

تأثير استخدام القيادة الأخلاقية على الإلتزام الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة
سعيد باوزير للمواد الغذائية المملكة العربية السعودية، جدة "دراسة حالة"

إعداد الطالب/

عبد المجيد احمد عمر العمودي

2021204753

العام الدراسي:

2025

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 وقدوة الأولين والآخرين وعلى آله وصحبه وسلم أجمعين.

وبعد شكر الله عز وجل وحمده، يسعدني أن أتقدم في هذا المقام بجزيل الشكر والعرفان إلى كل مشرفي بحثي.

حيث كان لكل ما قدموه أبلغ الأثر في هذه الدراسة ومهما قلت وعبرت عما في نفسي من امتنان فلن أوفيهـم حقهم من التقدير، جعل الله عملهم هذا في موازين حسناتهم، أنه سميع مجيب الدعاء وجزاهم الله خير الجزاء.

الإهداء

بكل الحب والتقدير، أهدي هذا البحث إلى من كانوا لي العون والسند في مسيرتي العلمية.

إلى والديّ العزيزين، اللذين لم يبخلا عليّ بالنصح والإرشاد، وكنا لي الدافع الأكبر لتحقيق هذا الإنجاز.
إلى والدتي الحبيبة، التي كانت لي دائماً مصدر إلهام بصبرها وتضحياتها، وإلى والدي العزيز، الذي لم يتوان يوماً عن دعمي وتشجيعي.

إلى أساتذتي الأفاضل، اللذين لم يدخروا جهداً في توجيهي وتعليمي، وكانوا لي قدوة في العلم والأخلاق.
إلى كل دكتور ودكتورة، ساهموا في بناء شخصيتي العلمية، وأثروا في مسيرتي الأكاديمية.

إلى أصدقائي وزملائي، اللذين كانوا لي خير رفاق في هذه الرحلة، وشاركوا معي لحظات الفرح والتحدي. إلى كل من وقف بجاني، وقدم لي الدعم والمساندة، سواء بكلمة طيبة أو نصيحة صادقة.

إلى كل من ساهم في تحقيق هذا الإنجاز، أهديكم هذا البحث تعبيراً عن امتناني وتقديري العميق.

مستخلص الدراسة

تتناول هذه الدراسة أثر استخدام القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي للموظفين في شركة سعيد باوزير للمواد الغذائية بجدة. تعتبر القيادة الأخلاقية من العوامل الأساسية التي تؤثر على بيئة العمل وتساهم في تعزيز الانتماء والولاء لدى الموظفين.

الهدف: تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي، بالإضافة إلى تحديد تأثير الصفات الشخصية والإدارية للمديرين على التزام الموظفين.

المنهجية: تمت الدراسة باستخدام منهجية وصفية تحليلية، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة من الموظفين في الشركة. استخدمت أدوات إحصائية لتحليل البيانات وتحديد العلاقات بين المتغيرات.

النتائج: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي، كما أظهرت الصفات الشخصية والإدارية تأثيراً كبيراً على مستوى الالتزام لدى الموظفين.

الإضافة العلمية : تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية وأثرها في بيئات العمل، مما يعزز الفهم الأكاديمي حول أهمية القيم الأخلاقية في القيادة.

الإضافة العملية : تقدم الدراسة توصيات عملية لتحسين ممارسات القيادة الأخلاقية في المؤسسات، مما يساهم في تعزيز الالتزام الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

التطبيقات والأهمية: يمكن تطبيق نتائج هذه الدراسة في تطوير برامج تدريبية للمديرين لتعزيز مهارات القيادة الأخلاقية، مما يعود بالنفع على أداء المؤسسة بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الالتزام الوظيفي، الصفات الشخصية، الصفات الإدارية .



Abstract:

This study explores the impact of ethical leadership on employee commitment at Saeed Baouzir Food Company in Jeddah. Ethical leadership is a fundamental factor influencing workplace dynamics and fostering employee loyalty and engagement.

Objective : The study aims to investigate the relationship between ethical leadership and employee commitment, as well as to identify the effects of managers' personal and administrative traits on employee commitment levels.

Methodology: A descriptive analytical methodology was employed, utilizing a questionnaire distributed to a sample of employees at the company. Statistical tools were used to analyze the data and determine the relationships between variables.

Results: The results revealed a significant positive relationship between ethical leadership and employee commitment. Additionally, personal and administrative traits of managers were found to have a substantial effect on commitment levels among employees.

Scientific Contribution: This study enriches the literature on ethical leadership and its impact in workplace settings, enhancing academic understanding of the importance of ethical values in leadership.

Practical Contribution: The study provides practical recommendations for improving ethical leadership practices within organizations, contributing to enhanced employee commitment and increased productivity.

Scientific Applications: The findings of this study can be applied to develop training programs for managers aimed at enhancing ethical leadership skills, ultimately benefiting the overall performance of the organization.

Keywords: Ethical leadership, employee commitment, personal traits, administrative traits

جدول المحتويات

1	الشكر والتقدير	1
2	الإهداء	2
3	مستخلص الدراسة	3
10	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	10
11	1.1. المقدمة	11
13	1.2. مشكلة الدراسة	13
13	1.2.1. فجوات على المستوى العلمي	13
13	1.2.2. فجوات على المستوى العملي	13
14	1.3. أهمية الدراسة	14
14	1.3.1. على المستوى العلمي	14
14	1.3.2. على المستوى العملي	14
15	1.4. أسئلة الدراسة	15
15	1.5. أهداف الدراسة	15
16	1.6. فرضيات الدراسة	16
16	1.7. نموذج الدراسة	16
17	1.8. الدراسة الميدانية	17
17	1.9. مخطط المشروع	17
18	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	18
19	2.1. المقدمة	19
20	2.2. القيادة الأخلاقية	20
25	2.3. الالتزام الوظيفي	25
31	2.4. العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الالتزام الوظيفي :	31
33	2.6. الخاتمة	33
38	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة	38

3.1	المقدمة	39
3.2	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	39
3.3	تصميم البحث (بصلة البحثي)	40
3.3	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	41
3.4	طريقة جمع البيانات	42
3.5	أنواع البيانات	44
3.6	إجراءات التحليل الإحصائي	45
3.7	الخاتمة	45
4	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	47
4.1	المقدمة	48
4.2	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	48
	□ خصائص عينة الدراسة:	
	48	
4.3	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	52
	□ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:	
	52	
	□ ثبات أداة الدراسة	
	55	
4.4	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	56
	□ معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:	
	59	
4.5	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	61

66	 الخاتمة	4.6
67	 الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	5
68	 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	5.1
69	 توصيات الدراسة:	5.2
70	 الخاتمة:	5.3
71	 قائمة المراجع	
73	 الملاحق	

جدول الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج البحث من اعداد الطالب	16
2	مخطط البحث من اعداد الطالب	17
3	ملخص منهجية البحث من اعداد الطالب	40
4	توصيف العينة وفقا للجنس	50
5	توصيف العينة وفقا للعمر	50
6	توصيف العينة وفقا للمستوى التعليمي	51
7	توصيف العينة وفقا للخبرة المهنية	51

جدول الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
41	مجتمع البحث (المصدر له شركة باوزير للمواد الغذائية)	1
41	عينة البحث (1970) krejcie	2
43	المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة الاخلاقية. من اعداد الطالب	3
43	المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الالتزام الوظيفي. من اعداد الطالب	4
49	توصيف عينة الدراسة من اعداد الطالب	5
53	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع من اعداد الطالب	6
55	قياس الثبات لاداة الدراسة من اعداد الطالب	7
56	دلالة المتوسطات الحسابية من اعداد الطالب	8
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة من اعداد الطالب	9
59	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة من اعداد الطالب	10

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعد القيادة الأخلاقية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت اهتمامًا متزايدًا في مجالات إدارة الأعمال والتنمية التنظيمية، نظرًا لما لها من تأثير مباشر على بيئة العمل وسلوكيات العاملين. ويقصد بالقيادة الأخلاقية النمط القيادي الذي يُبنى على مبادئ النزاهة، والعدالة، والاحترام، والشفافية، والذي يُمارس تأثيره من خلال القدوة الحسنة والقرارات المنصفة التي تضع القيم الإنسانية في مقدمة الأولويات الإدارية.

لقد أظهرت العديد من الدراسات أن السلوك القيادي القائم على الأخلاق يُسهم في تعزيز رضا الموظفين، ويقلل من معدل دورانهم، ويزيد من مستوى التزامهم الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمؤسسة. ومع تزايد تحديات بيئة العمل في الوقت المعاصر، تبرز الحاجة إلى أنماط قيادية فعّالة تضمن الاستقرار الوظيفي وتُعزز من انتماء الموظف لجهة عمله.

ويُعد الالتزام الوظيفي من أهم مؤشرات استقرار الموارد البشرية ونجاح المؤسسات، حيث يشير إلى درجة ولاء الموظف لمؤسسته، واستعداده لبذل الجهد لتحقيق أهدافها، والحرص على الاستمرار فيها. هذا الالتزام لا يتولد فقط من الحوافز أو الترقيات، بل يتأثر أيضًا بجودة العلاقة بين الموظف ومديره، وطبيعة المناخ التنظيمي، ووضوح القيم الأخلاقية التي تدار بها المؤسسة.

وفي ضوء ما سبق، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تسليط الضوء على أثر استخدام القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي لدى الموظفين، وذلك من خلال التطبيق على شركة سعيد باوزير للمواد الغذائية بجدة، باعتبارها نموذجًا لمؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. كما تسعى الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير بعض الصفات الشخصية والإدارية والإنسانية لدى القادة على درجة التزام الموظفين، في محاولة لفهم العلاقة التفاعلية بين القيادة وسلوكيات العاملين.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تجمع بين بعدين مهمين في العمل المؤسسي: البعد القيمي المرتبط بالأخلاق، والبعد السلوكي المتعلق بالالتزام الموظف، الأمر الذي يجعلها ذات فائدة علمية وعملية في آن واحد، سواء للباحثين أو للممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية.

