

أثر استخدام القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي
بالتطبيق على شركة سعيد باوزير للمواد الغذائية بجدة

أسم الطالب

عبد المجيد احمد عمر العمودي

٢٠٢١٢٠٤٧٥٣

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني ٢٠٢٤م

الشكر والتقدير

أحمد الله عز وجل كما يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، وأشكره علي نعمة التي لا تعد ولا تحصى، وأرفع إليه أسمى آيات الحمد والثناء حتى يرضى، وأسجد حمداً وشكراً أن من عليّ بنعمة الصحة والتوفيق إلى طريق العلم والمعرفة، والصلاة والسلام على سيدنا محمد نبي هذه الأمة وقوة الأولين والآخرين وعلى آله وصحبه وسلم أجمعين.

وبعد شكر الله عز وجل وحمده، يسعدني أن أتقدم في هذا المقام بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتورة الفاضلة/ منى مصطفى العشري

التي تعهدتني برعايتها ومرئياتها العلمية والعملية، وأكرمتني بحسن تعاملها وأخلاقها وسعة صدرها وبتوجيهاتها السديدة، وبذل كل ما في وسعها لتذليل المصاعب وتخطي العقبات التي واجهتني.

وكان لكل ما قدمته أبلغ الأثر في هذه الدراسة ومهما قلت وعبرت عما في نفسي من امتنان فلن أوفيها حقها من التقدير، جعل الله عملها هذا في موازين حسناتها، أنه سميع مجيب الدعاء وجزاها الله خير الجزاء.

الإهداء

إلى والدتي بقدر ما قدمته لي من عطاء

إلى والدي

الذي يرى في شخصي ما لم يحققه هو لنفسه فأرد أن يكون بيدي

إليهما

وقل رب ارحمهما كما ربيان صغيرا

نظير صبرهم على انشغالي عنهم بالدراسة حتى رأوا ثمرة جهدي

جدول المحتويات

٢	١. الشكر والتقدير.....
٣	١.١. الإهداء.....
٤	جدول المحتويات.....
٦	قائمة الأشكال.....
٧	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة:.....
٨	١.١. المقدمة:.....
٩	١.٢. مشكلة الدراسة:.....
٩	١.٣. أهمية الدراسة:.....
٩	١.٤. أسئلة البحث:.....
١٠	١.٥. أهداف البحث:.....
١٠	١.٦. فرضيات البحث:.....
١٠	١.٧. نموذج الدراسة:.....
١١	١.٨. منهجية البحث:.....
١٢	١.٩. الدراسة الميدانية:.....
١٣	١.١٠. مخطط البحث :.....
١٤	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
١٥	١.٢. المقدمة.....
١٥	٢.٢. المتغير الأول : القيادة الأخلاقية:.....
١٥	٢.٢.١ تعريف القيادة الأخلاقية:.....
١٦	٢.٢.٢ أهمية القيادة الأخلاقية:.....
١٦	٢.٢.٣ أبعاد القيادة الأخلاقية:.....
١٦	٢.٢.٤ خصائص القيادة الأخلاقية:.....
١٧	٢.٢.٥ مكونات القيادة الأخلاقية:.....
١٧	٢.٢.٦ المبادئ الرئيسية للقيادة الأخلاقية:.....
١٩	٣.٢. المتغير الثاني : الالتزام التنظيمي:.....
١٩	٢.٣.٢ تعريف الالتزام الوظيفي:.....
١٩	٢.٣.٣ أهمية الالتزام التنظيمي:.....
٢٠	٢.٣.٤ أبعاد الالتزام التنظيمي:.....
٢٠	٢.٣.٥ خصائص الالتزام التنظيمي.....
٢١	٢.٣.٦ أنماط الالتزام التنظيمي:.....
٢٢	٢.٣.٧ العوامل المساعدة على تكوين الالتزام التنظيمي:.....

٢٣.....٢.٣.٨ الأثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

٢٤.....الخاتمة:

٢٥.....الدراسات السابقة:

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
١	نموذج الباحث	١١
٢	ملخص منهجية البحث	١٢
٣	مخطط البحث	١٣

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

تعد القيادة الأخلاقية أحد الأنماط القيادية الحديثة والتي تهدف إلى توثيق الصلة بين القائد والمروسين، وفقاً لهذا النمط تعد الأخلاقي هي جوهر القيادة، فنجاح أي منظمة يتوقف على مدى التزامها الأخلاقي في تحقيق أهدافها، لهذا فإن قائد المنظمة الأخلاقي يؤثر في إحساس العاملين بالمساواة والانصاف، مما يولد لديهم الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة التي ينتمون إليها ويزيد من دافعيتهم للعمل. وقد تناولت العديد من الدراسات الفوائد المتعددة للقيادة الأخلاقية وأثارها في بث وتدعيم الثقة التنظيمية داخل المنظمة، حيث تتاح الفرصة للتفاعل والتعامل بصدق، وكذلك تسهم في تبادل الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية، وهذا بدوره إلى وضوح الأهداف والمهام، والمشاركة الفعالة في صنع القرارات الإدارية مما يساعد على إرساء الاستقرار طويل الأمد بالمنظمة. (الرميدي، ٢٠٢١، ص ١)

هذا ويعد الشعور بالثقة التنظيمية أحد أهم مصادر رضا العاملين، ومؤشراً للمناخ الخاص الذي تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، لذا فإن الحرص على وجود قيادة أخلاقية تدعم هذا الشعور سوف يؤدي بالضرورة إلى العديد من النتائج الإيجابية بالنسبة لكل من المنظمة والعاملين بها كإنخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة، والانتظام في العمل، وإنخفاض معدلات الغياب وبذل المزيد من الجهد، وزيادة الرضا الوظيفي، مما يساهم في إنخفاض التكلفة، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.

