

الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لأهميتها في  
خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية  
دراسة حالة مؤسسة حياة (الجزائر) لصناعة مواد التنظيف (Test)  
والحفاظات (Molfix)  
د. قبطان شوقي  
جامعة المدية

## ملخص:

هدفت هذه الورقة البحثية أساسا إلى استعراض نمط القيادة الأخلاقية وابرز أهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية، وفي هذا الإطار أجريت دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة حياة (الجزائر) لإنتاج مواد التنظيف (test) والحفاظات (Molfix) وتم من خلالها اختبار نموذج للقيادة الأخلاقية يتضمن خمسة أبعاد هي: الاحترام، العدالة، خدمة الآخرين، الصدق، التواصل. فتم تطوير استبانة وتوزيعها على اطارات المؤسسة، حيث اعتمدنا أسلوب المقارنة بين مجموعتين من هؤلاء الإطارات هما: الإطارات من ذوي الالتزام العاطفي (الولاء) والإطارات من ذوي الالتزام المصلحي، واستعملنا اختبار T Test لإجراء المقارنة بين المجموعتين عند مستوى معنوية 95% لمعرفة تصور إطارات المؤسسة في كلتا المجموعتين لمستوى توفر أبعاد القيادة الأخلاقية في مسؤولهم المباشر، حيث أظهرت النتائج بأن هناك فروقات ذات دلالة لصالح الإطارات من ذوي الالتزام العاطفي (الولاء) مقارنة بالإطارات من ذوي الالتزام المصلحي من زاوية الشعور بتوفر الأبعاد الخمسة المدروسة في مسؤولهم المباشر، الشيء الذي مكّننا من القول بأن القيادة الأخلاقية مهمة وضرورية لخلق الالتزام العاطفي (الولاء) إذا ما أرادت المؤسسة الحفاظ على كفاءاتها البشرية من الانتقال إلى مؤسسات أخرى.

الكلمات الدالة: القيادة الأخلاقية، الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، الالتزام المصلحي، الكفاءات البشرية

## Abstract

*This study basically aims to present the ethical leadership and its importance in creating organizational commitment of the human resources. Researcher conducted an empirical study in Hayet Corporation in order to test the ethical leadership model which included five dimensions: respect, justice, providing service to others, honesty, humility.*

*The tools used in this study were the comparison between two groups: emotional commitment and interest commitment. To compare the two groups, researcher uses T Test at 95% of significance to determine the existence of ethical leadership dimensions.*

*This study concluded the importance of the ethical leadership in creating the emotional commitment, especially when the company wants to keep its human resources from moving to other companies.*

**Keywords :** *ethical leadership, Organizational commitment, emotional commitment, Interest commitment, Human resources*

## المقدمة

لقد شغلت ظاهرة القيادة في المؤسسات الاقتصادية العديد من الكتاب والمنظرين منذ فترة طويلة من الزمن، وكان طبيعياً أن يصدر بصدها آراء كثيرة وأن تقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها ومقوماتها، وقد أسفرت هذه البحوث عن نتائج مفيدة وحقائق عن ظاهرة القيادة والقادة، كما أسفرت عن تقديم نماذج متعددة للقيادة وأماطها على حسب البيئات والمؤسسات التي تم دراستها. ومع بداية القرن العشرين وبدايات الألفية الجديدة وما تميزت به من كبر حجم المؤسسات وتعقدتها وزيادة حدة المنافسة وعولمتها، بدأت النماذج وأماط القيادة تميل نحو التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة تشجع العمل الجماعي والتعاوني والمشاركة في صنع القرار والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم وكل ذلك في إطار أخلاقي انساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المؤسسة ونوعية انتاجها مع الاعتناء بالعامل والاهتمام به.

وتعتبر القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة التي أفرزتها تطورات الفكر الإداري، حيث لقيت رواجاً واهتماماً كبيرين لدى الكثير من الباحثين الذين يعتبرونها من أكثر أنماط القيادة قبولا والتي يعول عليها كتوجه للتخلص من عثرات وسلبيات القيادة الإدارية التقليدية، وجعل التأثير في المرؤوسين ينطلق من قاعدة متفق على صلابتها في كل المجتمعات ونقصد بذلك الأخلاق.

إن القيادة الأخلاقية في يومنا هذا أصبحت أكثر من ضرورة، في ظل التأكيد الدائم لفكرة أن العنصر البشري يبقى المحرك الأساس لأداء جميع الوظائف، بحيث تتوقف كفاءة وفعالية المؤسسة على فعالية هذا العنصر الأمر الذي يتطلب تنميته والحفاظ عليه وتحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها، بحيث يتحقق الرضا والالتزام والراحة النفسية وغيرها من المظاهر النفسية الايجابية. إن مثل هذا الرضا والالتزام والطمأنينة وغيرها قد لا يتحقق للعاملين في المؤسسة مصادفة، إنما تحققها مرتبطة بعدة عوامل لعل أبرزها طريقة التعامل معهم من طرف القيادة، أي بمدى الاحترام والتقدير الذي يعامل به المسؤول فريق عمله، صحيح أن هذا المسؤول من حقه رقابة العاملين ومساءلتهم ومعاقبتهم إن اقتضى الأمر لكن ذلك لن يتم بفاعلية دون احترام العاملين ودون الاهتمام بالتعامل الأخلاقي معهم، بمعنى أن القائد ولكي يحقق بعد الالتزامية في فريق العاملين معه وبذلهم لأقصى ما في استطاعتهم من جهد وتفاني في العمل وارتباطهم بالمؤسسة والتزامهم بالبقاء فيها والاندماج في قيمها وأهدافها، مطالب باحترامهم وأشعارهم بتقديره لهم ولعل هذا قد لا يتجسد إلا بتبني نمط القيادة المعتمد على الأخلاق كأسلوب في التأثير وتوجيه العاملين.

**إشكالية الدراسة:** تنطلق هذه الدراسة من إشكالية حقيقية تعاني منها المؤسسات الاقتصادية متمثلة في هروب الكفاءات البشرية وانتقالها للعمل في مؤسسات أخرى كلما أتيحت لها الفرصة لذلك طالما أمحا ستحقق مكاسب أفضل وامتيازات أكثر، وهذا دون أي اعتبار نفسي أو أخلاقي أو اكتراث بما سينجر عن ذلك من سلبات لدى المؤسسة التي ربما هي من كانت لها الفضل في توظيفهم وتكوينهم واطاحة لهم الفرصة لاكتساب خبرات ومعارف مكنتهم من أن يصبحوا كفاءات بشرية مبحوث عنها بقوة من خلال الاغراءات وتقديم الامتيازات لتحفيزها على الانتقال. إن هذه الظاهرة الكثيرة الانتشار في المؤسسات الاقتصادية يرجعها الباحثون إلى غياب الالتزام التنظيمي لدى العاملين الذي يتحقق بفعل عوامل كثيرة منها ما هي تنظيمية مرتبطة بالمؤسسة وأجواء عملها، ومنها ما هي نفسية مرتبطة بشخصية العاملين في حد ذاتهم، وتعتبر القيادة الأخلاقية أحد هذه العوامل وربما أكثرها أهمية لخلق الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ولعل هذا ما ستركز عليه هذه الدراسة التي يراد من خلالها بحث التساؤل التالي: إلى أي درجة تعتبر القيادة الأخلاقية في المؤسسة الاقتصادية حاجة مهمة وضرورية لخلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية ؟

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- ✓ تركز هذه الدراسة على أحد أكثر المفاهيم التنظيمية حداثة ونقص ذلك القيادة الأخلاقية وما لها من انعكاسات إيجابية على نفسية العاملين عامة والكفاءات منهم خاصة وبالتالي على أداء المؤسسة ككل.
- ✓ تسلط الضوء على ظاهرة محورية لنجاح المؤسسة تتمثل في كيفية تحفيز كفاءاتها البشرية على الاستقرار والتفاني في أداء مهامهم وتسخير خبراتهم ومعارفهم التي اكتسبوها لصالح المؤسسة وليس لصالح مؤسسات أخرى وربما المنافسة منها، وهذا من خلال خلق الالتزام التنظيمي لديهم وبتماهم بأهداف المؤسسة وقيمها.
- ✓ هذه الدراسة هي محاولة للاستفادة من البحوث والدراسات المختلفة ومحاولة اسقاطها على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ممثلة في مؤسسة حياة الجزائر لصناعة مواد التنظيف والحفظات مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية المجتمع الجزائري وخصوصية أجواء العمل في المؤسسات الخاصة.

