

# العلاقة بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإلتزام التنظيمي

## ورقة اختيارية في كلية الإدارة والاقتصاد

أ. د. مجرور حسن راضي

أ. د. حيدر الله مكي

نوع إجازة الأعمال

نوع إجازة الأعمال

يستهدف البحث التعرف على العلاقة أو الأثر بين أبعاد سلوك القيادة الأخلاقي الثلاث (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسات السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) والالتزام التنظيمي لعينة من تدريسي كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية، منطلقاً من فرضية مفادها ((توجد علاقة واثرة لإبعاد سلوك القيادة الأخلاقي على الإلتزام التنظيمي)). وقد تم توزيع الاستبانة على (٣٤) تدريسي لتشكل نسبة (٥٠%) من تدريسي الكلية. وبعد تحليل البيانات لإجابات عينة البحث، واختبار الفرضيات بالاستعانة بعدد من الوسائل والأدوات الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الارتباط والانحدار تم التحقق من صحة الفرضية التي أنطلق منها البحث، وقد تم وضع مجموعة من التوصيات التي تركز جوهرها على ضرورة الاهتمام بالقيم الأخلاقية وترسيخها باعتبارها ركيزة أساسية لبقاء المنظمة ونجاحها.

### المقدمة:

حصل موضوع القيادة الأخلاقية على اهتمام كبير في السنوات الأخيرة، فالقيادة الأخلاقية أصبحت القضية الساخنة في السنوات الأخيرة، فقد اكتسبت اهتمام الأكاديميين، والمدراء والسياسيين على حد سواء، على وجه الخصوص مع زيادة القضايا غير الأخلاقية لكبريات الشركات العالمية.

ان 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 الإلتزام التنظيمي أبرزها.

استناداً إلى ما تقدم فإن البحث يدرس العلاقة والتأثير لسلوك القيادة الأخلاقية على الإلتزام التنظيمي للتدريسيين في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية.

وقد قسم البحث إلى أربعة أجزاء تضمن الجزء الأول منهجية البحث، وكرس الجزء الثاني للجانب النظري، بينما وظف الجزء الثالث للجانب العملي، واختتم البحث بجزئه الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول: منهجية البحث:

### أولاً: مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في تدني مستويات ممارسات السلوك الأخلاقي من قبل العديد من المنظمات، وتأتي في مقدمتها الممارسات اللااخلاقية لكبريات الشركات الأمريكية وأبرزها قضية شركة (Enron) سيئة الصيت المتمثلة بالتلاعب والاحتيال المحاسبي لتخفيض أرباح الشركة للتخلص من المدفوعات الضريبية. هذا على الصعيد العالمي. أما في المجال المحلي، فقد انتشرت مظاهر الفساد المالي والإداري في أغلب مؤسسات الدولة ومفاصلها. وقد وجدت العديد من الدراسات ان الجانب الأساس الذي تركز عليه هذه القضايا هي قلة الاهتمام بممارسات السلوك الأخلاقي من قبل القيادة وبالتالي تأثيرها السلبي على نتائج العاملين. وعلى الرغم من ان هناك دراسات تحرت عن محددات السلوك الأخلاقي ونتائج مثل هذه السلوكيات على مستوى الأفراد، والجماعات، والمنظمة، إلا ان دراسة كيف تؤثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لم يدرس بشكل كافٍ على وجه الخصوص في البيئة العراقية.

استناداً إلى ما تقدم فان البحث يحاول الإجابة على التساؤلات الآتية:

١- ما مستوى توافر السلوك الأخلاقي للقيادة في كلية الإدارة والاقتصاد؟

٢- ما مستوى الالتزام التنظيمي للتدريسيين في كلية الإدارة والاقتصاد؟

٣- ما طبيعة العلاقة والتأثير لسلوك القيادة الأخلاقي على الالتزام التنظيمي؟

### ثانياً: أهمية البحث:

يمكن تحديد أهمية البحث بالآتي:

١- يستمد البحث أهميته من أهمية المتغيرات التي عنى بمعالجتها، ولا يخفى على أي إداري بأن موضوع القيادة الأخلاقية قد حصل على اهتماماً كبيراً في السنوات الأخيرة بسبب السلوكيات اللااخلاقية للعديد من الشركات في انحاء العالم.

٢- يستمد البحث أهميته من الأهمية المترتبة عن ميدان الدراسة (مؤسسات التعليم العالي/ والمؤسسة عينة البحث) وتعزيز دورها في إشاعة الثقافة الأخلاقية في الأوساط المجتمعية.

### ثالثاً: فرضيات البحث:

يمكن تحديد فرضيات البحث بالآتي:

١- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الأخلاقي للقيادة

والالتزام التنظيمي للعاملين، وتنبثق منها ثلاث فرضيات فرعية هي:

أ-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي.  
ب-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي.

ج-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعزيز السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي.  
٢-الفرضية الرئيسة الثانية:  
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للسلوك الأخلاقي للقيادة على الالتزام التنظيمي، وتشتق منها ثلاث فرضيات فرعية:

أ-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتوافر السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي.  
ب-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات السلوك الأخلاقي للقيادة على الالتزام التنظيمي.

ج-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتعزيز السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي.

#### **رابعاً: أهداف البحث:**

يمكن تحديد أهداف البحث بالآتي:

١-تحديد مستوى توافر السلوك الأخلاقي لدى عميد كلية الإدارة والاقتصاد من وجهة نظر التدريسيين.

٢-تحديد العلاقة بين إدراك التدريسيين لسلوكيات القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.  
٣-تحديد أثر إدراك التدريسيين في الكلية لسلوكيات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي.