أن الالتزام التنظيمي للعاملين يتأثر بالعديد من العوامل، والتي من بينها الرغبة في تغيير أو ترك المؤسسة، والتي قد تؤثر على مستوى التزام الفرد وحتى على حالته النفسية، لذلك فإن المؤسسات في الوقت الحالي تسعى جاهدة للحفاظ على مواردها البشرية لأطول فترة ممكنة، محاولة التأثير في التزامهم بشتى الطرق، وخاصة من خلال قائد المؤسسة الذي بدوره يسعى هادفاً للتأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك فإن النمط القيادي الذي يستخدمه القائد يلعب دوراً كبيراً في تعزيز ورفع الالتزام التنظيمي للعاملين، خاصة إذا كان هذا النمط ينتهج على الأخلاق التي أضحت مطلباً ملحا في الآونة الأخيرة نظراً لما يشهده العالم من فضائح وأزمات قيادية متكررة. (نصر الدين، ٢٠٢١، ص ٩٢)

ويعد الالتزام التنظيمي ذو علاقة مباشرة بالفعالية التنظيمية ومدى إنجاز العمل فيها، إذ يعبر عن توجهات الفرد تجاه المنظمة، ويتضمن رغبته الكبيرة في أن يبقى عضواً في هذه المنظمة، ويتمثل الالتزام في أن يبذل العامل الجهود الإضافية في عمله، ويعتبر الفرد الملتزم تجاه منظمته مصدر قوة تساهم في استمراريتها ويعزز المنافسة مع المنظمات المختلفة، وإلى رفع مستوى الإنتاجية في المنظمة. (الغامدي، ٢٠١٩، ص ٧٣)

والقيادة الأخلاقية لها أثر على الالتزام التنظيمي الذي يعتبر أحد السلوكيات المؤثرة المهمة التي يترتب عليها تفاني الفرد في عمله من أجل الإسهام في استمرارية المنظمة، فكلما زادت ممارسة العدالة والالتزام بالوعود كلما زاد من التزام العاملين تجاه المنظمة والرغبة في الاستمرار وممارسة القائد لأسلوب القيادة الأخلاقية يساهم بدوره في رفع درجة الالتزام التنظيمي وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة. (الرواس، ٢٠٢٣، ص ٤٥)

١.٢. مشكلة الدراسة:

١.٢.١. فجوات على المستوى النظري

تجلت الحاجة إلى الدراسة الحالية للوقوف على بعض جوانب القيادة الأخلاقية، وتوضح كيفية الاستفادة منها في شركة إسناد للمواد الغذائية، ودرجة تأثيرها على الالتزام التنظيمي لدى موظفيها، وقد وجد من خلال الإطلاع على نتائج بعض الدراسات مدى التباين في ممارسة القيادة الأخلاقية كدراسة درادكة، والمطيري (٢٠١٥)، ودراسة الشريفي، والتنج (٢٠١١) إلى أن درجة ممارسة القادة لقيادة الأخلاقية كانت إيجابية من عالية إلى متوسطة، وفيما يتعلق بنتائج بعض الدراسات حول الالتزام التنظيمي كدراسة اللحاني (٢٠١٥)، ودراسة الثبتي (١٤٣٥) كانت إيجابية وعالية.

١.٢.٢. فجوات على المستوى التطبيقي

مع قلة الدراسات التي تقيس أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، وعدم وجود دراسة تقيس أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر شركة سعيد باوزير للمواد الغذائية بجدة، وجاءت الدراسة الحالية للكشف عن درجة تأثير ممارسة القيادة الأخلاقية من وجهة نظر موظفي الشركة. ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل التالي: ما أثر استخدام القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي بشركة سعيد باوزير للمواد الغذائية بجدة ؟

١.٣. أهمية الدراسة:

١.٣.١. على المستوى النظري:

تأتي أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري فيما يلي:

- تأتي أهمية الدراسة على المستوى النظري من تناولها لأحد المواضيع الهامة في الوقت الراهن والذي يتمثل في القيادة الأخلاقية داخل شركات المواد الغذائية ومدى تعزيزها للالتزام التنظيمي داخل الشركات.
- تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من تناولها لفئة هامة مثل الموظفين العاملين بشركة سعيد باوزير للمواد الغذائية بجدة.
- تقديم دراسة تضاف إلى الدراسات التي تناولت أثر استخدام القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي وإثراء المكتبات العربية العملية.

١.٣.٢. على المستوى التطبيقي:

تأتي أهمية هذه الدراسة من الناحية التطبيقية وذلك من خلال ما يلي:

- تكتسب الدراسة أهميتها على المستوى التطبيقي من تناولها لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي بشركة سعيد باوزير للمواد الغذائية بجدة من خلال النتائج التي تسفر عنها الدراسة.
- يأمل الباحث في أن تسهم الدراسة الحالية في توفير بيئة محفزة لممارسة القيادة الأخلاقية بشركة سعيد باوزير للمواد الغذائية بجدة وتحقيق الالتزام الوظيفي.

١.٤. أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر استخدام القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى شركة سعيد باوزير للمواد الغذائية بجدة.

السؤال الفرعي ١: هل هنالك تأثير للتأثير المثالي على تحقيق الالتزام التنظيمي.

السؤال الفرعي ٢: هل هنالك تأثير للدفع والإلهام على تحقيق الالتزام التنظيمي.

السؤال الفرعي ٣: هل هنالك تأثير للاستثارة الفكرية على تحقيق الالتزام التنظيمي.

السؤال الفرعي ٤: هل هنالك تأثير للاعتبار الفردي على تحقيق الالتزام التنظيمي.