وتعد القيادة الأخلاقية أحد الأنماط القيادية الحديثة والتي تهدف إلى توثيق الصلة بين القائد والمرؤوسين، فوفقاً 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, 2021, ص1)

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 مطلبا ملحا في الآونة الأخيرة نظرا لما يشهده العالم من فضائح وأزمات قيادية متكررة. (نصر الدين, 2021, ص92)

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, 2019, ص73)

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 بالوعد كلما زاد من التزام العاملين تجاه المنظمة والرغبة في الاستمرار وممارسة القائد لأسلوب القيادة الأخلاقية يسهم بدوره في رفع درجة الالتزام التنظيمي وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة. (الرواس, 2023, ص45)

1.2. مشكلة الدراسة

رغم التقدم الملحوظ في ممارسات القيادة في المؤسسات الحديثة، ما زالت العديد من المنظمات تعاني من ضعف في مستويات الالتزام الوظيفي لدى الموظفين، وهو ما ينعكس سلباً على الأداء العام، ويفاقم معدلات الغياب، ودوران العمل، وتراجع الإنتاجية. في المقابل، تبرز القيادة الأخلاقية كأحد الاتجاهات الحديثة التي تستند إلى مبادئ العدالة، والنزاهة، والشفافية، والاحترام، والتي يُعتقد أن لها دوراً محورياً في تحسين سلوك الموظف وزيادة انتمائه للمؤسسة.

ومع أن هذا الموضوع حظي باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، إلا أن هناك قصوراً واضحاً في الدراسات التطبيقية التي تربط بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي في بيئات العمل المحلية، خاصة في القطاع الخاص السعودي، وقطاع الأغذية على وجه الخصوص، ما يستدعي دراسة علمية تتناول هذا الجانب بأسلوب ممنهج وميداني.

1.2.1. فجوات على المستوى العلمي

- ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي في السياق السعودي.
- تفاوت نتائج الدراسات السابقة حول طبيعة هذه العلاقة، واختلافها باختلاف القطاعات والمجتمعات.
- غياب نموذج متكامل يُظهر الأبعاد الشخصية والإدارية والإنسانية للقائد وتأثيرها على التزام الموظفين.

1.2.2. فجوات على المستوى العملي

- غياب تفعيل المنهج لمفاهيم القيادة الأخلاقية داخل بعض مؤسسات القطاع الخاص، مما يؤثر على بيئة العمل.

• الحاجة إلى فهم الأسباب الحقيقية لضعف الالتزام الوظيفي لدى بعض العاملين في شركات المواد الغذائية.

• ضرورة تقديم توصيات عملية للإدارات تساعد على تحسين العلاقة بين القادة والموظفين، وبالتالي رفع معدلات الالتزام وتقليل التسرب الوظيفي.

ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل التالي: ما أثر استخدام القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي بشركة سعيد باوزير للمواد الغذائية بجدة ؟

1.3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على متغيرين في غاية الأهمية لكل منظمة تسعى إلى النجاح والاستدامة: القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي.

1.3.1. على المستوى العلمي:

تأتي أهمية هذه الدراسة على المستوى العلمي فيما يلي:

- إثراء الأدبيات العلمية بمجال القيادة الأخلاقية وربطها بمخرجات تنظيمية مثل الالتزام الوظيفي.
- سد الفجوة المعرفية في الدراسات المحلية من خلال تطبيق الدراسة على بيئة سعودية خاصة في قطاع الأغذية.
- بناء نموذج علمي يتضمن مجموعة من المتغيرات المرتبطة بسلوك القيادة الأخلاقية وتأثيرها على الالتزام داخل بيئة العمل.

1.3.2. على المستوى العملي:

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

- تزويد شركة سعيد باوزير للمواد الغذائية بنتائج قابلة للتطبيق تساعد في تطوير ممارسات القيادة داخل الشركة.
- تقديم توصيات عملية للإدارات حول كيفية تحسين مناخ العمل وتعزيز التزام الموظفين من خلال سلوكيات قيادية أخلاقية.

- تمكين مديري الموارد البشرية من وضع برامج تدريبية للقادة تُركز على الجوانب الأخلاقية في القيادة وتعزز أداء الموظفين.

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

- ما أثر استخدام القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة سعيد باوزير للمواد الغذائية بجدة؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر الصفات الشخصية للمدير على التزام الموظفين؟
2. ما أثر الصفات الإدارية للمدير على التزام الموظفين؟
3. ما دور العلاقات الإنسانية التي يبنها المدير مع موظفيه في التأثير على درجة التزامهم؟
4. إلى أي مدى تسهم القيادة الأخلاقية بمختلف أبعادها في تعزيز الالتزام الوظيفي؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- دراسة أثر استخدام القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة سعيد باوزير للمواد الغذائية بجدة.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على أثر الصفات الشخصية للمديرين على الالتزام الوظيفي لدى الموظفين.
2. دراسة تأثير الصفات الإدارية للمديرين على التزام الموظفين داخل المؤسسة.
3. تحليل دور العلاقات الإنسانية التي يُقيمها المديرون في تعزيز الالتزام الوظيفي.
4. تقديم إطار تطبيقي يساعد المؤسسات على تعزيز القيادة الأخلاقية لرفع مستويات الالتزام الوظيفي.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

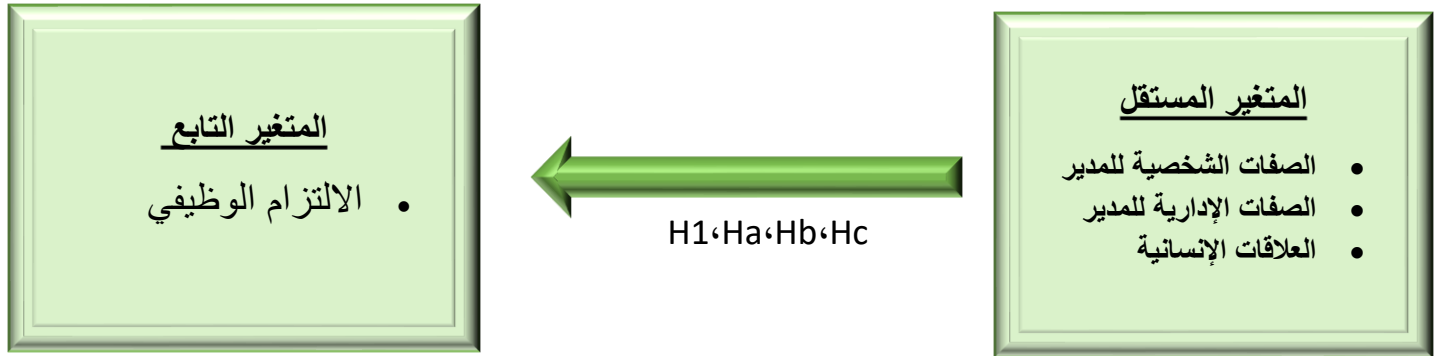
- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي لدى العاملين في شركة سعيد باوزير للمواد الغذائية.

الفرضيات الفرعية:

- Ha: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية للمدير والالتزام الوظيفي لدى الموظفين.
- Hb: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصفات الإدارية للمدير والالتزام الوظيفي لدى الموظفين.
- Hc: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية في بيئة العمل ومستوى الالتزام الوظيفي.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي :



الشكل(1): نموذج البحث (من اعداد الطالب)

1.8. 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 1981م 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 مقدره 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.

1.9. مخطط المشروع

الفصل الاول: المقدمة
الفصل الثاني: الاطار النظري
الفصل الثالث: منهجية البحث
الفصل الرابع: التحليل الاحصائي
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. 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، 2021، ص19)

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، 2023، ص46)

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، 2021، ص9)

2.2. 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 معيارياً من خلال التصرفات الفردية والعلاقات الشخصية وتنمية وتعزيز هذا السلوك بين العاملين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه وصنع القرار. (العولقي، 2018، ص138)

هي التأثير على الأتباع لتحقيق الكفاءة والفعالية، وإيجاد مناخ تنظيمي منتج، يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي بما تسمح به القوانين والأنظمة. (الغامدي، 2019، ص76)

2.2.1. 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، 2020، ص16)

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؛ لان القيم تتنافس مع بعضها البعض، وتعد المداخل التي تعتمد على العناصر من أهم المداخل المنطقية التي تعمل على تنظيم السلوك الأخلاقي، وعلى توجيه صانعي القرار، 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، 2016، ص15)

2.2.2. 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، 2020، ص97)

2.2.3. 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 ميثاقا أخلاقيا ملزما وتكون من أهم صفات هذا القائد الحكم بالمنطق على الأمور؛ أي الا يكون متبعا لهواه في تقدير المواقف، وأيضا 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،

2021، ص20)

2.2.4. مكونات القيادة الأخلاقية:

هناك أربعة مكونات للقيادة الأخلاقية وهي:

- أ. الهدف: أي أن القائد الأخلاقي لابد أن يكون مقنعاً بالحجة والمنطق، ويملك الحسم في التصرف فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية؛ حيث يلجأ القائد إلى المنطق لإقناع الآخرين في إنجاز الأهداف

التنظيمية، ولا بد للقائد أن يراعي التوازن ما بين تحقيق طموحات وانجازات 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، ولا بد للقائد أن يعرف أهمية الانفتاح مع الموظفين؛ للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول القيم والقضايا ذات الأهمية للمؤسسة والفرد، لذلك لا بد من فتح قنوات ومنافذ الاتصال على مصارعيها داخل المنظمة والمناخ المحيط بها؛ من أجل تحصيل كم أكبر من المعرفة، وكذلك إتاحة الفرصة للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة وبين من يتعاملون معهم .