✓ القيادة الأخلاقية تعد مجالا خصبا للبحث تتيح امكانيات معتبرة لإثرائها في جانب الأبعاد التي تتضمنها، فمؤدجنا للقيادة الأخلاقية ينتقل من قناعات شخصية قد تكون محل توافق في جوانب منها ومحل انتقاد في جوانب أخرى.

**فرضيات الدراسة:** تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

**الفرضية الرئيسية:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بمستوى ثقة 95% بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

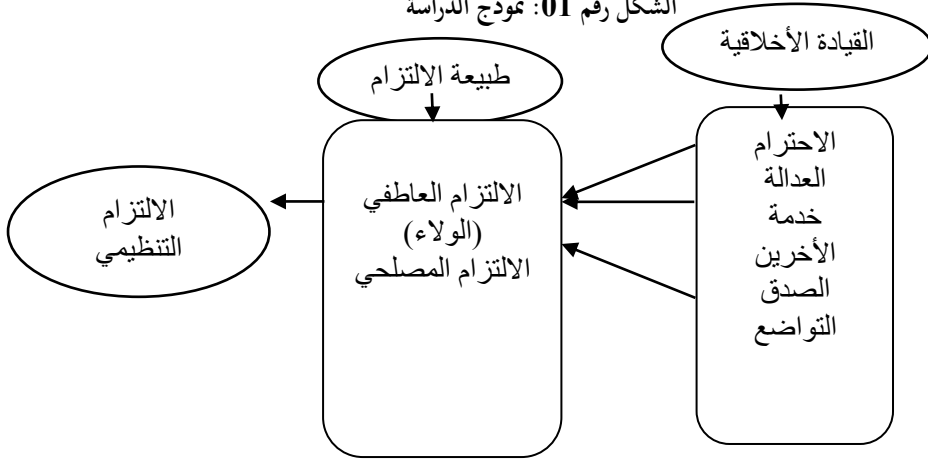
ولبحث الاشكالية المطروحة واختبار الفرضية الرئيسية، أجريت دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة حياة الجزائر لصناعة مواد التنظيف والحفاظات، حيث استهدفنا من خلال الدراسة فئة الإطارات في هذه المؤسسة باعتبارها الفئة التي ينطبق عليها وصف الكفاءات البشرية، واعتمدنا أسلوب المقارنة بين مجموعتين من هذه الإطارات هما مجموعة الإطارات من ذوي الالتزام العاطفي (الولاء)، ومجموعة الإطارات من ذوي الالتزام المصلحي (سيتم توضيح الأساس الذي تم من خلاله تقسيم الإطارات على هذا الشكل في الدراسة الميدانية). والمقارنة بين مجموعتين من الإطارات، ما هو إلا أسلوب أردنا من خلاله اختبار ثلاث فرضيات اجرائية تصب في اتجاه اختبار الفرضية الرئيسية، وهي كالتالي:

**الفرضية الإجرائية الأولى:** ينظر مجموعة الإطارات من ذوي الالتزام العاطفي (الولاء) إلى أبعاد القيادة الأخلاقية بإيجابية أكبر، حيث يشعرون أنها تتوفر بمستويات مقبولة في سلوكات مسؤولهم المباشر.

**الفرضية الإجرائية الثانية:** ينظر مجموعة الإطارات من ذوي الالتزام المصلحي إلى أبعاد القيادة الأخلاقية بإيجابية أقل أو سلبية، حيث يشعرون بأنها تتوفر بمستويات غير مقبولة في سلوكات مسؤولهم المباشر.

**الفرضية الإجرائية الثالثة:** توجد فروقات ذات دلالة بمستوى ثقة 95% بين مجموعة الإطارات من ذوي الالتزام العاطفي (الولاء) ومجموعة الإطارات من ذوي الالتزام المصلحي، لتظهر أسبقية المجموعة الأولى عن المجموعة الثانية من حيث الشعور بمستوى توفر أبعاد القيادة الأخلاقية في سلوكات مسؤولهم المباشر. على ضوء الفرضية الرئيسية والفرضيات الاجرائية، نوضح نموذج الدراسة الذي تمثله في الشكل التالي:

## الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

منهجية الدراسة:

**1- مجتمع وعينة الدراسة:** تمت الدراسة الميدانية بتاريخ 20 مارس 2016 بمؤسسة حياة الجزائر، وهي مؤسسة خاصة أنشأت سنة 2005 وتشتغل بترخيص من شركة حياة للصناعات الكيماوية (تركيا) التي تأسست بدورها سنة 1937 وتتواجد في خمس قرارات في حوالي 70 دولة بأكثر من ألف منتج، والمؤسسة الجزائرية مختصة في إنتاج مواد التنظيف والحفظات بمختلف أنواعها، وتظهر منتجاتها بعلامة (test) وعلامة (Molfix)، ومقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية بوعينان (البليدة)، وتعتبر مؤسسة حياة الجزائر نموذجا للاستثمار الأجنبي الناجح فهي تحقق نتائج كبيرة تظهر من خلال حصتها السوقية التي تمثل أكثر من 15% في ميدان مواد التنظيف وحوالي 30% في ميدان الحفظات. والدراسة الميدانية استهدفنا من خلالها فئة الإطارات (Les cadres) بالمؤسسة المدروسة (باستثناء إطارات التحكم):

الجدول رقم 01: العدد الإجمالي للإطارات في المؤسسة المدروسة

الإطارات	العدد الاجمالي (مجمع الدراسة)	عينة الدراسة	النسبة
	60	37	61.66%

المصدر: من إعداد الباحث

يوضح الجدول أعلاه أن العدد الإجمالي للإطارات في المؤسسة المدروسة يقدر بـ 60 إطار يمثلون مدراء الوظائف المختلفة كمدير الإنتاج ومدير التسويق ومدير التمويل والمالية والمحاسبة...، بالإضافة إلى المسيرين وإطارات الوظيفة التقنية التي تعوّض وظيفة البحث والتطوير، وهذا استنادا إلى المعلومات المتحصل عليها من إدارة الموارد البشرية. وقد حددت عينة الدراسة بـ 37 إطار يمثلون ما نسبته 61.66% من مجموع الإطارات تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتعتبر هذه النسبة مقبولة ومعبّرة على مجتمع الدراسة.

## 2- أداة الدراسة:

تم تطوير استبيان من خلال الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع، وفيما يلي توضيح لأجزاء أداة الدراسة.

الجزء الأول: ويشتمل على المعلومات الشخصية حول المجيبين على الاستبيان، وهي المعلومات المتعلقة بـ (العمر والأقدمية في المؤسسة).

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء (15) فقرة لمعرفة مدى شعور الإطارات بمستوى توفّر أبعاد القيادة الأخلاقية في مسؤولهم المباشر بمعدل ثلاث فقرات لكل بعد.

الجزء الثالث: تضمّن هذا الجزء (08) فقرات لمعرفة طبيعة الالتزام التنظيمي لدى الإطارات المدروسة وتصنيفهم بذلك إلى مجموعتين هما مجموعة الإطارات من ذوي الالتزام العاطفي (الولاء) ومجموعة الإطارات من ذوي الالتزام المصلحي.

وكانت الاجابة على فقرات الجزء الثاني والثالث من الاستبيان تتم على سلم تقيّم يتضمن خمسة درجات كما يلي:

- غير موافق تماما ويحصل على الدرجة (1)
- غير موافق ويحصل على الدرجة (2)
- غير متأكد ويحصل على الدرجة (3)
- موافق ويحصل على الدرجة (4)
- موافق تماما ويحصل على الدرجة (5)

وقد طلبنا من المجيبين ضرورة الاجابة على كل الفقرات دون استثناء، كما قمنا باعتماد الاتجاهين التاليين في الجزء الثاني من الاستبيان:

✓ الملاحظتين موافق وموافق تماما كدلالة على الشعور الايجابي بتوفّر الأبعاد المدروسة.

✓ والملاحظات غير موافق تماما وغير موافق وغير متأكد كدلالة على الشعور السلبي بتوقر الأبعاد المدروسة.

