإنسحاب .

خلاصة الفصل :

قمنا بدراسة الموضوع في هذا الفصل في ثلاث مباحث تمثلت في : أولا : مفاهيم أساسية للدعم التنظيمي حيث إستطعنا معرفة أساسياته من تعريف و أهم النظريات المفسرة له وأهميته من خلال تطبيقه في جميع المؤسسات وكافة المعاملات التي تمارسها

الإدارة نحو موظفيها ، وذلك بإستخدام الدعم اللازم للعمال من خلال المساعدات التي تقدمها الإدارة للعامل والعدالة في المكافآت التي تشكل أهم عنصرا أساسيا في المعاملات الإدارية إتجاه موظفيها . ثانيا : أبعاد ومستويات الدعم التنظيمي وقياسه وأهم مظاهره . كما تطرقنا في المبحث الثالث إلى أهم محددات الدعم التنظيمي وكذا إلى العوامل الدعم التنظيمي ونتائجه .

حيث إستنتجنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع أن الدعم التنظيمي يأتي في صدر اهتمامات العديد من الدول هذا الأخير الذي ينظر له على أنه كل ما يزيد من الطاقة الإنتاجية للعنصر البشري ، والذي يهدف الى زيادة كفاءة الموارد في المستقبل ، وكنتيجة لما جاء في التعريفات السابقة لدعم التنظيمي يمكن القول أن الدعم التنظيمي ملازم في كل مكان وزمان، والذي بات من بين الموضوعات التي ركزت عليها الدراسات وتأثيره في كثير من السلوكيات والإتجاهات في العمل والحاجات الإنسانية حيث يعتمد على خلق جو من التعاون والتفاهم بين العاملين وبين المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية .

الفصل الثاني : القيادة الأخلاقية

تمهيد :

لقد إحتل موضوع القيادة وما يحيط به من أبعاد فلسفية وعلمية حيزا مهما في الأدب الإداري الخاص بالإدارة حيث سلطة التوجيه والحفز وإحتواء المواقف الحرجة ، وصياغة التوجهات المستقبلية لأية منظمة هي بالأساس مرهونة بعنصر القيادة ، كما أن النمط القيادي المناسب وتميزه بالخصائص التي تؤهل الفرد القائد لسلوك معين يؤثر حتما في تكوين الرؤية إلى المستقبل ، ومن ثم إحالتها إلى برامج أداءية تلتقي عندها نجاح وفشل المنظمات ، لاسيما وأن المنظمات اليوم وعلى إختلاف أحجامها وعائداتها ، وازدياد الغموض البيئي وندرة الموارد ، حيث تدفع هذه الأمور إلى ضرورة تهيئة قيادات الأخلاقية مهيأة ، ومما هو معروف أن القيادة جزء هام من العمليات الإدارية التي تساعد في تسيير العمل وتحقيق الأهداف ، فنجد القائد يخطط وينظم بالإضافة إلى عمله في توجيه الافراد وتحفيزهم وجذبهم ، ونجد القادة المتميزين في المنشأة يهتمون بأتماط السلوك التي تظهر في تصرفات الفرد ولا تكون مكتسبة ، فنجد القائد يتصرف في الاوقات المناسبة ويتدخل بأسلوب فعال وذلك في الوقت المناسب في اتخاذ القرارات الصائبة والسليمة بشكل أخلاقي مما يجعل للعامل قابلية ايجابية في تطبيق الأوامر الصادرة عنه .

وفي هذا الصدد سنحاول في هذا الفصل دراسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالدعم التنظيمي من خلال المبحثين التاليين :

- المبحث الأول :عموميات حول القيادة والأخلاق .
- المبحث الثاني : ماهية للقيادة الأخلاقية .
- المبحث الثالث : متطلبات ومعوقات تطبيق القيادة الأخلاقية والعلاقة بين البعد الأخلاقي للقيادة بالدعم التنظيمي .

المبحث الأول : عموميات حول القيادة والأخلاق

يمثل هذا المبحث تمهيدا ضروريا لفهم اهم الأبعاد الأساسية المتعلقة في ظاهرة "القيادة" وبالمسألة "الأخلاقية" بحكم أن تلك المسألة تعتبر ركنا محوريا في المفهوم الرئيسي في هذا الفصل ، حيث سيتشكل ذلك أساسا لفهم "القيادة الأخلاقية" في المباحث لاحقة .

المطلب الأول : تعريف كل من القيادة والأخلاق

أولا : تعريف القيادة

أ - تعريف القيادة لغويا : (الكبير، 2016م، صفحة 36)

القيادة مصدر قاد ، يقود ، قيادة ، وقودا ، وقد جاء في لسان العرب أن " القود نقيض السوق ، يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها " وهذا له دلالات لغوية عديدة ، ومنها أن مكانة القائد إنما تكون في المقدمة ، وهنا يبرز جانب التحفيز والتشجيع للأتباع وقيادة الصفوف كما يقال . ويفيد معنى القيادة أيضا تركيز القيادة على البعد الطوعي لا الإكراه ، ومعنى ذلك أن المعنى اللغوي ينحاز لما بات يسمى ب" القيادة الديمقراطية " . بدليل القود من الأمام لا السوق من الخلف .

ب - تعريف القيادة إصطلاحا :

تبين لنا من خلال تفحص الأدبيات العلمية توافر أعداد كبيرة من تعريفات القيادة ، وتنوع هذه التعريفات يعود لأسباب عديدة يمكن إرجاعها لتعدد ظاهرة القيادة وتعدد مداخل دراستها ، إضافة إلى إختلاف تخصصات الباحثين الذين تناولوا تلك الظاهرة . كما إتضح لنا أيضا أن هنالك مداخل عديدة لتعريف القيادة ، ويمكن تلخيص أبرز تلك المداخل غير التقرير بأن جملة من التعريفات قد إتكأت على ما يسمى ب " عناصر القيادة " والتي تشمل :

- القائد بشخصيته وما يمتلكه من صفات ومهارات وأنماط .
- الأتباع بخصائصهم ومهاراتهم المختلفة .
- العملية القيادية بما تحويه من تفاعل بين القائد و أتباعه و تأثيره عليهم .
- الموقف وهو المكان والزمان اللذان تتم فيهما العملية القيادية.

يمكن إستعراض عدد من التعريفات من مصادر متنوعة بحيث تشمل تعريفات عربية وغربية على أن تغطي مختلف الأبعاد للظاهرة القيادية : (الكبير، 2016م، صفحة 37)

1. أكد " كنعان " أن هناك ثلاثة شروط لا بد من توافرها للقول بوجود ظاهرة القيادة ، ومن ثم تعريف تلك الظاهرة وهي :

- وجود جماعة من الناس ، شخصين أو أكثر (الأتباع) .
- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة يعمل على تحقيق السلوك الإيجابي بين باقي الأعضاء (القائد)

- وجود هدف لعملية التأثير وهو توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك (العملية) .
2. يعرف كنعان القيادة إنها : " العمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهداف معينة " .
 3. يعرف مُجد القحطاني القيادة أنها : " القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة ، وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة " .
 4. وهيجان تعرفها بأنها : " العملية التي يمكن من خلالها التأثير على الموظفين والعاملين وإقناعهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية " .
 5. ويعرف سكارنة القيادة بأنها : " القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم وأفعالهم وإتجاهاتهم للعمل برغبة لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف أو مواقف معينة " .
 6. يعرفها أبو النصر بأنها : " هي عملية تفاعل متبادل بين القائد ومجموعة من الناس في موقف معين يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة ، ثم القيام بالإجراءات الفاعلة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف " .
 7. ويعرفها سالم القحطاني القيادة بأنها : " قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لأداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة " .
 8. يعرف باس القيادة بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة إهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الإتجاه المرغوب " .
 9. ويعرف ليكرت أن القيادة هي : " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة " .
 10. ويعرفها جوليمبيوسكي بأنها : " القدرة القوية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة " .
 11. ويعرفها تيد القيادة بأنها : " النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق الهدف " .
 12. ويعرف ليتز القيادة بأنها : " ممارسة التأثير من قبل الفرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة " .
 13. أما هيتمان فيعرفها بأنها : " العملية التي يتمكن من خلالها الفرد من توجيه وإرشاد الآخرين والتأثير على أفكارهم وسلوكهم وشعورهم " .
 14. يعرفها لاند زبرق بأنها : " القدرة على خلق الرؤية والإلهام والرحم عند مجموعة من الأشخاص " .
 15. وعرفها بيرنز بأنها : " عملية تبادلية يقوم فيها أشخاص لهم دوافع وقيم معينة بحشد الموارد المختلفة الاقتصادية والسياسية وغيرها ، في إطار من المنافسة والصراع لتحقيق أهداف يريدها القادة وحدهم أو أهداف مشتركة بين القادة والأتباع " .
- ومن خلال ما سبق من التعريفات يمكن القول بأنه يمكن تعريف القيادة بمنظور شمولي بأنها :
- " سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقف محدد " .

ثانيا : تعريف الأخلاق

يمكن تعريف الأخلاق على أنها: (الكبير، 2016م، صفحة 53)

أ - لغة : الخلق بالضم هو السجية ، والمروءة ، والدين ، وعلم الأخلاق هو : " علم موضوعه أحكام قيمة تتعلق بالأعمال التي توصف بالحس والقبح " ، والأخلاقي هو : " ما يتفق وقواعد الاخلاق أو قواعد السلوك المقررة في المجتمع . ومما سبق يمكن القول بأن الخلق (بضم الخاء) يعكس باطن الإنسان ، أما الخلق (بفتح الخاء) فيعكس ظاهر الإنسان أي خارجه . كما يمكن القول بأن الخلق يدل على :

- الصفات الطبيعية التي خلق الإنسان عليها .
- الصفات التي اكتسبها الإنسان .
- للاخلاق جانبان : ظاهر خارجي وباطن داخلي .

اما التراث الغربي فتعود كلمة الأخلاق Ethics إلى الكلمة اليونانية Ethos التي تعني " العادات أو السلوك او الصفات " عدد من المصطلحات ، ومنها ما يلي :

- 1- القيم : " مجموعة عادات حظيت بقبول واسع وإحترام أكثرية المجتمع بحيث أصبحت قيما محددة لهم " .
- 2- الأعراف : ما اعتاد عليه الناس من قول او عمل في تعاملاتهم اليومية .
- 3- التقاليد : محاكاة شخص لسلوك معين سواء بإقتناع به أو بعدم إقتناع .
- 4- الاخلاق : السلوك الذي يمارسه الشخص بإقتناع تام .

ب إصطلاحا :

في الادبيات العلمية تعريفات عديدة للأخلاق يمكن إستعراض بعض التعريفات للأخلاق كما يلي : (علي، 2020م، صفحة

29)

- صفة مستقرة في النفس ذات آثار في سلوك محمودة أو مذمومة .
- "مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ماهو جيد وماهو سيء " .
- "مجموعة القواعد والمبادئ المحددة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ، ويحتكم إليها في تقييم سلوكه ، وتوصف بالحسن أو القبح " .
- "مجموعة الصفات السلوكية المشروعة التي يتسم بها الشخص الموظف ، والتي لها تأثير واضح على السلوك العام والخاص، الداعمة للعدل والإحسان والرافضة للظلم والطغيان في المجتمع ، ضمن قواعد ومعايير شرعية محددة تحكم هذا السلوك " .

- " سلوك مهني وظيفي يستند إلى مجموعة من القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق أو يتعارف عليها أفراد مجتمع ما حول ماهو خير وحق وعدل في تنظيم أمورهم " .
- " مجموعة مبادئ مدونة وغير مدونة ، تأمر أو تنهى عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة وهي إنعكاس للقيم التي يتخذها الفرد كمعايير تحكم سلوكياته " .
- مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك والعمل بمقتضاها ، ليكون ناجحا في تعامله مع الناس ، ناجحا في مهنته مادام قادرا على إكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤسين "
- عرفت " بأنها المعايير والمبادئ التي تهيمن على سلوك الفرد أو المجموعة من الأفراد " .
- ويعرفها إيمانويل كانت أنه " في مادة الأخلاق يمكن للعقل البشري أن يصل في أعم مجال للفهم المشترك ، إلى أرفع درجة من الدقة والكمال " .

وتأتي كلمة Ethical بمعنى " التوافق مع معايير أو قيم سلوك أو أدب ، يختص في الغالب بالمهنة ، تعرف الأخلاقيات بأنها:

- دراسة طبيعة المبادئ الأدبية والأحكام وأساسها .
- مجموعة من المبادئ والقيم .
- مبادئ السلوك أو الآداب التي تحكم الفرد أو الجماعة .
- إستقامة أدب التصرفات والأحكام وأخلاقها .

المطلب الثاني : مصادر التأثير للقيادة والمهارات المتعلقة بالقائد

أولا : مصادر التأثير للقيادة

هناك مصادر قوة التأثير للقيادة والمتمثلة في إحدى عشر عنصر وهي : (الكبير، 2016م، صفحة 42)

1. الإلتزام بالمشروعية :من حيث الأهداف والوسائل ، الأمر الذي يجعل الأتباع يذعنون له .
2. تحقيق المنفعة للأتباع: وذلك بقدرته على إستخدام وسائل الترغيب الأمر الذي يجعل الأتباع يذعنون له ويطيعونه فيما يقول .
3. التمتع بقوة القهر : أي إستخدام وسائل التهديد والعقاب وإستثارة الخوف لدى الأتباع لحثهم على الإستجابة .
4. القدرة على الإستمالة :أي إستخدام أساليب الإقناع بما يتلاءم مع الأتباع .
5. التمتع بالخبرة :وذلك أن الخبرة تظهر القائد بمظهر القادر على معرفة الأمور والأسرار النجاح ، مما يرسخ الإقتناع به ومن ثم الإذعان له .
6. قدرة فائقة على الإلهام والتحفيز :قدرته على بلورة رؤى ملهمة للأتباع بجانب مهاراته في دفعهم لتحقيقها وإلهاب حماسهم .

7. قدرة فائقة على تغيير القيم والمعتقدات : وذلك أن القائد قد يحتاج إلى تعديل الإتجاهات والقيم السلبية وغرس الجوانب الإيجابية كالإخلاص والنزاهة .
8. تمتع القائد بمعلومات كافية وقدرته على تفعيلها: حيث يرسخ ذلك الشعور بإملاكه القدرات فنية غالبية تمكنه من إستيعاب التعقيد في الموقف ومن ثم القدرة على تجاوزه عبر معلومات ثرية .
9. قدرة فائقة على تطويع الموقف لصالحه: وهذا الجانب مهم حيث يحتاج القائد في حالات كثيرة إلى فهم الموقف وتعقيداته من أجل العمل على توجيهه بما يعين على تحقيق الأهداف .
10. تمتع القائد بسمات متميزة : حيث يغذى هذا التميز الإعجاب به من قبل الأتباع ، مما يمهد لقبولهم لتوجيهاته وأفكاره .
11. إتسام القائد بالتشاركية في القرار: أي إتاحة الفرصة للأتباع كي يشاركوا في صناعة القرار بطريقة تحقق ذواتهم ، مما ينمي لديهم الدافعية الداخلية ويعضد شعور الإنتماء والإلتزام .