ج. السلطة: لا بد للقائد الأخلاقي أن يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات، وعليه أن يعترف بأن كل المشاركين يجب أن يكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة، أي أنه يجب عليه أن يجعل الأعضاء يساهمون بقدراتهم الكاملة 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 سيترك الناس الخوف من ممارسة سلطتهم، فالقائد الأخلاقي يوجد جوارهم ، بحيث تشعر المنظمة من خلاله بالحرية في الحوار، من الثقة والاقتراح، وطرح الأسئلة. (عبد الشافي, 2018, ص54)

2.2.5. 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 بخدمته وحل هذه المشكلة وتقديم يد العون.

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

د. **الصدق في القيادة الأخلاقية:** المبدأ الرابع للقيادة الأخلاقية هو الصدق ويعتبر الصدق هو مبدأ مهم وفهم أفضل عندما نفكر في عكس الصدق والخيانة، حيث أن التضليل هو شكل من أشكال الكذب وطريقة لتضليل الواقع ، حيث أن العمل 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 منتهبا 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 الأخلاقية حيث أن ذلك يساعد المجتمع في تقديم حلول لمعالجة أي قضايا قد تواجه المجتمع وهذا أمر جيد يجب أن تتسم به القيادة الأخلاقية. (جندلي، 2018، ص54)

2.2.6. 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 الشعار 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 أسراره، أو الاتجار بها، أو عدم تقديم معلومات قد يحتاجها بشكل مقصود ومتعمد بهدف إلحاق الضرر.
- عدم الانقطاع عن العمل ما دام المجتمع في حاجة لعمله.
- الإحساس بالواجب. (الرواس، 2023، ص36)

2.3. الالتزام الوظيفي

2.3.1. 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 الخوص 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. (اللياني، 2021، ص272)

2.3.2. 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، 2020، ص12)

يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة 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، 2023، ص18)

2.3.3. أبعاد الالتزام التنظيمي:

للاللتزام 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 تتحلّى 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 مكلفا له من الناحية المادية وسيفقد ما استثمره في وظيفته من جهد ووقت. (نصر الدين، 2020، ص99)
- **الالتزام الاتجاهي:** والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.
- **الالتزام السلوكي:** والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته ناتجا من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وبعصويتها.
- **الالتزام الاخلاصي:** والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويجعلها جزءا 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 ممثلا لسلطانها ومعاييرها التي تحددها. (الحمادي، 2020، ص23)

2.3.4. خصائص الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها 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 تجسد 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 تأثيراً مباشراً على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح ذلك من رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة أو مدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى 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 التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
 - يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- الالتزام التنظيمي يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد. (عبدالهادي، 2020، ص12)

2.3.5. 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 توافيق أهداف الفرد مع أهداف الفرد وقيم 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 الجامعة 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 رضاه 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 سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة. (الغريب، 2023، ص 41)

2.3.6. العوامل المساعدة على تكوين الالتزام التنظيمي:

- 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 سيجتنب 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.
- 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.
- 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، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف . وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة

تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو جديد لهم ولأمنهم 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، سيجتنب 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 إنجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالفائدة الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد. (آل سعيد، 2023،

(ص18)

2.3.7. الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

أ- الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي: أن العامل الملتزم تنظيميا إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا العامل الأقل التزاما، 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 التزاما لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولائه مستقبلا عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته. إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية، ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد، وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل، وانخفاض الغياب ودوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.

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

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

2.4. العلاقة بين القيادة الأخلاقية و 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 لقيم 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 وتنميتها, 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, 2016, ص22)

2.5. المنطلقات النظرية

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأسس النظرية التي تمثل الإطار المفاهيمي الذي تنبثق منه فكرة البحث, وتسهم في تفسير العلاقة بين متغيري الدراسة: القيادة الأخلاقية (كمتغير مستقل) والالتزام الوظيفي (كمتغير تابع). وفيما يلي تفصيل لأهم المنطلقات النظرية التي تقوم عليها الدراسة:

2.5.1. نظرية القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership Theory)

تستند القيادة الأخلاقية إلى مجموعة من المبادئ والقيم التي توجه سلوك القائد, مثل العدالة, النزاهة, الأمانة, الشفافية, والتعامل الإنساني. وترتكز على أن القائد ليس فقط مسؤولاً عن اتخاذ القرارات الإدارية, بل يجب أن يكون قوة أخلاقية ومصدر إلهام للموظفين, من خلال التزامه بسلوكيات تعزز الثقة والمصداقية والاحترام المتبادل.

وقد طور هذا المفهوم في الأدبيات الإدارية المعاصرة كرد فعل على الأنماط القيادية التي تركز على الكفاءة فقط دون مراعاة القيم. وأشارت دراسات متعددة (مثل: Brown et al., 2005) إلى أن القيادة الأخلاقية تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية, وتعزز السلوكيات التنظيمية البناءة, مثل الالتزام, التعاون, والمواطنة التنظيمية.

2.5.2. نظرية الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment Theory)

يرتكز مفهوم الالتزام التنظيمي على نظريات متعددة من أهمها نظرية Meyer & Allen (1991)، والتي قسمت الالتزام إلى ثلاثة أبعاد أساسية:

1. **الالتزام العاطفي:** ارتباط الموظف بالمنظمة عاطفياً وشعوره بالانتماء إليها.

2. **الالتزام المستمر:** شعور الموظف بأنه بحاجة للبقاء في المؤسسة لأسباب مادية أو اجتماعية.

3. **الالتزام المعياري:** شعور الموظف بواجب أخلاقي يدفعه للبقاء والمساهمة.

وترى هذه النظرية أن الالتزام لا يُعد مجرد استجابة لضغوط العمل أو الحوافز، بل هو تعبير عن علاقة متبادلة بين الفرد والمنظمة، تتأثر بجودة العلاقة مع القيادة، والثقافة التنظيمية، وتقدير الجهود.

2.5.3. الربط بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي

ينطلق هذا البحث من فرضية أساسية مفادها أن ممارسة القيادة الأخلاقية تؤدي إلى رفع مستويات الالتزام الوظيفي. فالقادة الذين يتسمون بالنزاهة والعدالة يعززون ثقة الموظفين، ويقللون من السلوكيات السلبية، ويزيدون من رغبتهم في البقاء داخل المؤسسة.

وتؤكد الأبحاث أن الموظفين يتفاعلون مع السلوكيات الأخلاقية للقائد، ويُعيدون إنتاجها داخل فرق العمل، مما ينعكس على مستويات أعلى من الولاء والالتزام، لا سيما في البيئات التي تفتقر إلى أنظمة مكافآت قوية أو بنية إدارية مرنة.

2.5.4. الأساس النظري للدراسة الحالية

من هذا المنطلق، تعتمد الدراسة على نموذج نظري يربط بين القيادة الأخلاقية بأبعادها (الصفات الشخصية، الصفات الإدارية، العلاقات الإنسانية) وبين الالتزام الوظيفي بأبعاده المختلفة. وتُسهم في بناء هذا الإطار النظري الأدبيات العربية والدولية، إضافة إلى نتائج دراسات سابقة في بيئات عمل مشابهة.

2.6. 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.

2.7. نتائج الدراسات السابقة:

دراسة نصر الدين (2020) 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 75 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 (2018) 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 العلمية وحدة ورقلة، وقد استخدم الباحث الاستبانة للجمع المعلومات واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة بحيث بلغ تعداد عينة الدراسة (32) من أصل (530) عامل، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات 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 والالتزام التنظيمي للعاملين ولقد أوصت الدراسة بضرورة ترسيخ المفاهيم الأخلاقية والتأكد من عدالة ونزاهة نظام الترقيات لما له تأثير على الالتزام التنظيمي للعامل.

دراسة الرواس (2023) 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 (2016) 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 (2016) 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 (66) عامل من أصل (226) عامل، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبانات 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 الترقيات لما له من تأثير على الالتزام التنظيمي للعامل.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

وضح هذا الجزء المنهجية التي تم تطبيقها في المشروع الحالي، وذلك للإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة. توضح العناوين التالية التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وما تم تطبيقه، كما يلي:

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تم تطبيق منهجية البحث العلمي في المشروع الحالي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة. تم استخدام العديد من الإجراءات والتقنيات لضمان الدقة والموثوقية في الدراسة تم تعريف المتغيرات المستخدمة في الدراسة وتوضيح كيفية قياسها وتحديد بطرق علمية تم جمع البيانات من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات مثل الاستبيانات والمقابلات وتحليل الوثائق كما يلي

• المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية):