### 3- منهج الدراسة:

تعتمد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الميداني الذي تضمن مسحا مكتيبيا بالرجوع إلى المصادر المتعددة لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة التي تم تطويرها وتحليلها إحصائيا للإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات الموضوعية.

### 4- طرق تحليل البيانات:

تم خلال الدراسة استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

✓ النسب المئوية والجداول التكرارية، واستعملت لوصف مجتمع الدراسة من زاوية البيانات الشخصية كالعمر والرتبة المهنية والأقدمية في المؤسسة.

✓ مقاييس الاحصاء الوصفي التالية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية. واستعملت لاختبار الفرضية الاجرائية الأولى والثانية.

✓ اختبار (ت) للفرق بين المتوسطات في عينيتين (Independent Sample T test): أستعمل لاختبار صحة الفرضية الاجرائية الثالثة.

واعتمدنا في معالجة البيانات وتحليلها إحصائيا على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

« Statistical Package for Social Sciences » .

### الإطار النظري للدراسة

#### المبحث الأول: القيادة الأخلاقية

حصل مفهوم القيادة الأخلاقية على اهتمام كبير في السنوات الأخيرة، فقد أصبحت من الموضوعات التي اكتسبت اهتمام الأكاديميين، والمدراء على حد سواء، وبالأخص مع زيادة السلوكات غير الأخلاقية للمسؤولين في الكثير من المؤسسات. إن السبب الرئيس الذي نتجت عنه هذه القضايا غير الأخلاقية هو فشل قيادة المنظمات في ممارسة السلوكيات الأخلاقية وتعزيزها وتأثيرها السلبي على سلوكيات العاملين والتي يعد الالتزام التنظيمي أبرزها.

#### أولا: مفهوم القيادة الأخلاقية

يكون من الضروري قبل التطرق لمفهوم القيادة الأخلاقية أن نوضح المقصود بكل من القيادة والأخلاق كل على حدى.

## (1) تعريف القيادة

تعددت تعاريف القيادة في أدبيات الإدارة، فيعرفها كل من « O'DONNELL et KOONTZ » " بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاطات ولتحقيق أهداف محددة " (1) ، كما يعرفها « R.LIKERT » " بأنها قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحنفهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة " (2). ويقول « IVACEVICH » " القيادة هي المقدرة على التأثير - من خلال الاتصال- على أفعال الآخرين أفرادا وجماعات نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة " (3). ومن جهته يقول « GIBSON » " بأن القيادة " هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لإثارة الأفراد ودفعتهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المؤسسة، مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة ". وأخيرا حسب « C.HUDSON » " القيادة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف المؤسسة " (4).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج أربعة أركان لتكون هناك عملية قيادة وهي:

- ✓ وجود جماعة من المرؤوسين.
- ✓ وجود شخص من بين أعضاء الجماعة له القدرة على التأثير في سلوكهم.
- ✓ وجود هدف مشترك يسعى أعضاء الجماعة لتحقيقه.
- ✓ الموقف الذي يتضمن الظروف التي يتفاعل أعضاء الجماعة فيها.

## (2) تعريف الأخلاق

الأخلاق في اللغة هي جمع خلق وهي السجية والطبع والمروءة والعادة. ويقال للذي ألف شيء أنه صار له خلقا أي صار له عادة، وفي ذلك قوله تعالى مخاطبا رسول الله (ص) " وإنك لعلى خلق عظيم ". والأخلاق بهذا المعنى السامي كانت وما زالت موضع اهتمام إنساني وفلسفي منذ قديم الأزل حتى الآن (5).

أما اصطلاحا، فقد تعددت وجهات النظر حولها وتعددت التعاريف

ويمكن تعريف الأخلاق بأنها دراسة القضايا والخيارات الأخلاقية (6)، وتحديد الخطأ مقابل الصحيح، الجيد مقابل السيء، وتعرف بأنها نسق من المعايير الخاصة بالأحكام القيمية أو المعنوية وعبر عنها بأنها مبادئ وقواعد تحدد السلوك المقبول أخلاقياً، الذي يميز الصحيح عن الخطأ، وبالتالي فإن الأخلاق هي قيم ومعتقدات وقواعد أخلاقية حاكمة للطريقة التي ينبغي أن يتصرف بها المهتمين بالمؤسسة أحدهم إزاء الآخر (7)، وتشكل مكون رئيس من القيم الثقافية للمؤسسة، وعليه إن خلق ثقافة تنظيمية أخلاقية هي واحدة من الأولويات الرئيسة



للمؤسسة، ويمكن للمدراء خلق ثقافة أخلاقية من خلال الالتزام الشخصي المؤيد للقيم الأخلاقية ونقله إلى المرؤوسين، وعرفت أيضاً بأنها المبادئ التي تحدد ما هو الخطأ أو الصحيح، الجيد أو السيئ، وما هو الملائم (المناسب) أو غير الملائم في بيئات متعددة.

### 3) تعريف القيادة الأخلاقية

تعددت التعاريف واختلفت الآراء حول القيادة الأخلاقية، ويمكن فيما يلي عرض بعض أبرز التعاريف، فيقول (Heithwood.K) " هي اتجاه يهدف إلى زيادة الحساسية لصحة وسلامة القرارات وزيادة المشاركة في اتخاذها، وزيادة الاتصال والعلاقات الجيدة بين أعضاء المؤسسة، ويقوم بالتأثير على العاملين من خلال تبني نظام للقيم الأخلاقية لتوجيه المؤسسة في اتخاذ قراراتها وتشجيع الأفراد على اتباع هذا النظام (8).

ويقول (الطراونة) "القيادة الأخلاقية تعني التأثير في المرؤوسين لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي وما تسمح به القوانين" (9). ومن جهته (Giulla) " القيادة الأخلاقية ترتبط بالحس الأخلاقي لدى الفرد مما يتطلب أن ينمي المديرين حسهم الأخلاقي من خلال ممارسة الفضائل ودمج المبادئ الأخلاقية في سلوكهم في كل الظروف" (10). وأخيراً يقول (Shaw) "هي عملية تنظيم الأفراد وتوجيه الموارد بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد المجتمعية ويصنف الأتماط السلوكية الصحيحة والحاطفة للأفراد" (11).

إن هذه التعاريف وغيرها كثيرة تتفق على فكرة أن الأخلاق هي جوهر القيادة، وذلك لأنها تدور حول عملية التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف ويكون ذلك بطريقة تجسد أساساً قيم المؤسسة وثقافتها. ويجمع الباحثون على أن الأبعاد المركزية للقيادة الفعالة تتضمن اتحاد كل من الفعالية والالتزام الأخلاقي. ولا بد للقيادة أن تتصف بالأخلاق والفضيلة، فالمصلحة المشتركة هدف ذو قيمة مشتركة ويهدف إلى منفعة الجميع وتكون هذه المنفعة للدرجة التي تمثل تغييراً إيجابياً ومفيداً في حياة الأفراد، والقائد العادل والحقيقي هدفه الأول هو المصلحة العامة، والقيادة غير مبنية على القيم والأخلاق تصبح أنانية وخادمة للمصلحة الذاتية، ويفتقد مثل هذا النوع من القيادة التركيز على تنمية المؤسسة والعاملين بها، وهو الهدف الحقيقي من القيادة، إن القيادة الأخلاقية مبنية على الاهتمام العميق والثابت بتحقيق الرخاء للعمال ومساعدتهم على تطوير امكانياتهم ومقدراتهم مما يمكنهم من الاندماج والمساهمة أكثر في نجاح المؤسسة.

### 4) تعريف السلوك الأخلاقي

السلوك هو عمل الإنسان الصادر عن إرادة حرة المنتجة نحو غاية معينة مقصودة، فالسلوك إذن عمل صادر عن إرادة حرة لتحقيق غاية منشودة، فلا بد من إرادة تكون لها القدرة على قبول تصور شيء ما أو رفضه. ولما كانت

الإرادة بهذا المعنى فهي عنصر مهم من عناصر تكوين النفس الانسانية تقوم على الحرية سواء كان السلوك ظاهرا أو باطنا. فكل سلوك انسان يحقق الخير أو الشر يعد أخلاقا فإذا كان سلوك الانسان حسنا كان خلقه حسنا، وإذا كان سلوكه سيئا كان خلقه سيئا، فالعلاقة بين السلوك والأخلاق إذن هي علاقة الدال بالمدلول (12).

