

تأثير السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي في قطاع الاتصالات
"دراسة تطبيقية شركة STC – مكة المكرمة"

أسم الطالب

محمد سالم أحمد مخير

مشروع تخرج – 1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - 2024

4.....	المقدمة	1.
6.....	مشكلة الدراسة	2.
6.....	الفجوة النظرية:	2.1.
6.....	الفجوة التطبيقية:	2.2.
7.....	أهمية الدراسة	3.
7.....	الأهمية النظرية:	3.1.
7.....	الأهمية التطبيقية:	3.2.
7.....	أسئلة الدراسة	4.
8.....	أهداف الدراسة	5.
8.....	فرضيات الدراسة	6.
8.....	نموذج الدراسة	7.
9.....	الدراسة الميدانية	8.
10.....	منهجية الدراسة	9.
11.....	هيكل الدراسة المقترح	10.

الفصل الثاني 12

13.....	المقدمة	2.1
13.....	السلوك الأخلاقي	2.2
13.....	مفهوم السلوك الأخلاقي (Behavior Ethical) :	2.2.1
14.....	محددات السلوك الأخلاقي (Behavior Ethical) :	2.2.2
16.....	أبعاد السلوك الأخلاقي (Behavior Ethical) :	2.2.3
19.....	الالتزام التنظيمي	2.3
19.....	مفهوم الالتزام التنظيمي (Organizational commitment) :	2.3.1
20.....	الالتزام التنظيمي له ثلاث اتجاهات	2.3.2
20.....	العوامل التي تتأثر بالالتزام التنظيمي (Organizational commitment) :	2.3.3
21.....	خصائص الالتزام التنظيمي (Organizational commitment) :	2.3.4
21.....	أهمية الالتزام التنظيمي (Organizational commitment) :	2.3.5
22.....	مراحل الالتزام التنظيمي عند الفرد (Organizational commitment) :	2.3.6
23.....	أبعاد الالتزام التنظيمي (Organizational commitment) :	2.3.7
24.....	العلاقة بين السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي	2.4

قائمة الملاحق 26

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	محددات السلوك الأخلاقي	14
2-1	محددات السلوك الأخلاقي	14
3-1	أبعاد الالتزام التنظيمي	22

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	استمارة الاستبيان باللغة العربية	24

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

في هذا العصر المتسارع التطور، ومع زيادة المنافسة بين المنظمات على تقديم الأفضل في سوق العمل، يصبح من الضروري على كل منظمة أن تتبنى تلك التطورات وتقدم أقصى ما لديها. يتطلب ذلك الاهتمام بالهيكل التنظيمية والموارد والتكنولوجيا والأنظمة الحديثة التي تسهم في تحقيق أهدافها كمنظمة تسعى لتحقيق التميز في سوق العمل، وتلبية تحديات تطورات كافة القطاعات الاقتصادية. في هذا السياق، يبرز أهمية فهم التحديات والاهتمام بالاحتياجات والتطلعات لأفراد المنظمة كأساس لتلبية احتياجاتها وتطلعاتها، وهو ما يعكس الارتباط الوثيق بين الأفراد وأهداف المنظمة (نواني، & آسيا).

في عالم الأعمال اليوم، يعتبر المورد البشري الأساس والروح والقلب لأداء المنظمة. يُعدُّ كل فرد في المنظمة مسؤولاً عن تحقيق أهدافها ونجاحها. ومن هنا، تقع على عاتق المنظمات مسؤولية توفير بيئة عمل مشجعة ومحفزة تعزز من أداء ورضا الموظفين. ومن خلال استثمار الوقت والجهد في تطوير وإدارة الموارد البشرية بشكل فعال، تستطيع المنظمات تعزيز أدائها وتحقيق أهدافها بنجاح. لذلك، يُعدُّ تخطيط وإدارة الموارد البشرية بشكل صحيح أمراً حيوياً لنجاح أي منظمة. إن التركيز على تطوير الموظفين وتحفيزهم للتميز في أدائهم يسهم بشكل كبير في تحقيق النجاح المستدام للمنظمة وتحقيق أهدافها المستقبلية (عادل و مهمل , 2023).

تعريف الالتزام التنظيمي: "قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها" (Porter, 1974). الالتزام التنظيمي يعكس مدى اندماج الشخص في الشركة واهتمامه بالبقاء فيها، وقوة ارتباطه بها وتوافق مصالحه مع أهدافها. يشير إلى رغبته في بذل المزيد من الجهد لتحسينها، وهناك علاقة قوية وإيجابية وديناميكية تستند إلى الاقتناع بأهداف التنظيم. الاهتمام بالالتزام التنظيمي يأتي من ضرورة التركيز على دور الفرد الذي يعتبر جزءاً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسة. كل فرد لديه اتجاهات وميول وأساليب توجه سلوكه، وهذا يجعل من الصعب التعامل معه والسيطرة على مكوناته النفسية والاجتماعية. لذلك، من المهم أن تحدد المؤسسة أهدافاً مشتركة يسعى الجميع لتحقيقها وفقاً لمبادئ متفق عليها. كلما كانت الأهداف مفهومة ومتفق عليها، وتماشت مع أهداف المؤسسة، زادت فرص النجاح والتطور. (عبد الرحمن وهدي).

توضح الدراسات السابقة أن القيادة الأخلاقية تعد من الجوانب الحيوية التي تحقق عوائد معتبرة وتعود بالنفع على المؤسسات، حيث ترتبط بشكل وثيق بالواقع واحتياجاته مع العملاء والموظفين. يعتبر جو المنظمة أحد أهم العوامل التي يعتمد عليها الأفراد الذين ينقسمون بين متذمرين ومؤيدين، ولكن يظهر أن القيادة الأخلاقية تلعب دوراً كبيراً في تأثيرها على تحقيق الالتزام التنظيمي، حيث ينبع الالتزام الداخلي للفرد في المنظمة من الإيمان التام بأهدافها وقيمها، والرغبة الشديدة في المحافظة على عضويته فيها، وبالتالي السعي للحفاظ على استمراريتها وتطورها. وبالنظر إلى أهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز فرص وقدرات المنظمة على البقاء والنمو المستمر، يتبين أنه يجب استخدام العديد من الاستراتيجيات مثل توفير مناخ ملائم وحوافز مشجعة ونظم إدارية متطورة (هيري وآخرون, 2022).

وفي نفس السياق نستنتج أيضاً أن الشفافية في اتخاذ القرارات تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الالتزام التنظيمي للعمال في المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يُشجع احترام القوانين على الالتزام للعمال بسياسات وإجراءات المؤسسة. ويظهر أيضاً أن التعاون بين العمال يساهم في تعزيز القيم التنظيمية لهم. بالإضافة إلى ذلك، تؤكد الدراسات السابقة فرضية أن أخلاقيات العمل تلعب دوراً حيوياً في تحقيق الالتزام التنظيمي للعمال في المؤسسة. يُشير الاستنتاج العام لهذه الدراسة إلى أن معظم البحوث السابقة تثبت العلاقة الإيجابية بين الأخلاقيات في العمل والالتزام التنظيمي (بنون وآخرون, 2022).

وأيضاً تؤكد دراسة سابقة أن الرضا الوظيفي، سواء كان داخلياً أو خارجياً، يعتبران عوامل مهمة في تحفيز الموظفين على الالتزام في المنظمات المدروسة. يشير الدراسة إلى أن هذه النتائج قد تعزز فهم علاقة الرضا بالالتزام التنظيمي، مما يبرز أهمية توفير بيئة عمل تشجع على رضا الموظفين.

هذه النتائج تشير أيضاً إلى أن تحسين الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والأداء والالتزام التنظيمي، مما يساهم في تعزيز التنافسية والاستدامة للمنظمات (Razak & Ismail, 2016).

يظهر أيضاً أن هناك علاقة إيجابية ومهمة بين مشاركة الموظفين والالتزام التنظيمي. يعني هذا أن الموظفين الذين يشاركون بفاعلية في أداء مهامهم يميلون إلى تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي، وكذلك العكس صحيح. يمكن لهذا النوع من التفاعل المشترك بين الموظفين والمنظمة أن يخلق شعوراً بالالتزام والاهتمام من قبل المنظمة تجاه موظفيها، وهذا بدوره يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل وأكثر فاعلية، وبالتالي يعزز الالتزام التنظيمي بين أفراد المنظمة (Shoko & Zinyemba, 2014).

وأظهرت نتائج على وجود علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، حيث تساهم العدالة في الإجراءات في تعزيز الانضباط لدى الموظفين، وتزيد العدالة في التوزيع من استقرارهم. كما أن تجربة الموظفين للعدالة في التعاملات تساهم في تعزيز الولاء للمنظمة. تم اختبار فرضيات فرعية للتحقق من صدق الفرضية العامة، وأظهرت النتائج دعمها، مما يؤكد على دور العدالة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي (فينيش وآخرون, 2018).

في قطاع الاتصالات، يظهر أن الدراسات حول تأثير السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي محدودة بشكل ملحوظ. يعد هذا القطاع بيئة ديناميكية وحيوية تتطلب معايير أخلاقية عالية لتحقيق النجاح المستدام. ومع ذلك، يبدو أن هناك فجوة في الأبحاث بخصوص كيفية تأثير السلوك الأخلاقي للموظفين في هذا القطاع على الالتزام بأهداف المنظمة وقيمتها. من المهم ملء هذه الفجوة من خلال إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تسلط الضوء على هذه العلاقة المهمة والتي يمكن أن تساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز السمعة والاستدامة لشركات قطاع الاتصالات ومن الملاحظ أن فهم العلاقة بين السلوك الأخلاقي للموظفين والالتزام التنظيمي يمكن أن يساهم في تشكيل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تعزز الأخلاقيات وتعزز الاندماج الإيجابي للموظفين في ثقافة المنظمة. بالتالي، يمكن للبحوث المستقبلية في هذا المجال أن تسلط الضوء على أفضل الممارسات والسياسات التي يمكن للشركات في قطاع الاتصالات تبنيها لتعزيز السلوك الأخلاقي وزيادة الالتزام التنظيمي بين موظفيها. ومن خلال تعزيز الثقة والاحترام في بيئة العمل، يمكن أن تعمل الشركات على تعزيز الانتماء للموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أكبر، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز الأداء العام وتعزيز التنافسية في السوق.

هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية فهم تأثير السلوك الأخلاقي للموظفين على الالتزام التنظيمي في سياق قطاع الاتصالات. رغم أهمية السلوك الأخلاقي كعنصر أساسي في بناء ثقافة التنظيم وتعزيز الالتزام بأهدافه، إلا أن هناك قلة في الدراسات التي تبحث في هذه العلاقة المهمة، خاصة في قطاع الاتصالات. لذا، فإن فهم هذه العلاقة يمثل تحدياً بحثياً يستدعي إجراء المزيد من الدراسات للتأكد من أهمية تعزيز السلوك الأخلاقي لتحقيق التزام أفضل بالمنظمة وتعزيز الأداء العام.

تسعى هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين السلوك الأخلاقي للموظفين والالتزام التنظيمي في قطاع الاتصالات. من خلال تحليل هذه العلاقة، نسعى لتحديد أثر السلوك الأخلاقي على مدى ارتباط الموظفين بأهداف وقيم المنظمة وتأثيره على أدائها ونجاحها في السوق. تهدف الدراسة أيضاً إلى تحديد الفجوات في البحوث السابقة وملؤها من خلال إضافة مساهمة فريدة في فهم هذه العلاقة المعقدة. ستساهم الدراسة في توجيه السياسات والممارسات التنظيمية لتعزيز السلوك الأخلاقي للموظفين وزيادة الالتزام التنظيمي، مما يساهم في تحقيق النجاح المستدام للشركات في قطاع الاتصالات.

المشكلة المركزية التي تسلط الدراسة عليها هي ضالة الدراسات التي تتناول تأثير السلوك الأخلاقي للموظفين على الالتزام التنظيمي في قطاع الاتصالات. على الرغم من أهمية السلوك الأخلاقي في بناء ثقافة التنظيم وتعزيز الالتزام بأهدافه، إلا أن الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في قطاع الاتصالات قليلة. ينبغي إجراء المزيد من البحوث لفهم أهمية تعزيز السلوك الأخلاقي لتعزيز الالتزام بالمنظمة وتعزيز الأداء التنظيمي بشكل عام. هذه الفجوة النظرية والتطبيقية تبرز الحاجة الماسة للبحث الإضافي في هذا المجال لتحقيق فهم أعمق وتطبيق عملي أفضل للعلاقة بين السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي في قطاع الاتصالات.

2.1. الفجوة النظرية:

1. نقص الدراسات العميقة: قلة الدراسات التي استكشفت بعمق تأثير السلوك الأخلاقي للموظفين على الالتزام التنظيمي في قطاع الاتصالات.
2. ضيق التركيز: عدم توجيه اهتمام كافٍ لهذه العلاقة المهمة بشكل محدد في سياق قطاع الاتصالات.
3. الحاجة لتحليل أعمق: على الرغم من وجود الأدب العلمي الذي يشير إلى أهمية السلوك الأخلاقي في الالتزام التنظيمي، إلا أن هناك حاجة ملحة إلى دراسات تحليلية أعمق لفهم تأثيراتها بشكل أفضل.
4. ضرورة الدراسة الموجهة: ينبغي إجراء المزيد من الأبحاث التي توجه التركيز بشكل خاص على هذه العلاقة في قطاع الاتصالات، مما سيسهم في زيادة فهمنا وتحليلنا لهذا الموضوع وتعزيز المعرفة العلمية في هذا المجال.

2.2. الفجوة التطبيقية:

1. عدم التفاعل العملي: قد تكون هناك فجوة في التطبيق العملي لنتائج الدراسات النظرية المتعلقة بتأثير السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي في قطاع الاتصالات.
2. تحديات التنفيذ: قد تواجه المؤسسات في هذا القطاع صعوبات في تطبيق الاستنتاجات النظرية في بيئة عمل واقعية، مما يخلق فجوة بين النظرية والتطبيق الفعلي.
3. الضغوط الخارجية: قد تكون هناك تحديات خارجية مثل الضغوط التنظيمية أو الاقتصادية التي تؤثر على قدرة المؤسسات في تطبيق المفاهيم الأخلاقية في ممارساتها اليومية.
4. ضرورة الحلول العملية: ينبغي تعبئة هذه الفجوة من خلال تطوير حلول عملية ومستدامة تساعد على تطبيق السلوك الأخلاقي في العمل اليومي في قطاع الاتصالات، وتعزيز الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء العام للمؤسسات.

تتناول هذه الدراسة التساؤل الدراسة الرئيسي التالي:

"كيف يؤثر السلوك الأخلاقي للموظفين على الالتزام التنظيمي في البيئة العملية؟"

3. أهمية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وفهم العلاقة بين السلوك الأخلاقي للموظفين والالتزام التنظيمي في قطاع الاتصالات. تسعى الدراسة إلى تحليل هذه العلاقة وتحديد كيفية تأثير السلوك الأخلاقي على ارتباط الموظفين بأهداف وقيم المنظمة، وكذلك على أدائها ونجاحها في السوق. كما تهدف الدراسة إلى تحديد الفجوات في الأبحاث السابقة وتقديم مساهمة فريدة في فهم هذه العلاقة المعقدة بشكل أكبر. من خلال تحليل هذه العلاقة، يمكن للبحث أن يوجه السياسات والممارسات التنظيمية لتعزيز السلوك الأخلاقي للموظفين وزيادة الالتزام التنظيمي، مما يسهم في تحقيق النجاح المستدام للشركات في قطاع الاتصالات.

3.1. الأهمية النظرية:

الأهمية النظرية لهذا الدراسة تتجلى في مساهمته في تعزيز فهمنا لعلاقة السلوك الأخلاقي للموظفين والالتزام التنظيمي في قطاع الاتصالات. من خلال استكشاف هذه العلاقة، يمكن للبحث أن يسهم في سد الفجوات المعرفية الموجودة في الأدب السابق وتوضيح الآليات والعوامل التي تؤثر فيها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن توفر الدراسة إطاراً نظرياً جديداً لفهم كيفية تعزيز السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي، مما قد يسهم في تحسين السياسات والممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية وتطوير القيادة وإدارة التغيير في الشركات.

3.2. الأهمية التطبيقية:

1. توجيه السياسات والممارسات: يمكن لفهم عمق العلاقة بين السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي أن يوجه تطوير السياسات والممارسات التنظيمية في قطاع الاتصالات، مما يساهم في بناء بيئة عمل تحفز على السلوك الأخلاقي وتعزز الالتزام بأهداف المنظمة.
2. تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: يمكن لنتائج الدراسة أن تساعد في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تعزز الأخلاقيات وتعزز الاندماج الإيجابي للموظفين في ثقافة المنظمة.
3. تحسين الأداء التنظيمي والتنافسية: من خلال الفهم العميق للعلاقة بين السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي، يمكن للبحث أن يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز التنافسية في سوق الاتصالات، وبالتالي تحقيق النجاح المستدام للشركات في هذا القطاع.

4. أسئلة الدراسة

الدراسة الحالية تهدف إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: "كيف يؤثر السلوك الأخلاقي للموظفين على الالتزام التنظيمي في البيئة العملية؟" وللإجابة على السؤال الرئيسي هناك عدة أسئلة فرعية الإجابة عليها تؤدي بنا للإجابة على السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية:

- 1- كيف يؤثر مستوى النزاهة في السلوك الأخلاقي للموظفين على مستوى الالتزام العاطفي تجاه المنظمة؟
- 2- هل يعتبر عدم وجود التحيز في السلوك الأخلاقي للموظفين عاملاً مؤثراً في الالتزام المعياري للموظفين؟
- 3- بماذا يساهم الاحترام في السلوك الأخلاقي للموظفين في تعزيز الالتزام الاستمراري بالمنظمة؟
- 4- كيف يمكن للشفافية في السلوك الأخلاقي للموظفين أن تعزز الالتزام المعياري بالمعايير والقيم التنظيمية؟

5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل عدة جوانب مهمة تتعلق بالسلوك الأخلاقي للموظفين وتأثيره على مستوى الالتزام التنظيمي في البيئة العملية. يتمحور التركيز في هذه الدراسة حول أربعة أهداف رئيسية:

- 1- استكشاف كيف يؤثر مستوى النزاهة في السلوك الأخلاقي للموظفين على مستوى الالتزام العاطفي تجاه المنظمة.
- 2- تحليل مدى تأثير عدم وجود التحيز في السلوك الأخلاقي للموظفين على مستوى الالتزام المعياري للموظفين.
- 3- تحديد كيف يسهم الاحترام في السلوك الأخلاقي للموظفين في تعزيز الالتزام الاستمراري بالمنظمة.
- 4- دراسة كيف يمكن للشفافية في السلوك الأخلاقي للموظفين أن تعزز الالتزام المعياري بالمعايير والقيم التنظيمية.