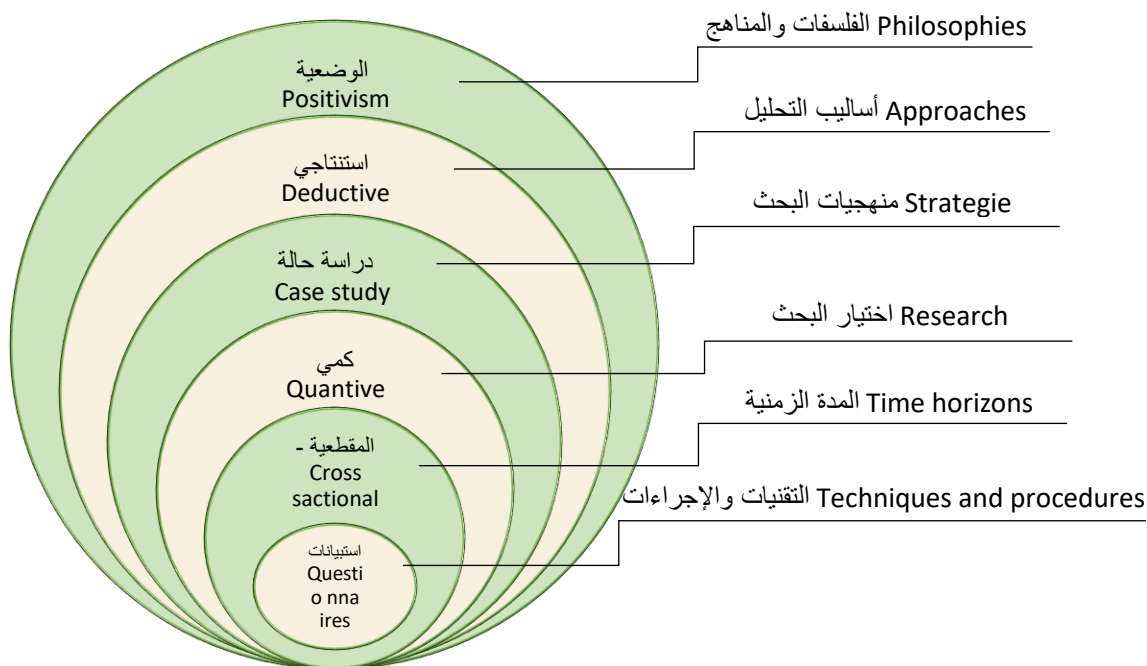
سيتم تقييم القيادة الأخلاقية باستخدام استبيان يستند إلى مجموعة من العوامل المتعلقة بالقيادة الأخلاقية. سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم جوانب مختلفة من القيادة الأخلاقية مثل الصفات الشخصية للمدير والصفات الإدارية للمدير والعلاقات الإنسانية يتمتع هذا الاستبيان بالقدرة على تحديد القواعد والأدوات التي يتم استخدامها لتعزيز البيئة بالالتزام الوظيفي الإيجابي وتطويرها. سيتم تحليل النتائج وتقديم توصيات وإجراءات لتحسين القيادة الأخلاقية بناء على النتائج المستخلصة

• المتغير التابع (الالتزام الوظيفي):

سيتم تقييم الالتزام الوظيفي باستخدام استبيان متعدد العوامل يهدف إلى قياس جوانب مختلفة تؤثر على الالتزام الوظيفي سيتم تحليل هذه العوامل لتقييم مستوى الالتزام الوظيفي بناء على الأسئلة التي تخص الالتزام الوظيفي ككل. يهدف الاستبيان إلى تأثير الالتزام الوظيفي للموظفين في شركة باوزير للمواد الغذائية في هذه الجوانب المختلفة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها للالتزام الوظيفي. سيتم تحليل البيانات المجمعة وتقديم توصيات وإجراءات الالتزام الوظيفي للموظفين بناء على النتائج المستخلص

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

- فلسفة البحث: المنهج وضعي positivism
- أسلوب التحليل: استنتاجي Deductive
- استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية cross sectional
- تقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي



الشكل (3): ملخص منهجية البحث (اعداد الطالب)

3.3. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

- يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في جميع الموظفين العاملين في شركة سعيد باوزير للمواد الغذائية بجدة، حيث يبلغ عددهم حوالي 40 موظفًا. تعتبر هذه الشركة من المؤسسات الرائدة في مجال المواد الغذائية بالمملكة العربية السعودية، حيث تلتزم بتوفير منتجات ذات جودة عالية من خلال بيئة عمل تحفز على الابتكار والدعم. بفضل قيادتها الأخلاقية وكوادرها المؤهلة، تسهم الشركة في تعزيز الالتزام الوظيفي للموظفين، مما يعكس تأثير القيادة الأخلاقية على الأداء العام. كما تميزت الشركة بتقديم فرص تطوير مهني مستمرة وتعزيز التعاون مع المجتمع المحلي، مما جعلها نموذجًا يحتذى به في مجال الأعمال بجدة.

• مجتمع البحث:

مجتمع البحث لهذا الدراسة هو موظفين شركة باوزير للمواد الغذائية بمدينة جدة والبالغ عددهم (40) موظف، تم اختيار عينة عشوائية والتي شملت (36) موظف، وقد قام (36) موظف بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة، وهي تمثل 90% من مجتمع البحث.

جدول رقم 1: مجتمع البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موظفين شركة باوزير	40	100%
المجموع	40	100%

• عينة البحث:

وفقا لجدول krejcie (1970) فان عدد العينة (36) هو عدد العينة الممثلة لحجم المجتمع (40) بناء على ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع البحث البالغ عددهم 40 موظف وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة.

جدول رقم 2: عينة البحث

التصنيف	عدد الموظفين	النسبة المئوية
موظفين شركة باوزير	36	90%
المجموع	36	90%

❖ طرق وتقنيات اخذ العينة

في هذا البحث تم استخدام العينة العشوائية البسيطة. وفقا لهذه التقنية، تم اختيار الخصائص من مجتمع البحث بطريقة عشوائية، مما يتضمن تمثيل المجتمع بشكل دقيق. وقد تم استخدام جداول الأرقام العشوائية لضمان التمثيل الملائم لمختلف الفئات العمرية في العينة، ثم تم اختيار عينة عشوائية منها وهذه الطريقة ضمنت ان يكون لكل معلم فرصة متساوية للاختيار في العينة، مما اعطى تمثيلا دقيقا للمجتمع الأصلي.

وتعبر تقنية العينة العشوائية البسيطة نوعا من تقنيات اخذ العينة المحتملة، حيث ان جميع افراد المجتمع لديها فرصة متساوية للاختيار في العينة. وهذا يضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

3.4. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

❖ المتغير المستقل: (القيادة الاخلاقية)

واعتمد الباحث على استبانة (مبروكي وآخرون). وذلك لقياس المتغير المستقل القيادة الاخلاقية وذلك من حيث 3 ابعاد وهي الصفات الشخصية للمدير والصفات الإدارية للمدير والعلاقات الإنسانية باجمالي 12 للمتغير حيث ان بعد الصفات الشخصية للمدير يتكون 4 عناصر، وبعد الصفات الإدارية للمدير يتكون من 4 عناصر ، وبعد العلاقات الإنسانية يتكون من 4 عناصر .
نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

جدول 3: المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل القيادة الأخلاقية.

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
القيادة الأخلاقية	الصفات الشخصية للمدير	4	مبروكي, إكرام, & نزلي. أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية فيمؤسسة سونلغاز/إمتياز (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
	الصفات الإدارية للمدير	4	
	العلاقات الإنسانية	4	
	المجموع	12	

المصدر: الطالب

❖ المتغير التابع: (الالتزام الوظيفي)

واعتمد الباحث على استبانة (زمولي هند, & بن طراد). وذلك لقياس المتغير التابع الالتزام الوظيفي، وذلك من حيث العبارات الخاصة بالالتزام الوظيفي، بأجمالي 12 للمتغير، نوع الاستبانة نوع الاستبيان هو ليكرت الثلاثي حيث 1= موافق، 2= محايد، 3= غير موافق

جدول 4: المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع الالتزام الوظيفي.

المتغير التابع	عدد العبارات	المصدر
الالتزام الوظيفي	12	زمولي هند, & بن طراد أحمد عبد الرؤوف. (2023). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام الوظيفي للعاملين

المصدر: الطالب

3.5. أنواع البيانات

❖ في هذا القسم، سنقوم بالتمييز بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

- البيانات الأولية هي تلك المعلومات التي يتم جمعها مباشرةً من المصادر الأساسية، مثل المقابلات الشخصية أو الاستبيانات أو الملاحظات المباشرة. هذه البيانات تكون مصممة خصيصاً لأغراض الدراسة الحالية.
- بينما البيانات الثانوية هي تلك المعلومات التي تم جمعها من قبل آخرين لأغراض مختلفة، والتي يتم الاستفادة منها في هذه الدراسة. وهذه البيانات قد تأتي من مصادر مثل التقارير السابقة أو الإحصاءات الرسمية أو قواعد البيانات الموجودة.

➤ تحليل كل من البيانات الأولية والثانوية سيساعدنا في الحصول على نظرة شاملة حول موضوع الدراسة وتعزيز النتائج النهائية.

❖ البيانات الأولية:

- إعداد استبيان للموظفين لقياس مستوى الالتزام الوظيفي وربطه بالقيادة الأخلاقية. سيتضمن الاستبيان أسئلة حول القيادة الأخلاقية مثل الصفات الشخصية للمدير ، الصفات الإدارية للمدير ، العلاقات الإنسانية ، وارتباطها بمستوى الالتزام الوظيفي
- تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة من الموظفين بطريقة عشوائية لضمان تمثيل شامل.
- توزيع الاستبيان على العينة المختارة وجمع البيانات الخام حول تقييم الالتزام الوظيفي للموظفين

❖ البيانات الثانوية:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي.
- الاطلاع على الأبحاث المنشورة في المجالات العلمية المحكمة والرسائل الجامعية ذات الصلة.
- تحليل الأطر المفاهيمية والنظرية المرتبطة بمتغيرات البحث.
- استخلاص أهم العوامل والمؤشرات المؤثرة على الالتزام الوظيفي للموظفين.