إذن التصرف الأخلاقي للقائد هو التصرف الذي يتطابق مع المعايير الاجتماعية المقبولة بشكل عام، أما التصرف غير الأخلاقي، فهو التصرف الذي لا يتطابق مع المعايير الاجتماعية المقبولة بشكل عام. ولذلك فإن السلوك الأخلاقي هو السلوك الذي يحكم عليه بأنه جيد وصحيح وعادل وشريف ويستحق الثناء، وأن السلوك غير الأخلاقي هو التصرف الذي يحكم عليه بأنه خاطئ وتوبيخي أو فاشل في تلبية الالتزام. إن الحكم على السلوك على أنه أخلاقي أو غير أخلاقي يستند إلى مبادئ أو قواعد ودلائل نابعة من نظرية أخلاقية محددة أو خصائص الشخص أو من القيم الاجتماعية. ولذلك فإن تعريف السلوك الأخلاقي يواجه مسألتين شائكتين، الأولى: صعوبة إيجاد معيار للحكم يتفق عليه جميع الأفراد. والثانية: أن ما هو جيد وسيئ أو صحيح وخاطئ له معاني مختلفة لأشخاص مختلفين في مجتمعات مختلفة، وأن أكثر التعارض والخلط يأتي من التمييز الموضوعي والذاتي للأخلاق، إذ أن فعل الشخص أخلاقي بشكل ذاتي إذا ما اعتقد الشخص بأن فعله أخلاقي، ويكون فعل الشخص أخلاقي بشكل موضوعي إذا مارس ذلك الشخص فعله بحسب القاعدة أو القانون.

### ثانيا: مكونات وأساليب القيادة الأخلاقية

**1) مكونات القيادة الأخلاقية:** يجب على القيادة الأخلاقية أن تكون مؤثرة وكافية وغير مضیعة للقوة البشرية الكامنة، فلا يكفي أن تكون أخلاقيا في أفعالك وتصرفاتك لكي تكون قائدا أخلاقيا، وهناك أربعة مكونات للقيادة الأخلاقية وهي (13):

- ✓ الهدف: القائد الأخلاقي يقنع بالحجة والمنطق ويتصرف بصورة حاسمة فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية وهذا يضمن التركيز والتماسك.
- ✓ المعرفة: القائد الأخلاقي يملك المعرفة للحكم والتصرف بتعقل وتدبر وهذه المعرفة يمكن إيجادها من خلال المؤسسة وبيئتها.
- ✓ السلطة: القائد الأخلاقي يملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات ولكن أيضا يجب أن يعترف بأن كل هؤلاء المشاركين يجب أن تكون لديهم سلطة المشاركة تجاه الأهداف المشتركة.
- ✓ الثقة: القائد الأخلاقي يحفز العاملين وهو المستفيد من الثقة من خلال المؤسسة والبيئة الخاصة بها، فبدون الثقة والمعرفة فإن الناس سيمتلكهم الخوف من ممارسة سلطتهم.

وهذه المكونات الأربعة على ارتباط كبير فيما بينها ومن الخطأ النظر إليها بصورة منفصلة، فمن أهم مهارات القائد زيادة السيطرة والتوجيه الذاتي للعاملين (السلطة)، ويحدث ذلك فقط عندما يكتشف القائد احتياجات الموظفين ويقوم بتبليتها (المعرفة)، فلو شعر العمال بأن المؤسسة تستفيد من مهاراتهم وقدراتهم فسوف يبذلون أقصى طاقاتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأيضا سيبدلون ما في وسعهم لو توافرت لديهم السلطة الكاملة في العمل لتحقيق أهدافهم فيحفظهم ذلك على الاستمرار في التعليم ويصبحون أكثر تضامنا مما يجعل العمل أكثر امتاعا(الأهداف). وبمنح الموظفين السلطة اللازمة لأخذ القرارات سيسعون بأنهم حصلوا على مكافآت داخلية معنوية تساعدهم على العمل لتحقيق نجاح المؤسسة وتقديمها (الثقة).

## (2) أساليب القيادة الأخلاقية

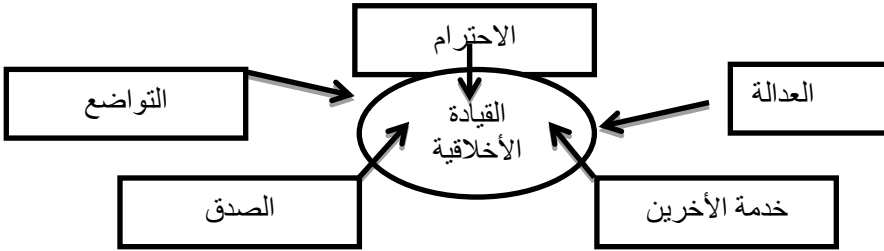
تتطلب المواقف في أغلب الأحيان أن تكون القيادة الأخلاقية معتدلة وهادئة، لأن القيادة القاسية بلا مبرر لا يمكنها أن تدوم لفترة طويلة بدون أن تنمي الاستياء لدى العمال، ويمكن النظر للقائد الأخلاقي كمارس للسلطة من خلال خمسة أساليب متداخلة داخل الأحكام والأفعال كالتالي (14):

- ✓ الالهام: وهو يعطي المثل وذلك يجعل الأعضاء يساهمون بقدراتهم الكاملة لإنجاز الأهداف التنظيمية.
- ✓ التسهيل: دعم الأعضاء وارشادهم عند الضرورة لكي يستطيعوا المساهمة بقدراتهم الكاملة بقدر الامكان.
- ✓ الافناع: اللجوء إلى المنطق لإقناع الأعضاء الآخرين للمساهمة في انجاز الأهداف التنظيمية.
- ✓ المناورة: عرض وتقديم الحوافز والحركات أكثر من القيمة الجوهرية للمساهمة في تحقيق وانجاز الأهداف التنظيمية حين يكون الالتزام ناقص.
- ✓ الاكراه أو الاجبار: الزام الأعضاء الآخرين للمساهمة بقدر من قدراتهم وخصوصا عندما يكون لديهم درجة قليلة من الالتزام.

## ثالثا: نموذج القيادة الأخلاقية

حظيت القيادة الأخلاقية باهتمام الباحثين منذ زمن طويل الشيء الذي نتج عنه ظهور نماذج كثيرة ومتعددة تتضمن صفات أو أبعاد مختلفة للقيادة حتى تطويعها الطابع الأخلاقي، ويقول (Pierce) (2007) الذي قام بإعداد مسح لأشهر نماذج القيادة الأخلاقية (15) بأن هناك أكثر من عشرين بعدا اهتم به الباحثون في نماذجهم المقدمة الشيء الذي يثبت استحالة وجود اتفاق في هذا الشأن، وفي هذا الاتجاه وانطلاقا من أشهر النماذج الموجودة إضافة إلى فناعتنا الشخصية يمكن اقتراح نموذج للقيادة الأخلاقية يتضمن خمسة أبعاد رئيسية مترابطة ومتداخلة فيما بينها نوضحها من خلال الشكل التالي:

## الشكل رقم 02: نموذج القيادة الأخلاقية



المصدر: من إعداد الباحث

(1) الاحترام: ويعني أن يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أنهم بشر جديرون بالاحترام لديهم أهدافهم الشخصية المستقلة ولديهم أفكارهم وطموحاتهم، فهم ليسوا مجرد وسائل لتأدية مهام معينة أو تحقيق غايات المؤسسة، بل هم جزء من هذه الأهداف. وفي هذا الإطار فإن القادة الذين يحترمون تجدهم يسمعون للعمال بأن يكونوا أنفسهم برغبتهم وهم يتعاملون معهم من منطلق الاحساس بقيمتهم غير مشروطة واختلافاتهم الفردية القيمة. والاحترام يتضمن تقديرا لأفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشرا، وربما يتطلب أن يتنازل القادة للآخرين، كما أن الاحترام معناه أن يستمع القائد باهتمام لمرؤوسيه وأن يتعاطف معهم ويتسامح مع وجهات نظرهم المتعارضة مع وجهة نظره، ويتعامل معهم بطرق تعزز معتقداتهم واتجاهاتهم وقيمهم. ويمكن ذكر صفات أخرى ترتبط بعيد الاحترام في النقاط التالية:

- ✓ تجده يحترم قيم وخصوصيات المجتمع الذي ينتمي إليه.
- ✓ ينصت للعمال بكل اهتمام ويحافظ على أسرارهم.
- ✓ يدعم علاقات العمل التي تقوم على الاحترام المتبادل.
- ✓ يطبق القوانين والأنظمة المعمول بها.
- ✓ يحترم العقود والمعاهدات المبرمة ولا يتهاون فيها.
- ✓ يحترم توقعات ذوي المصلحة.
- ✓ يحترم المعايير الصحية والبيئية في المنتجات أو الخدمات...