ثانيا : مهارات القائد

يمكن إستعراض تلك المهارات كما يلي : (الكبير، 2016م، صفحة 43)

- أ - المهارات الإدراكية الفكرية : وهي حزمة من المهارات الفكرية التحليلية ، ويتمكن بها القائد من رسم تصور عام يعكس رؤية لتغيير والتطوير في المنظمة والتغلب على التحديات والصعوبات ونقاط الضعف و استغلال الفرص، ومؤكد أن ذلك يتطلب فهما معمقا لموقف القيادي متضمنا : البيئة الداخلية (بيئة الأتباع) والبيئة الخارجية (كافة الأطراف الأخرى) وما يؤثر فيها من عوامل سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة . ويتوجب على القائد أن يكون قادرا على الإنفلات من التفاصيل الصغيرة كي يبلور الصورة العامة ، وأي قائد يتوفر على مثل تلك المهارات فإنه يتوقع أن يكون قادرا على إبتكار أفكار وطرق وحلول جديدة ، بجانب قدرته على التنبؤ والإحساس بالمشاكل قبل وقوعها .
- ب للمهارات الإنسانية " التوافقية " : من المهارات الضرورية للقائد أن يكون ذا قدرة فائقة على التواصل الفاعل مع أتباعه وكافة الأطراف ذات الصلة والتأثير بالموقف القيادي .ويدخل في ذلك قدرته على إيضاح الرؤية والأهداف والأفكار بجانب إقناعهم بضرورة العمل على تحقيقها ، ومما لا شك فيه أن هذه المهارة تتطلب أن يكون القائد متصفا بمجموعة من السمات ، ومنها ما يلي :
 - فهم أنماط الشخصية المختلفة .
 - فهم أنماط التفكير المتنوعة .
 - إستيعاب عملية الإتصال وكيفية حدوثها وأسبابها .
 - القدرة على التحفيز والتشجيع بما يتلاءم مع مختلف الأشخاص .
- ت للمهارات التخصصية " الفنية " : تعكس تلك المهارات البعد الفني أو التخصصي في الموضوع .و تقضي بأن يكون قادرا على الإلمام "العام" بالإطار الفني بما في ذلك الإجراءات والمراحل والمتطلبات الفنية .ولا يعني هذا أن يكون القائد " خبيرا " بل عارفا بشكل جيد بذلك الإطار غير المعرفة النظرية والممارسات العملية .

المطلب الثالث : نظريات القيادة

أولا : نظرية الرجل العظيم

طبقا لهذه النظرية فإن الشخص العظيم يتمتع بصفات خاصة تميزه عن بقية المجموعة، وه ذه الصفات ثابتة لا تتأثر بالزمن أو بصفات المجموعة ومن هنا فهذه النظرية تنطلق من فكرة أساسية هي: أن القائد يولد ولا يصنع، لا أنها لاقت معارضة شديدة بسبب صعوبة تواجد عدد معين من القادة في فترة زمنية معينة وعدم القدرة للتنبؤ بذلك (قماش، 2020 م، صفحة 401)

ثانيا: نظرية السمات

تركز هذه النظرية على السمات التي يتمتع بها الفرد داخل مجموعته التي تجعل منه قائدا عليها فالسمات الشخصية هي التي تصنع القيادة ويرى اصحاب هذه النظرية ان الله سبحانه وتعالى قد منح قلة من الاشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتاثير في سلوك افرادها. ان مفهوم القيادة في هذه القيادة في هذه النظرية يقوم على اساس ان النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره وان توافر هذه السمات في شخص يجعل منه قائدا ناجحا وعندما نبحث عن ماهية تلك السمات فان الاراء تختلف ووجهات النظر تتعدد الا انه يمكن اجمالها في السمات التالية : (قماش، 2020 م، صفحة 408)

- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان
 - الثقة في النفس والايحاء بالقيم
 - المهارة وحسن الاداء والقدرة على التكيف
 - الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة
 - الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية
 - القدرة على التعليم والقدرة على التنسيق وتحقيق الترابط داخل التنظيم
 - المهارة في اقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه
 - الحكم الصائب على الامور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة وغير المهمة للمشكلة
 - الامانة والاستقامة والاحساس بواجباته الاخلاقية
 - النضج العاطفي والعقلي
 - وجود الدافع الذاتي الذي يحفزه للعمل وتحقيق الانجازات المطلوبة
 - المهارة الادارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادرة والتخطيط والتنظيم والتقدير وحسن اختيار المرؤوسين وتدريبهم
- والفصل في منازعاتهم .

والى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إلمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر في عمل القائد وأدائه .

وتستند نظرية السمات الى أدب علماء النفس خاصة المهتمين بدراسة سيكولوجية الشخصية على تحديد سمات الشخصية وتحليل عواملها سعياً لتتيف الناس والتعرف على السمات التي تحدد سلوكهم والتي يمكن قياسها والتنبؤ بها ومن اهم سمات نظرية السمات تركيزها على العوامل المحددة التي تفسر السلوك البشري حيث يفترض اصحاب نظرية السمات ان الناس يختلفون في عدد من الخصال او الصفات بحيث يمثل كل منها سمة كالاستقرار الاندفاعي العدوان الاستبشار

وقد كان لنظرية السمات عدد من الايجابيات كما كان لها عدد من السلبيات التي لم تجعل منها نظرية قادرة على تفسير النهج القيادي الذي يميز القادة عن غيرهم وسنستعرض اولاً- ايجابيات هذه النظرية ثم سلبياتها.

❖ ايجابيات نظرية السمات:

- أول نظرية حاولت شرح وتفسير خصائص القائد.
- وضعت عدد من الخصائص التي لا يمكن الاستغناء عنها او عن بعضها عند اختيار القادة
- أول لبنة وضعها الباحثون في بناء نظريات القيادة ولذا سميت بالاب الشرعي لنظريات القيادة
- ساهمت في تطوير الفكر القيادي وكانت النظرية الاولى التي مهدت السبيل امام النظريات الاخرى لترى النور

❖ عيوب نظرية السمات :

- كان ظهور النظرية متأثراً بالوضع الاجتماعي السائد عند ظهورها وكذلك الاسلوب الاداري المستخدم انذاك ولذلك فقد جاءت مبنية على فكرة الاسلوب الاستبدادي في القيادة.
- حددت هذه النظرية عدداً من السمات التي قد لا يخلو منها كثير من الناس كما انه من الصعب ان تجتمع في شخصية واحدة ابدا .
- كانت نظرية السمات بعيدة عن الواقع اذ ان هناك عدد من القادة العظماء لا تتوفر فيهم كافة السمات التي اوردتها النظرية وقد كانوا ناجحين.
- لم تحدد هذه النظرية الاهمية النسبية للسمات الواجب توافرها في القائد وكذلك لم تضع مستويات دقيقة لتلك السمات كما انها لم تحدد السمات المطلوبة لاكتساب القيادة والسمات المطلوبة لصيانتها.
- ركزت هذه النظرية على القائد واهملت المرؤوسين والموقف وعناصر التنظيم .

ثالثاً: نظرية الموقف

تقوم هذه النظرية على فلسفة مؤداها ان الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم وان نوعية القادة لا ترتبط بسمات شخصية يملكها القائد بل هناك سمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف او ظرف قيادي معين فتاثر القائد على الجماعة يرتبط بموقف معين من يؤثر فيه ويتاثر به ويتفاعل فيه مع الجماعة.

فنجاح القائد في مجتمع من المجتمعات ليس دليلاً على نجاحه في كل المجتمعات فاختلاف المجتمعات من حيث اتجاهاتها وفلسفة حياتها ومشكلاتها يؤدي في النهاية الى اختلاف خصائص القيادة فيما بينها .

ان السمات والمهارات المطلوبة توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله فرييس مصلحة حكومية يحتاج الى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان وهذا يحتاج المهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قائدا اخر ف يمكن اخر بل انه في التنظيم الواحد يؤدي الاختلاف في المستويات الادارية الى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.

مميزات نظرية الموقف :

تميزت نظرية الموقف بأنها قدمت مفهوما ديناميكاً للقيادة فهي تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد وانما تربطها بالموقف على اساس ان عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات يمكن ان تعزز مكانته ومركزه القيادي الا ان هناك بعض المآخذ على هذه النظرية يمكن استخلاصها فيما يلي :

- عدم الاتفاق بصورة واضحة حول عناصر الموقف الذي يمكن على ضوءه تحديد ما اذا كان الموقف ملائماً او غير ملائماً.

- ليس هناك اتفاق حول انماط السلوك القيادي فالبعض يرى انها ثلاثة انماط اساسية هي الاوتوقراطي والديمقراطي وغير الموجه الحر بينما لبعض الاخر يقسم السلوك القيادي الى اربعة انماط اساسية تنقسم بدورها الى ثمانية بحسب في مواقف ملائمة او غير ملائمة ربما كشفت دراسات لاحقة عن انماط اخرى،

ونتيجة للمآخذ السابقة ظهر اتجاه يرى وجوب التوفيق بين نظرية السمات ونظرية الموقف على اساس ان القيادة ليست مجرد سمات يمتلكها القائد كما انها ليست نتاجاً للموقف وحده وانما هي ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة وان النجاح القيادة يتحقق بتفاعل جميع هذه العناصر وهي النظرية التفاعلية .

رابعاً: النظرية التفاعلية

تفسر النظرية التفاعلية القيادة من خلال تحليل عملية التفاعل القائم بين المحاور الثلاثة للعملية القيادية القائد والاتباع والموقف سعياً لتحقيق أهداف القائد ذاته والمرؤوسين والجماعة ويرى مؤيدو هذه النظرية ان هذا التفاعل يمكن ان يحقق لنا بيئة قيادية ناجحة وخاصة اذا ما تحققت رغبات واحتياجات الاتباع او المرؤوسين بحكم ان الجماعة العاملة هي مركز هذه النظرية.

اذا كانت النظرية التفاعلية تقيم فهما لخصائص القيادة على ربط نجاح القائد بقدرته على التفاعل مع المرؤوسين وتحقيق اهدافهم فان ذلك لا يعني من الناحية الواقعية توفر القدرة لدى القائد على احداث تكامل في سلوك الجماعة كلها وانما يعني قدرته على احداث تكامل لدى معظم اعضاء الجماعة ومن خلال هذه النظرية فان القائد الناجح هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع المجموعة واحداث التكامل في سلوك اعضائها او سلوك معظمهم اخذاً في اعتباره امال وقيم وتطلعات افرادها.

لقد اسهمت النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة على اساس ابعاد ثلاثة تتمثل في القائد والموقف والجماعة وهنا يظهر دور المرؤوسين كعامل مهم في تحديد الصلاحية للقيادة كما يظهر دور الناجح هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع خصائص المجتمع الذي يعيش فيه وتعني قدرة القائد هنا ان يجعل من قيادته وعليه ان يستجيب للروح السياسة العامة وان يعمل على تحقيق الاهداف الاجتماعية والاقتصادية التي يطمح المواطنون الى تحقيقها.

ولهذا يتوقف انتخاب القائد على ادراك الاعضاء له كاصلاح شخص للقيام بمطالب هذا الدور الجماعي وهي تتغير من موقف لموقف ومن عمل لعمل.

وقد تعرضت النماذج التي قدمتها النظريات الكلاسيكية في مجال القيادة لبعض الانتقادات اهمها اغفالها لاهمية العلاقات الانسانية التي تنشأ بين التابعين وما يترتب عليهم من قيام تنظيمات غي رسمية كما انها تركز على الحوافز المادية واعتبتها المحرك الوحيد لطاقت الانسان على العمل متناسية ان للإنسان رغبات ومشاعر واتجاهات تحكم سلوكه . (قماش، 2020 م، صفحة 411)

المطلب الرابع : مصادر الأخلاق ومبادئها

أولاً : مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية

تتعدد مصادر الأخلاق نذكر منها : (العجمي، 2021م، صفحة 8)

أ - مصدر الديني : يعد من أهم المصادر الأخلاقية التي تنظم معاملات الناس وأعمالهم ، حيث تستمد أخلاقيات المهنة من المصدر الديني الإسلامي الذي ينظر للمهنة على أنها رسالة سامية وعملا دينيا قبل أن تكون مهنة .

ب المصدر الاجتماعي : فالأخلاقيات القيادة تتأثر بعادات وتقاليد وأخلاق المجتمع ومعارفهم لذا فهناك علاقة قوية بين أخلاقيات القيادة الأخلاقية وبين المجتمع وعاداته وتقاليد .

ت المصدر الإقتصادي : ويركز هذا المصدر إهتمامه على الظروف الإقتصادية للقائد الأخلاقي ، فالذي يعيش في وضع إقتصادي مقبول تتوقع منه أخلاقيات رفيعة وإلتزام أكيد بقواعد وأسس المهنة ، وأما إذا وضعه الإقتصادي متدنيا فقد تتأثر أخلاقيات بعض العاملين بهذا الوضع وتصبغ سلوكياته بطابع المادية على حساب الجوانب الأخلاقية .

ث المصدر الفلسفي أو الفكري : إن القائد يتأثر بمنظومته الفكرية والفلسفية أكثر من مصادر الأخلاق وتكون هي الموجه لسلوكه الأخلاقي وعلى ذلك فقد يتأثر بمصدر فكري متطرف مما يؤثر سلبيا في تعاملاته مع العاملين واتجاهاته في تفسير الأحداث التاريخية .

ج مصدر الإداري والتنظيمي : وتشير إلى القوانين واللوائح والإجراءات الإدارية التي يعمل في ضوءها القيادة الأخلاقية والتي يتعين إلتزامها بها وتطبيقها في مجال العمل عند تنفيذ المهام المختلفة .

ثانيا : من المبادئ الأخلاقية التي تلتزم بها المنظمات ما يلي : (حداد، 2019م، صفحة 134)

أ - المبدأ النفعي :

وهو المبدأ القائم على تحقيق المنافع المتبادلة بين المنظمة ومختلف الأطراف، والذي يهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين والأطراف الأخرى وبما يقلل التعارض بين هذه الفئات وفي إطار كفاءة تنظيمية عالية، فهذا المبدأ يقوم على أساس تحقيق أكبر قدر من المنافع لأكبر قدر من الأفراد .

ب -الالتزام بالحقوق الأخلاقية مثل :

-توفير الحياة والأمن .

-المصداقية في التعامل .

-الحفاظ على سرية وخصوصية العاملين .

-حرية التعبير والكلام والمشاركة .

-دعم الملكية الخاصة .

- الالتمام بتحقيق مفهوم العدالة التنظيمية من خلال :

التوزيع العادل والمعاملة المتساوية لجميع العاملين على أساس مهاراتهم وإبداعاتهم وأدائهم دون تمييز آخر .
الالتزام بالوضوح من حيث الأهداف / المعاملات السياسات والاستراتيجيات التنظيمية ومع كافة الأطراف
ت الواجبات الطبيعية من حيث :

- التزام المنظمة بتوفير الأعمال المناسبة للعاملين دون تحميلهم أي مخاطر أو أمراض .
- المهام والواجبات الوظيفية لا يجب أن تتسبب في أحداث متاعب إضافية على العاملين .
- عدم خروج التكاليف التنظيمية للعاملين عن المهام والواجبات التنظيمية القانونية .

ونري أن تلك المبادئ الأخلاقية والالتزام بها من قبل العاملين والمنظمة معا يمثل قوة داعمة ومؤثرة ترتبط بشكل مباشر بجودة الحياة الوظيفية للعاملين في المنظمة، وبأبعادها المختلفة مثل : (المشاركة في اتخاذ القرارات، والصحة والسلامة المهنية، والالتزام التنظيمي، التوازن بين الحياة والعمل .

المبحث الثاني : ماهية للقيادة الأخلاقية

للقيم أهمية بالغة لأي مجتمع ونخص هنا منظمات الأعمال فوجود قيم مشتركة لدى جميع العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتها ودرجاتها حيث تؤكد مفاهيم الثقافة التنظيمية الموحدة للمنظمة ، كما انها تبين أن للمنظمة أهداف ورؤى إستراتيجية وإهتمام بالسلوك التنظيمي لها ،وهي تحدد السلوك والتصرفات العامة للأفراد في هذه المنظمة ،فتكون هناك محددات عامة للضوابط والقواعد والمبادئ لها ،فيصبح الجميع مدركا لها بل ومطبقا على إقتناع ورغبة وتعتبر بمثابة الميثاق الأخلاقي لأي منظمة . وفقا لهذا السياق سنتناول في هذا المبحث كل من مفهوم ، مكونات ، معايير ، أساليب ، مهام ، مجالات القيادة الأخلاقية .

المطلب الأول : مفهوم القيادة الأخلاقية ومكوناتها

أولا : مفهوم القيادة الأخلاقية

مع نهاية القرن العشرين وبدايات الألفية الجديدة بزغ توجه جديد في المنظمات الإقتصادية العالمية ، تبعه توجه مشابه في المنظمات التربوية يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز . وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة تشجع العمل الفريقي التعاوني ، المشاركة في صنع القرار والإهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم . كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الإرتقاء بأداء المنظمة ونوعية نتاجها والإعتناء بالعامل والإهتمام به .