#### **خامساً: منهج البحث وأسلوبه:**

تم استخدام الأساليب الآتية لانجاز البحث:

١-الجانب النظري: وقد تم الاعتماد على الكتب والدوريات والاطاريح والرسائل الجامعية والبحوث المنشورة على الانترنت لانجاز المضامين النظرية للبحث.

٢-الجانب العملي: وقد تم الاعتماد فيه على الاستبانة (الملحق ١) كأداة رئيسة لجمع البيانات، ولأجل استخراج النتائج فقد تم الاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط والانحدار.

سادساً: عينة البحث:

تم اختيار كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة القادسية كمجتمع للبحث، وقد تم اختيار التدريسيين كعينة للبحث، إذ تم توزيع (٥٠) استمارة على عينة عشوائية من التدريسيين في

الأقسام الخمسة في الكلية، وبعد مدة توزيع استغرقت أسبوعان من شهر شباط (٢٠١٠)، استرجعت (٣٤) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرجاع بلغت (٦٨%).

## **المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث:**

### **أولاً: مفهوم الأخلاق:**

يمثل المدخل الأخلاقي إستراتيجية فعل مسبق مصممة إلى أبعد من الحد الأدنى من المعايير المفروضة بالقوانين واللوائح الحكومية، وهو قائم على افتراض يشير بأن أعضاء المنظمة يكونوا موجّهين بشيء ما هو أكبر من المصالح الاقتصادية، وأن القيم الشخصية والاجتماعية يجب ان توجه أفعال المنظمة، وأن القرارات والأفعال اليومية للإفراد في مختلف المستويات التنظيمية بإمكانها اعتماد رسالة تدعو إلى عدم الإضرار (العنزي ونعمة، 2009: 3). ويمكن تعريف الأخلاق بأنها ((دراسة القضايا والخيارات الأخلاقية، وتحديد الخطأ مقابل الصحيح، الجيد مقابل الشيء)) (Kreitner & Kinichi, 2007: 33).

وأشير بأنها ((علم الأفعال الأخلاقية)) (Karakose & Kocabas, 2009: 504). وتعرف بأنها ((نسق من المعايير الخاصة بالأحكام القيمية أو المعنوية)) (داغر وصالح، 2000: 496). وعبر عنها بأنها ((مبادئ وقواعد تحدد السلوك المقبول أخلاقياً، الذي يميز الصحيح عن الخطأ، وبالتالي فإن الأخلاق هي قيم ومعتقدات وقواعد أخلاقية حاکمة للطريقة التي ينبغي أن يتصرف بها المهتمين بالمنظمة أحدهم إزاء الآخر، وتشكل مكون رئيس من القيم الثقافية للمنظمة، وعليه ان خلق ثقافة تنظيمية أخلاقية هي واحدة من الأولويات الرئيسية للمنظمة، ويمكن للمدراء خلق ثقافة أخلاقية من خلال الالتزام الشخصي المؤيد للقيم الأخلاقية ونقله إلى المرؤوسين)) (العنزي ونعمة، 2009: ٤).

وعرفت أيضاً بأنها ((المبادئ التي تحدد ما هو الخطأ أو الصحيح، الجيد أو السيئ، وما هو الملائم (المناسب) أو غير الملائم في بيئات متعددة)) (Gomez – Mejia et al., 2005: 102).

وعرفت أيضاً بأنها ((نظام يتعلق بالأحكام الخاصة بالسلوك الجيد أو السيئ، التصرف الصحيح أو الخاطئ)) (White & Lam, 2000: 35). وأشير بأنها ((مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تحكم سلوكيات الشخص أو المجموعة فيما يتعلق بما هو صحيح أو خاطئ)) (Daft, 2004: 373).

### **ثانياً: نظريات الأخلاق:**

ان موضوع أخلاقيات العمل يُعد من المواضيع المعقدة، إذ نجد ان الأفراد على اختلاف توجهاتهم انما يحملون آراء متباينة، وهناك اختلافات هامة بينهم حول مكونات السلوكيات

الأخلاقية، وكيف يجب ان تتخذ القرارات أو تنجز الأعمال بشكل أخلاقي، وانطلاقاً من ذلك فقد وضع العلماء المختصين في هذا المجال أربعة نظريات لوصف الأطر الأخلاقية المستخدمة في المنظمات وهي:

### ١- النظرية المنفعية Utilitarianism Theory

وفق وجهة نظر النظرية المنفعية فان القرار ينبغي أن يتخذ على أساس ما هو جيد لأكبر عدد من الأشخاص. ولأجل تطبيق هذه النظرية فانه ينبغي دراسة كل الأشخاص الذين يتأثرون بالقرار ومن ثم اختيار الحل الذي يرضي أغلبهم (Gomez – Mejia et al., 2005: 104)، لذلك فالنظرية المنفعية تطالب باختبار تأثيرات الفعل على الأشخاص المتأثرين به بما فيهم الشخص القائم بالفعل، وبالتالي فان الفعل يكون صحيحاً من الناحية الأخلاقية إذا زادت منافعه الصافية الإجمالية عن المنافع الصافية الإجمالية لأي فعل آخر (العنزي ونعمة، 2009: 17).

### ٢- نظرية الحقوق Right Theory:

ان أصحاب هذه النظرية يعتقدون بأن كل شخص له حقوق أساسية ينبغي أن تحترم وتُصان، مثل حرية التعبير عن الرأي، الخصوصية، المساواة والتعليم... الخ (Gomez – Mejia et al., 2005: 105). لذلك فان الناس ينظرون من وجهة النظر الأخلاقية عندما ينظرون إلى صحتهم التي يجب أن لا تُهدد من منتجات غير مألوفة مثلاً، ولديهم الحق في ان لا يتم خداعهم أو إغفالهم (العنزي والساعدي، 2002: 100).