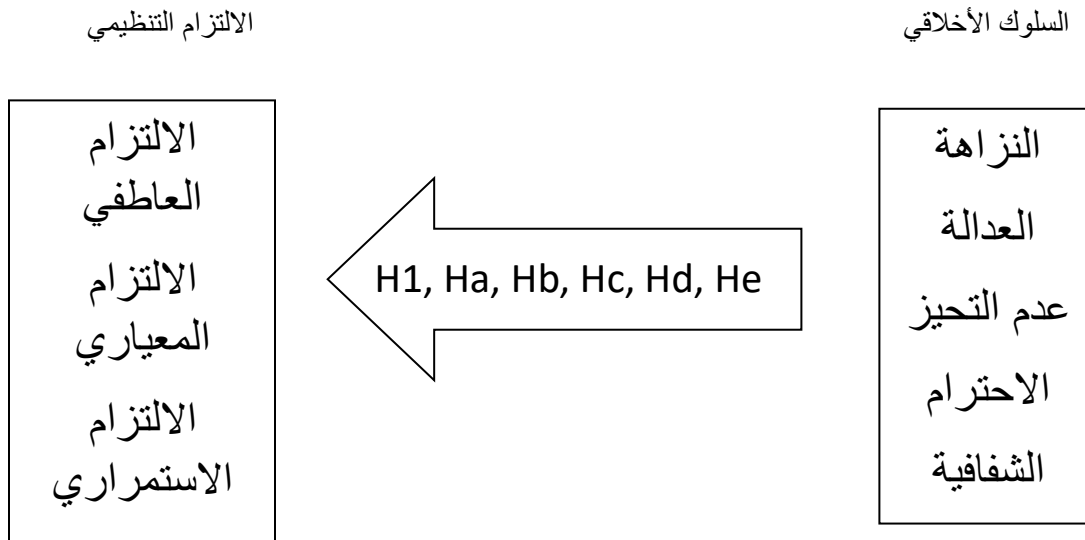
6. فرضيات الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل عدة فرضيات لفهم تأثير السلوك الأخلاقي للموظفين على مستوى الالتزام التنظيمي في البيئة العملية. تم افتراض الآتي:

- 1- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي
- 2- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين النزاهة كأحد ابعاد السلوك الأخلاقي والالتزام العاطفي كأحد ابعاد الالتزام التنظيمي
- 3- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين عدم التحيز كأحد ابعاد السلوك الأخلاقي والالتزام المعياري كأحد ابعاد الالتزام التنظيمي
- 4- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاحترام كأحد ابعاد السلوك الأخلاقي والالتزام الاستمراري كأحد ابعاد الالتزام التنظيمي

7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كم يلي:



نموذج الدراسة المقترح المصدر: الطالب

شركة الاتصالات السعودية (STC) هي إحدى أكبر شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية. تأسست في عام 1998 وتتخذ من الرياض مقراً لها، وهي جزء من قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية. تقدم STC مجموعة شاملة من خدمات الاتصالات المتنوعة بما في ذلك الهاتف الثابت والمحمول والإنترنت والتلفزيون والخدمات الرقمية الأخرى.

تعتبر STC من الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية وتمتلك شبكة واسعة وقوية من البنية التحتية للاتصالات تغطي معظم مناطق المملكة. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الشركة باستمرار إلى تقديم أحدث التقنيات والحلول الرقمية لعملائها، وتولي اهتماماً كبيراً بتحسين جودة الخدمة وتوسيع نطاق التغطية.

من خلال توفير خدمات اتصالات شاملة وموثوقة، تلعب STC دوراً حيوياً في دعم التطور التكنولوجي والرقمي في المملكة العربية السعودية، مما يساهم في تعزيز الاقتصاد وتحقيق التنمية المستدامة في البلاد.

هذه نبذة مختصرة عن شركة الاتصالات السعودية (STC)، وهي شركة متقدمة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً هاماً في تطوير البنية التحتية للاتصالات وتقديم خدمات اتصالات عالية الجودة للعملاء في المملكة العربية السعودية.

تصميم الدراسة:

1. فلسفة الدراسة Philosophies: المنهج الوضعي Positivism

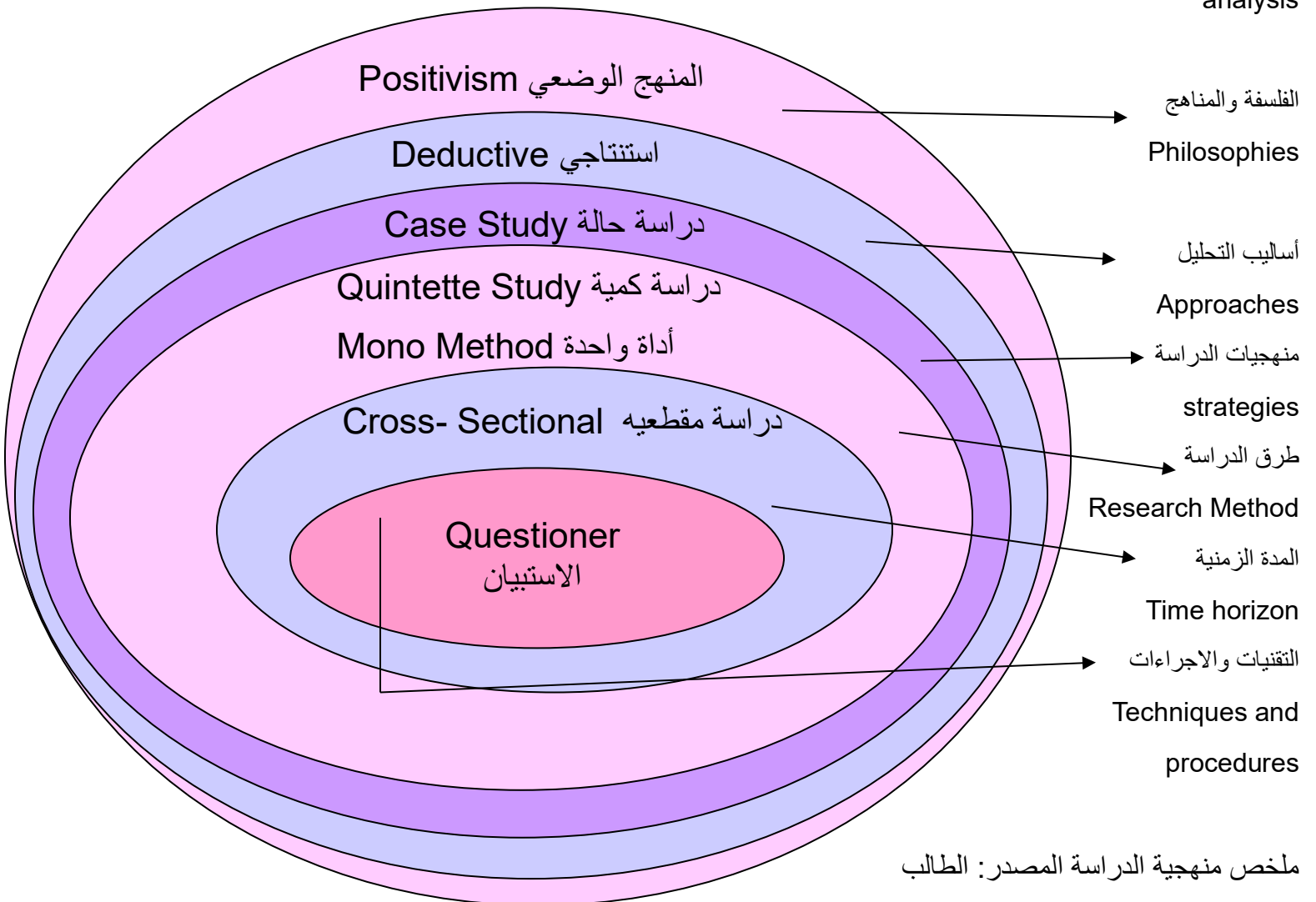
2. منهج الدراسة Approaches: استنتاجي Deductive

3. استراتيجيات الدراسة Strategies: دراسة حالة Case Study

4. نوع الدراسة Research Method: دراسة كمية Quintette Study + أداة واحدة Mono Method

5. الافق الزمني Time horizon: دراسة مقطعية Sectional-Cross

6. طرق جمع وتحليل البيانات Techniques and procedures: الاستبيان والتحليل الاحصائي Questionnaire and statistical analysis





الفصل الثاني

الإطار النظري

2.1 المقدمة

في عالم العمل المعاصر، تعتبر القيم الأخلاقية والالتزام التنظيمي من أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين ونجاح المؤسسات. إن فهم العلاقة بين هذين المفهومين يمثل تحديًا مهمًا للباحثين والممارسين على حد سواء.

تهدف هذه المقدمة إلى استعراض الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي، والتي تساهم في فهم عميق لهذه العلاقة المعقدة. سيتم خلال هذا الفصل استعراض النظريات والأبحاث التي استكشفت مفاهيم السلوك الأخلاقي ومقوماته، بالإضافة إلى تحليل كيفية تأثير هذه العوامل على الالتزام التنظيمي للموظفين.

من خلال هذا الاستعراض الأدبي، سأحاول بناء فهم شامل للعوامل التي تشكل السلوك الأخلاقي وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، مما يوفر الأساس اللازم لتحليل البيانات واستنتاج النتائج في الأبحاث المقبلة.

2.2 السلوك الأخلاقي

2.2.1 مفهوم السلوك الأخلاقي (Behavior Ethical) :

لدى Jones (1991) تتمحور فكرة السلوك الأخلاقي حول الأفعال أو القرارات التي تعتبر قانونيًا مقبولة وأخلاقيًا ضمن السياق الاجتماعي الأوسع.

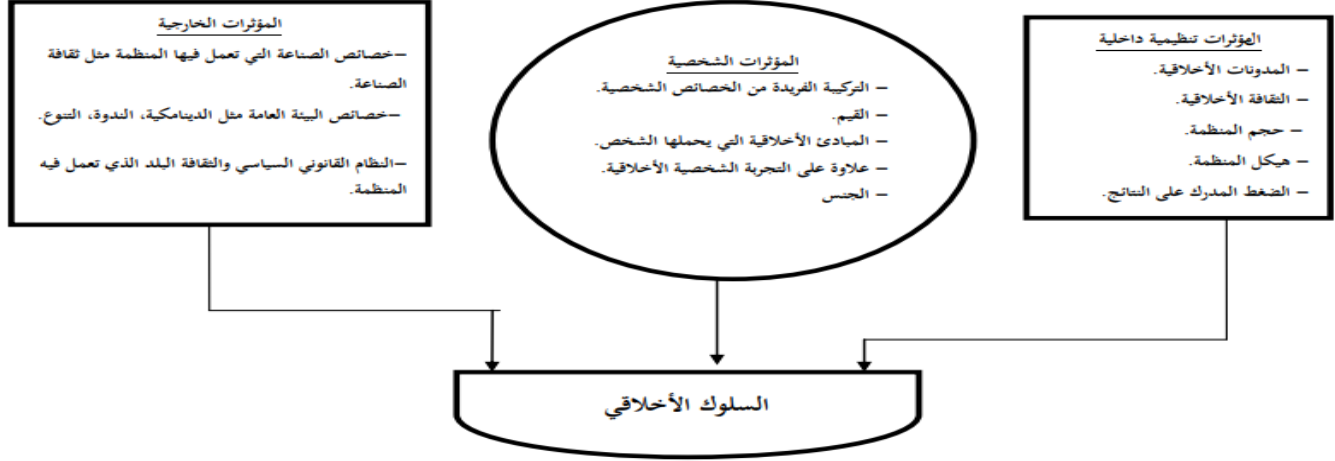
لدى جواد محسن راضي وعبد الله حسن. مقتبس من الساعدي والعنزي (2002: 104, 2011) السلوك الأخلاقي يعكس المبادئ الاجتماعية المتفق عليها، حيث يتوافق مع المعايير الاجتماعية المقبولة عمومًا، يُعتبر السلوك الأخلاقي السلوك الصالح والمحترم الذي يستحق الثناء والتقدير.