ومن بين تلك الأنماط والنماذج : القيادة ، فالقيادة الأخلاقية معينة بتطوير معايير أداء واضحة متبصرة لدى العاملين معها باعتبارهم مساءلين ايجابيا عنها وتحرص على تطوير أخلاقيات يتم إدراكها وتقبلها بإيجابية من الجميع ومن المنطلق الإقتناع بكامل فائدتها لهم جميعا .

لقد تعددت تعريفات للقيادة الأخلاقية نذكر ما يلي :

- 1 - عرفها (show) : إلى أن القيادة الأخلاقية هي عملية تنظيم الأفراد، وتوجيه الموارد المنظمة بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير المجتمعية ، ويصنف الأنماط السلوكية الصحيحة والخطئة للأفراد .
- 2 - عرفها بيرنز : " إذ يرى أن مسؤولية القائد مساعدة الأتباع في تقويم قيمهم وحاجاتهم الخاصة من أجل الإرتقاء بهم إلى مستوى أعلى من الأداء ، إلى مستوى التأكيد على فهم قيم مثل الحرية والعدالة والمساواة .
- 3 - عرفها هاوس : " بأن القيادة الأخلاقية هي إستخدام السلطة لمساعدة التابعين في التعامل مع القيم المتصارعة التي تظهر في بيئة العمل بالشكل الذي يسهم في رفع مستوى الأخلاق لديهم .
- 4 - عرفها أر ماركوند : " إلى أن القيادة الأخلاقية هي المفهوم المعروف " بالصواب الأقوى " الذي يعني بأن القائد يشارك الآخرين في إتخاذ القرارات الصعبة مع تقديم قليل من توجهات للمستقبل ،ليشعروا بالثقة في مواجهة المشكلات المعقدة .
- 5 - تعريف هيفتر للقيادة الأخلاقية : " أن القادة يجب ان يستخدموا السلطة لحشد الناس لمواجهة القضايا الملحة فالقائد يهياً لأتباعه بيئة مستقرة تتوافر فيها الثقة والرعاية والتعاطف . (الشاعر، 2017م، صفحة 53).
- 6 - عرفها عثمان " تعرف على أنها التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية ، والعلاقات التفاعلية وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الإتصال بإتجاهين وإتخاذ القرار " .
- 7 - عرفها الكبير هي التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة ، والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره ، عبر تميز القائد بسمات ومهارات وأنماط قيادية وقدرات موقفية ، ونجاحه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف ومراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية " .
- 8 - عرفها براون وآخرون :هي " إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص ، وترويج ذلك السلوك بين الأتباع والمرووسين " .
- 9 - عرفها اركان بالمير هي " نشر الإنصاف وإظهار الإحترام لصفات الآخرين الشخصية والجمع بين قدرات الأمانة والموثوقية ، والإخلاص وإتخاذالقرار الديمقراطي ودعم مشاركة الافراد كونه لطيفاً ومتعاطفاً " .(منيرة، 2020م، صفحة 96).
- 10 - ويعرف "yats" القيادة الأخلاقية بأنها صورة من صور القيادة التي تمكن القائد من السير في الوجهة السليمة نحو الشراكة في القيم الأخلاقية مع العاملين .
- 11 - وعرفت أيضا بأنها مجموع القيم ، والمعايير والسلوكيات الأخلاقية التي تمارسها الإدارة عند تعاملها مع العاملين بها وتقاس من خلال رضى العاملين عن تلك الإدارة في جانب الصفات الشخصية والصفات الإدارية، والعلاقات الإنسانية وينظر إليها على أنها إظهار سلوك قيادي أخلاقي يلتزم بالمعايير المعتمدة والمقبولة في السلوكيات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص ، ونشر ذلك السلوك لدى المرؤوسين للإقتداء به .
- 12 - وعليه يمكن القول بأن القيادة الأخلاقية هي القدرة على التأثير في الآخرين نحو تحقيق الأهداف باستخدام المعايير والتصرفات والسلوكيات الأخلاقية ، وتشجيع الأفراد على التحلي بهذه السلوكيات والمشاركة أكثر في عملية صنع القرار . (الهادي، 2020م، صفحة 53)

ثانيا : مكونات القيادة الأخلاقية

تنوعت توصيفات الباحثين لمكونات القيادة الأخلاقية نذكر منها مايلي : (درادكة، 2017م، صفحة 66)

- أ - الهدف : أي أن القائد الأخلاقي لابد أن يكون مقنعا بالحجة والمنطق ،يمتلك الحسم في التصرف فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية ، حيث يلجأ القائد الى المنطق لاقناع الآخرين في إنجاز الاهداف التنظيمية ،ولابد للقائد أن يراعي التوازن ما بين تحقيق طموحات وإنجازات المنظمة وطموحات العاملين وعليه أن يشجع العاملين على الإيمان بأفكارهم وقيمهم .
- ب للمعرفة : لابد 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 ،ولابد للقائد أن يعرف أهمية الإنفتاح مع الموظفين للتعرف على وجهات نظر مختلفة حول القيم والقضايا ذات الأهمية للمؤسسة والفرد لذلك لابد من فتح قنوات ومنافذ للإتصال على مصارعيها داخل المنظمة والمحيط بها ،من أجل التحصيل كم أكبر من المعرفة وكذلك إتاحة الفرصة للتواصل والتفاعل الإجتماعي بين أعضاء المنظمة وبين من يتعاملون معهم .
- ت السلطة : لابد للقائد الأخلاقي أن يملك السلطة والقوة لإتخاذ القرارات ، وعليه أن يعترف بأن كل المشاركين يجب أن يكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة ،أي أنه يجب عليه ان يجعل الأعضاء يساهمون بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف التنظيمية بأقل درجة من درجات التدخل ،وعليه أن يقوم بتوحيد الجهود لعمل الشيء الصحيح بثبات ن فالمشاركة تعمل على زيادة قوة المدير القيادية .
- ث المتقة : عندما يحفز القائد الأخلاقي العاملين فإنه يستفيد من الثقة من خلال المنظمة والبيئة الخاصة بها ، فبدون الثقة والمعرفة سيملك الناس الخوف من ممارسة سلطتهم ،فالقائد الأخلاقي يوجد جوا من الثقة ،بحيث تشعر المنظمة من خلاله بالحرية في الحوار والإقتراح وطرح الأسئلة .

المطلب الثاني : خصائص ومجالات القيادة الأخلاقية

أولا : خصائص القيادة الأخلاقية

تتمثل خصائص القيادة الأخلاقية فيما يلي : (سن، 2015م، صفحة 82)

- أ - التوجه بالأفراد : من خلال العمل على زيادة مستوى 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 .
- ت وضوح السمات والتصرفات الأخلاقية .
- ث إتساع الوعي الأخلاقي : عن طريق التحلي بالصدق والأمانة في إنجاز الأعمال .

وكما أشار عدة باحثين بان هناك خصائص اخرى تميز القائد الأخلاقي عن غيره من القادة تتمثل في :

أ - الرؤية الأخلاقية : إضافة إلى ما يمتلكه القادة من رؤية إستراتيجية يمتلك القائد الأخلاقي رؤية أخلاقية ذات أبعاد أكثر من الأبعاد العادية للرؤية الإستراتيجية ، فيضفي البعد الأخلاقي والقيمي إلى خياراته الإستراتيجية ، وتعد معيارا ومقياسا مميزا لما يريد أن يصل إليه سواء في الأهداف أو الوسائل والأساليب .

ب إمتلاك الحس الأخلاقي : أذ يمتلك القائد القيم الحس الأخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام اليومية ، ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الإنساني الخلاق مع أفراده .

ت لديه قيم أخلاقية :وتكون ذات بعدين أساسيين :

1. البعد الاول : يتمثل في كونها قيما أخلاقية تصلح لأن تكون مرشدة للقرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف

،فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف .

2. البعد الثاني : يتمثل في القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها الشركة في مجال عملها ، فالمنافسة

العادلة والشرفه قيمة أخلاقية في العلاقة بين المتنافسين .

ث يوجد لديه مقاييس أخلاقية واضحة :فالقائد يبين وينشئ قواعد أو معايير أخلاقية توضح ماهو صحيح وماهو خطأ،وبموجبها يصبح من السهل الحكم على السلوك .

ج سيعمل على إنشاء علاقات أخلاقية مع أصحاب المصلحة سواء مع الزائن ، أو مع الموردین أو مع أصحاب المصالح والحكومة والجمهور والأطراف الأخرى .

ثانيا : مجالات القيادة الأخلاقية

تتمثل مجالات القيادة الأخلاقية في: (الشاعر، 2017م، صفحة 15)

أ - الأخلاقيات الشخصية للقيادة :

وتشمل التركيبة الفريدة من الخصائص الشخصية والقيم المبادئ الأخلاقية التي يحملها الشخص ،علاوة على التجربة الشخصية الأخلاقية . فهي ترتبط بشخصية القائد الأخلاقي وتدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يعتمد عليها القائد في التأثير على مرؤوسيه وتؤهله للتفاعل الإيجابي معهم وتزيد من ثقتهم به ومن أهم هذه الصفات تتمثل في مايلي :

- تحري الصدق في تعاملاته مع المرؤوسين .
- توافق أقواله مع أفعاله فالمرؤوسين لا يقتنعون إلا بما هو واقع أمامهم .
- النزاهة والأمانة وفي تصرفاته وسلوكياته .
- الاعتراف بأخطائه وتحمل المسؤولية تجاهها .
- يتقبل النقد برحابة الصدر ،ولا يستثار بسهولة وفي بوعوده التي يقطعها على نفسه .
- يجب أن يكون القائد ملتزما بحيث يظهر نفسه مثلا يحتذى به في كافة مجالات الحياة وأن يكون حاضر في أذهان الآخرين .

ب الأخلاقيات الإدارية للقيادة :

وهي مجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدير الأخلاقي والتي تتمثل في :

- الحرص على تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها .
- تشجيع العاملين على التجديد والإبداع .
- يتخذ القرارات العادلة والمتوازنة ويلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل.
- يوزع المهام على المرؤوسين حسب قدراتهم ورغباتهم ،ويوفر كل التسهيلات لأداء أعمالهم .
- العمل على تنمية قدرات المرؤوسين مهنيا والإرتقاء بكفاءاتهم .
- مكافأة المجتهدين ومحاسبة المقصرين بعد توضيح جوانب القصور لديهم .
- إعتداع معايير واضحة لتقييم أداء العاملين .

ح -الأخلاقيات العلائقية للقيادة (العلاقات الإنسانية) :

حيث يحرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إنسانية مع العاملين من خلال :

- عدم محاباة والقدرة على تكوين علاقة إجتماعية طيبة مع مرؤوسيه .
- إحترام وتقدير مكشاعر مرؤوسيه وتقدير حاجاتهم الشخصية .
- التعامل مع مرؤوسيه بتواضع وإحترام وينصت لهم باهتمام .
- مراعاة مشاعرهم ومساعدتهم في حل مشكلاتهم وحفظ أسرارهم .
- مشاركة العاملين في مناسباتهم ويحرص على كسب صداقاتهم .

المطلب الثالث : مبادئ القيادة الأخلاقية وأساليبها

أولا : مبادئ القيادة الأخلاقية

تتمثل مبادئ القيادة الاخلاقية في عدة أبعاد تتمثل فيما يلي : (العتيبي، 2013م، صفحة 15)

- الإهتمام بمبادئ العلاقات الإنسانية عند الأفراد العاملين في المؤسسة .
- يحترم القوانين والأنظمة القائمة في المؤسسة .
- يعمل على تطوير القوانين بكافة الوسائل المشروعة .
- يتعد عن إنتهاز منصبه لكسب مصلحة شخصية .
- يحافظ على المستوى المهني لديه ويسعى لتطويره .
- يحترم كافة الإتفاقيات والعقود في المؤسسة ويلتزم بها .
- وأضاف " العتيبي " عدد من المبادئ القيادة الأخلاقية والمتمثلة في :
- النزاهة والشفافية في العمل والتي تأتي لتنسجم مع المبادئ الإنسانية السامية لدى القيادة الأخلاقية .

- المسؤولية وهي تحمل القادة مسؤولية الأعمال والنتائج المتوقعة لتلك الأعمال والتي تتضمن أن تتوافق مع المبادئ

الإنسانية السامية وتشتمل المسؤولية ما يلي :

- ✓ القدرة على تحمل المسؤولية الشخصية .
- ✓ الإعتزاز بجالات الفشل ومواطن الأخطاء .
- ✓ تحمل المسؤولية لخدمة الآخرين .
- ✓ العدا : فمن الأخلاقيات أن يحرص القائد على العدا ويعمل بروحه ويؤثر على العاملين ليكون الأقرب إليهم .
- ✓ الإلتزان الإنفعالي : والذي يساعد القائد على التفاهم مع العاملين في المؤسسة .
- ✓ التحلي بالأمانة والصدق مع ملتقى الخدمة ، والقيام بتقديم الخدمة له دون أن يكون الهدف من تقديمها الحصول على منفعة .
- ✓ أن يكون شعار المرفوع في التعامل مع كافة الشرائح بالمجتمع عند مزاوله المهنة العدالة والمساواة .
- ✓ الحرص على تقديم الخدمة لطالبيها دون أستغلاله بأي شكل كان ماديا أو معنويا ، كاستغلال أسراره أو الإبتزاز بها ، أو عدم تقديم معلومات قد يحتاجها بشكل مقصود ومتعمد بهدف إلحاق الضرر .
- ✓ عدم الإلتقاط عن العمل مادام المجتمع في حاجة لعمله .
- ✓ الإحساس بالواجب .

ثانيا : أساليب القيادة الأخلاقية

غالبا ما يعتقد بأن القيادة الأخلاقية يجب أن تكون معتدلة ولا تكون بعيدة عن الحقيقة وكونك قائدا أخلاقيا يعني تطبيق القدر الصحيح من السلطة في كل موقف ، وفي بعض الأحيان فإن الموقف يتطلب ان تكون القيادة معتدلة وهادئة والقيادة القاسية بلا مبرر لايمكنها ان تدوم لفترة طويلة بدون نمو الإستهياء والسخرية .

كما يمكن النظر إلى القائد الأخلاقي كمارس للسلطة من خلال خمسة الأساليب متداخلة داخل الأحكام والأفعال كالتالي : (العنقري، 2014م، صفحة 21)

- أ - الإلهام : وهو يعطي المثل حيث يجعل الأعضاء يساهموا بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف النظامية .
- ب - الإقناع : اللجوء الى المنطق لإقناع الأعضاء الآخرين للمساهمة في انجاز الأهداف التنظيمية .
- ت - المناورة : عرض وتقديم الحوافز والحركات أكثر من القيمة الجوهرية للمساهمة في تحقيق وإنجاز الأهداف النظامية .
- ث - الإكراه والإجبار : إلزام الأعضاء الآخرين للمساهمة بقدر من قدراتهم وخصوصا عندما يكون لديهم درجة قليلة من الإلتزام .

المطلب الرابع: مهام القيادة الأخلاقية وأهميتها

أولا : مهام وواجبات القيادة الأخلاقية

تتمثل مهام وواجبات القيادة الأخلاقية في : (الشاعر، 2017م، صفحة 28)

- ✓ عدم إستخدام الممتلكات العامة في خدمة جهة معينة بناء على اعتبارات سياسية .
- ✓ العمل على تسهيل الإجراءات وتقليص الوقت اللازم لاتخاذ القرارات .
- ✓ توفير بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين .
- ✓ عدم استخدام معلومات عامة غير منشورة تم الحصول عليها بموجب الصلاحيات .
- ✓ تتعامل بجدية وأمانة في حال اكتشاف قضايا الكسب غير المشروع .
- ✓ إختيار العاملين في الشركة على أسس أخلاقية ،إضافة إلى معايير الكفاءة .
- ✓ إصدار مدونة أخلاقية تحدد القيم الشركة ، وتكون مرشدا للمدراء في قراراتهم .
- ✓ تشكيل لجنة للأخلاقيات في المنظمة تعمل على تقييم المستوى الأخلاقي لممارسات الإدارة والعاملين .
- ✓ التعامل بفعالية مع المشكلات الحيرة والمعقدة .
- ✓ العمل على بناء ثقافة متوازنة تراعي مطالب الكفاءة ومطالب الأخلاقيات .
- ✓ التعاون مع الشركات الأخرى لتطوير المبادئ والمعايير الأخلاقية .
- ✓ مقارنة المستوى الأخلاقي للشركة بالمستوى الأخلاقي لأفضل المنافسين في مجال الأخلاقيات .