وطبقاً لنظرية الحقوق فان القرار أو السلوك يعد لا أخلاقياً إذا كان يُجرد أو يحرم شخصاً معيناً من حقوقه الأساسية (Gomez – Mejia et al., 2005: 105). وبذلك فان الخيار الأخلاقي هنا هو الخيار الذي يتجنب انتهاك هذه الحقوق (العنزي ونعمة، 2009: 19).

### ٣- نظرية العدالة Justice Theory:

ان الأساس الذي تستند عليه هذه النظرية هو معاملة كل الأشخاص بعدالة وباطراد عند اتخاذ القرارات، وتشمل العدالة هنا نوعين: عدالة توزيعية وعدالة إجرائية. العدالة التوزيعية تبحث عن عدالة المكافئات، والعقوبات، والنتائج في المنظمة، إذ انها تتأكد فيما إذا كان العاملين قد استلموا المكافئات التي تتناسب مع أدائهم أو ان لا توجد مكافئات أكثر من اللازم أو أقل من اللازم قد أعطيت للعاملين. أما العدالة الإجرائية فانها تتضمن العدالة والانتظام في تطبيق القواعد والإجراءات (Gomez – Mejia et al., 2005: 105).

واستناداً إلى ما تقدم فان أي خروج أو انتهاك لهذه القوانين يعد تصرفاً لا أخلاقياً (العنزي والساعدي، 2002: 100).

### ٤- نظرية الأنانية Egoism Theory:

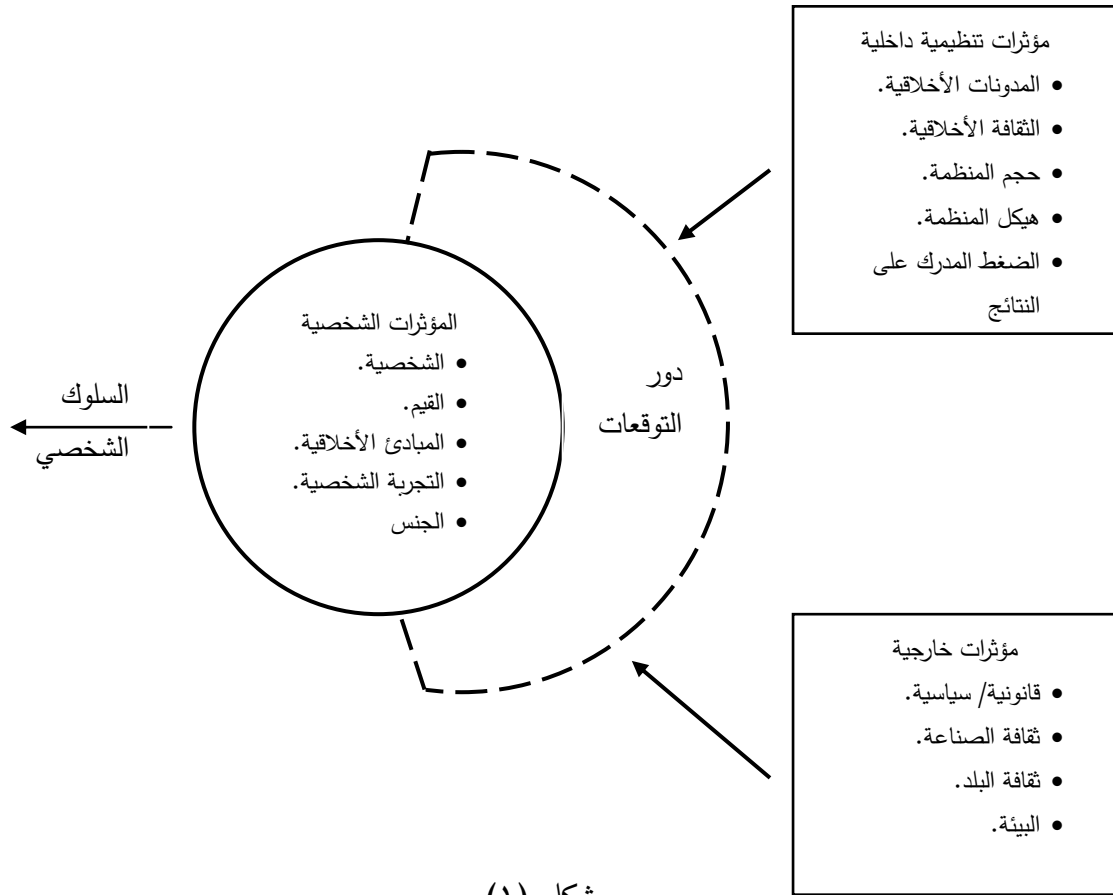
ان الأشخاص الذين يستندون في قراراتهم الأخلاقية على هذه النظرية يعتقدون بأن المصلحة الشخصية ينبغي أن تعظم ما دامت لا تلحق الضرر بالآخرين. وهذه النظرية مشتقة من المبادئ الرأسمالية التي عبر عنها أولاً العالم الاقتصادي آدم سميث في كتابه ثروة الأمم (Gomez – Mejia et al., 2005: 104). والتقييم على وفق هذه النظرية يستند على السعي وراء تحقيق الأشياء الإيجابية المرغوبة من قبل الشخص وتجنب السلبية المؤلمة، وعلى الرغم من ان الأنايية الأخلاقية تسعى لتحقيق المصلحة الذاتية، إلا ان بعض الأنايين يعتبرون مصالح الآخرين بمثابة طريقة لبلوغ غاياتهم، وأنايون آخري يهتمون بمصالح الآخرين لأنهم لا يرغبون بأن يفعل الآخري نفس الشيء إزائهم (العززي ونعمة، 2009: 12). ولذلك فان الكذب والسلوكيات اللااخلاقية الأخرى يطالها العقاب لأن المصلحة الشخصية للأفراد تجبرهم على التعامل مع أشخاص ومنظمات أخلاقية بدلاً من منظمات أو أشخاص كاذبين أو مخادعين (Gomez – Mejia et al., 2005: 104).