١.٥. أهداف البحث:

الهدف الرئيسي: دراسة أثر استخدام القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي.

الهدف الفرعي ١: التعرف على القيادة الأخلاقية ونظرياتها ومفاهيمها.

الهدف الفرعي ٢: التعرف على الالتزام الوظيفي ونظرياته ومفاهيمه.

الهدف الفرعي ٣: قياس أثر استخدام القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى شركة سعيد باوزير للمواد الغذائية بجدة.

١.٦. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: H١

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي.

ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

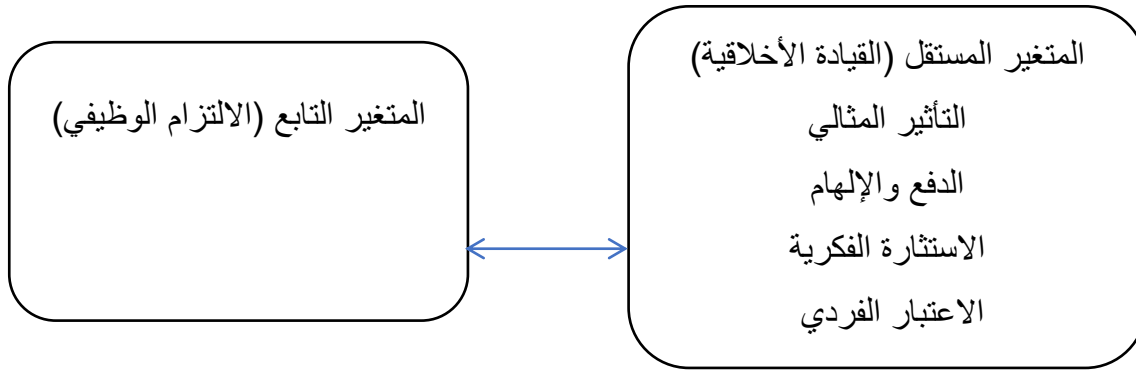
Ha : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والالتزام الوظيفي.

Hb : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الدفع والإلهام والالتزام الوظيفي.

Hc : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والالتزام الوظيفي.

Hd : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي والالتزام الوظيفي.

١.٧. نموذج الدراسة:



الشكل (١) نموذج الباحث

المصدر الباحث

١.٨. منهجية البحث:

ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى وصف الظواهر أو أحداث معينة وجمع الحقائق والمعلومات عنها ووصف الظروف الخاصة بها لتقرير حالتها كما توجد في الواقع، وهذه المنهج تم اختياره لمناسبة طبيعة هذه الدراسة الحالية.

- فلسفة البحث: المنهج وضي positivism
- أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive
- استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study
- أداة البحث: دراسة كمية Mono method
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية cross sectional
- طرق جمع البيانات: الاستبيان



الشكل (٢) ملخص منهجية البحث

المصدر الباحث

١.٩. الدراسة الميدانية:

سيتم إجراء الدراسة الميدانية عن طريق إنشاء رابط إلكتروني يحتوى على أسئلة ومحاور الدراسة وذلك بالتطبيق على شركة سعيد باوزير للمواد الغذائية بجدة.

تأسست مؤسسة سعيد باوزير التجارية منذ عام ١٩٨١م وبدأت ممارسة نشاطاتها في التسويق والتوزيع. منذ ذلك الوقت عملت مؤسسة سعيد باوزير التجارية على التوسع والانتشار في مجالي التوزيع والتسويق.

نسعى دائماً إلى انتقاء أفضل وأجود المنتجات إلى عملائنا الكرام. هذه الطريقة المتميزة التي نفتخر بها هي طريقتنا في التعامل التجاري.

التوزيع:

قدرتنا قوية وراسخة في التوزيع والانتشار الواسع والمحافظة على تواجد وتوفير منتجاتنا في الأسواق . كما أننا نقوم بتوزيع منتجاتنا في جميع مناطق المملكة العربية السعودية عن طريق فروعنا في المدن الكبيرة والصغيرة وحتى في القرى الصغيرة. فنحن على مقدرة من خدمة جميع عملائنا بشكل مميز ولجميع منافذ بيع زبائننا أينما كانوا.

التنظيم والموارد البشرية:

قدرة وإمكانية الموارد البشرية هو إحدى مفاتيح بلوغنا إلى النجاح الكبير. لذا فمن واجبنا استمرارية تطوير قدرات وإمكانيات الموارد البشرية لتطوير أعمالنا في السوق.

١.١٠. مخطط البحث :



الشكل (٣) مخطط البحث

المصدر الباحث

٢. الفصل الثاني: الإطار النظري

١.٢ المقدمة :

تعد القيادة الأخلاقية بمثابة إظهار المعايير والمبادئ والقيم الملائمة من خلال التصرفات الفردية والعلاقات مع الآخرين، بالإضافة إلى توصيل هذا السلوك للتابعين من خلال الاتصال بين الطرفين والتدعيم واتخاذ القرار، وعلى الرغم من اهتمام العديد من الباحثين والممارسين بالقيادة الأخلاقية خلال العقود السابقة، فإنه لا تزال هناك حاجة للتعرف على الآليات والظروف التي يمكن أن تكون فيها القيادة الأخلاقية أكثر فعالية في التأثير على النواتج والسلوكيات الإيجابية للعاملين.