ثانيا : أهمية القيادة الأخلاقية

للقيادة الأخلاقية أهمية بالغة تمثلت في : (أيوب، 2020م، صفحة 88)

- تعمل على تعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي والدولي .
- تشجيع العاملين على زيادة الإنتاجية .
- الحد من ظاهرة ترك العمل في المنظمات .
- تساعد على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والجدارات .
- تحدد الأسلوب المتبع لتوجيه الإدارة الأعمال في المنظمة .
- وجود استراتيجية واضحة وحددة للمؤسسة .
- يعد الإطار الأخلاقي مؤشرا صادقا ودليلا قاطعا على مدى التقدم والرقى في المنظمة .

- تعطي سعة وبعد في التفكير وتوجه جهود منظمة الأعمال نحو مجالات المختلفة .
- يعد تفعيل الإطار الأخلاقي أحد أهم مقومات تحقيق الكفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة .

المبحث الثاني : متطلبات ومعوقات تطبيق القيادة الأخلاقية وعلاقة بين البعد الأخلاقي للقيادة والدعم التنظيمي

في ظل التغيرات البيئية ، أصبح البعد الأخلاقي للقيادة يشكل الدعامة الأساسية والموارد الاستراتيجي للثروة المنظمة وازدهارها، وإن نجاح المنظمات في بيئة المنافسة الحادة أصبح مرهونا بهذه القيم ، وذلك بسبب دوره الفاعل في الدعم التنظيمي، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى دور كل من الأخلاقيات الشخصية والإدارية والعلائقية للقيادة في الدعم التنظيمي .

المطلب الأول : متطلبات تطبيق القيادة الأخلاقية

لتطبيق القيادة الأخلاقية هناك متطلبات لا بد من توافرها نذكر ما يلي : (الشملان، 2016م، صفحة 28)

- أ - القيادة الأخلاقية تتطلب الشجاعة : إن التفكير العميق فيما يعنيه أن يكون مدير مؤسسة قائدا أخلاقيا بشكل جوهري فإنه يتطلب منه أن يضع في حسابان دور الشجاعة .
 - ب - القيادة الأخلاقية تحتاج المعرفة : يجب على القائد الأخلاقي أن يكون على دراية ومعرفة بما يحدث حوله ، حيث أن القيادة الأخلاقية تدرك أن الإلتزام الأخلاقي للقيادة بالوظيفة بشكل صحيح يتطلب المعرفة الكافية بها ، فإن الإستقامة الشخصية والإمام بالموضوعات التي تتطلب إتخاذ القرارات وعلى معرفة تامة بمهام وظيفته وأبعادها المختلفة .
 - ت - ولجعل القيادة الأخلاقية موضوع التطبيق ، يعتبر التحدي من الممكن أن يجسد ويتجسم واقعا وبشكل إيجابي، إذا انطلق المسؤول من الإلتزام بالمظلة الإيمانية التي تحرك كامن الإنسان بضرورة الإلتزام بالبعد الأخلاقي في السلوك ، وبعث الشجاعة والجرأة في السير نحو إحداث التغيير المطلوب لتجسيد قيادة أخلاقية في المنظمة تشمل مكونين أساسيين هما : مكون الأداء والسلوك ، مكون الأصالة والمصدقية .
- فالكون الأول الأداء / السلوك فيشمل :

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

✓ Authenticity: فهو على صلة بما يتوجب على القادة تفهمه قبل ممارستهم لأي دور قيادي

باعتبار ان الاصاله والموثوقية هي التي تربط الفكر بالعمل ، كما ان صناعة اي قرار ابتكاري يتطلب

طريقة تتسم بالصدق والامانة والاصالة والبعد عن السطحية والسذاجة في التعامل مع الآخرين.

المطلب الثاني : معوقات تطبيق القيادة الأخلاقية

هناك بعض العقبات التي تقف في طريق تطبيق القيادة الأخلاقية والعقبات الأكثر وضوحا هي نقص الشجاعة او الاستقلالية التفكير ونقص الخيال ، ففي بعض الاحيان ما يوقفنا من فعل الشيء الاخلاقي الصحيح هو اننا لانستطيع رؤية ما وراء الحدود المعتادة للقضية ولا نستطيع رؤية طريقنا نحو الحلول الاخلاقية الافضل وحيانا ما يمنعنا من القيادة الاخلاقية هو ابتذال الشيء : فنحن نعمل في نفس الوظيفة لمدة طويلة ولا نستطيع ان نرى بان الشرارة الابداعية والتكريس المتناسك الضروري للقيادة الاخلاقية قد اختفى منذ امد بعيد كما يشير الطويل الى عدد من الاسباب التي يمكن ان تعيق تطبيق القيادة الاخلاقية منها : (الطائي، 2018م، صفحة 98)

- تخلخل بعد الايمان واهتزازه بل شكلية في نفوس الناس وطغيان جبروت المادة على الروح والفوائد والضمير مما حيد من اثر البعد الاخلاقي وطميشه .
- الفشل في التفهم الايجابي والصحي للمقصود من مصطلح القيادة ومن انما في جوهرها سلوك اخلاقي المهدف من ورائه تجسيد المصلحة العامة .
- ضعف الدراية بمدخل وبث مضمون السلوك الأخلاقي ومعناه بلورته بكيفية غرسه في ذهنيات العاملين وفي مناخ عمل النظم .

إن التحدي الحقيقي الذي تواجهه النظم الاجتماعية اليوم يكمن في مقدرها على تبصر واقعها وتحليله على ان يشمل ذلك رؤى هذه النظم ومسلماها والقناعات والبنى الذهنية للعاملين فيها وكذلك عملياتها وكل مايتعلق باخلاقيات الاداء والانتاجية فيها ومن ثم اكتشاف السلوكات المحيطة او المعيقة الظاهرة والخفية على حد السواء وتبصرها وتناولها بجدية ووعي ومسؤولية و اخلاقية قادرة على ان تصنع النقاط على الحروف مستبعدة على ممارسة أي عملية تزيف على الذات .

المطلب الثالث : دور البعد الأخلاقي للقيادة على الدعم التنظيمي

إن القيادة في أية مؤسسة تعمل في وسط جماعي وتتأثر بالعوامل السياسية والإقتصادية والحضارية للمجتمع فهي تنقل القيم والعادات السائدة في المجتمع ، كما انما تؤثر في المجتمع المحيط بما إكتسبته من بيئة العمل لذا فأن تحسين المجتمع يتاثر إلى حد كبير بالأخلاقيات القائد 'حيث يترتب على ذلك نقص في الممارسات غير عادلة ، وتمتع الناس بتكافؤ الفرص ، وأن يجنى كل فرد ثمرة جهده ، أو يلقي جزاء تقصيره ، كما تستند الأعمال للأكثر كفاءة وعلم ، وغيرها من الفوائد العديدة التي تعود على المجتمع كمله بالنفع .

أن القائد الأخلاقي يحتاج إلى خمس قيم أساسية في حياته العملية هي : الإعتزاز بالنفس وإحترام ذاته ، والصبر على تنفيذ المهام التي تمكن من تحقيق أهداف المنظمة ، والتعقل والحكمة على مجريات الأمور ، والإصرار والمثابرة من أجل تحقيق الأهداف والثبات والمواجهة الصعوبات والتقدير الجيد لأبعاد المواقف المختلفة . تلك القيم التي تحلى بها القائد الأخلاقي تجعله مسؤولاً عن إرساء قواعد السلوك لدى العاملين بالمؤسسة من خلال ثلاث مهام أخلاقية ينبغي عليه القيام بها هي : إدراك وتفسير وخلق الواقع الأخلاقي بالمؤسسة ، وإظهار المسؤولية عن الآثار المترتبة على القرارات التي يتخذها وإظهار مسؤوليته عن تنفيذ وتحقيق الأهداف التنظيمية .

يعتبر الدعم التنظيمي من العوامل التي تساعد العاملين على زيادة الإهتمام بهم ، فالدعم التنظيمي يخلق لدى العاملين الشعور بأن المؤسسة تهتم بهم وتقدر إسهاماتهم في نجاحها ، وسوف ينعكس هذا الإهتمام على أداء المؤسسة بتحسين الأداء العام ، ويمكن أن يؤدي الدعم التنظيمي إلى زيادة إلتزام العاملين وإحساسهم بالتنمية الذاتية ، وشعورهم وإدراكهم بهذا الدعم والمساندة سيمدهم بمزيد من العناية والإهتمام .

يهياً الدعم التنظيمي مناخاً تنظيمياً يتسم بزيادة إلتواء العاملين ، وتقوية مشاركتهم وزيادة دافعيتهم للعمل والإنجاز ، ودعم الإنتاجية ، ورفع مستوى مشاعر الإلتزام لديهم ومن خلال ذلك تحقق المؤسسة أهدافها التي تسعى الوصول إليها ، فالعاملين الذين يتوقعون قدراً عالياً من الدعم يشعرون بأنهم مدينين للمؤسسة ، وبالمقابل مبادلتها المعاملة التنظيمية الحسنة بإتجاهات سلوكية إيجابية ، وبالتالي ينعكس على بذل الجهد لتحسين وتطوير الأداء وتحقيق الأهداف المنوطة بالمؤسسة .

مما سبق يمكن أن نستنتج العلاقة بين المتغيرين والتي تمثلت في أبعاد البعد الأخلاقي للقيادة ودورها على الدعم التنظيمي :

أولاً : دور الأخلاقيات الشخصية للقيادة في الدعم التنظيمي

تعتبر الأخلاقيات الشخصية للقيادة من بين الصفات الجوهرية والمهمة التي يجب أن يمارسها القائد في المؤسسة إذ ان هذه الصفات تساهم في نجاح وتحقيق اهداف المنظمات ، ولتحقيق هذا الأخير لابد من بناء الشخصية القيادية في المؤسسة والتي تتمثل هذه الصفات في القيم المثالية ، الشخصية المتميزة ، العدل والمساواة ، الثقافة العالية ، التعامل ، التمكن التام من اللغة الأصيلة ، الطموح ، المهارة ، الإنضباط فمن هذا يمكن القول بأن للأخلاقيات الشخصية للقيادة لها دور إيجابي في الدعم التنظيمي وذلك من خلال : .

- إخلاص العامل في عمله إذ أنه يبذل ما في وسعه من عقل ومقدرة ويعمل بإخلاص .
- يساهم في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين ، فشعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تساندهم يعمل على زيادة إهتمامهم بتنمية خبراتهم .
- يقلل من السلوكيات السلبية للعاملين في المنظمة .

يؤدي إلى تحسين صورة المنظمة ، والدفاع عنها من خلال تنمية الإتجاهات لدى الأفراد العاملين فيها ، مما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة .

ثانيا : دور الأخلاقيات الإدارية للقيادة في الدعم التنظيمي

تعتبر الأخلاقيات الإدارية للقيادة مجموعة من الصفات التي يجب أن يتحلى بها المدير الأخلاقي ومن هذا القول فإن

الأخلاقيات الإدارية للقيادة لها دور فعال وإيجابي على الدعم التنظيمي والذي يتمثل في :

- أن يدرس القوانين اللازمة لمنصبه وعمله كي يكون على قدر المسؤولية ،ويسعى إلى التخفيف من الروتين .
- أن يصغي إلى شكاوي الموظفين ويدرسها بدقة فمنصبه الرفيع يتطلب منه الإصغاء وقد تكون بعض الشكاوي مفيدة لحسن سير العمل .
- أن يعلق في صالة الإدارة لوائح تتضمن مراحل سير المعاملة والأوراق الضرورية والخطوات الواجب إتباعها تخفيفا على موظفيه .

تعد ضمانة للتأكد من أن السياسات المتبعة في المنظمة هي أخلاقية من جهة وديمومة متابعة الإلتزام بالتصرفات الأخلاقية في أوقات الإضطرابات من جهة أخرى .

ثالثا : دور الأخلاقيات العلائقية للقيادة في الدعم التنظيمي

تعتبر الأخلاقيات العلائقية للقيادة على بناء علاقات إنسانية مع العاملين والتي بدورها الإيجابي على الدعم التنظيمي وذلك من خلال:

- عدم محاباة والقدرة على تكوين علاقة إجتماعية طيبة مع مرؤوسيه .
- إحترام وتقدير مشاعر مرؤوسيه وتقدير حاجاتهم الشخصية .
- التعامل مع مرؤوسيه بتواضع وإحترام وينصت لهم باهتمام .
- مراعاة مشاعرهم ومساعدتهم في حل مشكلاتهم وحفظ أسرارهم .
- مشاركة العاملين في مناسباتهم ويحرص على كسب صداقاتهم .

خلاصة الفصل :

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

ومن هذا قمنا بدراسة الموضوع في هذا الفصل ، حيث إستطعنا دراسته من خلال ثلاث مباحث والمتمثلة في :

المبحث الأول : عموميات حول القيادة والأخلاق والتي تم تقسيمها إلى أربع مطالب والتي تمثلت في :

أولا : تعريف كل من القيادة والأخلاق ، ثانيا : مصادر قوة التأثير للقيادة ومهارات المتعلقة بالقائد ، ثالثا : نظريات القيادة ، رابعا : مصادر الأخلاق ومبادئها .

المبحث الثاني : ماهية القيادة الأخلاقية والتي تم تقسيمها إلى أربع مطالب والتي تمثلت في :

أولا : مفهوم القيادة الأخلاقية ومكوناتها ، ثانيا : خصائص ومجالات القيادة الأخلاقية ، ثالثا : مبادئ القيادة الأخلاقية وأساليبها ، رابعا : مهام القيادة الأخلاقية وأهميتها .

المبحث الثالث : معوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الأخلاقية وعلاقة بين البعد الأخلاقي للقيادة والدعم التنظيمي .

أولا : معوقات تطبيق القيادة الأخلاقية ، ثالثا : متطلبات تطبيق القيادة الأخلاقية ، ثالثا : العلاقة بين المتغيرين .

الفصل الثالث

دراسة ميدانية للأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة

تمهيد :

بعدها تم عرض الجانب النظري للدراسة في الفصلين السابقين الذي تم تخصيصهما للامام بالمفاهيم والمصطلحات المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في كل من البعد الأخلاقي للقيادة والدعم التنظيمي ، حاولنا في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك باجراء دراسة ميدانية على كلية علوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير - بسكرة - حيث تم الاعتماد على المقابلة والاستبيان ومن اجل دراسة دور البعد الأخلاقي للقيادة بأبعاده على الدعم التنظيمي استعنا بالبرنامج SPSS موزعة على عينة من أساتذة الكلية ، حيث قمنا بمعالجة البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي والذي يمكننا من اختبار الفرضيات الدراسة وبالتالي الحكم على صحتها من عدمها .

في النقاط الموالية من هذا الفصل سنتطرق إلى المباحث التالية :

- المبحث الأول : عرفنا فيه الجامعة بصفة عامة وإعطاء لمحة عن الكلية محل الدراسة .
- المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية .
- المبحث الثالث : إختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج .

المبحث الاول: التعريف بجامعة مُجَّد خيضر بسكرة

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

المطلب الاول : لمحة عن جامعة مُجَّد خيضر بسكرة

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

المرحلة الأولى :مرحلة المعاهد (1984-1992)

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

المرحلة الثانية : مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

كانت المعاهد الوطنية تتمتع بالإستقلالية إدارية ، بيداعوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها . تحولت هذه المعاهد إلى المركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم :295-92 المؤرخ في :07/07/1992)، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى (معهد العلوم الدقيقة ،معهد الهندسة المدنية ،معهد العلوم الإقتصادية ، معهد الإلكترونيك ، معهد الإعلام الآلي ، معهد الأدب العربي ،معهد علم الاجتماع ،معهد الإنجليزية) .

المرحلة الثالثة : مرحلة الجامعة (1998 إلى يومنا هذا)

على إثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07معاهد (معهد علوم الدقيقة ،معهد الري ،معهد العلوم الإقتصادية ،معهد الإعلام الآلي ،معهد العلوم الإجتماعية ،معهد الهندسة المعمارية ، معهد الوطني للكهرباء التقنية) . وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 397/98 المؤرخ في 02/12/1998 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في :02/12/1998 المتضمن القانون الأساسي النموذجي تشكلت الجامعة من 03 كليات وهي :

← كلية العلوم الهندسة .