### **ثالثاً: مفهوم السلوك الأخلاقي:**

ان التصرف الأخلاقي هو التصرف الذي يتطابق مع المعايير الاجتماعية المقبولة بشكل عام، اما التصرف غير الأخلاقي، فهو التصرف الذي لا يتطابق مع المعايير الاجتماعية المقبولة بشكل عام. ولذلك فان السلوك الأخلاقي هو السلوك الذي يحكم عليه بأنه جيد وصحيح وعادل وشريف ويستحق الثناء، وان السلوك غير الأخلاقي هو التصرف الذي يحكم عليه بأنه خاطئ وتوبيخي أو فاشل في تلبية الالتزام (الساعدي والعززي، 2002: 104). إن الحكم على السلوك على انه أخلاقي أو غير أخلاقي يستند إلى مبادئ أو قواعد ودلائل نابعة من نظرية أخلاقية محددة أو خصائص الشخص أو من القيم الاجتماعية. ولذلك فان تعريف السلوك الأخلاقي يواجه مسألتين شائكتين، الأولى: صعوبة إيجاد معيار للحكم يتفق عليه جميع الأفراد. والثانية: ان ما هو جيد وسيئ أو صحيح وخاطئ له معاني مختلفة لأشخاص مختلفين في مجتمعات مختلفة، وان أكثر التعارض والخلط يأتي من التمييز الموضوعي والذاتي للأخلاق، إذ ان 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 (العززي ونعمة، 2009: 5).

### **رابعاً: محددات السلوك الأخلاقي:**

أشار (Kreitner & Kinicki, 2007: 33) بأن السلوك الأخلاقي واللااخلاقي هو نتاج تركيبة معقدة من المؤثرات: الخصائص الشخصية، ومؤثرات تنظيمية داخلية وخارجية. ويمكن توضيح هذه المحددات بالشكل (1) الآتي:



شكل (١)

### محددات السلوك الأخلاقي

Source: Kreithner, Robert & Kinicki, Angelo, (2007), Organization Behavior, Mc Graw – Hill, Inc., 7<sup>th</sup> ed., New York, P. 33.

وسنوجز في أدناه المحددات الأساسية للسلوك الأخلاقي:

١- **المؤثرات الشخصية:** وتشمل التركيبة الفريدة من الخصائص الشخصية، والقيم، والمبادئ الأخلاقية التي يحملها الشخص، علاوة على التجربة الشخصية الأخلاقية. وتتشكل التجربة الشخصية في هذا المجال عندما يكافئ عن سلوك محدد أو يعاقب على سلوكيات أخرى، سوف تتولد لديه نزعة شخصية نحو السلوك أخلاقياً أو لا أخلاقياً. ويلعب الجنس دوراً مهماً أيضاً في تفسير السلوك الأخلاقي. إذ إن هناك اعتقاداً على نطاق واسع بأن الرجال والنساء لديهم اتجاهات أخلاقية مختلفة نحو السلوك التنظيمي (Kreitner & Kinicki, 2007: 33).

٢- **المؤثرات التنظيمية الداخلية:** وهي العوامل التنظيمية التي تعد كمؤثرات للسلوك الأخلاقي للمنظمة وتتضمن ستة عوامل أساسية هي: حجم المنظمة، وإستراتيجيتها، وهيكلها

التنظيمي، وثقافتها التنظيمية، والضغط المدرك على النتائج، ومجموعة القوانين الأخلاقية (Daboub et al., 1995: 143; Kreithner & Kinicki, 2007: 34)، البحوث أشارت بأن المنظمات كبيرة الحجم أكثر احتمالاً بأن تتصرف بشكل لا أخلاقي، البحوث أشارت أيضاً بأن المدراء من المحتمل جداً ان يتصرفوا بشكل لا أخلاقي في المنظمات التي تتبنى الهيكل اللامركزي، كما أشارت دراسات عديدة بان المدراء قد يتصرفوا بشكل لا أخلاقي في حالة وجود إدراك بالضغط على النتائج، على وجه الخصوص عندما يكافئ الأشخاص على انجازهم لأهدافهم (Kreithner & Kinicki, 2007: 34).

٣-العوامل الخارجية: وتتكون هذه العوامل من خصائص الصناعة التي تعمل فيها المنظمة مثل ثقافة الصناعة، أو خصائص البيئة العامة مثل الديناميكية، والندرة، والتنوع (Daboub et al., 1995: 141). وتتضمن أيضاً النظام القانوني/ السياسي وثقافة البلد الذي تعمل فيه المنظمة (Kreithner & Kinicki, 2007: 35).

### **خامساً: القيادة الأخلاقية:**

تنقسم النظريات الأخلاقية التي تتناول سلوك القائد إلى نوعين: النظريات التي تؤكد نتائج أفعال القيادة (نظريات سلوك القائد)، والنظريات التي تؤكد على خصائص القائد، ويوضح الشكل (٢) مجالات النظريات الأخلاقية في القيادة.



مجالات النظريات الاخلاقية في القيادة
<p>○ نظريات تركز على سلوك القائد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• النظرية النفعية.</li> <li>• نظرية الأنا.</li> <li>• نظرية العدالة.</li> <li>• نظرية الحقوق.</li> </ul>
<p>○ نظريات تركز على خصائص القائد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• النظريات المستندة إلى الفضيلة.</li> </ul>

### شكل (٢)

#### مجالات نظريات القيادة الأخلاقية

المصدر: هاوس، بيتر ج، (2006)، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة المعيوف، صلاح بن معاذ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ٣٣٥.

