

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

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

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 الترقية، 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.

وتنبع 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.

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.

تحدد مشكلة البحث فيما يلي:

أولاً: المشكلة العلمية

- 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.

ثانياً: المشكلة العملية

- 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.

أهمية الدراسة:

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

وتكمن هذه الأهمية على مستويين:

أولاً: الأهمية العلمية

- 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.

ثانياً: الأهمية العملية

- 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 للقيادة تُركز على الجوانب الأخلاقية في القيادة وتعزز أداء الموظفين.

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.

تساؤلات 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؟

فروض 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.

الدراسات السابقة:

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،

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)

المحور الأول 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)

• 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؛ لأن القيم تتنافس مع بعضها البعض، وتعد المداخل التي تعتمد على العناصر من أهم المداخل المنطقية التي تعمل على تنظيم السلوك الأخلاقي، وعلى توجيه صانعي القرار، إرشادهم أو مساعدتهم في عملية التفكير.
- أنها تقلل من الخسائر التي يمكن أن تتحملها المنظمة جراء تجاهل الالتزام بالمعايير الأخلاقية.
- تعمل على تعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي والدولي.
- تجاهل الأخلاقيات في العمل يؤدي إلى ردود فعل الأطراف الأخرى، والتي تكون سلبية بالتأكيد، مما يعود بالضرر على المنظمة. (الرتمي، 2016، ص15)

• 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)

• خصائص القيادة الأخلاقية:

يمكن القول إن القائد الذي يحكم الأمور داخل المنظمة بطريقة أخلاقية لابد أن يمتلك عدد من الصفات المهمة، ولا بد وأن يضع لنفسه ميثاقاً أخلاقياً ملزماً وتكون من أهم صفات هذا القائد الحكم بالمنطق على الأمور؛ أي لا يكون متبعاً لهواه في تقدير المواقف، وأيضاً لابد وأن يتمتع القائد بالقدرة على تقريب الفرقاء داخل

المنظمة، وذلك من باب تخفيف التوتر والصراع بين العاملين، والعمل على تنمية الاتجاهات الأخلاقية الإيجابية. وفيما يلي أهم خصائص القيادة الأخلاقية:

أ. الخصائص الإدارية:

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

ب. الخصائص الشخصية:

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

ج. الخصائص المرتبطة بالعلاقات الإنسانية:

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

- عدم وجود تجاوزات قانونية وأخلاقية في المنظمة.
- أن تكون مفهومة وواضحة ولا تحتاج لتعقيدات لأنها تميل للفطرة السليمة.
- القيادة الأخلاقية تعمل على تقليل الخلافات والصراعات داخل مجلس الإدارة.
- القيادة الأخلاقية تركز دوماً على مصلحة العمل بدلاً من التركيز على المصلحة الشخصية. (فارس، 2021، ص20)

• مكونات القيادة الأخلاقية:

هناك أربع مكونات للقيادة الأخلاقية وهي:

أ. الهدف:

أي أن القائد الأخلاقي لابد أن يكون مقتنعا 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، ولابد للقائد أن يعرف أهمية الانفتاح مع الموظفين؛ للتعرف على وجهات النظر المختلفة حول القيم والقضايا ذات الأهمية للمؤسسة والفرد، لذلك لابد من فتح قنوات ومنافذ الاتصال على 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:

لابد 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 سيتملك الناس الخوف من ممارسة سلطتهم، فالقائد الأخلاقي يوجد جوارهم، بحيث تشعر المنظمة من خلاله بالحرية في الحوار، من الثقة والاقتراح، وطرح الأسئلة. (عبد الشافي، 2018، ص54)

• 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 أيضاً، 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 صادقاً فإن العملية الإنتاجية تتم بسهولة حيث يتم إنجاز جميع الأمور بسهولة ويسر.

هـ. التعاون الجيد مع المجتمع:

المبدأ الرئيسي الأخير للقيادة الأخلاقية هو التعامل الجيد مع المجتمع، لأن القائد الأخلاقي الجيد هو من بناء المجتمع وذلك من خلال مراعاة الغرض من كل شخص يشارك في مجموعة بحيث أن يكون منتبهاً لمصالح المجتمع والثقافة، على سبيل المثال إذا كانت المنظمة التي يتم العمل فيها تقوم بعمل جيد مع بناء المجتمع فإن ذلك يعتبر من الأمور الهامة والجيدة للقيادة الأخلاقية حيث أن ذلك يساعد المجتمع في تقديم حلول لمعالجة أي قضايا قد تواجه المجتمع وهذا أمر جيد يجب أن تتسم به القيادة الأخلاقية. (جندي، 2018، ص54)

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

- التحلي بالأمانة والصدق مع متلقي 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 لطلابها دون استغلاله بأي شكل كان مادياً أو معنوياً ، كاستغلال أسرارهم، أو الاتجار بها، أو عدم تقديم معلومات قد يحتاجها بشكل مقصود ومتعمد بهدف إلحاق الضرر.
- عدم الانقطاع عن العمل ما دام المجتمع في حاجة لعمله.
- الإحساس بالواجب. (الرواس، 2023، ص36)