3.6. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة

- تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

- تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. اختبارات الصدق التحليل العملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت

- تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة

3.7. الخاتمة

تستعرض منهجية الدراسة الإطار الذي تم اتباعه لتحقيق أهداف البحث وتقييم أثر استخدام القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي لدى موظفي شركة سعيد باوزير للمواد الغذائية. تمت صياغة تصميم البحث ليتوافق مع طبيعة المشكلة البحثية، حيث تم اختيار أساليب جمع البيانات الكمية والنوعية بشكل متكامل لضمان الحصول على معلومات شاملة ودقيقة.

في هذا الفصل، تم تحديد مجتمع البحث بعناية، مع اختيار عينة تمثل بشكل مناسب الموظفين في الشركة، مما يضمن تعميم النتائج على نطاق أوسع. كما تم استخدام أدوات قياس موثوقة، تشمل استبيانات ومقابلات، لضمان دقة النتائج وموثوقيتها. تم إجراء التحليل الإحصائي بشكل منهجي لتفسير البيانات المستخلصة، مما يعزز من مصداقية النتائج.

علاوة على ذلك، تم التركيز على الأخلاقيات في عملية البحث، لضمان التزام الباحث بالمعايير الأخلاقية في جمع البيانات وتحليلها. يمثل هذا الجانب أهمية كبيرة في تحقيق نتائج تعكس الواقع الفعلي وتساهم في تطوير الممارسات الإدارية.

ختامًا، يتضح أن اتباع منهجية بحثية دقيقة ومنظمة يعد أساسًا لتحقيق نتائج موثوقة تساهم في تطوير المعرفة في مجال القيادة الأخلاقية وأثرها على الالتزام الوظيفي. إن النتائج التي سيتم عرضها في الفصول التالية ستعكس مدى تأثير القيادة الأخلاقية على سلوكيات الموظفين، مما يساعد على تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء الوظيفي داخل الشركة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها إحصائياً باستخدام كلا من: حزمة البرامج الإحصائية SPSS الاصدار ٢٨ وبرنامج SmartPLS. 3.0 الفصل الحالي للتحليل الإحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS V 28. اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية باستخدام PLS. 3.0 بالإضافة إلى ذلك من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج ، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر 28 SPSS وتم تأكيد النتائج الإحصائية من خلال استخدام Smart3.0

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

❖ خصائص عينة الدراسة:

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً الى الجنس – العمر – المستوى التعليمي – سنوات الخبرة.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات العامة الديموغرافية التي تشمل:

- الجنس ويشمل على (ذكر – انثى).
- العمر ويشمل (اقل من 30 سنة – 30 الى 40 – 40 الى 50 – أكثر من 50).
- المستوى التعليمي ويشمل (دبلوم – بكالوريوس – ماجستير – دكتوراه).
- سنوات الخبرة ويشمل (اقل من 5 سنوات – من 5 الى اقل من 10 سنوات – من 10 الى اقل من 15 سنة – اكثر من 15 سنة).

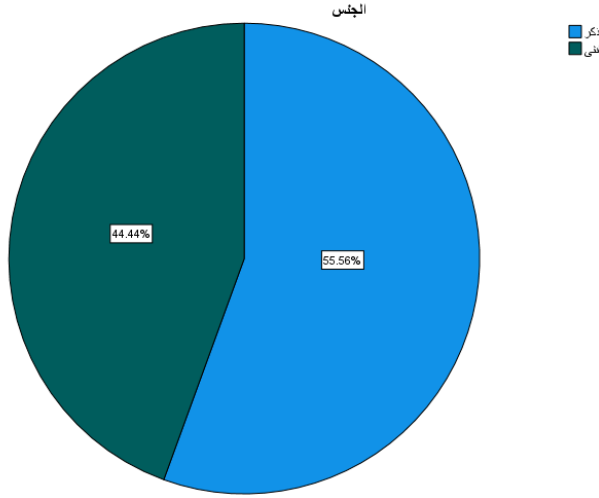
❖ الجداول ولرسومات والفقرات توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:

جدول 5: توصيف عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة
النوع	ذكر	20	%55.6
	أنثى	16	%44.4
	الإجمالي	36	%100
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	17	%47.2
	من 30 إلى 40 سنة	12	%33.3
	من 40 إلى 50 سنة	7	%19.4
	أكثر من 50 سنة	0	%0.0
	الإجمالي	36	%100
المستوى التعليمي	دبلوم	16	%44.4
	بكالوريوس	19	% 52.8
	ماجستير	1	%2.8
	دكتوراه	0	%0.0
	الإجمالي	36	%100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	%55.6
	من 5 إلى 10 سنوات	10	%27.8
	من 10 إلى 15 سنة	4	%11.1
	من 15 سنة فأكثر	2	%5.6
	الإجمالي	36	%100

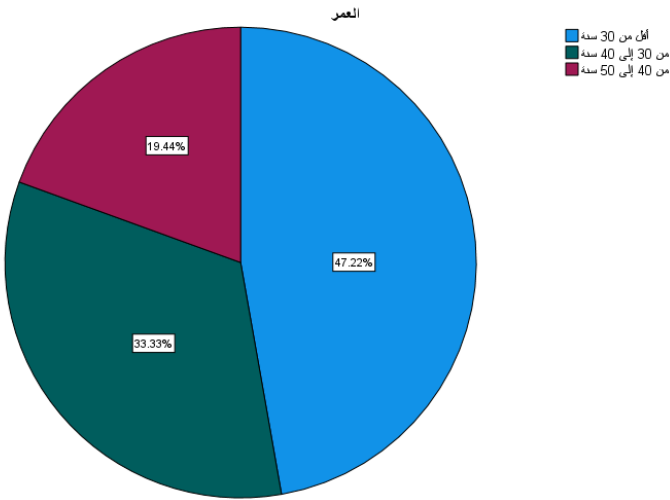
❖ من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج التالية:

- **بالنسبة للجنس:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، عدد الذكور تجاوز عدد الاناث حيث يبلغ عدد الذكور 20 حيث يعادل 55.6% من العينة بينما عدد الاناث يبلغ 16 حيث يعادل 44.4% من العينة. كما هو موضح بالشكل التالي:



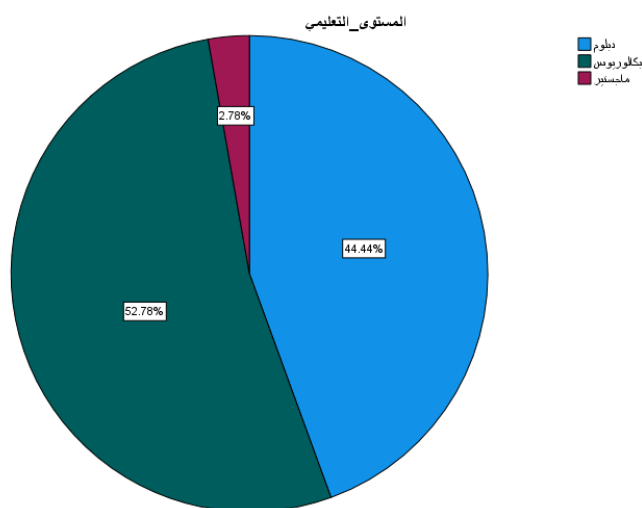
الشكل 4 تصنيف العينة وفقا للجنس

- **أما بالنسبة للعمر:** أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 17 شخص أعمارهم اقل من 30 سنة ما يعادل 47.2% من عينة الدراسة، وهناك 12 شخص أعمارهم تتراوح بين 30 الى 40 سنة أي ما يعادل 33.3% من عينة الدراسة، وهناك 7 اشخاص أعمارهم تتراوح بين 40 الى 50 سنة أي ما يعادل 19.4% من عينة الدراسة، كما هو موضح بالشكل التالي:



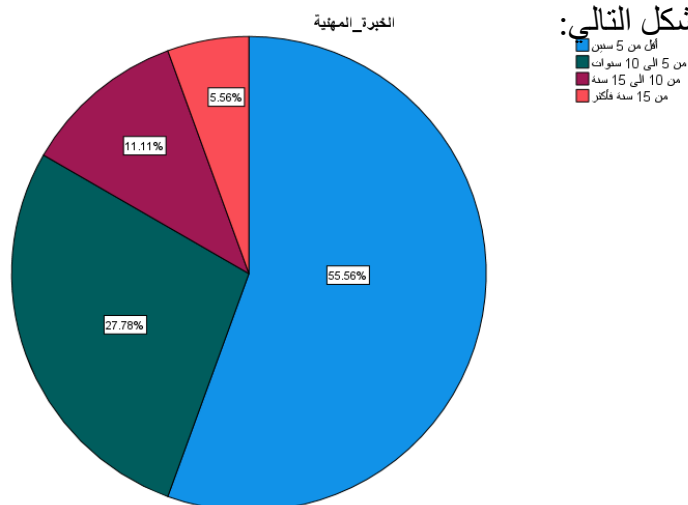
الشكل 5 تصنيف عينة الدراسة وفقا للعمر

- **بالنسبة للمستوى التعليمي:** أظهرت النتائج الإحصائية ان هناك 16 شخص حاصلين على شهادة الدبلوم أي ما يعادل 44.4% من عينة الدراسة، وهناك 19 شخص حاصلين على شهادة البكالوريوس أي ما يعادل 52.8% من عينة الدراسة، وهناك شخص واحد حاصل على شهادة الماجستير أي ما يعادل 2.8% من عينة الدراسة، كما هو موضح بالشكل التالي:



الشكل 6 تصنيف عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

- أما بالنسبة للخبرة المهنية: أظهرت النتائج الإحصائية ان، هناك 20 شخص خبرتهم المهنية اقل من 5 سنوات ما يعادل 55.6% من عينة الدراسة، وبينما هناك 10 شخصا خبرتهم المهنية تتراوح من 5 الى 10 سنوات ما يعادل 27.8% من عينة الدراسة، وكذلك هناك 4 اشخاص خبراتهم المهنية تتراوح من 10 الى 15 سنة ما يعادل 11.1% من عينة الدراسة، وأيضا هناك شخصان تتراوح خبرتهم المهنية اكثر من 15 سنة ما يعادل 5.6% من عينة الدراسة. كما هو موضح بالشكل التالي:



الشكل 7 تصنيف العينة وفقت للخبرة المهنية

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE). بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كلاً من قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي بالاصدار 28. الفقرات والجداول توضح ذلك

❖ صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted

- صدق الاتساق الداخلي: يقصد به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه . وفقاً لدراسة (Kaiser 1974)، معامل الارتباط أقل من 0.5 يتم حذفه من الاستبانة.
- الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج AVE، التي يجب ان تكون قيمتها أكبر 0.5 وفقاً ل(Hair et al. 2006)

◀ الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيم P-value) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية، PLS - SEM كما يلي:

جدول 6: صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغيرات المستقل والتابع:

متوسط التباين المستخرج		P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.750	0.775	0.00	0.447	0.854	0.755	A1	الصفات الشخصية للمدير	القيادة الأخلاقية
		0.00	0.447	0.680		A2		
		0.00	0.566	0.747		A3		
		0.00	0.566	0.819		A4		
	0.771	0.00	0.447	0.749		B1	الصفات الإدارية للمدير	
		0.00	0.507	0.881		B2		
		0.00	0.424	0.750		B3		
		0.00	0.485	0.706		B4		
	0.705	0.00	0.507	0.900		C1	العلاقات الانسانية	
		0.00	0.447	0.812		C2		
		0.00	0.604	0.518		C3		
		0.00	0.736	0.593		C4		
0.756		0.00	0.615	0.830	0.628	D1	الالتزام الوظيفي	
		0.00	0.798	0.628		D2		
		0.00	0.845	0.636		D3		
		0.00	0.507	0.775		D4		
		0.00	0.604	0.733		D5		
		0.00	0.398	0.623		D6		
		0.00	0.447	0.662		D7		
		0.00	0.786	0.625		D8		
		0.00	0.232	0.948		D9		
		0.00	0.424	0.831		D10		
		0.00	0.319	0.842		D11		
		0.00	0.487	0.948		D12		

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية .

❖ يتضح من الجدول بالأعلى:

- مقياس القيادة الأخلاقية: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس با ابعاده الثلاثة. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, لمتغير القيادة الأخلاقية ككل الذي يساوي 0.750, كذلك قيم متوسط التباين المستخرجة لأبعاد القيادة الأخلاقية (لصفات الشخصية للمدير, الصفات الإدارية للمدير, العلاقات الانسانية) هي 0.705, 0.771, 0.775, على الترتيب وفقا لذلك فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

- مقياس الالتزام الوظيفي: جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها, عند قيم أكبر من 0.7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001, وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك, من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE, يتضح ان قيمته لمتغير الالتزام الوظيفي هو 0.756 وفقا لذلك, فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة

❖ ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability، وقيمة rho-A بواسطة نموذج المعادلة البنائية SEM-PLS. وقال (Hair et al (2010)، يجب أن تكون القيم الثلاثة أكبر من 0.7، حتى يتحقق الثبات للمقياس

❖ الجدول التالي موضح به القيم المستخرجة من المعادلة البنائية SEM-PLS فيما يتعلق بالثلاث قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability.

جدول 7: قياس الثبات لأدات الدراسة

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
0.919	0.846	4	الصفات الشخصية للمدير	القيادة الاخلاقية
	0.837	4	الصفات الإدارية للمدير	
	0.839	4	العلاقات الانسانية	
	العدد الكلي 12			
0.909		12	الالتزام الوظيفي	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية (ن-36)

❖ يتضح من الجدول بالأعلى أن قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

- القيادة الأخلاقية: أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability، هو: 0.919. قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability لأبعاد

القيادة الاخلاقية، على الترتيب هم الصفات الشخصية للمدير: (0.846)، الصفات الإدارية للمدير: (0.837)، العلاقات الانسانية: (0.839). مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.8، وقال (2010) Hair et al, فقد تحقق ثبات المقياس.

- مقياس الالتزام الوظيفي: أظهرت النتائج الاحصائية ان قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability هو: 0.909. قيم ألفا كرونباخ الثبات المركب Composite reliability مما يشير إلى أن جميع القيم أكبر من 0.9، وقال (2010) Hair et al, فقد تحقق ثبات المقياس.

◀ وفقا للنتائج الاحصائية بالأعلى، التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس طبقا لمقياس ليكرت الثلاثي، وفق لما يلي:

موافق	محايد	غير موافق
1	2	3

❖ وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي $(3 \div 100) = 3\%$

يوضح الجدول 8: دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 الى 1.67	موافق	من 66.67% الى 100%	موافقة مرتفعة
من 1.68 الى 2.34	محايد	من 33.34% الى 66.66%	موافقة متوسطة
من 2.35 الى 3.0	غير موافق	من 0% الى 33.33%	موافقة منخفضة

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقاً للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي. حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى القيادة الأخلاقية وابعادها، وكذلك مستوى الالتزام الوظيفي ككل، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
القيادة الأخلاقية	الصفات الشخصية للمدير	1.22	1.24	0.430	0.380	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	الصفات الإدارية للمدير	1.17		موافق		مرتفع			
	العلاقات الانسانية	1.32		موافق		مرتفع			
الالتزام الوظيفي		1.31	0.335		موافق		مرتفع		

❖ يتضح من الجدول بأعلى الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

- تظهر نتائج توصيف العينة المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية): أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي نسبة الموافقة عالية، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع القيادة الأخلاقية. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.24) بنسبة موافقة بلغت (41.3%) عند إنحراف معياري (0.380)، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد القيادة الأخلاقية، أن الأبعاد الثلاثة لمتغير القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية للمدير، الصفات الإدارية للمدير، العلاقات الانسانية) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو مستوى الموافقة عالي عند مستوى تطبيق مرتفع، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعدها (الصفات الشخصية للمدير) هو (1.22) بنسبة

موافقة (40.6%) عند إنحراف معياري (0.430)، المتوسط الحسابي لبعـد (الصفات الإدارية للمدير) هو (1.17) بنسبة موافقة حوالي (39%) عند إنحراف معياري (0.391)، بلغ المتوسط الحسابي لبعـد (العلاقات الانسانية) هو (1.32) بنسبة موافقة (44%) عند إنحراف معياري (0.433).

- تظهر نتائج توصيف العينة المتغير التابع (الالتزام الوظيفي): أوضحت النتائج أن الإتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الالتزام، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من الالتزام الوظيفي للموظفين في شركة سعيد باوزير للمواد الغذائية بجدة حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (1.31) بنسبة موافقة بلغت (43.6%) عند إنحراف معياري (0.335).

◀ وفقاً للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل القيادة الأخلاقية وابعادها إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في شركة سعيد باوزير للمواد الغذائية بجدة، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (الالتزام الوظيفي ككل ذات مستوى مرتفع في شركة سعيد باوزير للمواد الغذائية بجدة، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة

❖ معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة, والتي تم قياسها با
استخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي:

جدول 10: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	القيادة الأخلاقية	الصفات الشخصية للمدير	الصفات الإدارية للمدير	العلاقات الانسانية	الالتزام الوظيفي
القيادة الأخلاقية	Pearson Correlation	.902**	.932**	.891**	.265
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.119
	N	36	36	36	36
الصفات الشخصية للمدير	Pearson Correlation	1	.794**	.662**	.210
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	.220
	N	36	36	36	36
الصفات الإدارية للمدير	Pearson Correlation	.932**	1	.759**	.165
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.335
	N	36	36	36	36
العلاقات الانسانية	Pearson Correlation	.891**	.662**	.759**	.338*
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	.044
	N	36	36	36	36
الالتزام الوظيفي	Pearson Correlation	.265	.210	.165	1
	Sig. (2-tailed)	.119	.220	.335	.044
	N	36	36	36	36

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

❖ الارتباط الخطي القيادة الأخلاقية وابعادها (كمتغير مستقل) والالتزام الوظيفي (كمتغير تابع):

- تبين وجود ارتباط معنوي ضعيف موجب (0.265) بين القيادة الأخلاقية وأبعادها كمتغير مستقل والالتزام الوظيفي كمتغير تابع عند مستوى دلالة أقل من (0.11).
- تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين كل بعد من القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية للمدير ، الصفات الإدارية للمدير ، العلاقات الإنسانية) عند معامل ارتباط: 0.902،0.932،0.891. على الترتيب، كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة أقل من (0.01) وبين الالتزام الوظيفي كمتغير تابع.
- يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، مما يدل على قوة هذا الارتباط.

❖ الارتباط الخطي بين القيادة الأخلاقية وبين متغير القيادة الأخلاقية ككل، وبين بعضها البعض:

- ◀ يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين القيادة الأخلاقية وبين أبعادها (الصفات الشخصية للمدير ، الصفات الإدارية للمدير ، العلاقات الإنسانية) عند مستوى دلالة (0.01).

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SPSS V, 28, SEM-PLS. على النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة:

- ◀ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي.
- ◀ ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروضا فرعية كما يلي:
- ◀ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الصفات الشخصية للمدير والالتزام الوظيفي.
- ◀ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين الصفات الإدارية للمدير والالتزام الوظيفي.
- ◀ توجد علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين العلاقات الانسانية والالتزام الوظيفي.

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض على انه "- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي."