ان الأخلاق موضوع مركزي بالنسبة للقيادة، فالقادة بما لديهم من تأثير فأنهم يقومون بدور رئيس في إرساء المناخ الأخلاقي في منظماتهم، وبالتالي فان القيادة لها بعداً أخلاقياً وتحمل مستوى أكبر من المسؤولية الأخلاقية (هاوس، 2006: 338).

استناداً إلى ما تقدم سيجري في هذا الجزء توضيح مفهوم القيادة الأخلاقية وأبعادها.

#### ١- مفهوم القيادة الأخلاقية:

تعرف القيادة الأخلاقية بأنها ((التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية، والعلاقات التفاعلية، وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين، واتخاذ القرار)) (Ponnu & Tennakoon, 2009: 21).

ان الجزء الأول من هذا التعريف، التوضيح العملي للتصرف المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية، يعني ان القادة الأخلاقيون هم الذين يُعدون نموذجاً للتصرف الذي يعتبره التابعون صحيحاً طبيعياً، على سبيل المثال (النزاهة، الجدارة بالثقة، العدالة، الاهتمام بالعاملين)، يجعل القائد نموذجاً للدور رسمياً ويمكن الوثوق به. اما الجزء الآخر من التعريف ((تعزيز السلوك لدى التابعين من خلال الاتصال باتجاهين)) يقترح بأن القائد الأخلاقي ليس فقط الذي يعطي اهتماماً للأخلاق، ولكن أيضاً يعطي العاملين حق التعبير عن آرائهم،

ويؤسس للمعايير الأخلاقية، ويكافئ التصرف الأخلاقي، ويعاقب أولئك الذين لا يتبعون المعايير في تصرفاتهم، ويتخذ القرار العادل الذي يمكن أن يتبع من قبل الآخرين. وأشار (هاوس، 2006: 339) بأن القيادة الأخلاقية ((استخدام السلطة لمساعدة التابعين في التعامل مع القيم المتصارعة التي تظهر في بيئة العمل، بالشكل الذي يسهم في رفع مستوى الأخلاق لديهم)).

وأشار (Ciulla, 2004) بأنها ((القيادة بأسلوب يحترم حقوق وكرامة الآخرين)) (Ponnu & Tennakoon, 2009: 22).

ويشير (Daft, 2004: 380) بأن القائد له تأثيراً مهماً على القيم الأخلاقية عن طريق التعبير بوضوح عن القيم التنظيمية التي ينبغي أن يعتنقها العاملين، ونشر هذه القيم في كل أنحاء المنظمة، وينبغي أن يؤسس لهذه القيم في سلوكه اليومي، والمراسم الاحتفالية، والطقوس، وفي الأنظمة والسياسات التنظيمية، وبالتالي فإن القيادة ينتج عنها مستوى عالٍ من الاحترام والتقدير من التابعين.

## ٢- أبعاد القيادة الأخلاقية:

### أ- توافر السلوك الأخلاقي:

يعد توافر السلوك الأخلاقي مكوناً رئيساً للقيادة، فقد أشار (Morgan, 1993: 203) ان السلوك الأخلاقي ضرورياً لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، وان النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة. ويؤكد (هاوس، 2006: 342) بأن القائد الإداري ينبغي أن يوجه الاهتمام إلى المبادئ الأساسية: الاحترام، والنزاهة، والعدالة، والأمانة والاحترام يتضمن تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشراً. وتستلزم العدالة أن يضع القائد قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته، وعند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات.

أما بالنسبة للصدق، فإن القائد الأخلاقي بحاجة إلى ان يكون صادقاً، إذ ان عدم الأمانة شكل من أشكال الكذب، وعدم الأمانة تجر العديد من النتائج المرفوضة، وأولها خلق عد الثقة بالقائد ويؤكد (Karakose & Kocabas, 2009: 505) ان القائد يجب أن يتمسك بالقيم الأخلاقية مثل: الإخلاص، والنزاهة، والعدالة، والاحترام، والتسامح، والشجاعة، والجدارة بالثقة.

### ب- ممارسات السلوك الأخلاقي:

أشار (Daft, 2004: 380) بأن العاملين يتعلموا القيم، والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، ولذلك ينبغي على القائد ان يستخدم الرموز، والشعارات، والخطابات، ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع اكبر من الكلمات. ويؤكد (Ponnu & Tennako, 2009: 22) بأن القائد يمكن أن يوضح السلوك الأخلاقي

عملياً عندما يفعل ما هو صحيح، وعادل، وجيد أخلاقياً، إذ ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، وفي منظمته، وفي علاقاته، أما أهم المكونات التي تميز سلوكيات وممارسات القائد الأخلاقي هي: يتجنب أذى الآخرين، ويحترم حقوق الآخرين، وأن لا يكون مخادعاً أو كاذباً، وأن يلتزم بما يتعهد به، ويطيع القوانين، ويمنع الأذى عن الآخرين، ويساعد الآخرين في احتياجاتهم، وعادل، ويعزز هذه الضروريات لدى الآخرين.

### ج- تعزيز السلوك الأخلاقي:

يمكن للمدراء تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال الآتي (Kreitner & Kinicki, 2007):

(41):

- \*التصرف أخلاقياً: القائد الذي يمكن ان يكون نموذجاً قوياً للدور هو الذي تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي.
- \*مراقبة العاملين ومعاقبة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية.
- \*تطوير مدونات أخلاقية قيمة.
- \*توفير التدريب الأخلاقي.
- \*توفير نظام مكافئات يعزز السلوك الأخلاقي.