← كلية الأدب والعلوم الإنسانية وعلوم الإجتماعية

← كلية حقوق ولوم الإقتصادية .

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 04-255 المؤرخ في 29/08/2004 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم : 98-219 المؤرخ في 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة . وحاليا تضم الجامعة ستة كليات هي :

- ← كلية علوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة .
- ← كلية علوم تكنولوجيا .
- ← كلية الأداب واللغات .
- ← كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية .
- ← كلية الحقوق وعلوم السياسة .
- ← كلية علوم الإقتصادية وتجارية وعلوم التسيير .

المطلب الثاني : مهام الجامعة مُجد خيضر بسكرة

اولا : مهام الجامعة

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة مُجد خيضر - بسكرة - تتولى :

- أ - في مجال التعليم العالي :
 - تكوين الضروري للمبحوثين للتنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية .
 - تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث .
 - المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها .
 - المشاركة في التكوين المتواصل .
- ب في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي :
 - المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي .
 - ترقية الثقافة الوطنية ونشرها .
 - المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية .
 - تميم نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني .
 - المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافة الدولية في تبادل المعارف وإثرائها .

ثانيا : أهداف جامعة مُجد خيضر بسكرة

تعتمد جامعة مُجد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعم موظفيها وعماها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الإندماج الإجتماعي والمهني في المجتمع المحلي . تتواصل ديناميكية الجامعة بإستمرار إستجابة للأهداف التالية :

- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي .
- تنوع في التخصصات التكوينية إستجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية .
- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في التنمية كل القطاعات الإقتصادية والإجتماعية .

المطلب الثالث : لمحة عن كلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

في هذا المبحث قمنا بالتعرف على الهيكل التنظيمي للكلية العلوم الإقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ومختلف أقسامها .

أولا : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

الهيكل التنظيمي هو الإدارة أو الشكل الذي يبين توزيع السلطات والمسؤوليات على مختلف الوحدات في المستويات الإدارية والبيداغوجية المختلفة . ويضم الهيكل التنظيمي لكلية علوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مايلي :

أ - العميد : يعتبر هو المسؤول الأول عن التسيير البيداغوجي والإداري ويضمن تسيير وسائلها البشرية والمالية وهو معين من طرف وزير التعليم العالي والبحث العلمي . وكذلك نجد بان العميد هو المشرف الوحيد على كل الملتقيات والدراسات والندوات الخاصة بالكلية كما تم فتح مكتب لدار المقاولاتية تحت إشراف العميد ، وتضم مهام العميد مايلي :

✓ تسيير الكلية (من ناحية الأساتذة العمال، الطلبة) .

✓ الأمر بالصرف .

✓ مسير الميزانية .

✓ المصادقة على مختلف الوثائق في حدود الصلاحيات .

✓ القدرة على سلطة العقاب ومنح المكافآت .

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

✓ ضمان تسيير ومتابعة تسجيل الطلبة في التدرج .

✓ متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه .

✓ مسك القائمة الإسمية والإحصائية للطلبة .

✓ جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره .

كما يساعده في مهامه كل من : رئيس مصلحة التدريس ، رئيس مصلحة التعليم والتقييم ، ورئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه .

ت - خائب العميد المكلف مابعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية : يهتم بما يلي :

✓ ضمان متابعة سير مسابقات الإلتحاق بما بعد التدرج .

✓ إتخاذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير عمليات .

✓ التكوين لما بعد التدرج والسهر على سير مناقشة المذكرات والرسائل لما بعد التدرج متابعة سير أنشطة البحث .

✓ المبادرة بأنشطة قصد تفعيل وتوطيد التعاون مابين الجامعات الوطنية والدولية .

✓ المبادرة بأنشطة الشراكة مع القطاعات الإجتماعية والإقتصادية .

✓ تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتحديد معلوماتهم .

✓ متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظه على أرشيفه .

كما يساعده في مهامه كل من : رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج ،رئيس مصلحة متابعة الأنشطة البحث ورئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية .

ث للأمين العام للكلية : يعتبر المسؤول على الموارد البشرية والمصالح التابعة له .

ج -مصلحة المستخدمين : وتقوم بالمهام الخاصة منها :

✓ تسيير المسار المهني للمستخدمين .

✓ تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للكلية .

✓ إعداد شهادات العمل .

✓ تحضير ملفات الأمومة والتقاعد .

✓ تحضير ملفات الساعات الإضافية .

✓ تحضير الأوراق الخاصة بالبحوث العلمية الخاصة بالأساتذة .

✓ تحضير منصب العمل بالنسبة للإستخلاف .

✓ إعداد ملفات الموظفين وإعداد قرارات التعيين والتثبيت والترقية ومتابعة الوضعية الإدارية والإجتماعية لكل عامل .

كما نجد بأن هذه المصلحة هي المسير الذي يجمع بين العمال والأساتذة كما أنها لديها فرعين أساسيين وهم : فرع المستخدمين الإداريين وفرع الأساتذة .

ح -مصلحة الوسائل والصيانة : وتضم فرعين

1. فرع الوسائل : تتكفل بما يلي :

- ضمان تزويد الكلية بمختلف الوسائل والمعدات والإحتياجات .

- إقتناء مختلف الوسائل والمعدات والتجهيزات .

- مسك سجل الجرد الذي تدون فيه كل الممتلكات المنقولة للكلية .

2. فرع الصيانة : ويهتم ب

- صيانة كل الممتلكات المنقولة وغير المنقولة للكلية وإصلاحها .

- نظافة مقرات الكلية (الإدارية والبيداغوجية) .

- تسيير والمحافظه على المساحات الخضراء للكلية .

خ -مصلحة الميزانية والمحاسبة : تعتبر مصلحة الميزانية القلب النابض للتسيير وإدارة الأعمال التي تقام طيلة السنة المالية ،وتشمل على فرعين أيضا هما :

1. فرع الميزانية : ويتمثل في أجور الأساتذة المؤقتين ، والعمال المؤقتين والمشاركين .

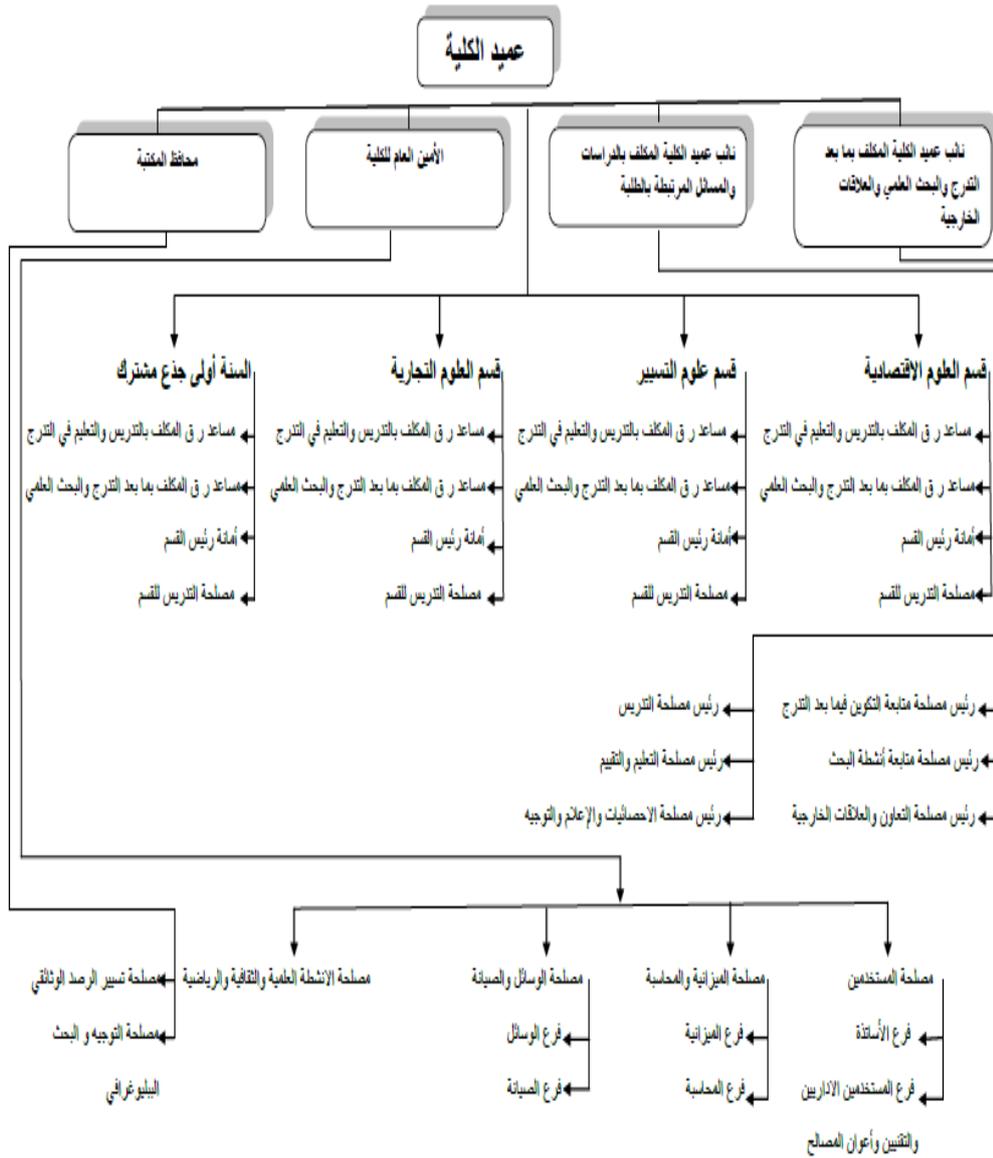
2. فرع المحاسبة : ويتمثل في مصاريف تسيير المصالح ، تسديد الفواتير .

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

ذ - مكتبة الكلية : وتتم ب

- إقتراح برامج إقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي .
 - تنظيم الرصيد الوثائقي بإستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب .
 - صيانة الرصيد الوثائقي والتحسين المستمر لعملية الجرد .
 - وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قِبل الطلبة والأساتذة .
 - مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيلوغرافية .
- وهي تضم مصلحتين : مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي ومصلحة التوجيه والبحث العلمي .
- والشكل أسفله يوضح الهيكل التنظيمي للكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

الشكل رقم (02) : يوضح الهيكل التنظيمي للكلية



الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المصدر : الموقع الرسمي للكلية علوم الإقتصادية وتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة .

ثانيا : أقسام الكلية

تضم الكلية 3 أقسام هي :

أ - قسم العلوم الاقتصادية .

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

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

- نقود ومالية .
- مالية واقتصاد دولي .
- مالية وحوكمة المؤسسات .
- مالية واقتصاد الدولي .

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

الجدول (01) : الطاقم البيداغوجي لقسم العلوم الاقتصادية

الرتبة	العدد
أستاذ التعليم العالي	12
أستاذ محاضر " أ "	14
أستاذ محاضر " ب "	33
أستاذ مساعد " أ "	38
أستاذ مساعد " ب "	43

المصدر : من إعداد الطلبة إعتقادا على إحصائيات مقدمة من رئيس مصلحة الموارد البشرية.

ب تحسم علوم التسيير

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

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

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

يمنح القسم في الدراسات طويلة المدى (4سنوات)شهادات الليسانس في تخصصات : إدارة الأعمال ، محاسبة وتسويق . كما يمنح شهادة الليسانس LMD في تخصصات ادارة الاعمال ، تسيير عمومي وتسيير الموارد البشرية .

أما شهادات الماستر فيمنحها في التخصصات التالية :

- تسيير المنظمات .
- حوكمة الشركات .
- تسيير الموارد البشرية .
- التسيير الاستراتيجي للمنظمات .
- المقاولاتية .

ويمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه :

- دكتوراه العلوم (المرسوم 254-98)

- دكتوراه LMD تسيير المنظمات .

يضم القسم طاقما بيداغوجيا للتاثير مصنفا كالاتي :

الجدول (02): الطاقم البيداغوجي لقسم علوم التسيير

الرتبة	العدد
أستاذ التعليم العالي	04
أستاذ محاضر "أ"	04
أستاذ محاضر "ب"	09
أستاذ مساعد "أ"	49
أستاذ مساعد "ب"	08

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

ت تحسم العلوم التجارية .

على الرغم من حداثة نشأته ، حيث أنشئ هذا القسم سنة 2005 ، بمقتضى قرار مؤرخ في 20 أبريل 2005 والمتضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الإقتصادية والتسيير ، غلا أن سرعان ما احتل مكانة رائدة ضمن أقسام الكلية ، وهذا لأهمية وطبيعة التخصصات التي يقدمها . وسريعا ما تطور القسم وتعددت التخصصات التي يقدمها و تضاعف عدد طلبته بشكل لافت ومحفز . ويضم القسم طاقما إداريا كغيره من أقسام الكلية يتشكل من : رئيس القسم ، مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي ورئيس اللجنة العلمية .

أما الطاقم البيداغوجي للقسم فيضم جملة من الأساتذة مصنفي كالاتي :

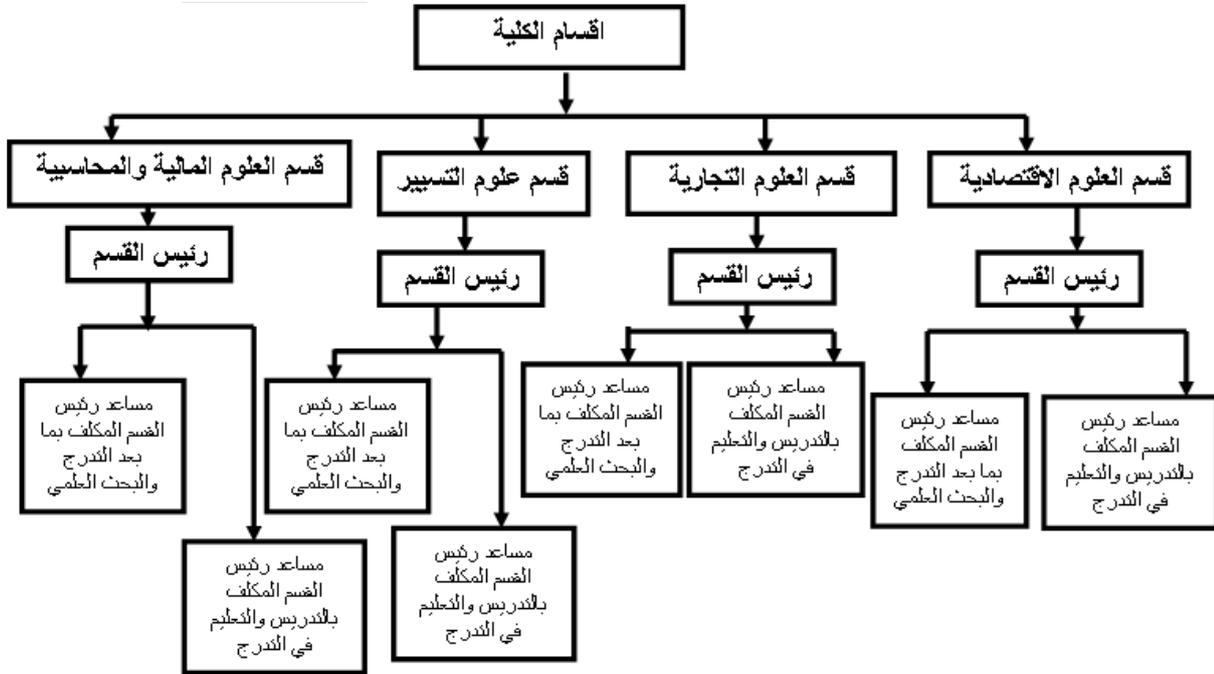
الجدول رقم (03) : الطاقم البيداغوجي لقسم العلوم التجارية

الرتبة	العدد
أستاذ التعليم العالي	01
أستاذ محاضر " أ "	05
أستاذ محاضر " ب "	03
أستاذ مساعد " أ "	14
أستاذ مساعد " ب "	02

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

الشكل أدناه يوضح أقسام الكلية العلوم الإقتصادية و تجارية وعلوم التسيير .