لدى Treviño Weaver & Reynolds (2006) يعتبر السلوك الأخلاقي جوهرًا في حياتنا اليومية، حيث يشير إلى الخطوات والقرارات التي يتخذها الفرد أو المجموعة والتي تتسم بالتوافق مع المعايير الأخلاقية والقيم المجتمعية. يشمل هذا السلوك الأفعال التي تلي الحد الأدنى من المعايير الأخلاقية مثل الصدق والامتنال للقانون، فضلاً عن الأفعال التي تتجاوز تلك المعايير الأدنى مثل تقديم المساعدة والإبلاغ عن الانتهاكات. ويتميز السلوك الأخلاقي بالالتزام بقيم العدالة والنزاهة، حيث يهدف إلى تحقيق نتائج إيجابية للأفراد والمنظمات والمجتمع بشكل عام.

لدى Mendez, M. F. (2009) السلوك الأخلاقي يتميز بالقرارات والأفعال التي تتبع المبادئ الأخلاقية والمعايير الاجتماعية، وتعكس مفهوم الفرد للصواب والخطأ.

2.2.2 محددات السلوك الأخلاقي (Behavior Ethical) :

الشكل (1:1): يوضح المحددات السلوك الأخلاقي.



المصدر: الرتمي

المؤثرات الشخصية:

يُعتبر السلوك الأخلاقي متأثرًا بعوامل شخصية متنوعة، حيث تضم هذه العوامل التركيبية الفريدة من خصائص الشخصية والقيم والمبادئ الأخلاقية التي يحملها الفرد. بالإضافة إلى ذلك، تلعب التجارب الشخصية الأخلاقية دورًا مهمًا، حيث ينشأ لدى الفرد نزعة نحو السلوك الأخلاقي أو العكس استنادًا إلى المكافآت والعقوبات التي يتلقاها على أفعاله (الرتمي).

الجنس والسلوك الأخلاقي:

تعتبر الفروق في الاتجاهات الأخلاقية بين الجنسين موضوعًا شائعًا، حيث يُعتقد أن هناك تفاوتات في السلوك الأخلاقي بين الرجال والنساء (الرتمي).

المؤثرات التنظيمية الداخلية:

تشمل العوامل التنظيمية الداخلية عدة جوانب مثل حجم المنظمة، وهيكلها التنظيمي، وثقافتها الداخلية، وضغطها المحسوس لتحقيق النتائج. وتشير الدراسات إلى أن هناك علاقة بين هذه العوامل والسلوك الأخلاقي، حيث قد يؤدي بعض الظروف مثل الضغط المحسوس لتحقيق الأهداف إلى تحفيز السلوك غير الأخلاقي (الرتمي).

2.2.2.1 العوامل الخارجية:

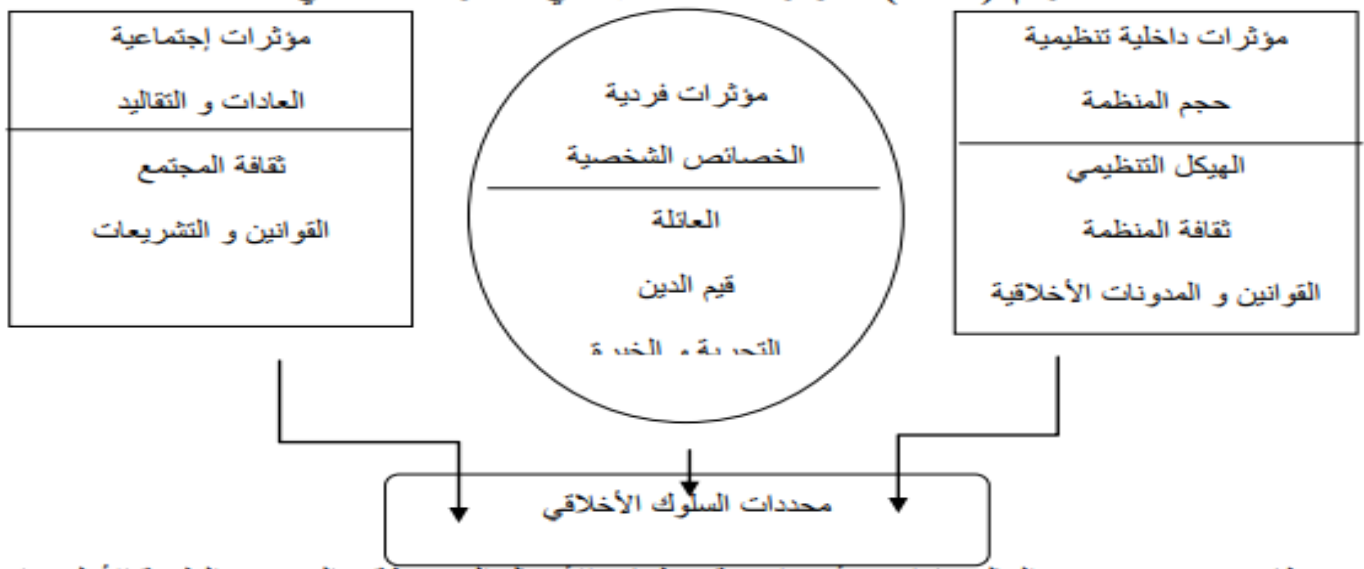
تتأثر المنظمة بالبيئة الخارجية، بما في ذلك الثقافة العامة، والنظام القانوني والسياسي، وهذه العوامل يمكن أن تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على السلوك الأخلاقي للفرد داخل المنظمة (الرتمي).

يجدر بالذكر أن هذه العوامل تتفاعل بشكل متبادل، حيث يمكن أن تؤثر بيئة المنظمة على السلوك الأخلاقي للفرد، وبالعكس.

نتأثر بالعوامل الخارجية بالتزامن مع التأثيرات الداخلية للمنظمة، وهذا التفاعل يخلق نظاماً تفاعلياً يؤثر على السلوك الأخلاقي للأفراد داخلها. فعلى سبيل المثال، تؤثر الظروف الخارجية مثل الثقافة العامة والقوانين والسياسات على البيئة التي تعمل فيها المنظمة. في المقابل، تتأثر البيئة الداخلية للمنظمة بالمؤثرات الخارجية وتفاعلاتها. ونتيجة لهذا التأثير المتبادل، تعمل المنظمة على تحديد وتطبيق معايير أخلاقية داخلية لمواجهة العوامل غير الأخلاقية من الخارج، مما يؤثر على توجهات الأفراد نحو السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي (الرتمي).

وهناك شكل آخر يوضح محددات السلوك الأخلاقي

الشكل (2:1): يوضح محددات السلوك الأخلاقي



المصدر: شبوعات

ما يمثل مصادر أخلاقيات الإدارة والأعمال يمارس تأثيراً حقيقياً على السلوك الأخلاقي، ويمكن تقسيم هذه المصادر والتأثيرات إلى ثلاث مجموعات رئيسية كالتالي:

أولاً: الفرد وخصائصه الشخصية: يُعتبر الفرد، سواء كان مديراً أو موظفاً، أساساً للسلوك الأخلاقي في مجال الأعمال. فسلوك هذا الفرد يتأثر بعدة عوامل، بعضها يرتبط بتكوينه العائلي والشخصي، وبعضها الآخر يتشكل نتيجة للتأثيرات الخارجية. ومن هذه العوامل:

1. الخصائص الشخصية: تتمثل في جوانب نفسية وبيولوجية تلعب دوراً كبيراً في تحديد السلوك، وتعبّر عن نظام منسق من القيم والاتجاهات الفردية التي قد لا تتطابق بين الأفراد (شبوعات).

2. الأسرة: تُعتبر الأسرة المصدر الرئيسي لتعلم القيم الاجتماعية، وتحدد القيم التي ينقلها الفرد من الأسرة إلى بيئته العملية.

3. قيم الدين: تلعب دوراً مهماً في تشكيل سلوك الفرد، حيث توجه تصرفاته وسلوكه بما يحث على النزاهة وتجنب الغش والرشوة، وتعتبر مصدراً للمسؤولية الشخصية والرقابة الذاتية.

ثانياً: المنظمة: تؤثر كل نظام من أنظمة المنظمة بشكل خاص على سلوك العاملين، وتتولد من ذلك قوة تشجيعية تؤثر على السلوك بشكل إيجابي أو سلبي. ومن السياسات المتبعة من قبل المنظمة (شبوعات):

1. الثقافة التنظيمية: تمثل مجموعة من المعتقدات والقيم والطقوس التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة.

2. المدونات الأخلاقية: تعكس توقعات الإدارة من السلوك الأخلاقي، وتحتوي على مجموعة القيم والمبادئ المرتبطة بالسلوكيات المقبولة والمرغوبة أو السلوكيات الخاطئة.

ثالثاً: البيئة الخارجية: يتأثر الإنسان بعوامل خارجية تحكم في أخلاقيته (شبوعات)، مثل:

1. التشريعات والقوانين الحكومية: تنظم السلوكيات والتصرفات في العمل بما يتماشى مع القوانين والأنظمة المعمول بها.