### سادساً: الالتزام التنظيمي:

#### ١- مفهوم الالتزام التنظيمي:

لقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي باهتمام ملموس من قبل علماء النفس، الاجتماع والتنظيم لغرض استيعاب أبعاده ومحتواه الفكري، حيث عرفه (Sheldon) بأنه اتجاهاً يربط بين الفرد والمنظمة (خطاب، ١٩٩٨: ٣١)، كما عرف الالتزام التنظيمي بأنه ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة التي يترتب عليها اتفاق متبادل يظل طالما بقيت العلاقة التعاقدية مثمرة (الصرفي، ٢٠٠٥: ٢١٥)، ويرى (يوسف، ١٩٩٩: ٤٩٣-٥١٨) بان الالتزام التنظيمي القوة النسبية لتعريف الشخص بنفسه على انه موظف في المنظمة التي يعمل بها واندفاعه نحو تحقيق أهدافها ويشير (محمود، ١٩٩١: ٧٠) بأنه رغبة الفرد كدور إجماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي، كما يرى (Mowday et al., 1882: 27) بأنه الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة، ويؤكد هذا المنظور على ان الالتزام التنظيمي يتصف بأنه:

أ- إيمان بالمنظمة وبأهدافها.

ب- الاستعداد لبذل الجهد والتفاني في خدمة المنظمة.

ج- رغبة شديدة للاحتفاظ بعضويته المنظمة.

ويشير (الرجبي، ٢٠٠٤: ٣٧-٦٥) إلى ان هناك اختلاف بين الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي حيث ان الأول يتعلق بالمنظمة عامة، اما الثاني فيرتبط بعمل معين وانه أقل ثباتاً من المتغير الأول. ويتم تطوير الالتزام التنظيمي على مدار فترة طويلة من الزمن اما الولاء التنظيمي فانه يعكس التفاعل المباشر مع سمة معينة في مجال عمل الشخص.

## ٢- مكونات الالتزام التنظيمي.

يمكن النظر إلى الالتزام التنظيمي على انه تيار متعدد الأبعاد والجوانب حيث حدد (Meyer, 1998: 30-31) ثلاثة مكونات للالتزام التنظيمي:

### أ-الالتزام العاطفي:

وهو يعبر عن درجة الالتزام العاطفي والتأثر بأهداف وقيم المنظمة وقد يكون هذا الالتزام ناتج عن إحساس وتأثير شخصي للمنظمة وقد يكون مؤقتاً أيضاً كمدة محددة.

### ب-الالتزام المعياري:

وهو نوع آخر من الالتزام التنظيمي ويعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي من خلال التمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.

### ج-الالتزام المتواصل:

وهو أرقى وأكثر أنواع الالتزام ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة.

## ٣-أهمية الالتزام التنظيمي:

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي (عبد الباقي، ٢٠٠٤: ١٨٢).  
أ-ان الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل.

ب-ان مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.

ج-ان الالتزام التنظيمي يمكن ان يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

## المبحث الثالث: التحليل العملي للمبحث:

أولاً: عرض استجابات المبحوثين بصدد السلوك الأخلاقي للقائد:

يوضح الجدول (١) إجابات عينة البحث عن متغيرات وفقرات السلوك الأخلاقي للقائد في كلية الإدارة والاقتصاد. إذ تضمنت استبانة البحث في محور السلوك الأخلاقي للقائد (١٦) سؤالاً، توزعت على ثلاثة محاور: توافر السلوك الأخلاقي، وممارسة السلوك الأخلاقي من قبل القائد، وتعزيز السلوك الأخلاقي من قبل القائد.

### جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية والأوساط والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على متغيرات

#### وفقرات السلوك الأخلاقي للقيادة (N = 34)

ت	الفقرات	اتفق بشدة		لا أتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة	
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
١	عدالة نظام تقييم في الكلية	٠,٠٢٩	١	٠,٠٢٩	١٨	٠,٥٢٩	١٠	٢٩,٤%	١٠	٠,٥٢٩	١٨
٢	التزام الكلية بوعدها مع التدريسيين	٠,٠٠٠	٠	٠,٢٦٥	٩	٠,٥٠٠	١٧	٠,٥٠٠	١٧	٠,٥٠٠	٩
٣	عدم انتشار مظاهر الفساد المالي أو الإداري	٠,٠٠٠	٠	٠,٢٠٦	٧	٠,٦١٨	٢١	٠,٢٠٦	٧	٠,٢٠٦	٧
٤	إعطاء أسبقية عالية للتعليم الأخلاقية	٠,٠٠٠	٠	٠,٥٢٩	١٨	٠,٣٨٢	١٣	٠,٥٢٩	١٨	٠,٥٢٩	١٨
٥	السماح للتدريسيين بالتعبير عن آرائهم بحرية	٠,٠٨٨	٣	٠,٢٩٤	١٠	٠,٢٦٥	٩	٠,٢٩٤	١٠	٠,٢٩٤	١٠
٦	إقامة ندوات ولقاءات تحث الكلية على الالتزام بالسلوك الأخلاقي	٠,١١٨	٤	٠,٣٢٤	١١	٠,٢٦٥	٩	٠,٣٢٤	١١	٠,٣٢٤	١١
	الوسط الحسابي العام لتوافر السلوك الأخلاقي										
١	الإصغاء إلى آراء التدريسيين	٠,٠٥٩	٢	٠,٤٤١	١٥	٠,٢٣٥	٨	٠,٤٤١	١٥	٠,٤٤١	١٥
٢	يركز على تحقيق أفضل مصالح التدريسيين	٠,٠٥٩	٢	٠,٤١٢	١٤	٠,٢٣٥	٨	٠,٤١٢	١٤	٠,٤١٢	١٤
٣	اتخاذ قرارات عادلة ومتوازنة	٠,٠٢٩	١	٠,٤١٢	١٤	٠,٥٢٩	١٨	٠,٤١٢	١٤	٠,٤١٢	١٤
٤	الثقة بعميد الكلية	٠,١٤٧	٥	٠,٤١٢	١٤	٠,٢٦٥	٩	٠,٤١٢	١٤	٠,٤١٢	١٤
٥	مناقشة أخلاق وقيم الكلية مع التدريسيين	٠,٠٥٩	٢	٠,٤٧١	١٦	٠,٢٠٦	٧	٠,٤٧١	١٦	٠,٤٧١	١٦
٦	اعتباره كنموذج للدور	٠,٠٥٩	٢	٠,٤٧١	١٦	٠,٢٠٦	٧	٠,٤٧١	١٦	٠,٤٧١	١٦
	الوسط الحسابي العام لممارسات السلوك الأخلاقي										