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis بين القيادة الأخلاقية (اجمالا) محل الدراسة كمتغير مستقل والالتزام الوظيفي كمتغير تابع.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.265 ^a	.070	.043	.327

a. Predictors: (Constant), القيادة _ الأخلاقية

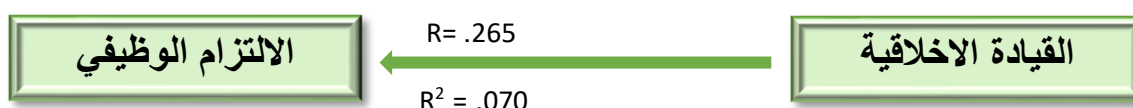
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.274	1	.274	2.559	.119 ^b
	Residual	3.643	34	.107		
	Total	3.917	35			

a. Dependent Variable: الالتزام الوظيفي

b. Predictors: (Constant), القيادة الاخلاقية

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.017		5.393	<.001	.634	1.400
	القيادة الاخلاقية	.233	.265	1.600	.119	-.063	.529

a. Dependent Variable: الالتزام الوظيفي



❖ يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.11) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.11).
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.265$) إلى وجود ارتباط موجب ضعيف بين القيادة الاخلاقية (اجمالاً) والالتزام الوظيفي.

- يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (7.0%) من التباين الحاصل بالالتزام الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى القيادة الأخلاقية.

- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).

◀ وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية (اجمالاً) كمتغير مستقل والالتزام الوظيفي كمتغير تابع.

❖ نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث للدراسة:

- ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه " : لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية للمدير والالتزام الوظيفي " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الصفات الشخصية للمدير محل الدراسة كمتغير مستقل، والالتزام الوظيفي كمتغير تابع.
- ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه " : لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الصفات الإدارية للمدير والالتزام الوظيفي " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الصفات الإدارية للمدير محل الدراسة كمتغير مستقل، والالتزام الوظيفي كمتغير تابع.
- ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه " : لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإنسانية والالتزام الوظيفي " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين العلاقات الإنسانية محل الدراسة كمتغير مستقل والالتزام الوظيفي كمتغير تابع.

◀ ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب التحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.375 ^a	.140	.060	.324

a. Predictors: (Constant), العلاقات_الانسانية, الصفات_الشخصية_للمدير, الصفات_الادارية_للمدير

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.550	3	.183	1.742	.178 ^b
	Residual	3.367	32	.105		
	Total	3.917	35			

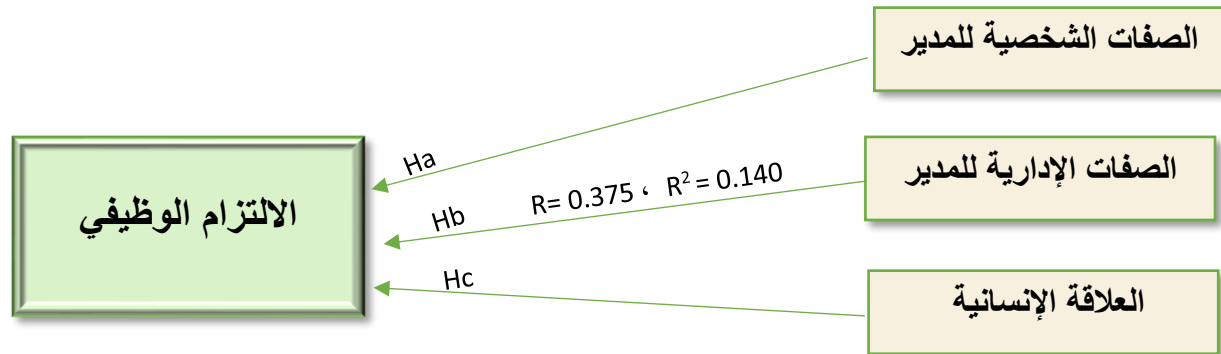
a. Dependent Variable: الالتزام_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), العلاقات_الانسانية, الصفات_الشخصية_للمدير, الصفات_الادارية_للمدير

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.995	.188		5.306	<.001	.613	1.377
	الصفات_الشخصية_للمدير	.105	.212	.135	.494	.625	-.327-	.537
	الصفات_الادارية_للمدير	-.263-	.269	-.308-	-.981-	.334	-.810-	.284
	العلاقات_الانسانية	.372	.197	.483	1.895	.067	-.028-	.773

a. Dependent Variable: الالتزام_الوظيفي



❖ يتضح من الجدول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig) أقل من (0.17) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة (0.17).
- وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.375$) وجود ارتباط موجب ضعيف بين ابعاد القيادة الاخلاقية (الصفات الشخصية للمدير ، الصفات الإدارية للمدير ، العلاقات الإنسانية) والالتزام الوظيفي.
- يشير معامل التحديد المعدل (R^2) إلى أن (14%) من التباين الحاصل الالتزام الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ابعاد القيادة الأخلاقية .
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) (0.01).

➤ وبناءً على النتائج السابقة لم يتم قبول صحة الفرض الفرعي الاول والثاني والثالث الذي تنص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الصفات الشخصية للمدير والصفات الإدارية للمدير والعلاقات الإنسانية كمتغير مستقل والالتزام الوظيفي كمتغير تابع

4.6. الخاتمة

في هذا الفصل، تم تحليل البيانات التي تم جمعها من الدراسة الميدانية باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية. كانت الغاية الرئيسية من هذا التحليل هي فهم العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي لدى موظفي شركة سعيد باوزير للمواد الغذائية.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة معنوية وإيجابية بين القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام الوظيفي. هذا يشير إلى أن استخدام أساليب القيادة الأخلاقية يمكن أن يعزز من شعور الموظفين بالالتزام تجاه مهامهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للشركة. كما تم التأكيد على أهمية الصفات الشخصية والإدارية للمديرين في تشكيل بيئة العمل. إذ تبين أن المديرين الذين يتمتعون بصفات قيادية أخلاقية عالية قادرون على تحفيز موظفيهم وزيادة مستويات رضاهم.

علاوة على ذلك، تم توضيح أن القيادة الأخلاقية تساهم في تقليل معدلات دوران العمالة وتعزيز الروح المعنوية في مكان العمل. فقد أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يشعرون بدعم قيادتهم الأخلاقية يميلون إلى الالتزام بشكل أكبر، مما ينعكس إيجابياً على إنتاجية الشركة.

تتطلب هذه النتائج من المؤسسات الاستثمار في تدريب وتطوير المدربين على مهارات القيادة الأخلاقية. يجب أن تتبنى الشركات استراتيجيات تساهم في تعزيز القيم الأخلاقية في بيئة العمل، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

في الفصول التالية، سيتم تقديم مجموعة من التوصيات المستندة إلى النتائج التي تم الحصول عليها، بالإضافة إلى اقتراحات للدراسات المستقبلية التي يمكن أن تسلط الضوء على جوانب أخرى من القيادة الأخلاقية وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تتعلق هذه الدراسة بأثر استخدام القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي للموظفين في شركة سعيد باوزير للمواد الغذائية بجدة. وقد تم تحليل النتائج من خلال منهجية بحثية صلبة، حيث تم استكشاف العلاقة بين الصفات الشخصية والإدارية للمدير والعلاقات الإنسانية وتأثيرها على مستوى الالتزام الوظيفي. يهدف هذا الفصل إلى تلخيص النتائج الرئيسية، وتقديم التوصيات العملية، واستعراض محددات الدراسة والتوجهات المستقبلية للبحث.

❖ محددات الدراسة

- على الرغم من الجهود المبذولة في هذه الدراسة، إلا أن هناك عدة محددات يجب أخذها بعين الاعتبار:
- حجم العينة: تم استخدام عينة محدودة من الموظفين في شركة واحدة، مما قد يؤثر على تعميم النتائج.
- البيئة الثقافية: تتأثر القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي بالسياق الثقافي، وقد تكون النتائج مختلفة في بيئات عمل أخرى.
- الأساليب البحثية: اعتمدت الدراسة على الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما قد يؤثر على دقة المعلومات المستخلصة.
- العوامل الخارجية: قد تؤثر الظروف الاقتصادية والاجتماعية على النتائج، ولم يتم تناولها بشكل شامل في الدراسة.

❖ الدراسات المستقبلية

ينبغي أن تتناول الدراسات المستقبلية ما يلي:

- توسيع نطاق العينة: تشمل شركات ومؤسسات متعددة في قطاعات مختلفة لتعزيز تعميم النتائج.
- دراسة تأثير القيادة الأخلاقية في بيئات ثقافية متنوعة: لفهم كيفية تأثير الثقافة على القيادة والالتزام.
- استخدام أساليب بحثية متنوعة: مثل المقابلات الشخصية والدراسات النوعية للحصول على رؤى أعمق.
- استكشاف عوامل أخرى مؤثرة: مثل الظروف الاقتصادية والعوامل النفسية وتأثيرها على الالتزام الوظيفي.

5.2. توصيات الدراسة:

استنادًا إلى نتائج الدراسة، يُوصى بما يلي:

- تطوير برامج تدريبية للمديرين: تركز على تعزيز الصفات الأخلاقية والإدارية وتأثيرها على الالتزام الوظيفي.
 - إنشاء بيئة عمل إيجابية: تشجع على التواصل الفعال وتعزيز العلاقات الإنسانية بين الموظفين والمديرين.
 - تقييم دوري للقيادة الأخلاقية: من خلال استبيانات دورية لقياس أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي.
 - تشجيع المشاركة: في اتخاذ القرارات لتعزيز الشعور بالانتماء والالتزام من قبل الموظفين.
 - تقييم دور القيادة الأخلاقية بشكل دوري:
- إجراء تقييمات دورية لتأثير القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين، مما يساعد في تعديل الاستراتيجيات بشكل مستمر.
- تشجيع التواصل المفتوح:
- إنشاء بيئة عمل تشجع على الحوار المفتوح بين جميع المستويات، مما يعزز الثقة ويقلل من الفجوات بين الإدارة والموظفين.
- تقديم حوافز للالتزام الوظيفي:
- يجب تصميم برامج حوافز تشجع الموظفين على الالتزام بالعمل، مثل المكافآت المالية أو الاعتراف العلني.
- تطبيق استراتيجيات العمل الجماعي:
- تعزيز العمل الجماعي من خلال أنشطة بناء الفريق، مما يساهم في تحسين العلاقات الإنسانية وتعزيز روح التعاون.