2. الأعراف والتقاليد الاجتماعية: تؤثر في سلوك الفرد وتلعب دوراً في الاستقامة والالتزام بالقيم الاجتماعية.

3. جماعات الضغط في المجتمع المدني: تمارس تأثيراً في سن القوانين والأنظمة المتعلقة بالسلوك الأخلاقي داخل المنظمات.

2.2.3 أبعاد السلوك الأخلاقي (Behavior Ethical) :

وتتمثل فيما يلي:

2.2.3.1 النزاهة:

استخدموا مصطلح "النزاهة" بكثرة في علم الإدارة وعلم النفس التطبيقي وأخلاقيات العمل. في الحقيقة، النزاهة تعبر عن فكرة اليد النظيفة وتطابق أقوال القادة مع أفعالهم في المنظمة. وتشمل أيضاً مفهوم الاستقامة والابتعاد عن السلوكيات الغير أخلاقية. أحد الباحثين (فاطمة ورفل مقتبس من ضيف، ٢٠٠٤: ٩١٤) وصف النزاهة بأنها تجنب السلوكيات السلبية والشكوك. في العمل، يتوجب أن تكون القيم المعلنة من قبل المنظمة متماشية مع

الإجراءات التنفيذية. هذا الالتزام الأخلاقي يساعد في تمييز المصلحة الشخصية عن المصلحة العامة، ويدفع القادة إلى اتخاذ القرارات التي تحقق العدالة والنزاهة في المنظمة (Aloustani، وآخرون، 2020:7).

2.2.3.2 العدالة:

العدالة تعدُّ إحدى الفضائل الأربعة التي دعا إليها الفلاسفة في العصور القديمة، إلى جانب الحكمة والعفة والشجاعة (فاطمة ورفل مقتبس من ضيف، ٢٠٠٤، ص ٦٨٣). وفي لسان العرب، فإنَّ المعنى الحقيقي للعدالة يتجلى في مقاومة الجور والظلم. وتعتبر العدالة أحد أسماء الله الحسنى، حيث تعني عدم الميل إلى الهوى في الحكم (مهنأ، ١٩٩٣، ص ١٤٥) في بادئ الأمر، يظهر في كتب الفلسفة مفهوم العدالة بوضوح، حيث ذكر أفلاطون أن النظام الاجتماعي، الذي يعتبر رمزاً للحضارة، لا يمكن أن يستمر من دون وجود العدالة، إذ تُعدُّ فضيلة إنسانية تهدف إلى ازدهار جميع أعضاء المجتمع. ويتمشى هذا الرأي مع فكر أرسطو الذي ربط العدالة بالأخلاق الفضيلة، حيث أكد أن العدالة تركز على أخلاقيات العمل كونها انعكاساً لعمليات التبادل بين القادة والعاملين (فاطمة ورفل مقتبس من دره، ٢٠٠٨:٢٣).

العاملون يرون القرارات والإجراءات التي يتخذها القادة بشأنهم من عدة زوايا، وهذا يؤثر على شعورهم بالعدالة داخل المنظمة. يمكن تقسيم هذا الشعور إلى عدة أنواع:

أولها العدالة التوزيعية، حيث يهتم العاملون بالعدالة فيما يتعلق بالأجور والحوافز التي يتلقونها مقابل جهودهم في العمل، ولا يقتصرون فقط على الكمية التي يحصلون عليها بل يهتمون أيضاً بالعدالة في المعاملة.

ثانيها العدالة الإجرائية تعني تطبيق الإجراءات الرسمية بشكل منصف في توزيع المكافآت والحوافز والأجور، ويُقيَّم ذلك من خلال شعور الموظفين بالعدالة فيما يتعلق بالطرق المتبعة في التخطيط وتنفيذ القرارات.

ثالثها عدالة التعاملات فهي المعاملة العادلة التي يتلقاها الموظفون في تطبيق القوانين والإجراءات من قبل قادتهم، ومدى إقناعهم بالأسباب التي تستدعي تلك الإجراءات.

توضيح الأدوار يُعتبر أمراً أساسياً يقوم به القادة في المنظمات، حيث يمثل نقطة البداية لتعزيز الأخلاقيات في بيئة العمل. يتمثل دوره في تحديد احتياجات الأعمال من خلال فهم توجهاتها وأهدافها، وذلك لتحقيق النجاح المطلوب. فعملية ربط أنشطة المنظمة بحاجات الأعمال تساهم في بناء بيئة إدارية تتميز بالأخلاقية والفعالية (فاطمة ورفل مقتبس من الطائي وآخرون، ٢٠١٧: ٢٨١).

توضيح الأدوار يعني عرض المهام والمسؤوليات للموظفين داخل المنظمة، مما يمكنهم من فهم قدراتهم وتحديد كيفية تنفيذ المهام بشكل أفضل. بالإضافة إلى ذلك، يلعب مشاركة القادة مع الموظفين بأفكارهم وخبراتهم وتجاربهم الشخصية دوراً مهماً في تعزيز الشعور بالانتماء للموظفين. تساعد هذه المشاركة الموظفين في فهم متطلبات العمل داخل المنظمة وما يُتوقع منهم لإتمام المهام بنجاح" (فاطمة ورفل مقتبس من درادكة وآخرون، ٢٠٢٠: ٤). وبالتالي، يُسهّم توضيح الأدوار في ترشيد الوقت وتحديد الأدوار القيادية بشكل فعال والابتعاد عن الأدوار الروتينية غير المرنة بهدف (٢٩: 2020، فاطمة ورفل مقتبس من Ali) تحقيق الأهداف المنشودة.

تقاسم السلطة يعد جزءاً أساسياً من ديناميكية العمل في أي مؤسسة، حيث يُقسم القادة الإداريون الذين يتبنون الأخلاق في تصرفاتهم ما بين المستويات الإدارية المختلفة. يتم ذلك عبر تحديد مسؤوليات وصلاحيات كل مستوى، مع متابعة دقيقة لتنفيذ الأعمال واكتشاف أي تحولات غير متوقعة

وتصويبها. تلك العملية تضمن أن يكون لدى الموظفين فهم كامل لمسؤولياتهم وصلاحياتهم، وهم بذلك ملزمون بتحمل المسؤولية أمام قاداتهم لتحقيق أهداف المؤسسة. هذا النهج أيضا يهدف إلى تقليل حالات الفشل والتبديد إذا ما ظهرت (فاطمة ورفل مقتبس من الطائي وآخرون، ٢٠١٧: ٢٨٢).

السلطة في المؤسسات تمثل القوة الرسمية التي يتمتع بها القادة بناءً على مكانتهم في الهيكل التنظيمي، وتأتي هذه السلطة من الصلاحيات الشرعية التي يتمتعون بها، والتي تجبر الموظفين على الانصياع لمطالبهم وتنفيذها. ومع ذلك، يجب أن تكون استخدامات السلطة متناسبة مع قدرات القادة، وأن تتلشى كلما تنقلنا إلى المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي (Sajfert et al., 2016:52).

2.2.3.3 عدم التحيز:

يتحلى الموظفون بالحيادية والموضوعية، حيث يتخذون قراراتهم وفقاً للقواعد المعمول بها، ويعاملون الجميع بطريقة عادلة. يقومون بأداء وظائفهم دون أي تمييز (شبهوات مقتبس من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المرجع نفسه صفحة 09)

2.2.3.4 الاحترام:

الموظفون يعبرون عن تقديرهم واحترامهم نحو جميع الأشخاص الذين يتعاملون معهم أثناء أداء مهامهم، ويظهرون استعدادهم لتقديم المجاملات والاستماع إليهم (شبهوات).

2.2.3.5 الشفافية:

الشفافية تعني إنشاء بيئة حيث تكون المعلومات حول الظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومفهومة بشكل واضح ودقيق، وتوفير المعلومات وجعل القرارات ذات الصلة بالسياسات المجتمعية معروفة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح على جميع الأطراف ذوي العلاقة. يجب أن يتجنب القائد الشكوك بشكل عام والشكوك المالية بشكل خاص، ويتجنب تمامًا أي تصرف يمكن أن يضر بنزاهته ويؤثر على كرامته، سواء كان ذلك من الناحية المادية أو المعنوية. ويجب أن يكون شفافاً في تقديم المعلومات الصادقة للمستفيدين ومستعداً لاستقبال الجميع بكل ترحاب (شبهوات مقتبس من أحمد الكردي: 20 فبراير 2018).

2.3 الالتزام التنظيمي

2.3.1 مفهوم الالتزام التنظيمي (Organizational commitment) :

يعرف (Mathieu & Zajac (1990) الالتزام التنظيمي بعكس تفاعل الموظف مع المنظمة، حيث يعتبر مؤشراً رئيسياً لسلوك الموظف داخل العمل. يعكس هذا التفاعل مدى استعداد الموظف للبقاء في المنظمة ومشاركته الفعالة فيها، أو توجهه نحو الانسحاب والتحويلات الوظيفية. بالإضافة إلى ذلك، يعكس الالتزام أيضاً مدى تصميم الموظف على المساهمة بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة ودعم زملائه في العمل

يعرف (Liou (2008) الالتزام التنظيمي هو التزام شخصي ومستمر يتجلى في تفاعلاتنا اليومية في العمل. إنه عبارة عن اعتراف بأهداف المنظمة وتبني لقيمها، واستعداد للمساهمة الفعالة في سير العمل وتحقيق أهدافها. كما يتضمن الالتزام الاستعداد للعمل بجد ونزاهة، والحرص على الحفاظ على علاقات طيبة مع زملائنا والمنظمة بشكل عام.

يعرف (Wołowska (2014) الالتزام التنظيمي بعكس كيفية تأثير المكان الذي يعمل فيه الأفراد على أدائهم.