(2) العدالة: يعتبر التعامل مع المرؤوسين بطرق متساوية إشارة إلى صفة العدالة والمساواة كصفة أساسية للقيادة الأخلاقية، والعدالة تستلزم أن يضع القادة قضايا المساواة محور قراراتهم، وكتماعده لا ينبغي أن يتلقى أي أحد معاملة خاصة أو اعتبارا خاصا إلا إذا كان موقفه الخاص يتطلب ذلك، وفي الحالات التي يتم فيها معاملة العمال

على نحو مختلف، فإن أسس تلك المعاملة المختلفة يجب أن تكون واضحة ومعقولة وقائمة على قيم أخلاقية سليمة. ويمكن إبراز بعض السلوكيات التي تصب في بعد العدالة في النقاط التالية:

- ✓ تجده عادل في توزيع المهام والواجبات والأعباء بين العمال.
  - ✓ يتحمل مسؤولية أخطائه ولا يرددها للآخرين.
  - ✓ عادل في توزيع الامتيازات والمنافع المختلفة بين العمال.
  - ✓ تقييم الأداء يتم وفق معايير شفافة وموثوق فيها، وتجده متسامح قدر الامكان مع العمال...
- (3) خدمة الآخرين: أي يتمتعون بخاصية إثارة الغير على أنفسهم، فهم يضعون رفاهية مرؤوسهم كأولوية في خططهم وانشغالهم، وفي بيئة العمل يمكن ملاحظة السلوك الإيثاري في أنشطة التدريب من خلال إتاحة فرص التطور وسلوكيات التمكين والعمل الجماعي...، بتعبير آخر، يكمن المغزى من وراء خدمة الآخرين المساهمة في الصالح الأكبر للآخرين، وحين تشارك القيادة الأخلاقية في مبدأ الخدمة فإنه يجب عليهم أن يكونوا محورا لأتباعهم، كما يجب أن يضعوا مصالح الآخرين في صدارة أعمالهم وأن يتصرفوا بطريقة تحقق النفع للجميع (16).
- ويمكن إبراز بعض السلوكيات التي تصب في بعد خدمة الآخرين في النقاط التالية:

- ✓ يتيح فرص المشاركة في صنع القرارات.
  - ✓ يدعم العمل بروح الفريق والعمل الجماعي وينمي الاحساس بالمسؤولية، كما يقرب وجهات النظر.
  - ✓ يوضح المهمات الموكلة للعمال بدقة كبيرة.
  - ✓ يقدم التسهيلات اللازمة لأداء المهام، ويراعي احتياجات العمال وانشغالهم.
- (4) الصدق: يحتاج القائد الاخلاقي إلى أن يكون صادقا مع نفسه ومع الآخرين، وأهمية ذلك يمكن أن نستوعبها على نحو أكثر وضوحا حين نتأمل عكس الصدق أي عدم الأمانة (17)، فهذه الأخيرة شكل من أشكال الكذب وهي طريقة في تضليل الواقع، وعدم الأمانة يمكن أن يجز العديد من النتائج المرفوضة وأولها خلق عدم الثقة، وعندما لا يكون القادة صادقين، فإن الآخرين لا يروئهم جديريين بالاعتمادية والموثوقية، ومن ثم يفقد العمال الثقة فيما يقولونه وما ينادون به ويقل احترامهم لهم ونتيجة لذلك يتلاشى تأثير القائد لأن الآخرين لم يعودوا يثقون فيه أو يصدقونه. ويمكن إبراز بعض السلوكيات التي تصب في بعد الصدق في النقاط التالية:

- ✓ تجده ينجز مهامه بإخلاص وتفاني.
- ✓ يفني بالوعود التي يقطعها على نفسه، فهو لا يحفز العمال بالكذب والوعود البراقة.
- ✓ صادق في أقواله وأفعاله.
- ✓ أمين في الحفاظ على الحقوق ورددها لأصحابها.

✓ يرفع التقارير إلى المرؤوسين بكل أمانة وشفافية.

✓ رادع للسلوكيات غير أخلاقية من كذب وتزييف للحقائق والمبالغة...

(5) التواضع: يعرّف (J.Collins) عن القائد المتواضع بمثال عن الشخص الذي ينظر من النافذة لما تحقق المؤسسة النجاح وينظر إلى المرأة إذا ما حققت المؤسسة الفشل، فهذا الشخص عندما ينظر من النافذة فهو يجد العمال أما إذا نظر إلى المرأة فهو يجد نفسه (18). إن هذا التشبيه إنما يقصد به أن التواضع كصفة ضرورية للقيادة الاخلاقية تعكس فكرة أن إذا كان هناك نجاح فهو من فضل العمال أما إذا كان هناك فشل فهو من القائد أولاً. كما يمكن ابراز بعض السلوكيات التي تصب في بعد التواضع في النقاط التالية:

✓ يتقبل نقد الآخرين.

✓ يعترف بأخطائه.

✓ بسيط في لباسه وحديثه وتعامله مع العمال وعلاقاته مع المستويات الدنيا.

✓ البشاشة دائما في وجهه، غير متكبر، يعتني بالعمال ويهتم لأمرهم ويتفقددهم باستمرار.

#### المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الرائجة في العلوم الإدارية والسلوكية، وقد اثبتت عن حركة العلاقات الانسانية في النصف الأول من القرن العشرين من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين العامل والمؤسسة، فحينذاك تم الوصول إلى نتيجة وهي أن للموظفين مشاعر اتجاه المؤسسة بما في ذلك التوافق مع أهدافها.

#### أولا: مفهوم الالتزام التنظيمي

الالتزام لغة يعني العهد ويلزم الشيء أي لا يفارقه والملازم لشيء مداوم عليه أي أوجبه على نفسه (19). أما اصطلاحا فهناك تعاريف كثيرة يمكن عرض أبرزها في ما يلي:

يعرفه (بورتر) بأنه " يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب العمال بأهداف المؤسسة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعملون فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها " (20). كما يعرفه (الطعامنة) " بأنه حاصل تفاعل ثلاث عناصر أساسية هي (21):

✓ التوافق: ويعني درجة تبني العامل لأهداف وقيم المؤسسة التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.

✓ الانغماس: أي انغماس العامل و بصورة كاملة في كافة نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في مؤسسته.

✓ الاخلاص والوفاء: هو شعور بالارتباط القوي والعاطفة للمؤسسة التي يعمل بها العامل بحيث يحس بأن المؤسسة جزء منه.

وأخيرا يعرفه (بوشنان) بأنه "يمثل ارتباطا وجدانيا بين أهداف المؤسسة وقيمها وبين دور العامل المرتبط بأهدافها وقيمها"(22).

يظهر أن هذه التعاريف تتفق على فكرة أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تعكس درجة تمسك العامل بمؤسسته وارتباطه بها والايان بأهدافها وقيمها ورغبته في استمرار العلاقة التعاقدية معها بشكل يترتب عليه أن يسلك العامل سلوكا ايجابيا لصالح المؤسسة ورغبته في المساهمة بفعالية في نجاحها واستمراريتها.

ثانيا: **أبعاد الالتزام التنظيمي:** توجد عدة تصنيفات متقاربة فيما بينها حول أبعاد الالتزام، ويمكن عرض أهمها فيما يلي(23):

(1) تصنيف (سيلانيك) (1988): حيث يقسم الالتزام التنظيمي إلى بعدين هما:

✓ الالتزام الاتجاھي: والمقصود بع العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف العامل 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 وبعضويتها.

(2) تصنيف (كيدرون) (1978): ويقسم الالتزام التنظيمي إلى بعدين كذلك هما:

✓ الالتزام الأخلاقي: والمقصود به تبني العامل قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءا من قيمه وأهدافه.