الشكل رقم (03) : يوضح أقسام الكلية العلوم الإقتصادية و تجارية وعلوم التسيير



المصدر : الموقع الرسمي للكلية علوم الإقتصادية و تجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة .

المطلب الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

تعتبر مرحلة جمع البيانات التي تأتي بعد تحديد التساؤلات ، وكذا اختيار عينة البحث من أهم مراحل البحث العلمي ، وبفضل هذه الأدوات يتوقف نجاح البحث بنسبة كبيرة إذ كلما كانت أدوات البحث المستخدمة ملائمة ودقيقة ، كانت النتائج جيدة وصحيحة والعكس صحيح ، ويتم اختيار الأدوات لجمع البيانات وفقا لمشكلة البحث والمنهج المتبع في الدراسة ، وانطلاقا من موضوع الدراسة استوجب استخدام الإجراءات .

أولا : إجراءات المنهجية للدراسة

أ - عينة الدراسة

العينة هي مجموعة جزئية من المجتمع البحث ومثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل ، بحيث يمكن تعميم النتائج تلك العينة على باقي أساتذة الكلية . من بين مجتمع الدراسة المتمثل في كافة أساتذة الكلية محل الدراسة ، حيث تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 50 أستاذا ، وبعد تطبيق الأداة استعدنا 45 من 50 الموزعة صالحة للتحليل .

ب تقنيات جمع بيانات الدراسة

لقد استعملنا في هذه الدراسة الأدوات التالية :

1. المصادر الأولية : تم الإعتماد على مجموعة من المصادر الأولية الكمية ومنها النوعية وهي :

❖ المقابلة : تعتبر المقابلة استبانة شفوية وهي من الوسائل الهامة في جمع البيانات ، يستعان بها في تشخيص لتحديد أساليب كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة.

وإزالة أي غموض ، إضافة إلى بعض المقابلات الشخصية مع بعض الأساتذة من أجل جمع المعلومات اللازمة لإتمام الدراسة .

❖ الاستبيان : لتحقيق أهداف الدراسة ، قمنا بتصميم استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة .

أما فيما يخص الأسئلة التي وظفناها في الاستبيان هي أسئلة مغلقة وهذا من أجل الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية لتحليلها ، ولقد تم عرض الاستبيان على المشرف قبل توزيعه في شكله النهائي أين تم تعديل بعض الأسئلة وتوضيح وإلغاء بعض الأخر ، لتصاغ في النهاية على بناء الملاحظات السابقة بالدقة ولوضوح الكفيلين بتحقيق الأهداف العلمية للاستبيان .

2. المصادر الثانوية : قمنا بمراجعة الكتب والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث .

ثانيا : الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحليل البيانات قمنا باستخدام برنامج SPSS ومن خلاله اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية :

- ✓ معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات اداة الدراسة .
- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي إختبار كولجروف - سمرنوف .
- ✓ المتوسط الحسابي لمعرفة درة موافقة المستجوبين عن الاسئلة .
- ✓ تم استخدام الانحراف المعياري لمعرفة درجة موافقة المستجوبين عن الدراسة .
- ✓ التكرارات والنسب المئوية لاطهار اجابات افراد عينة الدراسة .

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث إستعراض الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وتحليل إتجاهات آراء المبحوثين حول المتغيرا الدراسة.

المطلب الأول : الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة

اولا: الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الجنس .

الجدول رقم (04) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	15	33.3%
أنثى	30	66.7%
المجموع	45	100%

المصدر : بناء على نتائج مخرجات spss

يتضح الجدول من خلال الجدول اعلاه ان نسبة الذكور تشكل 33.3% من الأساتذة في الكلية في حين ان نسبة الاناث تبلغ

66.7% وهذا ما يعود إلى طبيعة العمل في الكلية أو التوظيف الاناث أكثر الذكور .

ثانيا: خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر .

الجدول رقم(05) : يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 25 إلى 30 سنة	13	28.4
من 30 إلى 35 سنة	10	25.00
من 35 إلى 40 سنة	15	33.3
أكثر من 40 سنة	7	13.3
المجموع	45	100

المصدر : بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مفردات عينة الدراسة تتوزع كالتالي نسبة 28.4 بالمئة من عينة تتراوح أعمارهم من 25 إلى 30 سنة، و 25 بالمئة منهم تتراوح أعمارهم من 30-35 سنة ، بينما 33.3 بالمئة تراوحت أعمارهم من 35 إلى 40 سنة والنسبة 13.3 بالمئة الباقية كانت للفئة العمرية الأكثر من 40 سنة . حيث يمكننا ملاحظة أن الفئة الموظفة بالكلية الأكثر هي الفئة العمرية من 35 إلى 40 سنة . حيث يمكننا ملاحظة أن الفئة الموظفة بالكلية الأكثر هي الفئة العمرية الذين تتراوح أعمارهم من 35 إلى 40 سنة .

ثالثا: خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .

الجدول رقم (06): يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ماستر	5	15
ماجستير	10	25
دكتوراه	30	60
المجموع	45	100

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 15 بالمئة من عينة بحث هم ماجستير و 25 بالمئة من أفراد عينة البحث ماجستير و أكبر نسبة 60 بالمئة من أفراد عينة بحث دكتوراه وعليه نستنتج بأن مجتمع الدراسة الموظف بالتعليم العالي بالكلية هم الأفراد المتحصلين على دكتوراه .

رابعا : خصائص عينة الدراسة حسب الرتبة

الجدول رقم (07): يوضح توزيع العينة حسب الرتبة .

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ مساعد ب	4	10%
أستاذ مساعد أ	6	18%
أستاذ محاضر ب	15	24%
أستاذ محاضر أ	18	42%
أستاذ في التعليم العالي والبحث العلمي	2	6%
المجموع	45	100%

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 10 بالمئة من أفراد عينة أستاذ مساعد ب و 18 بالمئة من أفراد عينة أستاذ مساعد أ و 24 بالمئة من أفراد عينة بحث أستاذ محاضر ب و 42 بالمئة من أفراد عينة بحث أستاذ محاضر أ و 6 بالمئة من أفراد عينة بحث استاذ في التعليم العالي والبحث العلمي . ومن هنا يتضح من خلال ماتم ملاحظته بأن الاساتذة المتحصلين على رتبة استاذ محاضر (أ) هم الأكثر نسبة بالكلية .

خامسا : خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (08) : توزيع العينة حسب سنوات الخبرة .

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
--------------	---------	----------------

12.2%	6	أقل من 5 سنوات
19.5%	7	ما بين 5 و10 سنوات
33.6%	17	ما بين 10 و15 سنوات
26.6%	13	ما بين 15 و20 سنة
3.1%	2	أكثر من 20 سنة
100%	45	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 33.6 بالمئة من الموظفين هم ذوي الخبرات أكثر ما بين 10 و 15 سنة ونسبة 26.6 بالمئة هم من الموظفين التي تتراوح سنوات العمل لديهم بين 15 و20 سنة ، وكانت نسبة ممن خبرتهم 19.5 بالمئة هم الموظفين الذين تتراوح سنوات خبراتهم ما بين 5 و10 سنوات ، ثم تليها الموظفين الذين تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 12.2 بالمئة وأقل نسبة 3.1 بالمئة هم الموظفين خبرتهم أكثر من 20 سنة .

وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه غالبية مفردات العينة هم الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 10 و15 سنوات وهذا راجع إلى أن كلية تمتلك اساتذة ذوي الخبرة .

المطلب الثاني : إختبار الصدق والثبات " ألفا كرومباخ " وإختبار التوزيع الطبيعي " كولجروف - سمورنوف " .

اولا : بناء أداة الدراسة

لقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة بواسطة استبانة لقياس متغيرات الدراسة من وجهة نظر الأساتذة بالكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية وقد صممت في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها ، بناء على ما ورد في الدراسات السابقة وفي الإطار النظري لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات جمع البيانات والمعلومات اللازمة في مثل هذه الدراسات اشتمل هذا الاستبيان على 36 سؤال موزع على المحاور التالية :

أ - البعد الاخلاقي للقيادة ، يشتمل على 24 عبارة تقيس الأبعاد التالية :

1. الأخلاقيات الشخصية للقيادة : يتضمن هذا البعد 8 عبارات وهي (1- 8) .
2. الأخلاقيات الإدارية للقيادة : يتضمن هذا البعد 8 عبارات وهي (1- 8) .
3. الأخلاقيات العلائقية للقيادة : يتضمن هذا البعد 8 عبارات وهي (1- 8) .

ب ÷ الدعم التنظيمي يشتمل على 12 عبارة .

كما يتضمن هذا الإستبيان عبارات لقياس بعض البيانات الشخصية ك:

○ الجنس

- العمر
- المؤهل العلمي
- الرتبة
- سنوات الخبرة .

ثانيا : إختبار ألفا كرومباخ لقياس صدق وثبات الإستبيان

بمعنى ثبات نتائج الإستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير لو تم إعادة توزيعه لعدة مرات ، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان بطريقة معامل (crombach alpha) ، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس 0.6 فأكثر والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (09): يبين نتائج إختبار صدق وثبات أداة الدراسة .

البيان	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرومباخ	معامل الصدق
البعد الأخلاقي للقيادة .	24	0.966	0.933
الدعم التنظيمي .	12	0.969	0.938
الإجمالي	36	0.975	0.950

المصدر : بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه يتبين أن كل من المحورين (البعد الأخلاقي للقيادة والدعم التنظيمي) وفقرات الإستبيان لها معدلات ثبات عالية، الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة وبالتالي يمكن إعتقادها .

ثالثا : إختبار التوزيع الطبيعي لإختبار كولجروف - سمورنوف

إختبار كولجروف - سمورنوف يستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أولا وهو إختبار ضروري عند دراسة تحليل الانحدار الخطي ، لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا .

ويوضح الجدول رقم (10) أدناه نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد (0.05) وهذا يدل على أن البيانات الظاهرة محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي .

الجدول رقم (10) : إختبار التوزيع الطبيعي إختبار كولجروف - سمورنوف .

البيان	قيمة Z	مستوى الدلالة المحسوب sig
البعد الاخلاقي للقيادة	0.089	0.200
الدعم التنظيمي	0.128	0.062

المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

المطلب الثالث : تحليل محاور الإستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، و صممت أداة الدراسة حسب سلم ليكرت الخماسي، إذ يقابل كل عبارة قائمة تحمل الدرجات التالية "موافق بشدة" و"موافق"، أو "محايد" و"غير موافق" و"غير موافق بشدة" وقد تم إعطاء كل خيار من الخيارات السابقة أوزان لكي يتم معالجتها إحصائيا على النحو التالي :

وقد تم اعداد الاسئلة على الاساس مقياس "ليكرت الخماسي" والذي يتحمل خمسة اجابات ، الحصول على مجموع الاستمارات تم ترميزها باعطاء كل راي قيمة معينة من 01 الى 05 كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم(11) : درجات سلم ليكرت الخماسي .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من اعداد الطالبة

حيث تم تحديد طول الخلايا مقياس ليكرت الخماسي الدنيا والعليا كمايلي :

$$- \text{حساب المدى} = 5 - 1 = 4$$

$$- \text{طول الخلية} = 4/5 = 0.8$$

- الحد الاعلى للخلية=طول الخلية + اقل قيمة في المقياس وبالتالي يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): طول الخلايا حسب مقياس ليكرت الخماسي .

المستوى	المستوى	مستوى القبول
من 01 الى اقل من 1.8	غير موافق بشدة	منخفض جدا
1.8 الى اقل من 2.6	غير موافق	منخفض
2.6 الى اقل من 3.4	محايد	متوسط
3.4 الى اقل من 4.2	موافق	مرتفع
4.2 الى اقل من 05	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر : بناء على معلومات سابقة .

أولاً: تحليل محور الأول

يتم تحليل المحور الأول للإجابة عن السؤال التالي : (ما مستوى البعد الأخلاقي للقيادة لدى أساتذة الكلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة -

وللإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (13)

الجدول رقم (13) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات المحور الأول

الرقم	أبعاد البعد الأخلاقي للقيادة وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولاً	الأخلاقيات الشخصية للقيادة	2.422	0.911	2	منخفض
01	يعمل عميد الكلية على تحقيق العدالة بين الاساتذة	1.577	0.988	2	منخفض جدا
02	يحترم العميد الاساتذة في كافة الظروف	2.666	0.904	1	متوسط
03	يتقبل عميد النقد بصدر الرحب وبدون تدمير	2.254	0.747	6	منخفض
04	.يستطيع العميد التصرف بحكمة خلال الازمات	2.522	0.716	3	منخفض
05	ينسب النجاح اذا تحقق لنفسه وللإساتذة	2.177	0.765	5	منخفض
06	يمتلك العميد القدرة على تحمل المسؤولية	1.866	0.814	7	متوسط
07	يحترم العميد مواعيد العمل الرسمية .	2.331	0.925	4	منخفض
08	يتجنب معاملة الاساتذة كعميد ويعتبر نفسه كباقي الاساتذة	1.204	0.929	8	منخفض جدا
ثانياً	الاخلاقيات الادارية للقيادة	2.188	0.921	3	منخفض
01	يعتمد الشفافية والنزاهة في تقييم الاساتذة	2.068	0.949	7	منخفض
02	يمتلك القدرة على اتخاذ القرارات وتحديد الاهداف	2.250	0.943	4	منخفض
03	يدعم العمل بروح الفريق	2.227	0.961	3	منخفض
04	يعزز الجوانب الايجابية لدى الاساتذة	2.066	0.889	8	منخفض
05	يستخدم المنافسة الاخلاقية بين الأساتذة	2.111	0.027	6	منخفض
06	يحافظ على اسرار العمل الاداري	2.189	0.889	5	منخفض
07	يقوم بتوجيه اصحاب الاداء المتدني	2.311	0.040	2	منخفض
08	.يتابع التوصيات المقدمة خلال الاجتماعات	2.420	0.116	1	منخفض

ثالثا	الاخلاقيات العلائقية للقيادة	2.572	0.177	1	منخفض
01	يشارك العميد الاساتذة خلال مناسباتهم الاجتماعية	2.555	0.159	1	منخفض
02	يعزز الصداقة بينه وبين الاساتذة	2.066	0.053	6	منخفض
03	يراعي العادات والتقاليد في التعامل مع الاساتذة	2.466	0.124	3	منخفض
04	يستثمر علاقته مع المجتمع المحلي لمصلحة الكلية	2.533	0.919	2	منخفض
05	.يقوم بالانتقاء الالفاظ الجيدة مع الاساتذة	2.068	0.792	5	منخفض
06	يقوم بالاشراف على سير العمل بنفسه	2.222	0.825	4	منخفض
07	يعتز بعلاقاته الاجتماعية مع الاساتذة	1.777	0.901	7	منخفض جدا
08	.يمد يد العون والمساعدة للاساتذة	1.118	0.726	8	منخفض جدا
	البعد الاخلاقي للقيادة	2.425	0.564	/	منخفض

المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن جل أبعاد البعد الأخلاقي للقيادة كان مستوى قبولهم منخفض وجاء ترتيبهم كما يلي :

أ - بعد الأخلاقيات العلائقية للقيادة : جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.572) وبانحراف معياري (0.177) وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول (منخفض) ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد قبول الاخلاقيات العلائقية على مستوى الكلية أنها تشكل قبولاً منخفضاً أيضاً تراوحت متوسطاتها بين (1.118-2.555) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.159-0.726) .

وهذا يدل على أن أساتذة الكلية محل الدراسة ليس هناك علاقات بينهم وبين القائد .

ب بعد الأخلاقيات الشخصية للقيادة : جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.188) وبانحراف معياري (0.921) وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول (منخفض) ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد قبول الاخلاقيات الشخصية للقيادة على مستوى الكلية أنها تشكل قبولاً منخفضاً أيضاً تراوحت متوسطاتها بين (2.066-2.420) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.116-0.889) .

وهذا يدل على أن أفراد عينة البحث لا تمارس عليهم الأخلاقيات الشخصية للقيادة .

ت بعد الأخلاقيات الإدارية للقيادة : جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.188) وبانحراف معياري (0.921) وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول (منخفض) ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد قبول الاخلاقيات

الادارية للقيادة على مستوى الكلية أنها تشكل قبولاً منخفضاً أيضاً تراوحت متوسطاتها بين (2.066-2.420)
(بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.116-0.889) .