يعرف حميد عبد الحميد وسلطان (2021). الالتزام التنظيمي يعبر عن التفاعل الإيجابي للفرد مع المنظمة، حيث يتجلى ذلك في تفهمه لأهدافها وغاياتها المعلنة، واعترافه بأهمية تحقيقها والمساهمة فيها، وذلك بالنظر إلى التنظيم ككيان متكامل يوفر له الموارد اللازمة والدعم لتحقيق الأهداف.

2.3.2 الالتزام التنظيمي له ثلاث اتجاهات

الاتجاه الأول	الاتجاه الثاني	الاتجاه الثالث
هو الاتجاه السلوكي (التبادلي)، الذي يتمحور أساساً حول العلاقة التي يبنها الفرد مع تصرفاته الشخصية بدلاً من الانتماء للمنظمة. يشير هذا الاتجاه إلى أن الفرد يظل ملتزماً بالبقاء في المنظمة طالما يستفيد منها، حيث يركز على المصالح الشخصية التي يحققها من عمله داخل المنظمة. ويلاحظ أن هذا الاتجاه يعتمد بشكل كبير على الاستثمار الذي قام به الفرد في علاقته مع المنظمة، ويشير إلى أن ترك الوظيفة يمكن أن يترتب عليه تكاليف كبيرة بالنسبة للفرد (محدد).	هو الاتجاه الفكري (النفسي)، ويعكس طبيعة جودة العلاقة بين الفرد والمنظمة. يتمثل هذا الاتجاه في انساق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، حيث يتم تجسيد ارتباط الفرد بالمنظمة واندماجه فيها، ويعبر عن رغبته القوية في الاستمرار والبقاء داخلها (محدد).	هو الاتجاه (التكاملي)، يجمع بين الاتجاهين السابقين. يعكس هذا الاتجاه العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة، حيث يتجسد اندماج الأفراد وتفاعلهم مع أهداف المنظمة وقيمها، مما يعكس ارتباطهم القوي بها (محدد).

2.3.3 العوامل التي تتأثر بالالتزام التنظيمي (Organizational commitment) :

العوامل الشخصية	العوامل التنظيمية	عوامل متطلبات العمل	عوامل البيئة الخارجية
العنصر البشري هو العمود الفقري لأي منظمة، فهو المسؤول عن تنفيذ وإدارة جميع العمليات المختلفة داخلها، بدءاً من التخطيط والتنظيم ووصولاً إلى التنفيذ والرقابة. يعتبر الإنسان محرك النجاح والتطور في هذه المنظمات، إذ يسهم بشكل فعال في تحقيق أهدافها وتطويرها. إنه الثروة الحقيقية والمحور الأساسي لإدارة المنظمات، حيث يتحلى بسلوكيات تندمج بين عمله الشخصي والوظيفي (عبدالحميد وسلطان مقتبس من حسين، ٢٠١٢).	التنظيم وتوجيه الموظفين نحو أداء مهامهم بفاعلية وفي إطار المسؤوليات المحددة يعتبر جزءاً أساسياً من العمل التنظيمي. في عصرنا الحالي، يتميز البيئة التنظيمية بالتحويلات المستمرة والتقدم السريع، مما يجعل العوامل التنظيمية الرئيسية مثل الهيكلية، والتوجيهية، والبيروقراطية، والتكامل بين الأقسام ضرورية لضمان الالتزام التنظيمي. وتتطلب هذه التحويلات والتطورات من إدارة المنظمات السعي للتطوير المستمر والتكيف مع التغييرات من خلال اتخاذ إجراءات الإصلاح والبحث المستمر عن الأساليب والممارسات الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية أكبر (عبدالحميد وسلطان مقتبس من حسين، ٢٠١٢).	يشمل متطلبات العمل مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات والأساليب والإجراءات التي يحتاجها الموظفون لأداء مهامهم بكفاءة. تشمل هذه المتطلبات القدرة على التعامل مع تحديات الوظيفة بشكل مستقل وفعال. (عبدالحميد وسلطان مقتبس من Onne، ٢٠٠٥)	تشير عوامل البيئة الخارجية إلى جملة القوى والعوامل التي تنشأ خارج المنظمة وتؤثر عليها في البيئة العامة. تضم هذه العوامل مختلف الأطراف مثل العملاء والموردين والمنافسين والموردين والجهات الحكومية والاتحادات المهنية. يتفاوت تأثير هذه الأطراف بحسب مصالحهم المتباينة في المنظمة، حيث يمكنهم ممارسة التأثير والضغط عليها بشكل مباشر. (عبدالحميد وسلطان مقتبس من القريوتي، ٢٠٠٠).

من الواضح أن المنظمات تسعى جاهدة لتطوير استراتيجيات العمل وتعزيز مستوى المعرفة لموظفيها من خلال التدريب والتعليم. وما يميز هذا النهج هو التركيز أيضًا على تحسين الهياكل التنظيمية لتكون قادرة على التكيف مع التحولات السريعة في البيئة الخارجية. وهذه التحديات الهيكلية تساهم في تعزيز التفاعل والمشاركة الإيجابية للموظفين، وبالتالي تسهم في تحقيق أهداف ورؤى المؤسسة (عبد الحميد وسلطان، 2021).

2.3.4 خصائص الالتزام التنظيمي (Organizational commitment) :

- التزامك بالعمل بشكل كبير من نوعية شخصيتك والأمور التي حولك في الشغل.
- يحتاج الالتزام وقتًا طويلًا للتطور، لأنه يعكس اعتقادًا قويًا من الفرد، وليس من السهل التخلي عنه فجأة، بل غالبًا يحتاج لأسباب مهمة ومعتبرة.
- يُظهر الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يمكن استنتاجها من خلال سلوك وتصرفات الأفراد في العمل، مما يعكس مدى تمسكهم بمنظمتهم.
- الالتزام التنظيمي يعبر عن ارتباط شخصي وعاطفي للفرد بالمنظمة يتجاوز العوامل النفعية والمادية.

2.3.5 أهمية الالتزام التنظيمي (Organizational commitment) :

بدايةً، ينبغي التأكيد على أهمية الالتزام التنظيمي، فهو يُعدّ من السلوكيات المهمة التي نالت اهتمامًا متزايدًا من الكُتّاب والباحثين. يأتي ذلك نظرًا لتأثيره البالغ على نجاح واستمرارية المنظمات في بيئة العمل التنافسية. أكدت الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، حيث أظهرت أن زيادة مستوى الالتزام في مكان العمل يُسهم في تقليل ظواهر سلبية مثل الغياب والتحول الوظيفي وتتمثل أهميته في نقاط منها(محداد):

- الالتزام التنظيمي يمثل رابطًا هامًا يجمع بين المنظمة والأفراد الذين يعملون فيها، وذلك خصوصًا في الظروف التي قد لا تتيج فيها المنظمات تقديم الحوافز المناسبة لتحفيز هؤلاء الأفراد على العمل وتحقيق أداء متميز(محداد)
- الالتزام التنظيمي يسهم في تقليل نسبة الغياب وتقليل مشكلة التأخير في الحضور إلى العمل، كما يعمل على تحسين الأداء الوظيفي.
- الأفراد يطورون سلوك الإبداع بهدف رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها، مما يعكس اهتمامهم بتقدمها وتطورها. يُعتبر الالتزام التنظيمي مؤشراً رئيسياً لتنبؤ بعدة جوانب سلوكية، بما في ذلك معدل الدوران في العمل، حيث يُفترض أن الأفراد الملتزمين سيظلون في المنظمة لفترات أطول وسيعملون بجدية أكبر نحو تحقيق أهدافها(محداد)
- مجال الالتزام التنظيمي لفت انتباه المديرين وعلماء السلوك الإنساني بسبب ما يحمله من أهمية كونه سلوكاً مرغوباً ومرتبئاً بنجاح المنظمات واستدامتها (محداد)
- الالتزام التنظيمي قد يساعدنا بشكل معين في فهم كيفية تحديد الأفراد لأهدافهم في الحياة (محداد)

2.3.6 مراحل الالتزام التنظيمي عند الفرد (Organizational commitment) :

عند الفرد، يمر الالتزام التنظيمي بثلاث مراحل متتابعة، وفقاً لـ بوكانان (محدد).