5.3. الخاتمة :

تعتبر القيادة الأخلاقية من العناصر الأساسية التي تؤثر في ديناميكية العمل ونجاح المؤسسات. في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الشركات اليوم، من المهم أن تعترف المنظمات بأهمية القيم الأخلاقية في توجيه سلوكيات الموظفين وتعزيز بيئة عمل إيجابية .

أظهرت هذه الدراسة أن القيادة الأخلاقية لا تقتصر فقط على كونها سمة شخصية لدى القادة، بل هي أيضاً استراتيجية مؤسسية تساهم في تعزيز الالتزام الوظيفي. من خلال اعتماد ممارسات القيادة الأخلاقية، يمكن للمديرين تحسين أداء موظفيهم، وتقليل معدلات دوران العمالة، وزيادة مستويات الرضا الوظيفي.

كما أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة تؤكد على أن الصفات الشخصية والإدارية للمديرين تلعب دوراً حاسماً في تشكيل بيئة العمل. فالقادة الذين يتسمون بالنزاهة، والعدالة، والشفافية، يساهمون في بناء علاقات ثقة مع الموظفين، مما يعزز من التزامهم وورغبتهم في تقديم أفضل ما لديهم.

علاوة على ذلك، فإن تعزيز العلاقات الإنسانية في مكان العمل يساهم في خلق ثقافة تنظيمية إيجابية. فالموظفون الذين يشعرون بالاحترام والدعم من قبل إدارتهم يكونون أكثر استعداداً للانخراط في العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

في الختام، ينبغي أن تدرك المؤسسات أن استثمارها في القيادة الأخلاقية ليس مجرد خيار، بل هو ضرورة استراتيجية. فالمؤسسات التي تتبنى هذه الممارسات ستجد نفسها في موقع قوي لمواجهة تحديات المستقبل وتحقيق النجاح المستدام .

تأمل هذه الدراسة أن تكون قد أضافت قيمة حقيقية للبحث في مجال القيادة الأخلاقية، وأن تشجع المزيد من الدراسات لاستكشاف الجوانب المختلفة لهذه الموضوعات المهمة. إن تعزيز الالتزام الوظيفي من خلال القيادة الأخلاقية ليس فقط مفيداً للأفراد، بل هو أيضاً ركيزة أساسية لبناء مؤسسات ناجحة ومزدهرة.

قائمة المراجع

1. الرميدي، بسام سمير عبد الحميد، و بدوي، أسماء سعيد. (2021). أثر القيادة الأخلاقية على نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية: الثقة التنظيمية كمتغير وسيط. مجلة كلية السياحة والفنادق، مج5، ع1، 18 - 1.
2. الغامدي، ليلى محمد عبدالله. (2019). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحة. مجلة القراءة والمعرفة، ع213، 71 - 101.
3. أمينة، الرواس (2023). القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة لمترية والتعميم بمحافظة ظفار، مجلة كلية التربية . جامعة طنطا، المجلد (98).
4. نصر الدين، قعودة، وسلامي، منيرة. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل: دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج10، ع4، 91 - 110.
5. فارس، بلسميلي. (2020). 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.
6. الشهومي، سعيد بن راشد بن علي، داود عبد الملك يحيى. (2021)، أثر التماثل التنظيمي في الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان: دراسة ميدانية، مجلة العلوم التربوية والنفسية.
7. عبد الشافي، محمد أبو الفضل. (2018). القيادة والادارة في الفكر العربي المعاصر ؛ جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ؛ المملكة العربية السعودية، الرياض.
8. اللحاني، سلطان. (2021). 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.
9. حسن، آمال منصور. (2020). 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.
10. بثينة، جندلي. (2018). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير.
11. عبدالهادي، عبيد حسن محمود محمد. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج11، ع2، 1217 - 1247.
12. الغريب، محمد، و جسام، تماضر مهدي. (2023). أثر القيادة الأخلاقية في التقليل من نوايا دوران الموظفين: دراسة ميدانية على وزارة التربية وقطاعات الوزارة. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
13. الحمادي، حسين علي محمد. (2020). القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية. العلوم التربوية، مج28، ع4، 107 - 144.
14. آل سعيد، فايز عبدالله محمد. (2023). القيادة التحويلية وأثرها على رضا العاملين. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع14، 83 - 160.

15. الرواس، أمينة بنت سعيد بن أحمد طيراش. (2023). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. مجلة كلية التربية، مج89، ع1، 42 – 63
16. جندلي، بثينة، و بن ساسي، عبدالحفيظ. (2018). 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.
17. الرتمي، سماح، و يوسف، أسماء. (2016). أثر السلوك الأخلاقي للقيادة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة مؤسسة رغوغة الجنوب - تقرت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.
18. سعيد، محمد نصر محمد. (2016). دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الاتصالات المصري. مجلة التجارة والتمويل، ع2، 85 - 132
19. مصدر استبيان الالتزام الوظيفي

<https://dspace.univ-guelma.dz/xmlui/handle/123456789/15537>

20. مصدر استبيان القيادة الاخلاقية

https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/123456789/27920/1/mabrouki-nazli.pdf_compressed.pdf

مقدمة استمارة البحث

السيدة والسادة الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نحن نقوم بإجراء بحث علمي يهدف إلى " أثر استخدام القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي

بالتطبيق على شركة سعيد باوزير للمواد الغذائية بجدة". يسعى هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول تجاربكم

وآرائكم ، والتي ستساهم بشكل كبير في تحليل العلاقة بين " أثر استخدام القيادة الأخلاقية والالتزام

الوظيفي. هذا البحث جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية من

جامعة ميدأوشن، ولكن يرتبط بمصلحتكم المباشرة. نأمل منكم قراءة الاستبيان بدقة والإجابة على جميع

الأسئلة بوضع علامة صح في المربع المناسب بما يعبر عن رأيكم

نشكركم مقدما على تقديركم لأهمية هذه الدراسة وتعاونكم معنا لتحقيق نجاحها نود أن نؤكد أن المعلومات

التي ستتم جمعها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الطالب: عبد المجيد العمودي

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

المستوى التعليمي:

☐ دبلوم

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

العمر:

☐ اقل من 30 سنة

☐ من 30 سنة الى 40 سنة

☐ من 40 سنة الى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

سنوات الخبرة:

☐ اقل من 5 سنين

☐ من 5 الى 10 سنوات

☐ من 10 الى 15 سنة

☐ من 15 سنة فأكثر

استبيان المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية

القيادة الأخلاقية				الرقم
الصفات الشخصية للمدير				
موافق	محايد	غير موافق		
			يتحلى المدير بالصدق في التعامل مع العاملين	1
			يتحلى المدير بالنزاهة والأمانة تجاه العاملين	2
			يتحمل المدير المسؤولية تجاه أخطائه.	3
			يفي المدير بالوعد التي يقطعها للعاملين	4
الصفات الإدارية للمدير				
موافق	محايد	غير موافق		
			يعمل المدير بعد التحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها.	5
			يلتزم المدير بتطبيق القوانين والتشريعات المعمول بها.	6
			يشجع المدير العمال على الإبداع والتجديد.	7
			يشارك المدير العمال في صناعة والتخاذ القرارات.	8
العلاقات الإنسانية				
موافق	محايد	غير موافق		
			يتعامل المدير مع مع العمال بتواضع واحترام.	9
			يقدر المدير ظروف العمال ويراعي حاجاتهم ومشاعرهم.	10
			يشارك المدير العمال عمال في مناسباتهم الاجتماعية.	11
			يتسامح المدير مع : العمال قدر الإمكان	12

استبيان المتغير التابع: الالتزام الوظيفي

الرقم	الالتزام الوظيفي	موافق	محايد	غير موافق
1	أشعر بارتباط عاطفي تجاه مؤسستي			
2	أعتبر أي مشكلة في العمل جزء من مشاكل الشخصية.			
3	أعتبر الحديث من عملي خارج ساعات العمل ممتعاً.			
4	أرى أن المؤسسة تستحق الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها.			
5	أشعر بالفخر كوني أحد أفراد هذه المؤسسة.			
6	أحرص على إتقان العمل بشكل جيد.			
7	أملك الاستعداد لتحمل المسؤولية المعلى مخالفة أوامر وتعليمات العمل			
8	أعتمد أحياناً على زملائي في إنجاز بعض مهام العمل			
9	اعتمد على الرقابة الذاتية في ممارسة مهامي			
10	اقوم بمهامي الوضعية على اكمل وجه دون الحاجة للرقابة من قبل رؤسائي.			
11	أعتبر العمل الجماعي جزءاً مهماً من التزامي.			
12	أعمل بجد لتحقيق أهداف الفريق.			

Midocean University

College of Management

Master's in Human Resources



The Impact of Ethical Leadership on Employee Job Commitment: A Case Study of Saeed Bawazir Foodstuff Company.

Student name

Abdul Majid Ahmed Al-Amoudi

2021204753

Semester - 2025