وهذا يدل على أن أفراد عينة البحث من حيث إجاباتهم لا توجد أخلاقية إدارية للقيادة بشكل كبير في الكلية .

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى البعد الأخلاقي للقيادة السائد في الكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية جاء منخفضاً وفقاً لمقياس الدراسة ، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد البعد الاخلاقي للقيادة مجتمعة وانحراف معياري وبهذا يمكن القول أن الأساتذة ليست لديهم الممارسة الكافية عليهم لكل من أخلاقيات الشخصية والإدارية و العلاقاتية للقيادة للعمل في مناخ يسوده الإستقرار .

ثانياً : تحليل محور الثاني

يتم تحليل المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي : (ما مستوى الدعم التنظيمي لأساتذة كلية علوم الاقتصاد وعلوم تجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة -

الجدول رقم (14) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الدعم التنظيمي .

الرقم	الدعم التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تقدر ادارة الكلية المجهودات الاضافية التي يبذلها الاساتذة	1.0444	0.6987	12	منخفض جدا
02	توفر الادارة الاستقرار المعنوي للاساتذة	1.9556	0.60135	4	منخفض
03	يشجع المسؤول مبادرات الاساتذة	2.1667	0.75344	1	منخفض
04	تسعى الادارة الى تحقيق توقعات الاساتذة	1.8444	0.82450	9	منخفض
05	تسعى الادارة الى تحفيز الاساتذة بوسائل مختلفة	1.9333	0.76739	5	منخفض
06	نسعى الادارة لتوفير ظروف عمل المناسبة	1.8622	0.86340	10	منخفض
07	تسمح الادارة للاساتذة اتخاذ القرارات بكل حرية	1.8889	0.80591	7	منخفض
08	تمنح الادارة فرص التكوين للاساتذة	1.9778	0.88478	3	منخفض
09	تعقد الادارة لقاءات دورية مع الاساتذة على سير العمل والاستماع اليهم	1.8222	0.89160	8	منخفض
10	تتوافر النوايا الحسنة والاهتمام المتبادل بين الاساتذة	1.7778	0.91176	11	منخفض
11	يتوفر لدى الكلية مناخ مشجع على الاستقرار الوظيفي	2.3564	0.90174	2	منخفض
12	تملك الادارة منظومة قيم واعتقادات مشتركة في العمل	1.9111	0.84805	6	منخفض

منخفض	//	0.5326	2.4687	الدعم التنظيمي	/
-------	----	--------	--------	----------------	---

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن جل العبارات الدعم التنظيمي تشير إلى نسبة قبول منخفضة إلا عبارة واحدة كانت نسبة قبولها منخفضة جدا وهي أول عبارة ، حيث جاءت العبارة " تقدر ادارة الكلية المجهودات الاضافية التي يبذلها الاساتذة " بالترتيب الثاني عشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة وبنسبة القبول منخفضة وهذا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة 1.0444 وبتباين معياري 0.6987 .

ويتبين من هذه النتيجة أن أساتذة الكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير لا يتلقون تقدير على المجهود الإضافي الذين يبذلونه من طرف إدارة الكلية .

بينما العبارة التي تنص على " تسمح الادارة للاساتذة اتخاذ القرارات بكل حرية " جاءت بالترتيب السابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة وبنسبة قبول منخفضة وهذا وفقا لمقياس الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العبارة 1.8889 وبتباين معياري 0.80591 .

وتبين هذه النتيجة أن الكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير لا تفسح المجال للأساتذة بإتخاذ القرارات بكل حرية .

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الدعم التنظيمي في الكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير جاء منخفضا وفقا لمقياس الدراسة ، إذ بلغ المتوسط إجابات المبحوثين عن الدعم التنظيمي مجتمعة 2.4687 وبتباين معياري 0.5326 .

المبحث الثالث : إختبار صحة الفرضيات الدراسة وتحليل النتائج

سيتم في هذا المبحث اختبار الفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة وصولا إلى النتائج و تحليلها و تفسيرها في ضوء الأطر النظرية و الدراسات السابقة المتعلقة سواء بالبعد الأخلاقي للقيادة أو الدعم التنظيمي .

المطلب الأول: اختبار فرضية الرئيسية

أولا: اختبار صلاحية الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد الاخلاقي للقيادة على الدعم التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير - بجامعة بسكرة - عند مستوى (0.05) .
تم استخدام نتائج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم (15) يبين ذلك :

الجدول رقم (15) : يوضح نتائج التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية .

معامل الارتباط		معامل التحديد (R2)		المتغير	
0.543		0.290			
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	4.266	1	4.266	/	/
الخطأ	0.500	43	1.566	14.752	0.009
الإجمالي	4.766	44	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (15) أعلاه صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية ، حيث بلغت قيمة f المحسوبة (14.752) عند مستوى دلالة المحسوب (0.009) sig ، وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية ، كما بلغت قيمة معامل الارتباط 0.543 وهذا ما يدل على وجود ارتباط بين المتغير المستقل البعد الاخلاقي للقيادة و المتغير التابع (الدعم التنظيمي) ، ومعامل تحديد R2 قيمته 0.295 والذي يفسر أن مقداره 20 بالمائة من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الدعم التنظيمي) مصدرها المتغير المستقل (البعد الاخلاقي للقيادة) ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 وهي :

✚ يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد الاخلاقي للقيادة على الدعم التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة 0.05 .

المطلب الثاني : إختبار الفرضيات الفرعية

الجدول رقم (16): نتائج التحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور البعد الاخلاقي للقيادة بأبعاده المختلفة على الدعم التنظيمي .

النموذج	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الأخلاقيات الشخصية للقيادة	0.446	0.116	0.505	3.841	0.002

0.146	1.480	0.255	0.223	0.566	الأخلاقيات الإدارية للقيادة
0.530	0.684	0.128	0.097	0.423	الأخلاقيات العلائقية للقيادة
0.009	4.243	0.543	0.105	0.445	البعد الأخلاقي للقيادة

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد الأخلاقيات الشخصية على الدعم التنظيمي في الكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية - جامعة بسكرة - عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (16) ، أن قيمة T المحسوبة بلغت 3.841 عند مستوى دلالة 0.002 sig وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الصفرية H_0 .

وبالتالي نستنتج :

✚ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد الأخلاقيات الشخصية للقيادة على الدعم التنظيمي في الكلية محل الدراسة .

ثانياً : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد الأخلاقيات الشخصية للقيادة على الدعم التنظيمي في الكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 .

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (16) ، أن قيمة T المحسوبة بلغت 1.480 عند مستوى دلالة 0.146 SIG وهي أكبر من من مستوى دلالة المطلوب 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية H_0 ونرفض الفرضية H_1 :

وبالتالي نستنتج :

✚ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد الأخلاقيات الإدارية للقيادة على الدعم التنظيمي في الكلية محل الدراسة عند

مستوى دلالة 0.05.

ثالثاً : إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (16) ، أن قيمة T المحسوبة بلغت 0.686 عند مستوى دلالة 0.530 sig وهي أكبر من من مستوى دلالة المطلوب 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية H_0 ونرفض الفرضية H_1 وبالتالي نستنتج :

✚ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعء الأخلاقيات الإدارية للقيادة على الدعم التنظيمي في الكلية محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

وفي الأخير نستنتج من الجدول رقم (16) أعلاه

✚ أن هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لمتغير البعد الأخلاقي للقيادة كمجموعة . وذلك من خلال البعد (الأخلاقيات الشخصية للقيادة) على الدعم التنظيمي بالكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير حيث بلغت T المحسوبة 4.243 عند مستوى دلالة sig 0.009 .

رابعا : إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

من خلال الجدول رقم (13) نجد أن المتوسط الحسابي للبعء الأخلاقي للقيادة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.425) بإنحراف معياري (0.564) وهو منخفض وفقا لمقياس البحث وبالتالي نقبل H0 ونرفض H1

✚ " هناك مستوى منخفض للبعء الأخلاقي للقيادة في الكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "

خامسا : إختبار الفرضية الفرعية الخامسة

من خلال الجدول رقم (14) نجد أن المتوسط الحسابي للدعم التنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.468) بإنحراف معياري (0.532) وهو منخفض وفقا لمقياس البحث وبالتالي نقبل H0 ونرفض H1

✚ " هناك مستوى منخفض للدعم التنظيمي في الكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "

خلاصة الفصل :

تعرفنا في مختلف أقسام دراستنا الراهنة المعنونة بالبعء الاخلاقي للقيادة في تعزيز الدعم التنظيمي في دراستنا الميدانية لها في هذا الفصل نشأة الجامعة ومهامها وأهدافها وإعطاء لمحة عن الكلية والهيكلة التنظيمي لها ،وقد اعتمدنا على المصادر الأولية والثانوية في جمع المعلومات حيث قمنا بتوزيع إستبيان على أساتذة الكلية محل الدراسة والذي بلغ عددهم 45 أستاذ والتي تحتوي على محورين أساسيين هما " البعد الأخلاقي للقيادة "كتغير مستقل و " الدعم التنظيمي " كمتغير تابع وهدفنا هو الإجابة على الإشكالية المطروحة ، وبعد استرجاع كافة الاستبيانات قمنا بتفريغها في برنامج spss وتحليل بياناتها باستخدام أساليب احصائية

مختلفة كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، النسب المئوية، إختبار ألفا كرومباخ وإختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولجروف سمورنوف)، تحليل الإنحدار ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير النتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات وتوصنا إلى صحة قبول الفرضيات التي تم وضعها حيث استنتجنا أن : مستوى البعد الاخلاقي للقيادة في الكلية محل الدراسة جاء منخفضا و الدعم التنظيمي لدى الاساتذة بمستوى منخفض ، حيث توصلنا كذلك أن هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير البعد الاخلاقي للقيادة كمجموعة على الدعم التنظيمي بالكلية محل الدراسة ، ويوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد الأخلاقيات الشخصية للقيادة على الدعم التنظيمي في الكلية محل الدراسة ، ولا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لكل من البعد الأخلاقيات الإدارية للقيادة والأخلاقيات العلائقية للقيادة على الدعم التنظيمي .

الخطبة

إن نجاح المنظمات يعتمد بحد كبير على السلامة الأخلاقية لقيادتها ، والتي تكون موجهة نحو تطوير الآخرين ، والوعي بتأثير عملية إتخاذ القرار على سير العمل بالمنظمة وهناك معيارين مهمين للأخلاقيات والقيادة وهما : التأثير ، والتبادل ، فالقائد الأخلاقي يؤثر في من يعملون معه من خلال دعمهم وعلاقته الطيبة بهم ، إلا انه يجب مراعاة العلاقة التبادلية بينه وبين مرؤوسيه من خلا إتاحة الإتصال ثنائي الإتجاه ، وألا تكون علاقته بهم قاصرة على مجرد إعطاء الأوامر والتوجيهات ، فالتغذية الراجعة التي تأتي من خلال المرؤوسين حول مشكلات العمل ومقترحاتهم وشكاواهم من الأهمية بمكان للإنصات لها من جانب القائد ، وأخذها في الحسبان عند إتخاذ القرارات ، لذا فغن تحلي القائد بمجموعة من السمات الأخلاقية والتي تنعكس على سلوكياته مع مرؤوسيه من إنصات وعدالة ونزاهة وغيرها تجعلهم أكثر بذلا للجهد إذ أن شعورهم بأن المنظمة تهتم بهم سيجعلهم أكثر رضا عن أدايتهم للعمل ، بل وقد يبذلون جهدا إضافيا وتطوعيا لخدمة المنظمة التي يعملون بها .

أولا : النتائج

ويتم تقسيم النتائج المتحصل عليها إلى قسمين أساسيين :

1 -النتائج النظرية :

- القيادة الاخلاقية : القدرة على التأثير في الآخرين نحو تحقيق الأهداف باستخدام المعايير والتصرفات والسلوكيات الأخلاقية ، وتشجيع الأفراد على التحلي بهذه السلوكيات والمشاركة أكثر في عملية صنع القرار .
- الدعم التنظيمي : جميع أشكال الحوافز والمساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة بشكل طوعي للعاملين فيها ، والتي تتمثل في صورة إهتمام المنظمة بالعاملين وزيادة رفاهيتهم وتقديرها لهم والذي ينعكس بدوره على بذل العاملين لأقصى درجة ممكنة من الجهد والعطاء لتحقيق الأهداف المنظمة .
- أن القيادة عبارة وجود شخص من بين أعضاء الجماعة يعمل على تحقيق السلوك الإيجابي بين باقي الأعضاء (القائد)
- الأخلاق هي مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء .

2 -النتائج التطبيقية :

- ✓ توصلنا من خلال البحث أن مستوى البعد الأخلاقي للقيادة جاء منخفضا وفقا لمقياس البحث حيث بلغ متوسط حسابي بقيمة (2.425) بإنحراف معياري (0.564) في كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة - .
- ✓ توصلنا من خلال البحث أن مستوى الدعم التنظيمي جاء منخفضا وفقا لمقياس البحث حيث بلغ متوسط حسابي بقيمة (2.468) بإنحراف معياري (0.532) في كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة - .

- ✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد الأخلاقي للقيادة على الدعم التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة - عند مستوى (0.05) .
- ✓ أظهرت النتائج أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للبعد الأخلاقيات الشخصية للقيادة على الدعم التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة - .
- ✓ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد التالية (الأخلاقيات الإدارية للقيادة والأخلاقيات العلائقية للقيادة على الدعم التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة - .
- ✓ يشير معامل التحديد $R^2 = 0.290$ أن مقداره 29% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الدعم التنظيمي) مصدرها المتغير المستقل (البعد الأخلاقي للقيادة) .

ثانيا : التوصيات :

إنطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن أن نقدم جملة من الإقتراحات والتي تراها ضرورية وذات أهمية بالغة بالنسبة للكليات الجزائرية والمتمثلة في:

- إشراك الأساتذة في إبداء الرأي أو المشاركة في وضع الأهداف، هذا ما يخلق نوع من الشعور بالأهمية في الكلية، ولهذا يجب على الكلية أن تعمل جاهدة على توفير الجو المناسب للعمل لأفرادها، وبالتالي الشعور بالرضا الوظيفي وذلك من خلال إتباع بعض الأساليب المناسبة لذلك.
- التعامل مع الأساتذة بصورة أقرب لمعرفة مشاكلهم والعمل على حلها.
- توعية المسؤولين في الكليات بضرورة الإلتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية والعمل على تطبيقها لدورها الهام على تنمية القدرات الأساتذة .
- ينبغي على كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير مراجعة سياساتها وإجراءاتها المتعلقة بأبعاد الدعم التنظيمي وبالذات المشاركة في صناعة القرار .
- فهم وإدراك متغير الدعم التنظيمي لما له من أهمية من تحقيق الأهداف المنشودة .

رابعا : البحوث المستقبلية .