وتبرز أهمية القيادة الأخلاقية عندما يكون هناك قوانين وأنظمة وتعليمات، ويكون القائد هنا بحاجة إلى الاجتهاد وتحكيم الضمير في أي قرار قد يصدر عن الإدارة ومعرفة أن هذا القرار قد يعمل على المساعدة في تفاني العاملين بالعمل والحصول منهم على أفضل إنجاز ممكن، وهذا لن يتأتى من فراغ، بل بمعاملة العاملين معاملة حسنة، والعمل على فهم مشاعرهم، وفهم مشاكلهم، والعمل على المساهمة في حلها، والعمل على تحقيق الألفة بين العاملين وبعضهم البعض، وهذا كله يحتاج بقوة إلى قيادة أخلاقية. (فارس، ٢٠٢١، ص ١٩)

كما تؤثر القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث تساعد أبعاد القيادة الأخلاقية المتعلقة بالتوجيه الأخلاقي والتكامل في تعزيز الالتزام التنظيمي وتساعد القواعد والسلوكيات الأخلاقية في التواصل بين القيادات والعاملين في اتجاهات العاملين نحو بذل المزيد من الجهود المهنية، وتساعد مشاركة السلطات والاهتمام بالاستدامة من قبل القيادات في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين. (الرواس، ٢٠٢٣، ص ٤٦)

ويشير الالتزام التنظيمي إلى مدى ارتباط الموظف مع المنظمة التي يعمل بها ورغبته في استمرارية العمل بها في إطار التشريعات والمعايير المنظمة للعمل وسلوكيات الأفراد وتصرفاتهم، وتتمثل أهمية الالتزام التنظيمي على المستوى الفردي في المساهمة في مستوى الرضا الوظيفي وخفض دوران العمل والغياب، وعلى المستوى المؤسسي في زيادة إنتاجية المؤسسة ورفع مستوى الانتماء لها. (الشهومي وآخرون، ٢٠٢١، ص ٩)

٢.٢ المتغير الأول : القيادة الأخلاقية

٢.٢.١ تعريف القيادة الأخلاقية:

يعد مفهوم القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة في أدبيات السلوك التنظيمي، وتباينت رؤى الباحثين في تحديد مفهومه ومن أهم التعاريف لها ما يلي:

هي تجسيد للسلوك المناسب معياريا من خلال التصرفات الفردية والعلاقات الشخصية وتنمية وتعزيز هذا السلوك بين العاملين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه وصنع القرار. (العولقي، ٢٠١٨، ص ١٣٨)

هي التأثير على الأتباع لتحقيق الكفاءة والفعالية، وإيجاد مناخ تنظيمي منتج، يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي بما تسمح به القوانين والأنظمة. (الغامدي، ٢٠١٩، ص ٧٦)

٢.٢.٢ أهمية القيادة الأخلاقية:

تبرز أهمية القيادة الأخلاقية عندما لا يكون هناك قوانين وأنظمة وتعليمات، ويكون القائد هنا بحاجة إلى الاجتهاد، وتحكيم الضمير في أي قرار قد يصدر عن الإدارة، ومعرفة أن هذا القرار قد يعمل على المساعدة في تفاني العاملين بالعمل، والحصول منهم على أفضل إنجاز ممكن، وهذا لن يتأتى من فراغ، بل بمعاملة العاملين معاملة حسنة، والعمل على فهم مشاعرهم، وفهم مشاكلهم، والعمل على المساهمة في حلها، والعمل على تحقيق الألفة بين العاملين وبعضهم البعض، وهذا كله يحتاج بقوة إلى قيادة أخلاقية. (سعيد، ٢٠٢٠، ص ١٦)

ومظاهر تأثير القيادة الأخلاقية على المنظمات لا يمكن حصرها أو عدها، لذلك من الأهمية بمكان الاهتمام بوجودها؛ وذلك لضمان استمرارية المنظمة في عملها؛ وسلامتها من المظاهر السلبية، ومحوراً أساسياً عاقبة مسيرتها، ومنعها من بلوغ أهدافها، فالقيادة الأخلاقية تعد في تنظيم العلاقات بين المنظمة والعاملين فيها. ويتناول الباحث هنا أهم ما ذكره الباحثون في أهمية القيادة الأخلاقية من خلال ما يلي:

- أنه من الضروري أن يوجد ميثاق أخلاقي يلتزم به الإداريون ويعتمد على عدة أسس منها: الحق، المنطق، العدالة، العقل. وهذا الميثاق يحكم القرارات الإدارية في جميع المستويات، حيث يعمل الالتزام بهذا الميثاق على الحد من الصراع والتوتر بداخل المنظمة، وينعكس ذلك على تحويل المناخ التنظيمي إلى مناخ يسوده التعاون والرغبة في الإنتاج.
- كما أن الأفراد يحتاجون إلى بوصلة لتقوم بتوجيههم إلى السلوك الصحيح عند مواجهتهم لمواقف لم يتعرضوا لها من قبل، وتتمثل هذه البوصلة في الأخلاق، فعملية المواجهة مع المواقف الجديدة ليست سهلة؛ لأن القيم تتنافس مع بعضها البعض، وتعد المداخل التي تعتمد على العناصر من أهم المداخل المنطقية التي تعمل على تنظيم السلوك الأخلاقي، وعلى توجيه صانعي القرار، إرشادهم أو مساعدتهم في عملية التفكير.
- أنها تقلل من الخسائر التي يمكن أن تتحملها المنظمة جراء تجاهل الالتزام بالمعايير الأخلاقية.
- تعمل على تعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي والدولي.
- تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى ردود فعل الأطراف الأخرى، والتي تكون سلبية بالتأكيد، مما يعود بالضرر على المنظمة. (الرتمي، ٢٠١٦، ص ١٥)

٢.٢.٣ أبعاد القيادة الأخلاقية:

- **الإنصاف:** وهو عدم ممارسة المحسوبية والتعامل مع الآخرين بطريقة صحيحة ومتساوية، واتخاذ خيارات عادلة ومنصفة للجميع.
- **مشاركة السلطة:** وهو السماح للأتباع بالمشاركة في اتخاذ القرارات والاستماع إلى أفكارهم واهتماماتهم.
- **توضيح الدور:** وهو توضيح المسؤوليات والتوقعات التي يفترض أن ينجزها الفرد.
- **التوجه بالأفراد:** وهو الاهتمام بالأتباع واحترامهم ودعمهم.
- **النزاهة:** وهي تطابق الأفعال مع الأقوال والوفاء بالوعود وعدم الإخلاف بها.
- **التوجيه الأخلاقي:** وهو التواصل حول الأخلاق وشرح القواعد الأخلاقية وتعزيز مكافأة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي ومعاقبة المخالفين.
- **الاهتمام بالاستدامة:** وهو الاهتمام بالقضايا البيئية وجعل المؤسسة صديقة للبيئة من خلال تحفيز إعادة التدوير وعدم التبذير في استهلاك الطاقة وغيرها. (نصر الدين، ٢٠٢٠، ص ٩٧)

٢.٢.٤ خصائص القيادة الأخلاقية:

يمكن القول إن القائد الذي يحكم الأمور داخل المنظمة بطريقة أخلاقية لابد أن يمتلك عدد من الصفات المهمة، ولابد وأن يضع لنفسه ميثاقاً أخلاقياً ملزماً وتكون من أهم صفات هذا القائد الحكم بالمنطق على الأمور؛ أي لا يكون متبعاً لهواه في تقدير المواقف، وأيضاً لابد وأن يتمتع القائد بالقدرة على تقريب الفرقاء داخل المنظمة، وذلك من باب تخفيف التوتر والصراع بين العاملين، والعمل على تنمية الاتجاهات الأخلاقية الإيجابية. وفيما يلي أهم خصائص القيادة الأخلاقية:

أ. الخصائص الإدارية:

حيث تركز على الموضوعية في مجال اتخاذ القرارات، وتطبيق القوانين والنظم بعدالة وشفافية، وتوضيح المهام الموكلة للمرؤوسين، وأن يدير القائد وحدته بأسلوب عطاء حرية التعبير للمرؤوسين، ومنحهم التسهيلات اللازمة يتفق مع ظروف

الموقف، أو لتنفيذ مهامهم، وأن يشرف على تنفيذ العمل داخل وحدته الإدارية بنفسه، وأن يقيم المرؤوسين وفقاً، ويشجع إنجازاتهم ويحفزهم على العمل بروح الفريق لمعايير موثوق فيها.

ب. الخصائص الشخصية:

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

ج. الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية:

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

- عدم وجود تجاوزات قانونية وأخلاقية في المنظمة.
- أن تكون مفهومة وواضحة ولا تحتاج لتعقيدات لأنها تميل للفطرة السليمة.
- القيادة الأخلاقية تعمل على تقليل الخلافات والصراعات داخل مجلس الإدارة.
- القيادة الأخلاقية تركز دوماً على مصلحة العمل بدلاً من التركيز على المصلحة الشخصية. (فارس، ٢٠٢١، ص ٢٠)

٢.٢.٥ مكونات القيادة الأخلاقية:

هناك أربعة مكونات للقيادة الأخلاقية وهي:

أ. الهدف:

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

ب. المعرفة:

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

ج. السلطة:

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

د. ثقة:

عندما يحفز القائد الأخلاقي العاملين فإنه يستفيد من الثقة من خلال المنظمة والبيئة الخاصة بها، فبدون الثقة والمعرفة سيتملك الناس الخوف من ممارسة سلطتهم، فالقائد الأخلاقي يوجد جوارهم ، بحيث تشعر المنظمة من خلاله بالحرية في الحوار، من الثقة والاقتراح، وطرح الأسئلة. (عبد الشافي، ٢٠١٨، ص ٥٤)

٢.٢.٦ المبادئ الرئيسية للقيادة الأخلاقية:

أ. الاحترام في القيادة الأخلاقية:

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

ب. تقديم الخدمة للآخرين:

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

ج. العدل من مبادئ القيادة الأخلاقية:

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

د. الصدق في القيادة الأخلاقية:

المبدأ الرابع للقيادة الأخلاقية هو الصدق ويعتبر الصدق هو مبدأ مهم وفهم أفضل عندما نفكر في عكس الصدق والخيانة، حيث أن التضليل هو شكل من أشكال الكذب وطريقة لتضليل الواقع ، حيث أن العمل عملت تحت بعض القادة الذين ليس لديهم الكثير من الصدق يؤدي إلى كثير من الصعوبات في العمل، لكن إذا كان القائد صادقا فإن العملية الإنتاجية تتم بسهولة حيث يتم إنجاز جميع الأمور بسهولة ويسر.

هـ. التعاون الجيد مع المجتمع:

المبدأ الرئيسي الأخير للقيادة الأخلاقية هو التعامل الجيد مع المجتمع ، لأن القائد الأخلاقي الجيد هو من بناء المجتمع وذلك من خلال مراعاة الغرض من كل شخص يشارك في مجموعة بحيث أن يكون منتبها لمصالح المجتمع والثقافة ، على سبيل المثال إذا كانت المنظمة التي يتم العمل فيها تقوم بعمل جيد مع بناء المجتمع فإن ذلك يعتبر من الأمور الهامة والجيدة للقيادة الأخلاقي حيث أن ذلك يساعد المجتمع في تقديم حلول لمعالجة أي قضايا قد تواجه المجتمع وهذا أمر جيد يجب أن تنسجم به القيادة الأخلاقية. (جندلي، ٢٠١٨، ص ٥٤)

٢.٢.٧ معايير القيادة الأخلاقية:

تتطلب القيادة الأخلاقية معايير وأنظمة مختلفة؛ لكي تتمكن من ممارسة دورها بفعالية والقيام بواجباتها على أكمل وجه ولا بد لنا ألا نغفل أننا نتعامل مع مورد بشري في هذا السياق، وأن المورد البشري دائما ما يكون خاضعا، وهذا يرجع لمؤثرات قد

تكون إيجابية وقد تكون سلبية إلى طبيعة الثقافة المعمول بها داخل المنظمة التي ينتمي إليها الفرد، ونجد أن الثقافة التنظيمية تتدخل بشكل لا يمكن تجاهله في اتخاذ القرارات الإدارية والمعايير التي قد تحكم هذه القرارات، ومن أهم تلك المعايير ما يلي:

- التحلي بالأمانة والصدق مع متلقى الخدمة، والقيام بتقديم الخدمة له دون أن يكون الهدف من تقديمها الحصول على المنفعة.
- أن يكون شعار المرفوع في التعامل مع كافة الشرائح بالمجتمع عند مزاوله المهنة العدالة والمساواة الأخذ بالاعتبار المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية.
- الحرص على تقديم الخدمة لطالبيها دون استغلاله بأي شكل كان مادياً أو معنوياً، كاستغلال أسرارهم، أو الاتجار بها، أو عدم تقديم معلومات قد يحتاجها بشكل مقصود ومتعمد بهدف إلحاق الضرر.
- عدم الانقطاع عن العمل ما دام المجتمع في حاجة لعمله.
- الإحساس بالواجب. (الرواس، ٢٠٢٣، ص ٣٦)

٣.٢ المتغير الثاني : الالتزام الوظيفي

٢.٣.٢ تعريف الالتزام الوظيفي:

أن العديد من الباحثين عرفوا مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب واجتهدوا في تعريفهم له للوقوف على حقيقة مفهوم الالتزام التنظيمي وقبل الخوض في تعريفات الكتاب والباحثين لمفهوم الالتزام التنظيمي في البيئة الادارية ونورد تعريفين للالتزام التنظيمي وهما:

التعريف الأول: على أنه التزام المنظمة بتحقيق أهدافها وغاياتها كما هو توجه ينظر للتنظيم أو المنظمة يظهره أهدافها المعلنة وسياساتها وإجراءاتها وتخصيصها لمواردها ككل باعتبارها كيان موحد.

التعريف الثاني: درجة التزام الموظف داخل التنظيم. (الحياني، ٢٠٢١، ص ٢٧٢)

٢.٣.٣ أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء، حيث أكدت الكثير من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخير عن العمل وتسرب العاملين من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي والتأثير على أهمية البحث والاستقصاء عن أسباب هذه الظواهر السلبية السابقة.

وتتضح أهمية الالتزام التنظيمي من خلال التأثير المتعدد المستويات فعلى المستوى الفردي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم، والشعور بالاستقرار لديهم، أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء والشعور بالاستقرار للمنظمة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أدائهم للأعمال المكلفين بها بكفاءة وفعالية. (حسن، ٢٠٢٠، ص ١٢)

يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملزمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون فيها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في بقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.

كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد اتجاه المنظمة إلى سلوك إيجابي يدفع إلى التقدم والبقاء.

يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وهناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي:

- أ. إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل.
- ب. إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.
- ج. إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة. (آل سعيد، ٢٠٢٣، ص ١٨)

٢.٣.٤ أبعاد الالتزام التنظيمي:

للالتزام التنظيمي عدة أبعاد تتمثل فيما يلي:

- **الالتزام العاطفي:** ويعرف بأنه الانتماء العاطفي تجاه المؤسسة، أو هو عبارة عن ارتباط وعلاقة قوية للفرد مع المؤسسة تزيد من تعلقه العاطفي وانتمائه للمؤسسة، ما يسهل قبول الفرد لأهداف المؤسسة ويعزز رغبة الفرد في المشاركة في تحقيقها بفعالية كبيرة.
- **الالتزام المعياري:** ويشير إلى رغبة الأفراد في البقاء والاستمرار مع المؤسسة نتيجة لثقافة وأخلاقيات العمل التي تتحلل بها المؤسسة.
- **الالتزام المستمر:** ويعني الرغبة في مواصلة العمل مع المؤسسة والذي قد يكون نتيجة عدم وجود بدائل أخرى له، ما يجعل الفرد يعتقد أن تركه العمل سيكون مكلفاً له من الناحية المادية وسيفقد ما استثمره في وظيفته من جهد ووقت. (نصر الدين، ٢٠٢٠، ص ٩٩)
- **الالتزام الاتجاعي:** والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.
- **الالتزام السلوكي:** والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته ناتجاً من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعصويتها.
- **الالتزام الاخلاصي:** والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويجعلها جزءاً من قيمه وأهدافه.
- **الالتزام المحسوب:** والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمرار في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل.
- **الالتزام التلاحمي:** يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة، ويتحقق ذلك عند تركه السلوك الإيجابي.
- **الالتزام الموجه:** ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلاً لسلطاتها ومعاييرها التي تحددها. (الحمادي، ٢٠٢٠، ص ٢٣)

٢.٣.٥ خصائص الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها يشير الالتزام إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط أو منحها الولاء.

يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.

إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية:

قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

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

- يمثل الالتزام التنظيمي درجة الموائمة والتطابق مع المؤسسة والارتباط من جانب الفرد.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن عاطفة وجدانية للفرد نحو المؤسسة.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد بذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمه.
- يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيرا مباشرا على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح ذلك من رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة أو مدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوي الأداء والانجاز.
- يشير الالتزام إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يأخذ الالتزام التنظيمي عدة أشكال وصور من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.
- الالتزام تنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- الالتزام التنظيمي يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد. (عبدالهادي، ٢٠٢٠، ص ١٢)

٢.٣.٦ أنماط الالتزام التنظيمي:

هنالك ثلاثة أنماط تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي وهذه الأنماط هي:

- **النمط الوجداني للالتزام التنظيمي:** ويقصد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها ويعرف كذلك بأنه التزام عاطفي وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيم.
- **النمط الاستمراري للالتزام التنظيمي:** الالتزام المستمر هو مبني على التكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للمنظمة وهو قوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها.
- **النمط المعياري للالتزام التنظيمي:** ويشير إلى شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة وقد يعود ذلك إلى ضغوط الآخرين مثل الزملاء والرؤساء.
- **نمط الإحساس بالانتماء:** ويظهر ذلك في التعبير بالافتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمتها.
- **المشاركة:** من قبل الفرد والتي تنبع من رضا النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.
- **الإخلاص:** الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعيا وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة. (الغريب، ٢٠٢٣، ص ٤١)

٢.٣.٧ العوامل المساعدة على تكوين الالتزام التنظيمي:

أ. السياسات:

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

ب. وضوح الأهداف:

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

ج. العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة:

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

د. العمل على تحسين المناخ التنظيمي:

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

هـ. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

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

و. العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

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

ز. نمط القيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد. (آل سعيد، ٢٠٢٣، ص ١٨)

٢.٣.٨ الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

أ- الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي:

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

ب- الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي:

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

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

٢.٣.٩ العلاقة بين استخدام القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي:

القيادة الأخلاقية تعلم على تنمية القيم التنظيمية وتسهم في تحسين التزام المديرين بمبادئ أخلاقيات الأعمال من خلال تأكيد القيم البيئية الأخلاقية لدى المديرين وبالمقابل فإن القيادة الأخلاقية تنمي وتزرع لدى المرؤوسين مفاهيم وقيم تنظيمية تساعد على رفع الروح المعنوية ورضا الوظيفي وشعور بالانتماء النفسي للمنظمة دون تردد الانتقال منها.

ويعد الالتزام التنظيمي من أهم القضايا التي تؤثر على القيادة الأخلاقية والمتمثل في مجموعة من العوامل التي تؤثر على القيادة الأخلاقية لدى المديرين: السياسات الرسمية المنظمة قيم وسلوك الآخرين في المنظمة – قيم وسلوك الآخرين في المنظمة – سلوكيات الرؤساء أمام مرؤوسيهم ويسهم الالتزام التنظيمي في تحسين التزام المديرين بمبادئ القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي وترابطهما علاقة عضوية، تقوم على التأثير والتأثير كما تربطهما علاقة العموم والخصوص.

ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم والرضا وتمييزها، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.

الرضا الوظيفي: يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه، فكلما قل الفرق بينهما، ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وزيادة درجة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

عوامل شخصية: وهي عوامل ذات علاقة بالفرد العامل نفسه مثل شخصية الفرد العمال وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي للعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختياره العمل. (الرتمي، ٢٠١٦، ص٢٢)

الخاتمة:

تناولت في هذا الجزء من الإطار النظري متغيرات البحث ابتداءً بالمتغير المستقل وهو متغير القيادة الأخلاقية الذي تم تناوله من خلال التركيز على تعريف القيادة الأخلاقية كما تم تناولت أهمية القيادة الأخلاقية وأبعادها وخصائصها ومكوناتها ومبادئها، وأهم معاييرها، كما تناولت عدة عناصر من المتغير التابع وهو متغير الالتزام التنظيمي الذي تم تناوله من خلال التركيز على تعريف الالتزام الوظيفي وأهميته وأبعاده، وخصائصه وأنماطه والعوامل المساعدة على تكوين الالتزام التنظيمي والآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي ومناقشة العلاقة بين استخدام القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي.

الدراسات السابقة:

دراسة نصر الدين (٢٠٢٠) بعنوان:

أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل: دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال دور الوساطة لنية ترك العمل، ولهذا الغرض تم استهداف عينة مكونة من ٧٥ عامل في مديرية التوزيع للغاز والكهرباء بباتنة للإجابة على استبيان الدراسة، والذي تم تحليل معطياته باستخدام برنامج spss. بعد تحليل النتائج، توصلت الدراسة إلى أن تصورات عينة الدراسة كانت متوسطة لكل من ممارسات سلوكيات القيادة الأخلاقية، مستوى التزامهم التنظيمي ونية تركهم للعمل، كما توصلنا لوجود تأثير إيجابي لممارسات لقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي وتأثير سلبي على نية ترك العمل، كما أثرت نية ترك العمل سلبا على الالتزام التنظيمي، في حين كان لنية ترك العمل دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

دراسة جندلي (٢٠١٨) بعنوان:

أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين: دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية وحدة ورقلة، وقد استخدم الباحث الاستبانة للجمع المعلومات واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة بحيث بلغ تعداد عينة الدراسة (٣٢) من أصل (٥٣٠) عامل، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية (Spss) بالاعتماد على المتوسطات القياسية، الانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار المتعدد، ولخصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن هناك مستويات متوسطة من القيادة الأخلاقية في المؤسسة مع الدراسة وأن كذلك يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية الالتزام التنظيمي للعاملين ولقد أوصت الدراسة بضرورة ترسيخ المفاهيم الأخلاقية والتأكد من عدالة ونزاهة نظام الترقيات لما له تأثير على الالتزام التنظيمي للعامل.