١	يعاقب التدريسيين	٥	٠,١٤٧	١٢	٠,٣٥٣	١١	٠,٣٢٤	٤	٠,١١٨	٢	٠,٠٥٩	٣,٤١١	١,٠٧٦
٢	ينظم حياته بطريقة أخلاقية شخصية	٤	٠,١١٨	١٤	٠,٤١٢	١٠	٠,٢٩٤	٥	٠,١٤٧	١	٠,٠٢٩	٣,٤٤١	٠,٩٩٠
٣	يسأل عن الشيء الصحيح قبل اتخاذ القرار	٦	٠,١٧٦	٧	٠,٢٠٦	١٢	٠,٣٥٣	٧	٠,٢٠٦	٢	٠,٠٥٩	٣,٢٣٥	١,١٥٦
٤	يحدد النجاح بالطرق والنتائج	٥	٠,١٤٧	١٤	٠,٤١٢	٨	٠,٢٣٥	٥	٠,١٤٧	٢	٠,٠٥٩	٣,٤٤١	١,١٠٦
	الوسط الحسابي العام لتعزيز السلوك الأخلاقي											٣,٣٨٢	٠,٨٨٣

عموماً تعكس إجابات عينة البحث وجهة نظر عامة تعبر عن تمتع عميد الكلية بمستوى متوسط القوة من السلوك الأخلاقي، وكما سبقت الإشارة فإن هذا المتغير شمل العناصر الآتية:

١- توافر السلوك الأخلاقي: ان المؤشرات التي أفرزتها الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بتوافر السلوك الأخلاقي لعميد الكلية تشير إلى امتلاكه لمستوى متوسط، بوسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي (٣) بلغ (٣,١٣٣) وبانحراف معياري (٠,٧٦٩) مشيراً إلى تشتت ضئيل في إجابات المبحوثين عن وسطها الحسابي. ويمكن القول ان عميد الكلية قد قام بتحديد نظام للترقيات عادلة في الكلية، وتجسد توافر السلوك الأخلاقي أيضاً من خلال إعطائه أسبقية عالية للقيم الأخلاقية، والسماح للتدريسيين بالتعبير عن آرائهم بحرية، علاوة على إقامة ندوات ولقاءات تحت الكلية على ضرورة الالتزام بالسلوك الأخلاقي، ومن جانب آخر فقد أشرت النتائج أيضاً عدم اهتمام عميد الكلية بالوعود والتي قطعها للتدريسيين، فضلاً عن انتشار بعض مظاهر الفساد الإداري والمالي في الكلية وإغضائه عنها.

٢- ممارسات السلوك الأخلاقي: من خلال النتائج التي أفرزتها الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بممارسة السلوك الأخلاقي للقائد أثناء العمل، يمكن القول ان عميد كلية الإدارة والاقتصاد يتصرف بنحو أخلاقي أثناء العمل، إذ انه يصغي إلى آراء التدريسيين، ويركز على تحقيق مصالحهم، ويتخذ قرارات عادلة ومتوازنة، ويتمتع بمستوى متوسط من الثقة في الكلية، ويناقش قيم وأخلاق الكلية مع التدريسيين، علاوة على كونه كنموذج للدور في الكلية.

٣- تعزيز السلوك الأخلاقي: ان المؤشرات التي أفرزتها الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بتعزيز السلوك الأخلاقي تشير إلى ان عميد كلية الإدارة والاقتصاد يركز على تعزيز السلوك الأخلاقي تجسد ذلك في كونه يعاقب الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية، كما انه ينظم حياته الشخصية بطريقة أخلاقية، ويحاول ان يحدد النجاح ليس بالنتائج فقط ولكن بالوسائل والطرق الأخلاقية لتحقيق النتائج المحددة للنجاح، فضلاً عن انه يسأل عن الأشياء الصحيحة التي ينبغي عملها قبل اتخاذ القرار.

ثانياً: عرض استجابات المبحوثين بصدد الالتزام المنظمي للتدريسيين:  
يوضح الجدول (٢) إجابات عينة البحث عن متغيرات وفقرات الالتزام المنظمي، إذ تضمنت استبانة البحث في محور الالتزام المنظمي (٨) أسئلة.

### جدول (٢)

التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن فقرات ومتغيرات الالتزام المنظمي (N = 34).