✓ الالتزام المحسوب: والمقصود به الرغبة التي يبديها العامل باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل في مؤسسة أخرى ومزايا أفضل.

(3) تصنيف كاتور (1982): يقسمه إلى:

✓ الالتزام المستمر: ويقصد به أن يكرس العامل حياته ويضحى بمصالحه من أجل البقاء مع المجموعة دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.

✓ الالتزام التلاحي: يتمثل في ارتباط العامل بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة، ويتحقق ذلك عند تركه للسلوك المؤدي للتباغض والتناحر.

✓ الالتزام الموجه: ويتمثل في ارتباط العامل بقيم ومبادئ الجماعة ممثلا لسلطتها ومعاييرها التي تحددها.

وبالإضافة إلى هذه التصنيفات، يوجد أخرى كثيرة ولعل تصنيف (Meyer) (1991) هو أكثرها قبولا، وهو التصنيف الذي ستأخذ به دراستنا، حيث يصنّف الالتزام التنظيمي إلى ثلاث أبعاد هي:

✓ الالتزام الوجداني: أي ارتباط العامل بالمؤسسة وأهدافها وقيمها ارتباطاً حسيًا بشكل يصبح فيه العامل يشعر بالفخر والاعتزاز بالانتماء للمؤسسة.

✓ الالتزام الأخلاقي: حيث يحس العامل بأنه من الواجب عليه البقاء في المؤسسة ومن غير اللائق أو الأدب أو الأخلاق أن يتركها طالما أنه ترعرع فيها وتعلم العمل بفضله.

✓ الالتزام المصلحي: ويعكس الارتباط بالمؤسسة طالما أن العامل يحقق منافع من أجر ومنصب ومكانة وفرص للتطور... الخ وما دام أن تركه للمؤسسة سيكلفه أكثر مما سيفيده.

وفي دراستنا اعتمدنا هذا التصنيف مع دمج الالتزام الوجداني مع الالتزام الأخلاقي تحت تسمية الالتزام العاطفي (الولاء).

### ثالثاً: محددات الالتزام التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تكون وراء خلق الالتزام التنظيمي من عدمه يصنفها الباحثون إلى ثلاث مجموعات هي (24):

1) العوامل الخارجية: وهي العوامل المتاحة خارج المؤسسة كظروف سوق العمل وفرص التوظيف في مؤسسات أخرى وحالات الرواج والكساد والطلب على اليد العاملة...، وهي عوامل تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي خاصة لدى العمال الحديثي التوظيف في المؤسسة.

2) العوامل الشخصية: وتعني خصائص العامل في حد ذاته من حيث السن، الجنس، مستوى التعليم والتأهيل، مستوى الطموح، الدوافع والقيم...، فلا شك أن العامل الذي لا تتطابق قيمه مع قيم المؤسسة أو لا يتناسب طموحه مع ما توفره له المؤسسة من فرص للتطور، قد ينخفض عنده مستوى الالتزام وتجاهه يبحث على فرص بمؤسسات أخرى.

3) العوامل التنظيمية: وتعكس الجوانب الداخلية في المؤسسة، كالحصائص الوظيفية، نظام الأجور والحوافز، نظام الترفيه، العمل الجماعي، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، نمط الاشراف والقيادة وغيرها من العوامل التي تساهم في خلق أجواء عمل أو ما يسمى اصطلاحاً بالمناخ التنظيمي الذي قد يكون مساعداً ومقبولاً من وجهة نظر العامل وإدراكه له ما يساهم في زيادة درجات الالتزام التنظيمي والعكس الصحيح.

وفي هذه الدراسة سيكون تركيزنا موجهاً نحو نمط القيادة كأحد العوامل التنظيمية المؤثرة في الالتزام التنظيمي وسيتم اختبار هذه العلاقة في الجانب التطبيقي في المؤسسة المدروسة.

الدراسة الميدانية

أولاً: وصف عينة الدراسة



**1) حسب متغيري العمر والأقدمية**

فيما يلي توزيع عينة الدراسة حسب متغيري العمر والأقدمية انطلاقا من تحليل نتائج الجزء الأول من الاستبيان.

**الجدول رقم 02: التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب متغيري العمر والأقدمية**

مجموع الإطارات (37 إطار)		الفئة	المتغير
النسبة %	التكرار		
05.40%	02	أقل من 35 سنة	العمر
72.97%	27	35 إلى 45 سنة	
21.62%	8	أكثر من 45 سنة	
18.91%	07	أقل من 5 سنوات	الأقدمية في المؤسسة
81.08%	30	5 إلى 10 سنوات	

**المصدر: من إعداد الباحث**

يظهر الجدول أعلاه أن أكثر إطارات العينة متوسط عمرها يتراوح ما بين 35 إلى 45 سنة بنسبة 72.97% وبنسبة 21.62% من يفوق عمرهم 45 سنة، وتظهر هذه الأرقام حاجة المؤسسة إلى بداية التفكير في كيفية تعويض إطاراتها مستقبلا في حدود العشر سنوات القادمة. أما في جانب متغير الأقدمية، فالأرقام تظهر أن غالبية الإطارات بدأوا العمل في المؤسسة منذ تأسيسها سنة 2005 بنسبة 81.08% و فقط 7 إطارات التحقوا بعد التأسيس بفترة زمنية ما يمثلون نسبة 18.91% من مجموع الإطارات.

**2) حسب متغير الالتزام التنظيمي**

طبيعة الالتزام التنظيمي من حيث إذا كان التزاما عاطفيا (ولاء) أو التزاما مصلحيا، يمثل الأساس الذي عليه تم توزيع إطارات المؤسسة (37 إطار) إلى مجموعتين حتى يمكن اختبار الفرضيات المدروسة، وفي هذا الإطار تضمن الجزء الثالث من الاستبيان ثمانية فقرات أربعة منها تمثل المجموعة الأولى وهي لقياس الالتزام العاطفي، والأربعة الأخرى وتمثل المجموعة الثانية وهي لقياس الالتزام المصلحي، حيث وعلى أساس مجموع الدرجات التي يتحصل عليها المجيب على المجموعة الأولى بالمقارنة مع مجموع الدرجات التي يتحصل عليها المجيب على المجموعة الثانية، يحدد طبيعة التزامه اتجاه المؤسسة (مجموع الدرجات الأكبر). وفي حالة تساوي مجموع الدرجات بين المجموعتين تلغى الإجابة ولا يأخذ بها، فعمليا لا يمكن أن يكون للعامل التزام عاطفي اتجاه المؤسسة وهو مرتبط بها فقط لأنها تحقق له مصالح مادية غير متاحة في مؤسسة أخرى على الأقل في الفترة الحالية. وعموما يوضح الجدول التالي فقرات قياس طبيعة الالتزام التنظيمي وتوزيع إطارات المؤسسة المدروسة إلى مجموعتين على أساس تحليل نتائج الجزء الثالث من الاستبيان.

## الجدول رقم 03: تصنيف إطارات المؤسسة إلى مجموعتين على أساس متغير الالتزام التنظيمي

طبيعة الالتزام	الالتزام عاطفي (ولاء)		الالتزام مصلحي	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
	9	24.34%	28	75.67%
فقرات الجزء الثالث من الاستبيان	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ أشعر بالفخر والاعتزاز بانتمائي لهذه المؤسسة، واستمتع بالحديث عنها واعطاء المثل بها.</li> <li>✓ أشعر بأن مشاكل المؤسسة من مشاكلي وأهدافها من أهدافي وقيمها من قيمتي، فالمؤسسة تعني لي الكثير.</li> <li>✓ إن التنقل للعمل في مؤسسة أخرى يظهر لي أنه غير أخلاقي وتكرار للجميل فمن غير اللائق أن أقوم بذلك.</li> <li>✓ سوف أشعر بسعادة غامرة إذا ما قضيت بقية حياتي الوظيفية في هذه المؤسسة، وأنا مستعد لأي مهمة فيها فقط من أجل الاستمرار بها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ إن أي قرار يتبرك المؤسسة للعمل في مكان آخر يكبدني تكاليف أو أحسر أكثر مما أستفيد من جوانب كثيرة من أجر ومركز وظيفي ...</li> <li>✓ أعتقد أن الوظائف المتاحة في مؤسسات أخرى تناسب ومؤهلاتي وخبرتي قليلة لدرجة تجعلني لا أفكر في ترك وظيفتي الحالية.</li> <li>✓ أي تغيير في ظروفي الحالية مهما كان بسيطاً، يجعلني أفكر في ترك العمل.</li> <li>✓ الشيء الذي يتركي متمسك بالمؤسسة هو عدم حصولي على فرص في مؤسسات أخرى بامتيازات أكبر.</li> </ul>		

## المصدر: من إعداد الباحث

ويظهر الجدول أعلاه أن عدد الإطارات من ذوي الالتزام العاطفي (الولاء) يمثلون فقط ما نسبته 24.34% والباقي المقدر بنسبة 75.67% يمثلون الإطارات من ذوي الالتزام المصلحي، وهذا التصنيف كان نتيجة لتحليل الإجابات ومقارنة مجموع الدرجات. وعموماً تسمح هذه النتائج بإجراء الاختبارات الضرورية للفرضيات الموضوعية.