- تشجيع الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية للتعرف أكثر على واقع البعد الأخلاقي للقيادة وتناوله بالتفصيل على مؤسسات أخرى ذات قطاع عام وخاص .
- دور القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين .
- إجراء دراسة حول أساليب تنمية القيادة الأخلاقية .
- دور القيادة في تحقيق التميز التنظيمي .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	شكر وعرفان
ت	ملخص بالعربية
ث	Abstract
ج	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
14 - 2	الإطار المنهجي والدراسات السابقة
2	مقدمة
2	إشكالية البحث
8-3	الدراسات السابقة
6-3	دراسات باللغة العربية
8-7	دراسات باللغة الأجنبية
10- 9	نموذج وفرضيات البحث
9	نموذج البحث
10	فرضيات البحث
11 - 10	التموضع الإستمولوجي ومنهجية الدراسة
11	تصميم البحث
11	أهمية البحث
12	خطة مختصرة للدراسة
	الإطار النظري
32-14	الفصل الأول : الدعم التنظيمي
14	تمهيد
19-15	المبحث الأول : مفاهيم أساسية للدعم التنظيمي
16	المطلب الأول : تعريف الدعم التنظيمي
18	المطلب الثاني : أهم النظريات المفسرة للدعم التنظيمي
19	المطلب الثالث : أهمية الدعم التنظيمي
24 - 20	المبحث الثاني : مستويات وأبعاد الدعم التنظيمي وقياسه وأهم مظاهره .
23 - 20	المطلب الأول : مستويات وأبعاد الدعم التنظيمي
20	أولا : مستويات الدعم التنظيمي
22	ثانيا : أبعاد الدعم التنظيمي

24 - 22	المطلب الثاني : قياس الدعم التنظيمي ومظاهره .
22	أولا : قياس الدعم التنظيمي .
23	ثانيا : مظاهر الدعم التنظيمي
24	المطلب الثالث : المزايا التي يحققها الدعم التنظيمي .
31 - 25	المبحث الثالث : محددات الدعم التنظيمي وعوامل مؤثرة فيه ونتائجه .
28 - 25	المطلب الأول : محددات الدعم التنظيمي
30	المطلب الثاني : عوامل المؤثرة في الدعم التنظيمي
31	المطلب الثالث : آثار أو نتائج الدعم التنظيمي
32	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الإطار النظري للبعد الأخلاقي للقيادة
35	تمهيد
46 - 36	المطلب الأول : ماهية القيادة والأخلاق .
37 - 36	أولا : تعريف القيادة .
39 - 38	ثانيا : تعريف الأخلاق
41 - 40	المطلب الثاني : مصادر قوة تأثير القيادة والمهارات المتعلقة بالقائد .
40	أولا : مصادر قوة التأثير للقيادة .
41	ثانيا : مهارات القائد
45 - 42	المطلب الثالث : نظريات القيادة .
46 - 45	المطلب الرابع : مصادر الأخلاق في القيادة ومبادئها .
45	أولا : مصادر الأخلاق في القيادة
46	ثانيا : مبادئ التي تلزم بها المنظمات .
57 - 47	المبحث الثاني : ماهية القيادة الأخلاقية .
49 - 47	المطلب الأول : مفهوم القيادة الأخلاقية ومكوناتها
47	أولا : مفهوم القيادة الأخلاقية .
49	ثانيا : مكونات القيادة الأخلاقية .
50 - 49	المطلب الثاني : خصائص ومجالات القيادة الأخلاقية .
49	أولا : خصائص القيادة الأخلاقية .
50	ثانيا : مجالات القيادة الأخلاقية .
52 - 51	المطلب الثالث : مبادئ القيادة الأخلاقية وأساليبها .
51	أولا : مبادئ القيادة الأخلاقية .
52	ثانيا : أساليب القيادة الأخلاقية .
54 - 53	المطلب الرابع : مهام القيادة الأخلاقية وأهميتها .
53	أولا : مهام القيادة الأخلاقية .

54	ثانيا :أهمية القيادة الأخلاقية .
59 – 54	المبحث الثالث : معوقات ومتطلبات تطبيق القيادة الأخلاقية وعلاقة بين البعد الأخلاقي للقيادة والدعم التنظيمي .
54	المطلب الأول : معوقات تطبيق القيادة الأخلاقية .
55	المطلب الثاني : متطلبات تطبيق القيادة الأخلاقية .
58 – 56	المطلب الثالث : علاقة بين البعد الأخلاقي للقيادة والدعم التنظيمي .
59	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : دراسة ميدانية
61	تمهيد
71 – 62	المبحث الأول : تعريف بجامعة محمد خيضر بسكرة وتقديم لمحة عن كلية محل الدراسة .
62	المطلب الأول: تعريف بجامعة محمد خيضر بسكرة
63	المطلب الثاني: مهام الجامعة محمد خيضر بسكرة وأهدافها.
68– 64	المطلب الثالث : تقديم لمحة عن كلية محل الدراسة ..
67 – 64	أولا : هيكل التنظيمي.
68	ثانيا : أقسام الكلية .
72	المطلب الرابع : الإطار المنهجي للدراسة
72	أولا : طرق جمع البيانات .
72	ثانيا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات .
81 – 73	المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة
73	المطلب الأول : الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة .
73	الفرع الأول : الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس .
73	الفرع الثاني : الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر
74	الفرع الثالث : الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي .
74	الفرع الرابع : الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقا لمتغير الرتبة.
75	الفرع الخامس : الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة .
76	المطلب الثاني : نتائج اختبار الصدق والثبات "ألفا كرومباخ" واختبار التوزيع الطبيعي .
76	الفرع الأول : اختبار ألفا كرومباخ لقياس صدق وثبات الاستبيان .
77	الفرع الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي " اختبار كولجروف – سمونورنوف " .
81–78	المطلب الثالث: تحليل محاور الدراسة .
79	الفرع الأول :تحليل المحور الأول .
81	الفرع الثاني :تحليل المحور الثاني .
85 – 82	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج .
82	المطلب الأول : اختبار صلاحية فرضية الرئيسية .

84 - 83	المطلب الثاني : إختبار الفرضيات الفرعية .
85	خلاصة الفصل
87	خاتمة
90	فهرس المحتويات
95	قائمة المراجع
98	الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية :

الكتب :

- 1 -صفاء عبد الحميد عبد العزيز دلاش ،2018م ، دور الدعم التنظيمي في تحسين الكفاءة ذاتية للعاملين ،
- 2 -احمد بن عبد الله الكبير ، 2016 م ، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة ، الطبعة الأولى، السعودية : دار النشر الملك فهد مدينة الرياض .
- 3 -حيفاء علي ، 2020م ، القيادة والاخلاق على مستوى المؤسسات ، عمان الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع .
- 4 -خالد بن عبد العزيز الشماليان ، 2010م ، دور السلوكيات الأخلاقية في تعزيز فعالية الإرشاد ، عمان الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- 5 -عبد العزيز بن سلطان العنقري ، 2014م ، أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي ، عمان الأردن : دار سمر للنشر والتوزيع .

المذكرات والرسائل الجامعية :

- 1 -عبد الله فايز العجارمة،2020م ، الدعم التنظيمي في الجامعات الأردنية في محافظة عمان وعلاقته بمخرجات العمل من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديميين ، رسالة لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط .
- 2 -راضي ياسر الصرايرة ، 2016 م ، أثر الدعم التنظيمي في أسباب دوران العمل للأطباء والمرضين دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية جنوب الأردن ، رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في الإدارة العامة ، قسم الإدارة العامة ، جامعة مؤتة .
- 3 -زينب الهادي معيوف الشريفي ، 2016م ، دور الدعم التنظيمي والعقد النفسي في تعزيز الإنغماس الوظيفي من خلال بناء الهوية الاجتماعية للعاملين ، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة الكربلاء .
- 4 -صالح عبد الله الكريديس ، 2009 م ، أثر الدعم التنظيمي والإجتماعي في تخفيف ضغوط العمل دراسة ميدانية على العاملين في مراكز الدوائر الحكومية في محافظة جدة في المملكة العربية السعودية ، رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم الإدارة العامة ، جامعة مؤتة .
- 5 -أحمد بركي مبارك العتيبي ، 2013 م ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت ، رسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية ، قسم الإدارة والمناهج ، جامعة الشرق الأوسط .
- 6 -عماد سعيد محمد الشاعر ، 2017م ، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري ، رسالة لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة ، قسم إدارة الأعمال .

المجلات والملتقيات :

- 1 - مسعود هريكش ، (2021) ، أثر الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي لأساتذة جيغل ، مجلة الإستراتيجية والتنمية ، المجلد 11/العدد 04 ، الصفحات .
- 2 -مفاز نوري عبد الودود ، 2014م ، أثر الدعم التنظيمي المدرك في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في شركات الاتصالات بالجمهورية اليمنية ، مجلة الجامعة العراقية ، العدد 57 ج 3 .
- 3 -غادة عادل عطية ، 2019م ، أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الإنسحاب بالتطبيق على قطاع النسيج والملابس الجاهزة في الإسكندرية ، مدرس بقسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة-جامعة الإسكندرية - ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة .
- 4 -عبد الشكور زكريا إسحاق ، 2022م ، أثر الدعم التنظيمي على نية ترك العمل دراسة على عينة من الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم ، باحث علمي في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية .
- 5 -عبد العزيز عبد الهادي العامري ، 2020م ، العلاقة بين الدعم التنظيمي والإستغراق الوظيفي وأثرهما على التهامك التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الحديدة ، مجلية علمية فصلية محكمة ، العدد 8 .
- 6 -عبد الوهاب ، مُجَّد أبو القضان مُجَّد ، 2016م ، أثر محددات الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية ، مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة جامعة طنطا - مصر - العدد 2 .
- 7 -أحمد اليوسفي ، نجم الحميدي ، عقبة العيسى ، 2018م ، أثر الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الإتصالات في مدينة حلب ، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، العدد 43 .
- 8 -حاتم مطاوع عفسة ، 2021م ، أثر الدعم التنظيمي في تعزيز التكوين النفسي دراسة تطبيقية على لجان العمل الصحي بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية ، مجلة العربية للإدارة ، العدد 37 .
- 9 -علي ضبيان الرشيد ، 2019م ، الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض ، أستاذ مساعد-قسم الإدارة العامة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية ، مجلة العربية للإدارة ، المجلد 39، العدد 3 .
- 10 - شادن عبد الله علي جريفاني ، 2019 م ، مستوى الدعم التنظيمي للمدارس الثانوية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمات ، مجلة علمية ، المجلد 35 ، العدد 10 ، الجزء الثاني .
- 11 - حجي بن سليمان العنزي ، صالح علي يعن الله القرني ، 2018م ، مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات ، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية ، العدد 3.
- 12 - محمود شاكر عاشور ، 2016 م ، الدعم التنظيمي المدرك متغيرا وسيطا بين الإدارة الإحتواء العالي للموارد البشرية والإلتزام التنظيمي دراسة إستطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب ، مجلة الإقتصادي الخليجي ، العدد 30.

- 13 - عبير حسين آل قماش ، 2020م ، نظريات القيادة وإتخاذ القرارات ، مجلة علمية ، المجلد 36، العدد 13 .
- 14 - قعودة نصر الدين ، سلامي منيرة ، 2020 م ، أثر القيادة الأخلاقية على الإلتزام التنظيمي : دور الوساطة لنية ترك العمل ، مجلة الإستراتيجية والتنمية ، المجلد 10 ، العدد 04 .
- 15 - راضية يوسفى ، أمال أيوب ، 2020 م ، أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية .
- 16 - أحمد إبراهيم أبو سن ، صفوان أمين سقاف ، 2015 م ، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية ، مجلة العلوم الإقتصادية ، العدد 16 .
- 17 - سحراء أنور حسين علي ، علي حسون فندي الطائي ، 2018 م ، بناء نموذج الأخلاقيات القيادات الإدارية العليا لأحداث التغيير التنظيمي بحث تحليلي عل عينة من الجامعات التقنية في العراق ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية ، العدد 34 .
- 18 - تماني صالح العززي ، صفوت حسن عبد العزيز ، 2018 م ، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم ، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ، العدد 44 .
- 19 - صلاح الدين عبد العزيز غنيم ، 2020 م ، القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية ، المجلة التربوية ، العدد 77 .
- 20 - أمجد درادكة ، 2017 م ، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة طائف من وجهة نظر المعلمات ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، مجلد 13 ، عدد 2 .

قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

- Lisun ,2019 , perceived organizational support : aliterateure revieu .

قائمة الملحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير السنة الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية



الأخ الفاضل،.... الاخت الفاضلة،....

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي تقوم بإعدادها استكمالاً للحصول

على شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص تسيير الموارد البشرية- بعنوان:

"دور البعد الأخلاقي للقيادة في الدعم التنظيمي" دراسة كلية علوم الإقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية - جامعة محمد خيضر بسكرة-

وقد تهدف هذه الدراسة الى التعرف على علاقة الارتباط و التأثير بين البعد الأخلاقي للقيادة و الدعم التنظيمي للكلية محل الدراسة .

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركاتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. نحيطكم علما أن جميع اجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

و تفضلوا بقبول مني فائق التقدير و الاحترام

الطالبة :

بريك شريهان

تحت إشراف الأستاذة المشرف :

موسي سهام

السنة الجامعية : 2023/2022

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية .

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الشخصية و الوظيفية لأساتذة الكلية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع اشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الجنس: ذكر أنثى

العمر: من 25 إلى 30 سنة من 30 إلى 35 سنة من 35 إلى 40 سنة اكبر من 40 سنة

الرتبة: استاذ مساعد ب استاذ مساعد أ استاذ محاضر ب استاذ محاضر أ استاذ التعليم العالي والبحث العلمي

الخبرة: اقل من 5 سنوات ما بين 5 و 10 سنوات ما بين 10 و 15 سنة ما بين 10 و 20 سنة اكثر من 20 سنة.

المؤهل العلمي: ماجستير ماستر دكتوراه

القسم الثاني : محاور الإستبانة

المحور الأول : البعد الاخلاقي للقيادة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى البعد الأخلاقي للقيادة لدى أساتذة الكلية محل الدراسة، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أسئلة الاستبيان	المقياس				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأخلاقيات الشخصية للقيادة						
01	يعمل عميد الكلية على تحقيق العدالة بين الاساتذة					
02	يحترم العميد الاساتذة في كافة الظروف					
03	يتقبل عميد النقد بصدر الرحب وبدون تذمر					
04	.يستطيع العميد التصرف بحكمة خلال الازمات					

					ينسب النجاح اذا تحقق لنفسه وللإساتذة	05
					يملك العميد القدرة على تحمل المسؤولية	06
					يحترم العميد مواعيد العمل الرسمية .	07
					يتجنب معاملة الاساتذة كعميد ويعتبر نفسه كباقي الاساتذة	08
					الاخلاقيات الادارية للقيادة	
					يعتمد الشفافية والنزاهة في تقييم الاساتذة	01
					يملك القدرة على اتخاذ القرارات وتحديد الاهداف	02
					يدعم العمل بروح الفريق	03
					يعزز الجوانب الايجابية لدى الاساتذة	04
					يستخدم المنافسة الاخلاقية بين الأساتذة	05
					يحافظ على اسرار العمل الاداري	06
					يقوم بتوجيه اصحاب الاداء المتدني	07
					.يتابع التوصيات المقدمة خلال الاجتماعات	08
الاخلاقيات العلائقية للقيادة						
					يشارك العميد الاساتذة خلال مناسباتهم الاجتماعية	01
					يعزز الصداقة بينه وبين الاساتذة	02
					يراعي العادات والتقاليد في التعامل مع الاساتذة	03
					يستثمر علاقته مع المجتمع المحلي لمصلحة الكلية	04
					.يقوم بالانتقاء الالفاظ الجيدة مع الاساتذة	05
					يقوم بالاشراف على سير العمل بنفسه	06
					يعتز بعلاقاته الاجتماعية مع الاساتذة	07
					.يمد يد العون والمساعدة للاساتذة	08

المحور الثاني : الدعم التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الدعم التنظيمي لدى أساتذة الكلية محل الدراسة، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أسئلة الاستبيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تقدر ادارة الكلية المجهودات الاضافية التي يبذلها الاساتذة					
02	توفر الادارة الاستقرار المعنوي للاساتذة					
03	يشجع المسؤول مبادرات الاساتذة					
04	تسعى الادارة الى تحقيق توقعات الاساتذة					
05	تسعى الادارة الى تحفيز الاساتذة بوسائل مختلفة					
06	نسعى الادارة لتوفير ظروف عمل المناسبة					
07	تسمح الادارة للاساتذة اتخاذ القرارات بكل حرية					
08	تمنح الادارة فرص التكوين للاساتذة					
09	تعقد الادارة لقاءات دورية مع الاساتذة على سير العمل والاستماع اليهم					
10	تتوافر النوايا الحسنة والاهتمام المتبادل بين الاساتذة					
11	يتوفر لدى الكلية مناخ مشجع على الاستقرار الوظيفي					
12	تملك الادارة منظومة قيم واعتقادات مشتركة في العمل					



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه، بريك شريهان

الصفة: طالب /

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 209044937

الصادرة بتاريخ: 2023/03/21

المسجل بكلية: .. علوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان:

دور البعد الأخلاقي للقيادة في تعزيز الدعم التنظيمي.

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

التاريخ: 2023/06/08.

إمضاء المعني بالأمر

Charihan briek