دراسة الرواس (٢٠٢٣) بعنوان:

أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار تعزى لمتغيرات الدراسة، والكشف عن أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، وقد تكون مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، واشتملت عينة الدراسة على (٢٧٠) موظف، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: ١- جاء مستوى القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار بدرجة استجابة (عالية). ٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٠.٠٥) بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. ٣- وجود أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: عقد ورش عمل لتوعية المديرين عن أهمية دعم مستويات الالتزام التنظيمي، وضرورة توفير برامج تدريبية للمديرين لتوضيح أهمية القيادة الأخلاقية.

دراسة سعيد (٢٠١٦) بعنوان:

دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الاتصالات المصري

ركز هذا البحث الميداني على دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الاتصالات المصري. وتكمن مشكلة البحث في عدة تساؤلات تتعلق بتوسط العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للعاملين بقطاع الاتصالات المصري. كما استهدف البحث معرفة مدى إدراك العاملين بقطاع الاتصالات المبحوثة للعدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية. وتقوم الدراسة على أربعة فروض رئيسية، والفرض الرابع يقوم على ثلاث فروض فرعية، وتشير نتائج الدراسة واختبارات الفروض ونتائج التحليل الإحصائي التي تم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٨٤) مفردة من العاملين بقطاع الاتصالات محل البحث، إلى وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات المصري فيما يتعلق بمستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث. مما أثبت عدم صحة الفرض الأول. كما توصلت النتائج إلى وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في قطاع الاتصالات المصري فيما يتعلق بمستوى إدراكهم للقيادة الأخلاقية. مما أثبت عدم صحة الفرض الثاني. كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين في قطاع الاتصالات المصري للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لهم. مما أثبت عدم صحة الفرض الثالث. كما توصلت النتائج إلى أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في قطاع الاتصالات المصري. مما أثبت صحة الفرض الرابع كلياً.

دراسة الرتمي (٢٠١٦) بعنوان:

أثر السلوك الأخلاقي للقيادة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة مؤسسة رغوة الجنوب - تقرت

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر السلوك الأخلاقي للقيادة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمدينة تقرت، وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بحيث بلغ تعداد عينة الدراسة (٦٦) عامل من أصل (٢٢٦) عامل، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار المتعدد، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن هناك مستويات متوسطة من السلوك الأخلاقي للقائد والالتزام التنظيمي للعاملين في رغوة الجنوب، وأن كذلك يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي للقائد والالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة ترسيخ المفاهيم الأخلاقية والتأكيد على عدالة ونزاهة نظام الترفقيات لما له من تأثير على الالتزام التنظيمي للعامل.

المراجع:

١. الرميدي، بسام سمير عبد الحميد، و بدوي، أسماء سعيد. (٢٠٢١). أثر القيادة الأخلاقية على نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية: الثقة التنظيمية كمتغير وسيط. مجلة كلية السياحة والفنادق، مج ٥، ع ١٤، ١٨ - ١.
٢. الغامدي، ليلي محمد عبدالله. (٢٠١٩). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحة. مجلة القراءة والمعرفة، ع ٢١٣، ٧١ - ١٠١.
٣. أمينة، الرواس (٢٠٢٣). القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية والتعميم بمحافظة ظفار، مجلة كلية التربية . جامعة طنطا، المجلد (٩٨).
٤. نصر الدين، قعودة، وسلامي، منيرة. (٢٠٢٠). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل: دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج ١٠، ع ٤٤، ٩١ - ١١٠.
٥. فارس، بلمسيلي. (٢٠٢٠). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة الحماية المدنية - برج بوعريريج-، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل.
٦. الشهومي، سعيد بن راشد بن علي، داود عبد الملك يحيى. (٢٠٢١)، أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية والنفسية.
٧. عبد الشافي، محمد أبو الفضل. (٢٠١٨). القيادة والادارة في الفكر العربي المعاصر ؛ جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ؛ المملكة العربية السعودية، الرياض.
٨. اللحاني، سلطان. (٢٠٢١). واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
٩. حسن، آمال منصور. (٢٠٢٠). أثر الالتزام التنظيمي في تعزيز العمل العاطفي (دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات الأهلية في محافظة بغداد)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، كلية النور الجامعة، بغداد، العراق.
١٠. بثينة، جندلي. (٢٠١٨). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير.
١١. عبدالهادي، عبير حسن محمود محمد. (٢٠٢٠). أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١١، ع ٢٤، ١٢١٧ - ١٢٤٧.
١٢. الغريب، محمد، و جسام، تماضر مهدي. (٢٠٢٣). أثر القيادة الأخلاقية في التقليل من نوايا دوران الموظفين: دراسة ميدانية على وزارة التربية وقطاعات الوزارة. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
١٣. الحمادي، حسين علي محمد. (٢٠٢٠). القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية. العلوم التربوية، مج ٢٨، ع ٤٤، ١٠٧ - ١٤٤.
١٤. آل سعيد، فايز عبدالله محمد. (٢٠٢٣). القيادة التحويلية وأثرها على رضا العاملين. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع ١٤٤، ٨٣ - ١٦٠.

١٥. الرواس، أمينة بنت سعيد بن أحمد طيراش. (٢٠٢٣). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. مجلة كلية التربية، مج ٨٩، ع ١٤، ٤٢ - ٦٣
١٦. جندلي، بثينة، و بن ساسي، عبدالحفيظ. (٢٠١٨). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين: دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
١٧. الرتمي، سماح، و يوسف، أسماء. (٢٠١٦). أثر السلوك الأخلاقي للقيادة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة مؤسسة رغوة الجنوب - تقرت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
١٨. سعيد، محمد نصر محمد. (٢٠١٦). دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الاتصالات المصري. مجلة التجارة والتمويل، ع ٢٤، ٨٥ - ١٣٢

الملاحق :