المحور الثاني الالتزام الوظيفي

• تعريف الالتزام الوظيفي:

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

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

التعريف الثاني: درجة التزام الموظف داخل التنظيم. (الحياني, 2021, ص272)

• 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 يساهم 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)

• أبعاد الالتزام التنظيمي:

للالتزام التنظيمي عدة أبعاد تتمثل فيما يلي:

- **الالتزام العاطفي:** ويعرف بأنه الانتماء العاطفي تجاه المؤسسة، أو هو عبارة عن ارتباط وعلاقة قوية للفرد مع المؤسسة تزيد من تعلقه العاطفي وانتمائه للمؤسسة، ما يسهل قبول الفرد لأهداف المؤسسة ويعزز رغبة الفرد في المشاركة في تحقيقها بفعالية كبيرة.
- **الالتزام المعياري:** ويشير إلى رغبة الأفراد في البقاء والاستمرار مع المؤسسة نتيجة لثقافة وأخلاقيات العمل التي 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 مكلفاً له من الناحية المادية وسيفقد ما استثمره في وظيفته من جهد ووقت. (نصر الدين، 2020، ص99)
- **الالتزام الاتجاعي:** 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 مرتبطاً بمؤسسته ناتجاً من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعضويتها.
- **الالتزام الاخلاصي:** والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة وجعلها جزءاً من قيمه وأهدافه.
- **الالتزام المحسوب:** والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمرار في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل.
- **الالتزام التلاحمي:** يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة، ويتحقق ذلك عند تركه السلوك الإيجابي.
- **الالتزام الموجه:** ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلاً لسلطانها ومعاييرها التي تحددها. (الحمادي، 2020، ص23)

• خصائص الالتزام التنظيمي:

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

يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.

إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

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

يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية:

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

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

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

- يمثل الالتزام التنظيمي درجة الموائمة والتطابق مع المؤسسة والارتباط من جانب الفرد.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن عاطفة وجدانية للفرد نحو المؤسسة.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد بذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- 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 ومستوي الأداء والانجاز.
- يشير الالتزام إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة 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)

• أنماط الالتزام التنظيمي:

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

- **النمط الوجداني للالتزام التنظيمي:** ويقصد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها ويعرف كذلك بأنه التزام عاطفي وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف 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 الجامحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها.
- **النمط المعياري للالتزام التنظيمي:** ويشير إلى شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة وقد يعود ذلك إلى ضغوط الآخرين مثل الزملاء والرؤساء.
- **نمط الإحساس بالانتماء:** ويظهر ذلك في التعبير بالافتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.
- **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، ص41)

• العوامل المساعدة على تكوين الالتزام التنظيمي:

أ. السياسات:

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المؤسسة، ومن المعروف أن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته، أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك 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.

ب. وضوح الأهداف:

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

ج. العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف المؤسسة، فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الاجتماعية، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف. وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو جديد لهم 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 ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والمؤسسة، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشار في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، ولأن تمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة يؤدي للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ويعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

هـ. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

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

و. العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

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

ز. نمط القيادة:

إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد. (آل سعيد، 2023، ص18)

• 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 بالالتزام 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 تنتظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية، ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد، وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل، وانخفاض الغياب ودوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.

ب- الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي:

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

وعلى النقيض مع الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، 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

العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام 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.

وبعد 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 للعمل. (الرتمي، 2016، ص22)

الخاتمة:

تناولت في هذا الجزء من الإطار النظري متغيرات البحث ابتداء 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.

المنطلقات النظرية للدراسة:

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

أولاً: 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 قدوة أخلاقية ومصدر إلهام للموظفين، من خلال التزامه بسلوكيات تعزز الثقة والمصادقية 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.

ثانياً: 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.

ثالثاً: 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.

رابعاً: 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. وتسهم في بناء هذا الإطار النظري الأدبيات العربية والدولية، إضافة إلى نتائج دراسات سابقة في بيئات عمل مشابهة

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب لبحوث العلوم الإدارية والاجتماعية التي تهدف إلى تحليل الظواهر كما هي في الواقع، واستخلاص العلاقات القائمة بين المتغيرات. وقد تم اختيار هذا المنهج لكونه يسمح للباحث بتوصيف الظاهرة (القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي)، ثم تحليل البيانات واختبار الفرضيات الإحصائية المتعلقة بالعلاقة بينهما.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

تم استخدام الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، نظراً لما توفره من سهولة في التوزيع، وسرعة في جمع المعلومات، وملاءمتها للتحليل الكمي.

وقد صُممت الاستبانة استناداً إلى الأدبيات السابقة، واشتملت على:

- محور لقياس القيادة الأخلاقية بأبعادها (الصفات الشخصية – الصفات الإدارية – العلاقات الإنسانية).
 - محور لقياس الالتزام الوظيفي بأبعاده (الالتزام العاطفي – الالتزام المستمر – الالتزام المعياري).
- تم التأكد من صدق وثبات الأداة باستخدام أساليب إحصائية (مثل معامل كرونباخ ألفا لاختبار الثبات)، كما تم عرضها على مجموعة من الخبراء للتحقق من الصدق الظاهري والمحتوى.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركة سعيد باوزير للمواد الغذائية بجدة، باعتبارها البيئة التطبيقية التي تُمثل واقع القطاع الخاص الصناعي والغذائي في المملكة.

وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين، لضمان تمثيل كافة الفئات داخل الشركة. وتم تحديد حجم العينة وفق معادلة Krejcie & Morgan (1970) لتحديد العينات المناسبة للدراسات الكمية، بما يضمن التمثيل الإحصائي الكافي.

رابعاً: طرق تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، وتطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تخدم أهداف الدراسة، ومن أبرزها:

- الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة.
- اختبار صدق وثبات الاستبانة (كرونباخ ألفا).
- اختبار الفرضيات باستخدام:
- تحليل الارتباط (Pearson Correlation) لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات.
- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Regression Analysis) لقياس أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي.

أدوات الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على أداة رئيسية لجمع البيانات وهي الاستبانة (Questionnaire)، التي تم إعدادها وتصميمها بما يتناسب مع أهداف وفرضيات الدراسة، واستناداً إلى الأدبيات العلمية والنماذج المعتمدة في دراسات سابقة تناولت متغيري: القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي.

أولاً: بناء الاستبانة

تم تصميم الاستبانة لتغطي محورين رئيسيين، وفقاً لما يلي:

1. محور القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل):

يشمل هذا المحور (3) أبعاد رئيسية كما وردت في النموذج النظري:

- الصفات الشخصية للمدير.
- الصفات الإدارية للمدير.
- العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل.

وقد تم بناء هذا المحور استناداً إلى مقاييس ودراسات سابقة مثل:

دراسة Brown et al (2005)، وعبد الشافع (2018)، وتم تكييف البنود لتناسب البيئة السعودية.

2. محور الالتزام الوظيفي (المتغير التابع):

يشمل هذا المحور (3) أبعاد أساسية بحسب نموذج Meyer & Allen (1991):

• الالتزام العاطفي.

• الالتزام المعياري.

• الالتزام المستمر.

وقد تم اعتماد صياغة البنود بالاستفادة من أدوات دراسة اللحاني (2014) والثبتي (2015).

ثانياً: نوع الأسئلة

جاءت بنود الاستبانة بصيغة عبارات مغلقة تقيس الاتجاهات، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابة المشاركين، وفق التدرج التالي:

1. موافق بشدة

2. موافق

3. محايد

4. غير موافق

5. غير موافق بشدة

وقد تم ترميز الإجابات عددياً لتحليلها إحصائياً لاحقاً باستخدام البرامج التحليلية.

ثالثاً: صدق وثبات الأداة

• تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والقيادة الأخلاقية؛ للتأكد من الصدق الظاهري والمحتوى، وإجراء التعديلات اللازمة على العبارات.

• تم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) بعد تطبيقها مبدئياً على عينة استطلاعية، وتجاوزت القيم المقبولة إحصائياً (0.70 فأعلى) مما يشير إلى درجة ثبات جيدة.

رابعاً: إجراءات تطبيق الأداة

- تم تحويل الاستبانة إلى نموذج إلكتروني باستخدام Google Forms.
- جرى توزيعها إلكترونياً على عينة من موظفي شركة سعيد باوزير بجدة.
- تم التأكيد على السرية والخصوصية وأن البيانات تستخدم لأغراض بحثية فقط.

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** شركة سعيد باوزير للمواد الغذائية بجدة.
- **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثالث لعام 2024.
- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي دون التطرق إلى متغيرات تنظيمية أخرى.

المراجع:

1. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61–89.
2. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117–134.
3. الثبتي، نايف محمد. (2015). أثر المناخ التنظيمي والقيادة على الالتزام الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية.
4. الجندلي، بثينة، وبن سداوي، عبد الحفيظ. (2018). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين: دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر – المديرية العملية بورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة ورقلة، الجزائر.
5. دريدكة، عبد العزيز. (2011). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة حكومية جزائرية. المجلة الجزائرية للعلوم السلوكية، 5(1)، 55–78.

6. الرميدي، بسام سمير عبد الحميد، وبدوي، أسماء سعيد. (2021). أثر القيادة الأخلاقية على نية العاملين لترك العمل: الثقة التنظيمية كمتغير وسيط. مجلة كلية السياحة والفنادق، 5(1)، 1-18.
7. الرواسي، أمينة. (2023). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، 98(42)، 89-113.
8. سعيد، محمد. (2016). دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الاتصالات المصري (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القاهرة.
9. الشريفي، صالح، والمطيري، خالد. (2015). أثر القيادة الأخلاقية على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في القطاع العام السعودي. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 7(2)، 112-134.
10. الغامدي، ليلى محمد عبد الله. (2019). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحة. مجلة الرؤية والمعرفة، 213، 71-101.
11. قارس، بلمسيلة. (2020). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بمؤسسة الحماية المدنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريش.
12. اللحياني، عبد الله بن ناصر. (1435هـ / 2014م). العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
13. نصر الدين، وعودة، وسدنع، منيرة. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل - دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10(4)، 91-110.