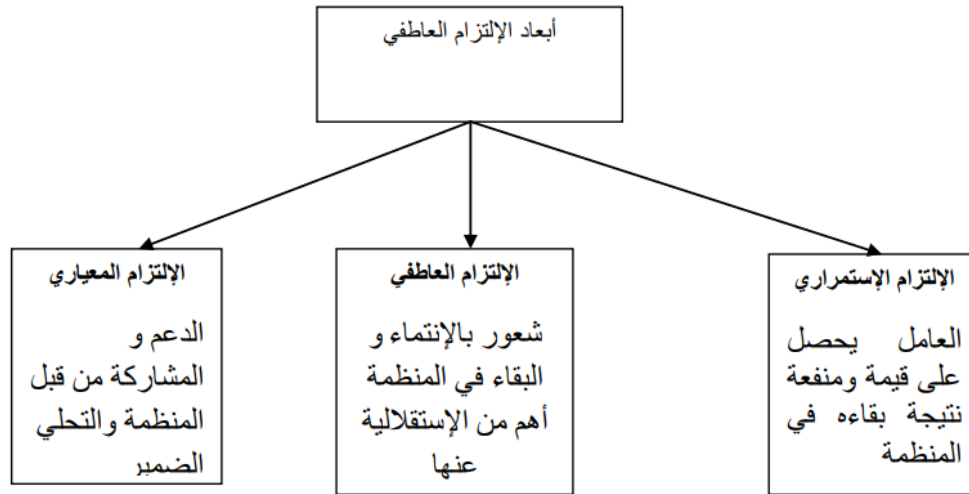
- مرحلة التجربة: تمتد منذ تاريخ بدء الفرد لعمله وحتى مضي عام واحد، خلال هذه المدة يكون الفرد مشغولاً بالتدريب والتأقلم مع البيئة الجديدة للعمل. يحاول الفرد خلال هذه الفترة تحقيق القبول في المنظمة، والتوازن بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة. وخلال هذه المرحلة، يواجه الفرد عدة تحديات مثل التكيف مع طبيعة العمل، وتحديد دوره في المنظمة، والتفاعل مع زملائه، وفهم توقعات المنظمة، وتجربة مشاعر الصدمة والتحدي (محدد).
 - مرحلة العمل والإنجاز: تمتد لمدة تتراوح بين عامين وأربعة أعوام، خلال هذه الفترة يسعى الفرد لتحقيق الإنجاز والنجاح في عمله. تتسم هذه المرحلة بأهمية كبيرة للفرد، حيث يسعى لتأكيد مفهوم الإنجاز والأداء المتميز. يظهر خلال هذه الفترة قلق الفرد من عدم القدرة على تحقيق التوقعات والأهداف المنشودة، ويتضح وضوح الولاء والانتماء للعمل والمنظمة (محدد)..
 - مرحلة الثقة بالتنظيم تبدأ تقريباً بعد السنة الخامسة من انضمام الفرد إلى المنظمة، وتستمر بعد ذلك، حيث يتزايد ارتباطه وثقته بالتنظيم. يتعمق الولاء وتتنزز العلاقة مع المنظمة، وينتقل الفرد تدريجياً إلى مرحلة النضوج. ويشير أورالي " إلى وجود ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي (محدد):
الإذعان أو الالتزام: يتأسس الالتزام لدى الفرد عادة على المنافع التي يتوقع الحصول عليها من المؤسسة في البداية. لذا، يظهر الفرد استعداداً لقبول سلطة الآخرين والتزامه بما يطلبونه مقابل الفوائد المتنوعة التي يحصل عليها (محدد)..
 - مرحلة التماثل أو التطابق بين الفرد والمؤسسة: تعكس استعداد الفرد لقبول سلطة الآخرين وتأثيرهم من أجل الاستمرار في العمل بها. يلبي هذا الانسجام بين الفرد والمؤسسة حاجة الفرد للانتماء، مما يؤثر فيه شعوراً بالفخر لانتمائه لها (محدد).
 - مرحلة التبنى: تتمثل في قبول الفرد لأهداف وقيم المؤسسة كأهداف وقيم له أيضاً، حيث يتبنى الفرد أهداف المؤسسة وقيمها كجزء من هويته الشخصية. يكون الالتزام نتيجة لتوافق أهداف المؤسسة وقيمها مع أهداف وقيم الفرد (محدد)..
- ولتشي ولافن قد حددا مراحل للالتزام التنظيمي يمكن تقسيمها إلى مرحلتين (محدد):
- المرحلة الأولى: مرحلة انضمام الفرد إلى المؤسسة التي يختار العمل بها، حيث يختار عادة المؤسسة التي يأمل فيها تحقيق طموحاته وتطلعاته (محدد)..
- المرحلة الثانية: مرحلة الالتزام التنظيمي، حيث يبذل الفرد جهداً كبيراً لتحقيق أهداف المؤسسة ودعمها في أداء مهامها (محدد).
- الاثار المترتبة للالتزام التنظيمي:

مستوى التحليل	إيجابية	سلبية
الفرد	- الشعور بالانتماء والارتباط. - الأمان. - الأهداف والاتجاه. - المكافآت التنظيمية. - الجاذبية للعاملين المحتملين.	- قلة التقدم الوظيفي. - انخفاض النمو الذاتي. - زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة. - زيادة الضغوط المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية.
جماعة العمل	- ثبات العضوية. - فعالية الجماعة. - التماسك. - استقرار العضوية.	- انخفاض التكيف. - قلة الابتكار. - حدة الصراع. - محدودية التفكير الجماعي.
التنظيم	- انخفاض نسبة التأخير. - قلة معدل دوران العمل. - قلة الغياب. - جاذبية الأعضاء الخارجيين. - زيادة الجهد.	- قلة التطوير. - انخفاض التكيف. - قلة التحديث. - ارتفاع معدل دوران العمل.

المصدر: محداد.

2.3.7 أبعاد الالتزام التنظيمي (Organizational commitment) :

الشكل (3:1): أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: شبوعات

يُعتبر النموذج الذي قدمه Allen & Meyer من بين أبرز النماذج الحديثة التي تم تطويرها لشرح الالتزام التنظيمي. حددا ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي (Allen & Meyer، 1997):

الالتزام العاطفي: المعروف أيضًا بالالتزام الوجداني أو الاتجاهي، يتعلق بارتباط الشخص عاطفياً ونفسياً بالمنظمة وزملائه في العمل. يُولد هذا الالتزام رغبة شديدة في الاستمرار في العمل بالمنظمة، والمشاركة الفعالة في تحقيق أهدافها، والالتزام بقيمها. ينبع هذا الشعور من الشعور بأن البيئة التنظيمية ملائمة، حيث تتميز بوضوح الأهداف، وتماسك أعضاء الفريق، وتحقيق العدالة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

الالتزام المعياري: المعروف أيضًا بالالتزام القيمي أو الأخلاقي أو الأدبي، يعني أن الفرد يلتزم بالبقاء في المنظمة استناداً إلى المعايير الأخلاقية والقيم التي يؤمن بها ويحترمها، والتي اكتسبها خلال نشأته الأسرية أو التعليمية أو الاجتماعية. يتعزز هذا الالتزام بدعم المنظمة للفرد، ومساندته، ومشاركته في عملية صنع القرارات.

الالتزام الاستمراري، الذي يُعرف أيضًا بالالتزام البقائي أو الحسابي أو التبادلي أو الاستثماري، يشير إلى ارتباط الفرد بالبقاء في المنظمة وفقاً لحسابات الربح والخسارة. يعتمد هذا الارتباط على المنافع التي يحققها الفرد من البقاء في المنظمة ومن وعيه بالتكاليف المرتبطة بترك العمل فيها. يعبر هذا الالتزام عن ارتباط يعتمد على المصلحة والفائدة الشخصية التي يجنيها الفرد، وبالتالي، فإنه إذا تاحت له فرصة في جهة أخرى قدمت له مزايا أكبر، فمن الممكن أن يقرر مغادرة المنظمة الحالية.

2.4 العلاقة بين السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي

الدراسة السابقة أظهرت أن هناك علاقة بين السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي للمحترفين في مجال نظم المعلومات. وجدت الدراسة أن المحترفين في مجال نظم المعلومات يظهرون الالتزام التنظيمي بشكل أكبر من غيرهم من المحترفين، ولكنهم يظهرون سلوكاً أقل أخلاقياً فيما يتعلق بقضايا القرصنة البرمجية واختراق الأنظمة. ومع ذلك، لم يتم العثور على فروق كبيرة بين المحترفين في مجال نظم المعلومات وغيرهم من المحترفين فيما يتعلق بإعطاء آراء مهنية تتجاوز معرفتهم أو عدم احترام خصوصية الأشخاص وتركز الدراسة على الالتزام التنظيمي والسلوك الأخلاقي لمحترفي نظم المعلومات مقارنة بغيرهم من المهنيين وتوصل البحث إلى أن محترفي نظم المعلومات كانوا أكثر التزاماً تجاه مؤسساتهم من غيرهم من المهنيين، لكنهم كانوا أقل أخلاقية فيما يتعلق بقرصنة البرامج والقرصنة استخدمت الدراسة استبانة ذات أدوات محددة لقياس الالتزام التنظيمي والسلوك الأخلاقي تم تطوير الخلفية النظرية والفرضيات بناءً على معدل الدوران والمواقف الأخلاقية لمحترفي خدمات المعلومات وخلصت الدراسة إلى أن محترفي نظم المعلومات كانوا أكثر عرضة للانخراط في قرصنة البرمجيات والوصول غير المصرح به إلى موارد الحوسبة، لكنهم لم يكونوا أكثر عرضة لتقديم آراء مهنية تتجاوز معرفتهم أو لا تحمي خصوصية الأشخاص (Oz, 2001).

والدراسة الأخرى تبين أن الالتزام التنظيمي له تأثير كبير على السلوك الأخلاقي للموظفين الصينيين. وجدت الدراسة أن الالتزام التنظيمي يؤدي إلى تحسين السلوك الأخلاقي للموظفين، وهذا مدعوم بالأبحاث السابقة التي تشير إلى أن الالتزام التنظيمي يرتبط بزيادة الرغبة في البقاء في العمل وتقليل نية التحول هذه الدراسة تفتح الباب أمام فهم أفضل للعوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد في بيئة العمل، حيث تركز على تأثير الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي على السلوك الأخلاقي لأكثر من 500 موظف في ثلاث شركات صينية مملوكة للدولة وأظهرت النتائج أن تنظيم عواطف الفرد والالتزام التنظيمي لهما تأثير إيجابي كبير على السلوك الأخلاقي. بالإضافة إلى ذلك، كان للرضا عن الترقية والزملاء والإشراف تأثير إيجابي كبير أيضاً على السلوك الأخلاقي ومن الجدير بالذكر أن عمر الموظف كان له تأثير سلبي كبير على السلوك الأخلاقي، حيث

أظهر الموظفون الأصغر سنًا سلوكًا أخلاقيًا أفضل من الموظفين الأكبر سنًا واستخدمت الدراسة مجموعة متنوعة من المقاييس لتقييم هذه العوامل وتأثيرها على السلوك الأخلاقي، مما يعزز فهمنا للديناميات التي تحكم سلوك الأفراد في بيئة العمل (Fu, 2014).

يشير البحث إلى وجود علاقة إيجابية بين السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي، حيث يظهر أن الموظفين الذين يتبنون السلوك الأخلاقي يبدون مستويات أعلى من الالتزام تجاه منظماتهم ويعزز السلوك الأخلاقي الثقة والاحترام داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة و العلاقة بين الالتزام التنظيمي والسلوك الأخلاقي تؤثر بشكل كبير على المناخ الأخلاقي الذي يحدده القادة والمنظمة و يجدر بنا التأكيد على أهمية تعزيز السلوك الأخلاقي على جميع المستويات داخل المنظمة، لتحفيز التزام الموظفين وتحقيق النجاح التنظيمي المستدام وهذه النتائج تعكس الأهمية الكبيرة لإدارة السلوك الأخلاقي وتعزيز القيم الأخلاقية داخل الشركات لبناء بيئة عمل صحية وناجحة (بودرع وآخرون, 2023).