## ثانياً: اختبار الفرضية الإجرائية الأولى

تنص الفرضية الإجرائية الأولى على أن مجموعة الإطارات من ذوي الالتزام العاطفي (الولاء) ينظرون إلى أبعاد القيادة الأخلاقية (احترام، العدالة، خدمة الآخرين، الصدق، التواضع) بإيجابية أكبر، حيث يشعرون أنها تتوفر بمستويات مقبولة في سلوكيات مسؤولهم المباشر.

ولاختبار الفرضية الموضوعية، انطلقنا من المتوسط الحسابي لمجموع الإجابات على كل الفقرات المستعملة في قياس كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية عند مستوى (7.5) درجة { (3 فقرات × 5 درجات) / 2 }، أي إذا كان المتوسط الحسابي في المجال من 3 إلى 7.5 درجة، فهذا يدل على سلبية توفّر البعد المدروس في المسؤول المباشر، أما إذا كان المتوسط الحسابي في المجال من 7.5 إلى 15 درجة، فهذا يدل على توفّر إيجابي للبعد المدروس في المسؤول المباشر، وكل ذلك من وجهة نظر الإطارات من ذوي الالتزام العاطفي (الولاء) (9 إطارات).

ويظهر الجدول التالي نتائج تحليل الإجابات على فقرات الجزء الثاني من الاستبيان المستعملة في قياس أبعاد القيادة الأخلاقية الخمسة.

الجدول رقم 04: المتوسطات الحسابية لإجابات الإطارات من ذوي الالتزام العاطفي (الولاء) على فقرات

قياس أبعاد القيادة الأخلاقية

الأبعاد	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ملاحظة
الاحترام	- بنصت للعمال ويحترم آراءهم واقتراحاتهم حتى وإن كانت متعارضة معه ويحافظ على أسرارهم. - يحترم خصوصيات كل عامل ويتعامل مع العمال بحدوء وورائة دون أن يقلل من الاحترام لهم. - يحرص على احترام العقود والمعاهدات المبرمة والمعايير الصحية والبيئية في المنتجات وأساليب الإنتاج.	12.097	1.2798	1	إيجابي
العدالة	- يعدل في توزيع المهام والواجبات وأعباء العمل المختلفة. - يعدل في توزيع المنافع والامتيازات مهما كان شكلها. - يتابع أداء العمال باهتمام ويقيمهم على أسس شفافة وعادلة كما يحرص على مكافأة المتجهدين ومعاقبة المقصرين.	9.233	1.0674	4	إيجابي
خدمة الآخرين	- يمد يد العون للعمال الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة. - يتسامح مع الغيابات ويغطي عليها، فهو يقدر ظروف ومصالح كل عامل واتشغالاته. - يهتم للمشاكل الشخصية التي يعاني منها العمال ومستعد دائما للمساعدة والمساهمة في حلها.	9.000	1.6676	5	إيجابي
الصدق	- لا يقدم وعود كاذبة، فهو صادق في يقول أو يفعل. - ينجز مهامه بكل اخلاص وتقاني، فهو صادق مع نفسه ومع الآخرين. - أمين في حفظ حقوق العمال والمتعاملين مع المؤسسة ولا يتهاون في رد هذه الحقوق لأصحابها.	10.055	2.0472	3	إيجابي
التواضع	- يعترف بأخطائه ويتقبل الانتقادات بصدر رحب، وتجده يبحث عن الرأي الآخر لأفكاره وتوجهاته. - بسيط في لباسه وحدثه وتعامله مع العمال، ويربط النتائج الجيدة بمجهودات العمال ومثابرتهم. - بشوش في وجهه وغير متكبر، ويضع نفسه في نفس مستوى أو أدنى من مرؤوسيه.	10.335	2.7115	2	إيجابي

المصدر: من إعداد الباحث

يظهر الجدول أعلاه بأن تصورات الإطارات من ذوي الالتزام العاطفي (الولاء) لدى توفر أبعاد القيادة الأخلاقية في مسؤولهم المباشر جاءت إيجابية في مجملها ومتقاربة فيما بينها، وجاء بعد الاحترام في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 12.097 يليه بعد التواضع بمتوسط 10.335 ثم بعد الصدق بـ 10.055 وبعد العدالة بـ 9.233 وأخيرا وفي المرتبة الخامسة بعد خدمة الآخرين بمتوسط 9.000. وتؤكد هذه النتائج من وجهة نظر الإطارات

من ذوي الالتزام العاطفي (الولاء) أن مسؤولهم المباشر يتصف بسمات القيادة الأخلاقية. وهي النتيجة التي تتركنا نعتبر أن الفرضية الإجرائية الأولى صحيحة.

### ثالثا: اختبار الفرضية الإجرائية الثانية

تنص الفرضية أن مجموعة الإطارات من ذوي الالتزام المصلحي ينظرون إلى أبعاد القيادة الأخلاقية (الاحترام، العدالة، خدمة الآخرين، الصدق، التواضع) بإيجابية أقل أو بسلبية، حيث يشعرون بأنها تتوفر بمستويات غير مقبولة في سلوكيات مسؤولهم المباشر.

وبنفس الطريقة المطبقة في اختبار الفرضية الإجرائية الأولى ونفس فقرات الاستبيان للأبعاد الخمسة للقيادة الأخلاقية، يظهر الجدول التالي نتائج تحليل إجابات الإطارات من ذوي الالتزام المصلحي (28 إطار).

الجدول رقم 05: المتوسطات الحسابية لإجابات الإطارات من ذوي الالتزام المصلحي على فقرات قياس

### أبعاد القيادة الأخلاقية

الأبعاد	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ملاحظة
الاحترام	نفس	09.023	2.3261	1	إيجابي
العدالة	فقرات	7.785	1.3265	5	إيجابي
خدمة الآخرين	الاستبيان	8.002	1.4652	3	إيجابي
الصدق		09.013	2.3222	2	إيجابي
التواضع		07.978	1.1222	4	إيجابي

### المصدر: من إعداد الباحث

يظهر الجدول أعلاه بأن تصورات الإطارات من ذوي الالتزام المصلحي لدى توفر أبعاد القيادة الأخلاقية في مسؤولهم المباشر جاءت إيجابية في مجملها ومتقاربة فيما بينها كذلك، وجاء بعد الاحترام في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 09.023 يليه بعد الصدق بمتوسط 09.013 ثم بعد خدمة الآخرين بـ 08.022 وبعد التواضع بـ 07.978 وأخيرا وفي المرتبة الخامسة بعد العدالة بمتوسط 7.215. وتؤكد هذه النتائج من وجهة نظر الإطارات من ذوي الالتزام المصلحي أن مسؤولهم المباشر يتصف بسمات القيادة الأخلاقية، وهي النتيجة التي تتركنا نعتبر الفرضية الإجرائية الثانية خاطئة.

### رابعا: اختبار الفرضية الإجرائية الثالثة

تنص الفرضية الإجرائية الثالثة على أنه توجد فروقات ذات دلالة بمستوى ثقة 95% بين مجموعة الإطارات من ذوي الالتزام العاطفي (الولاء) ومجموعة الإطارات من ذوي الالتزام المصلحي، لتظهر أسبقية المجموعة الأولى عن المجموعة الثانية من حيث الشعور بمستوى توفر أبعاد القيادة الأخلاقية (الاحترام، العدالة، خدمة الآخرين، الصدق، التواضع) في سلوكيات مسؤولهم المباشر.

ولاختبار الفرضية، سنستعمل اختبار T-test للفرق بين المتوسط في مجموعتين، حيث سنقوم بمقارنة المتوسطات الحسابية للأبعاد الخمسة بين المجموعتين من الإطارات، فإذا ظهرت هناك فروقات بحيث تكون قيمة (T) دالة احصائيا بمستوى معنوية 95% (المعنوية  $> 0.05$ ) نقبل الفرضية الموضوعية، أما إذا لم تظهر فروقات بينهما بحيث تكون قيمة (T) غير دالة احصائيا عند مستوى معنوية 95% (المعنوية  $\leq 0.05$ )، فهنا نرفض الفرضية الموضوعية ونقبل البديلة التي تقول بأنه لا توجد هناك فروقات ذات دلالة بين المجموعتين.

#### الجدول رقم 06: مقارنة أبعاد القيادة الأخلاقية بين المجموعتين من الإطارات

الأبعاد	المجموعة الأولى الالتزام العاطفي (الولاء)		المجموعة الثانية الالتزام المصلحي		T-test	الفرق بين المتوسطين	الدلالة الاحصائية 95%
	متوسط	ملاحظة	متوسط	ملاحظة			
الاحترام	12.097	إيجابي	9.023	إيجابي	3.75	3.074	0.00
العدالة	9.233	إيجابي	7.785	إيجابي	2.57	1.448	0.001
خدمة الأخرين	9.000	إيجابي	8.002	إيجابي	1.12	0.998	0.342
الصدق	10.055	إيجابي	9.013	إيجابي	2.23	1.042	0.001
التواضع	10.335	إيجابي	7.978	إيجابي	3.11	2.357	0.00

#### المصدر: من إعداد الباحث

يتضمن الجدول أعلاه متوسط الدرجات المتحصل عليها بالنسبة لأبعاد القيادة الأخلاقية الخمسة المدروسة، وذلك في مجموعتين من الإطارات هما: مجموعة الإطارات من ذوي الالتزام العاطفي (الولاء) (9 إطارات)، ومجموعة الإطارات من ذوي الالتزام المصلحي (28 إطار). وتظهر نتائج اختبار T-test للمقارنة بين المتوسط في المجموعتين، أن هناك فروقات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 95% (المعنوية  $> 0.05$ ) بالنسبة لكل أبعاد القيادة الأخلاقية.

كما تظهر الأرقام أعلاه، بأن هذه الفروقات تميل في مجملها لمجموعة الإطارات من ذوي الالتزام العاطفي (الولاء) مقارنة بمجموعة الإطارات من ذوي الالتزام المصلحي، حيث ترتفع المتوسطات الحسابية في المجموعة الأولى مقارنة بالمجموعة الثانية وذلك بالنسبة لكل الأبعاد المدروسة كالتالي: (الاحترام:  $12.097 < 9.023$ )، (العدالة:  $9.233 < 7.785$ )، (خدمة الآخرين:  $9.000 < 8.002$ )، (الصدق:  $10.055 < 9.013$ )، (التواضع:  $10.335 < 7.978$ ).

وانطلاقا مما سبق، نقول أن الإطارات من ذوي الالتزام العاطفي (الولاء)، ينظرون بإيجابية أكبر لمستوى توفر القيادة الأخلاقية بأبعادها الخمسة في مسؤولهم المباشر، وهذا أفضل مما يشعر به الإطارات من ذوي الالتزام

المصلحي الذين ينظرون بإيجابية أقل لمستوى توقّر القيادة الأخلاقية في مسؤولهم المباشر. كما تقودنا هذه الأرقام إلى تأكيد صحة الفرضية الاجرائية الثالثة.

#### خاتمة

اهتم هذا العمل ببحث إشكالية القيادة الأخلاقية في المؤسسة الاقتصادية، وأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية، وتدعم العمل بدراسة استنباطية قياسية على عينة إطارات من مؤسسة حياة (الجزائر) لصناعة مواد التنظيف والحفاظات، وأسفرت الدراسة على أن للقيادة الأخلاقية دور مهم في تحديد طبيعة الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية من بين الالتزام العاطفي (الولاء) والالتزام المصلحي، حيث أبرزت الدراسة بأن خلق الالتزام العاطفي لدى الكفاءات البشرية - وهو شكل الالتزام المناسب لأي مؤسسة راغبة في الحفاظ على كفاءاتها - يتوقف على مجموعة من العوامل والمحددات التنظيمية والشخصية، ولعل نمط القيادة الأخلاقية يعد من أبرزها، خاصة وأن الكفاءات البشرية في مرحلة معينة قد لا تبحث على الماديات بقدر ما تبحث عن الاحترام والعدالة والصدق والتواضع والاهتمام والتي هي من مقومات القيادة الأخلاقية. أما الالتزام المصلحي المرتبط بالمنافع والامتيازات فقد لا يستلزم قيادة أخلاقية بقدر ما يستلزم توفر هذه المنافع والامتيازات في حد ذاتها بشكل أكبر في المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات الأخرى.

وفي هذا الاتجاه نقول أن على المؤسسات بصفة عامة والمدروسة بصفة خاصة أن تجعل من نمط القيادة الأخلاقية أساس التأثير في العمال وتعبئتهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا إذا ما أرادت أن تساهم في استقرار عمالها وتحافظ على قدراتها البشرية وتحمي نفسها من هروب المعارف والمزايا التنافسية. فصناعة الكفاءات البشرية صعب بصعوبة نمو الشجرة، لأنه يستلزم استثمارا كبيرا ووقت طويلا والكثير من فرص التكوين، إلى أن تضيق هذه الكفاءات البشرية سهل بسهولة قطع الشجرة. كما يجب الإشارة إلى أن أنماط القيادة المبنية على التعسف وتمركز السلطة، أو مبنية على الارتجالية والتحكم قد تنفع مع الفئات العمالية المهدومة أو بسيطة التكوين، أما فئة الكفاءات التي تتاح لها الفرص في عدة مؤسسات بالنظر إلى قدراتها وخبرتها...، فإن الحفاظ عليها لا يكون ممكنا إلا إذا اقتنعت المؤسسة بضرورة خلق الشعور والاحساس الذي يجعلها تتمسك بالمؤسسة تمسكا وجدانيا وأخلاقيا، والقيادة الأخلاقية هي أولى الخطوات في هذا الاتجاه.

#### الهوامش

1. كلالدة طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1997، ص 17.
2. حرم حسين محمود، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر، عمان، 2009، ص 195.
3. نفس المرجع السابق الذكر، ص 194.
4. كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2007، ص 98.

5. راض جواد محسن، كاضم حسن عبد الله، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، عدد 21، جامعة القادسية، العراق، 2011، ص 106.
6. نفس المرجع السابق، ص 107.
7. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 18.
8. رضية بنت سليمان بن ناصر الحسينية، القيادة الأخلاقية، دار الحامد للنشر، عمان، 2012، ص 56.
9. رائدة هاني العرايضية، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 30.
10. محمد عبد القادر عابدين وآخرون، درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث، عدد 28، 2012، ص 44.
11. رائدة هاني العرايضية، مرجع سابق، ص 30.
12. العزيزي سعد رحمة، المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي بمنظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلد 15 عدد 54، العراق، 2009، ص 104.
13. رضية بنت سليمان بن ناصر الحسينية، مرجع سابق، ص 69.
14. نفس المرجع السابق ذكره، ص 72.
15. André Boyer, L'impossible éthique des entreprises, Editions d'organisation, Paris, 2002, p101.
16. رضية بنت سليمان بن ناصر الحسينية، مرجع سابق، ص 63.
17. Olivier charpateau, L'éthique en entreprise : Un modèle d'interaction des valeurs, Edition Hal, Université Paris 1 Sorbonne, 2011, P44.
18. J.Collins, De la performance à l'excellence (Devenir une entreprise leader), Nouveau horizons, Paris, 2006, p27.
19. ابراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، جزء 2، طبعة 2، دار المعارف، القاهرة، 1972، ص 823.
20. الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، طبعة للنشر، جزء 1، القاهرة، 2005، ص 217.
21. خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 34.
22. أميرة محمد رفعت حواس، اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص 57.
23. خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سابق، ص 37-39.
24. نفس المرجع السابق، ص 42.