عندما يتبنى الموظفون سلوكًا أخلاقيًا، يشعرون بمزيد من الالتزام تجاه المنظمة، فالسلوك الأخلاقي يلعب دورًا هامًا في بناء الثقة والاحترام داخل الفريق، وهذا يسهم في زيادة الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة و تدرك المنظمات أهمية السلوك الأخلاقي في تعزيز مواءمة قيم الموظفين مع معايير العمل، وهذا بدوره يعزز الأداء والمشاركة في المهام، وبالتالي يعزز الالتزام التنظيمي و يلعب المناخ الأخلاقي الذي يحدده القادة دورًا مهمًا في تشكيل الالتزام التنظيمي، ولذا يجب تعزيز السلوك الأخلاقي على جميع المستويات التنظيمية لتعزيز الالتزام والنجاح الشامل (شبعات).

2.5 الخاتمة

وفي نهاية هذا الفصل بينت لنا الدراسات السابقة ان السلوك الأخلاقي له تأثير كبير على الالتزام التنظيمي، إذ وجدت الدراسات أن الموظفين الذين يظهرون سلوكيات أخلاقية يميلون إلى أن يكونوا أكثر التزامًا بمنظمتهم. هذا السلوك يعزز الثقة والاحترام في مكان العمل، مما يزيد من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، ويساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي بشكل عام وإلى جانب ذلك، يُعتبر النظر إلى المنظمة على أنها ذات معايير أخلاقية عالية وسيلة لجعل قيم الموظفين تتماشى مع معايير الشركة. هذا التوافق يعزز الأداء ويشجع على المشاركة، ما يسهم في زيادة الالتزام التنظيمي وأخيرًا، تلعب القيادة دورًا محوريًا في تشكيل المناخ الأخلاقي داخل المنظمة. لذا، فإن ضمان بيئة عمل تدعم السلوك الأخلاقي على جميع المستويات يعتبر مفتاحًا لزيادة الالتزام التنظيمي وتحقيق نجاح المنظمة بشكل شامل.

قائمة الملاحق

إستمارة الإستبيان

تحية طيبة وبعد، نضع بين أيديكم هذا الإستبيان حول أثر السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين و ذلك إستكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية ، لذا الرجاء منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان المرفقة بإبداء الرأي بكل دقة وموضوعية لكل عبارة من عبارات الاستبيان بما ترونه مناسباً، علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين ومقدرين لكم حسن التعاون

البيانات الشخصية: الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

1- الجنس : ذكر ☐	أنثى ☐	2- السن : 29-20 ☐	39-30 ☐
3- المستوى التعليمي جامع ☐	ثقوي ☐	4- الخبرة : أقل من 5 ☐	14-5 ☐
5- الحالة العائلية : متزوج ☐	أعزب ☐	6- المنصب : إطار ☐	تطبيق ☐
7 - الكلية /المعهد :	أكثر من 50 ☐	49-40 ☐	متوسط ☐
	أكثر من 20 ☐	20-15 ☐	أخرى ☐
	تنفيذ ☐	تحكم ☐	

المحور الأول: السلوك الأخلاقي

الرقم	البيانات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
النزاهة						
01	أؤدي واجباتي المهنية بكل نزاهة و بدون انتظار مقابل من أي طرف					
02	أحافظ على الممتلكات وأدوات العمل و أستخدمها بالطريقة المثلى					
03	أفضل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية أثناء القيام بالمهام					
عدم التحيز						
04	ألتزم بتطبيق القوانين و القواعد المعمول بها في المؤسسة					
05	ألتزم الموضوعية و الحيادية في إتخاذ القرارات					
06	أحرص على عدم التمييز بين الأطراف أثناء تادية مهماتي باعتبار علاقاتي معهم					
الاحترام						
07	أحافظ على الاحترام المتبادل بين جميع الموظفين أو المسؤولين					

08	أحرص على معاملة حسنة وعدم القيام بأي تصرف يقلل من الاحترام للزملاء				
09	أحرص على الإصغاء و المساعدة للزملاء في القيام بمهامهم				
الشفافية					
10	أحرص على الشفافية في التعامل مع الزملاء				
11	أقوم بتنفيذ المهام الموكلة إلي علي أحسن وجه				
12	أحرص على توفير المعلومات اللازمة للأطراف الأخرى في الوقت المناسب				

المحور الثاني : أبعاد الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الالتزام العاطفي						
13	أشعر بالفخر و الإعزاز كوني اعمل في هذه المؤسسة					
14	لدي استعداد لبذل أكبر جهد من أجل إنتاج العمل المكلف به					
15	تهمني سمعة الجامعة و ترتيبها وطنيا و دوليا					
16	أحافظ على ممتلكات المؤسسة من الإهمال والضياع					
17	أشعر أثناء العمل مع الزملاء كعائلة واحدة في هذه المؤسسة					
18	أعتبر نفسي على درجة عالية من الالتزام اتجاه العمل					
الالتزام المعياري						
19	أبذل قصارى جهدي في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة					
20	أحترم أوقات الدخول و الخروج من العمل					
21	أحرص على أداء عملي بكل مصداقية وضمير دون مراقبة المسؤول					
22	هناك توافق بين مؤهلاتي العلمية و بين متطلبات المنصب الذي أشغله					
23	أحرص على تقديم الدعم و المساعدة للزملاء في العمل					
24	الدعم من قبل المسؤول يشجعني على بذل أقصى جهد ممكن في العمل					
الالتزام الاستمراري						
25	أرغب في البقاء في المؤسسة مهما توفرت الفرص البديلة					
26	ما يشجعني في الاستمرار في المؤسسة هو حصولي على الحوافز					
27	تشجيع الذي أتلقاه من قبل المسؤول يدفعني إلى الاستمرار في العمل					
28	أتطلع للحصول على مرتبة أو منصب أعلي في المؤسسة					
29	أرغب في استمرار العلاقة بيني و بين زملائي في المؤسسة					
30	أحد أسباب استمراري في العمل هو الحصول على منافع و مزايا لا أجدها في عمل آخر					

المراجع

<https://www.stc.com/content/stcgroupwebsite/sa/ar/who-we-are.html>

Ismail, A., & Razak, M. R. A. (2016). EFFECT OF JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Management & Marketing Journal*, 14.(1)

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-613. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0037335>

Shoko, M., & Zinyemba, A. Z. (2014). Impact of employee engagement on organizational commitment in national institutions of higher learning in Zimbabwe. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 3(9), 255-268.

Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6), 951-990.

<https://doi.org/10.1177/0149206306294258>

Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of management review*, 16(2), 366-395.

<https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278958>

جواد محسن راضي و عبد الله كاظم حسن. (2011). العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 7(21).

<https://doi.org/10.36325/ghjec.v7i21.5716>

Endez, M. F. (2009). The neurobiology of moral behavior: Review and neuropsychiatric implications. *CNS spectrums*, 14(11), 608-620.

<https://doi.org/10.1017/s1092852900023853>

الرتمي، أثر السلوك الأخلاقي للقيادة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة مؤسسة رغوة الجنوب- تقرت (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).

Aloustani, S., Atashzadeh-Shoorideh, F., Zagheri-Tafreshi, M., Nasiri, M., Barkhordari-Sharifabad, M., & Skerrett, V. (2020). Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: a descriptive correlational study. *BMC nursing*, 19, 1-8.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>

Sajfert, D., Nikolić, M., Čoćkalo, D., Đorđević, D., & Lazić, J. (2016). The leadership and ethical leadership in the Serbian metal industry. *Industrija*, 44(1).

<https://doi.org/10.5937/industrija1-7602>

م. د. فاطمة جعفر حبيب، الباحثة، & رفل فوزي عباس. (2023). تشخيص أبعاد السلوك الأخلاقي للقيادة الإدارية دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى.

Journal of Business Economics for Applied Research, 5(1).

Liou, S. R. (2008, July). An analysis of the concept of organizational commitment. In *Nursing forum* (Vol. 43, No. 3, pp. 116-125). Malden, USA: Blackwell Publishing Inc.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2008.00103.x>

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.

<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.108.2.171>

Wołowska, A. (2014). Determinants of organizational commitment. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8(1).

حميد عبدالحميد اللحياني, س & ,سلطان. (2021). واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*, 37(12.2), 266-288.

DOI: 10.12816/mfes.2021.222043

محدد. اثر الالتزام التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Sage publications.

Oz, E. (2001). Organizational commitment and ethical behavior: An empirical study of information system professionals. *Journal of Business Ethics*, 34(2), 137-142.

Fu, W. (2014). The impact of emotional intelligence, organizational commitment, and job satisfaction on ethical behavior of Chinese employees. *Journal of Business Ethics*, 122, 137-144.

<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1763-6>

- بودرع, سفيان, بوسنة, عبد النور, بوخمم, & عبد الفتاح (مشرف). (2023). أثر الإلتزام التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة جيجل (Doctoral dissertation, جامعة جيجل).
- الأستاذ الدكتور, عبد الرحمن برقوق, الباحثة, & هدى درنوني. الإلتزام التنظيمي (المفهوم, الأبعاد والنتائج).
- بنون, أشواق, بوشالمة, بلعيساوي, & الطاهر (مشرف). (2022). دور أخلاقيات المهنة في تحقيق الإلتزام التنظيمي (Doctoral dissertation).
- فنينش, بومجبرك, بوالفلل, & ابراهيم (مشرفا). (2018). العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي (Doctoral dissertation).
- مهمل, & عادل أمين. (2023). إدارة الموارد البشرية.
- نواني, & آسيا. الممارسات القيادية ودورها في تحقيق الإلتزام التنظيمي "دراسة ميدانية بمديرية سونلغاز بورقلة" (Doctoral dissertation, univ-ouargla).
- هيري, عبد العزيز, دراوي, نور الهدى, فودوا, & محمد/مؤطر. (2021). دور القيادة الاخلاقية في تحقيق الإلتزام التنظيمي (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).