ت	الفقرات	اتفق بشدة		اتفق		غير متأكد		أتفق		لا أتفق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
١	بذل جهود أكبر مما متوقع اعتيادياً من أجل نجاح الكلية.	١٢	٠,٣٥٢	١٥	٠,٤٤١	٥	٠,١٤٧	٢	٠,٠٥٩	٠	٠,٠٠٠	٤,٠٨٨	٠,٨٦٥
٢	اعبر لاصدقائي بان الكلية هي إحدى الكليات الناجحة	٦	٠,١٧٦	١٩	٠,٥٥٩	٥	٠,١٤٧	٤	٠,١١٨	٠	٠,٠٠٠	٣,٧٩٤	٠,٨٨٠
٣	قبول أي مهمة أو عمل لأجل استمرار العمل في الكلية.	٤	٠,١١٨	١٨	٠,٥٢٩	٩	٠,٢٦٥	٢	٠,٠٥٩	١	٠,٠٢٩	٣,٦٤٧	٠,٨٨٣
٤	التشابه بين قيم التدريسيين وقيم الكلية	٣	٠,٠٨٨	١٦	٠,٤٧١	١١	٠,٣٢٤	٣	٠,٠٨٨	١	٠,٠٢٩	٣,٥٠٠	٠,٨٩٦
٥	الشعور بالفخر للانتماء للكلية	٦	٠,١٧٦	٢٠	٠,٥٨٨	٥	٠,١٤٧	٢	٠,٠٥٩	١	٠,٠٢٩	٣,٨٢٣	٠,٩٠٣
٦	قضاء أوقات سعيدة في الكلية	١١	٠,٣٢٤	١٤	٠,٤١٢	٦	٠,١٧٦	٢	٠,٠٥٩	١	٠,٠٢٩	٣,٩٤١	١,٠١٣
٧	الاهتمام الجدي بمكاسب الكلية	١٠	٠,٢٩٤	١٣	٠,٣٨٢	٩	٠,٢٦٥	١	٠,٠٢٩	١	٠,٠٢٩	٣,٨٨٢	٠,٩٧٧
٨	اعتبار الكلية أفضل كلية بين الكليات التي يمكن العمل فيها.	١١	٠,٣٢٤	٨	٠,٢٣٥	٩	٠,٢٦٥	٥	٠,١٤٧	١	٠,٠٢٩	٣,٦٧٦	١,١٧٣
	الوسط الحسابي العام											٣,٧٩٤	٠,٧٢٦

تبين النتائج التي أفرزتها الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بالالتزام المنظمي للتدريسيين إلى ان التدريسيين في الكلية يتصفون بمستوى التزام عالٍ، وقد تجسد هذا الالتزام بالآتي:

١- بذل الجهود: تبين النتائج ان أغلب التدريسيين يرغبون ببذل جهود كبيرة وأكبر مما متوقع اعتيادياً لأجل ضمان نجاح الكلية، وقد بلغ الوسط الحسابي (٤,٠٨٨) وانحراف معياري (٠,٨٦٥).

٢- اعتبار الكلية إحدى الكليات الناجحة: أشرت النتائج شعور أغلب التدريسيين بأن كلية الإدارة والاقتصاد كانت إحدى الكليات الناجحة، جعلتهم يعبرون لأصدقائهم بأنها كلية ناجحة.

٣- أشار أغلب التدريسيين بأنهم يرغبون في قبول أي مهمة وأي عمل لأجل استمرار العمل في الكلية، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (٣,٦٤٧) وبانحراف معياري (٠,٨٨٣).

٤- وجود تشابه كبير بين قيم التدريسيين وقيم الكلية، إذ اتفق أغلب التدريسيين بوجود تشابه بين قيمهم وقيم الكلية.

٥- يشعر أغلب التدريسيين بالفخر لانتمائهم لكلية الإدارة والاقتصاد.

٦- أكدت إجابات المبحوثين بأنهم يقضون أوقاتاً سعيدة في الكلية.

٧- أشارت إجابات التدريسيين بأن لديهم اهتمام جدي بالمكاسب الخاصة بالكلية.

٨- تبين من النتائج ان أغلب التدريسيين يعتبرون الكلية هي أفضل الكليات.

ثانياً: اختيار فرضيات الدراسة:

١- فرضيات الارتباط:

يوضح الجدول (٣) قيم معامل ارتباط الرتب لسبيرمان بين متغيرات السلوك الأخلاقي

للقيادة ومتغير الالتزام المنظمي.

### جدول (٣)

قيم معامل الارتباط بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام المنظمي (N = 34)

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	قيمة الارتباط	قيمة (P)
الالتزام المنظمي	توافر السلوك الأخلاقي	**٠,٥٦٤	٠,٠٠١
	ممارسات السلوك الأخلاقي	**٠,٥٥١	٠,٠٠١
	تعزيز السلوك الأخلاقي	**٠,٤٨١	٠,٠٠٤

\*\*P ≤ 0.01

وفي ضوء النتائج السابقة يتضح ان العلاقة بين توافر السلوك الأخلاقي والالتزام المنظمي هي علاقة إيجابية متوسطة القوة وذات دلالة إحصائية، كما ان العلاقة بين ممارسات السلوك الأخلاقي والالتزام المنظمي هي علاقة إيجابية متوسطة القوة أيضاً وذات دلالة إحصائية، مقارنة مع علاقة إيجابية ضعيفة بين تعزيز السلوك الأخلاقي والالتزام المنظمي ولكنها ذات دلالة إحصائية. وهذا يعني انه يمكن القول ان الفرضية الفرعية الأولى والثانية والثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى هي صحيحة، مما يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى بشكل كامل.

ان جزءاً من علاقة الارتباط بين توافر السلوك الأخلاقي للقيادة وبعد الالتزام المنظمي يمكن ان يفسر بالقول ان شعور التدريسيين بعدالة نظام الترقبات في الكلية، وإعطاء عميد الكلية أسبقية عالية للقيم الأخلاقية، والحرية في التعبير عن الآراء، ولدت دافعاً كبيراً لدى التدريسيين على بذل جهود كبيرة لانجاح الكلية، وقبولهم لأي عمل أو مهمة من أجل استمرار العمل في



الكلية، وشعورهم بالفخر لانتمائهم إلى كلية تعد بنظرهم من أفضل الكليات، ولكن هذا القول يجب ان لا يبعدنا عن حقيقة مفادها ان الكلية ينتشر فيها مظاهر الفساد الإداري والمالي، فضلاً عن ان بعض التدريسيين يشعرون بأن الكلية لا تلتزم بوعدها التي قطعتها لهم، مما يعد خرقاً للسلوك الأخلاقي.

أما الارتباط بين ممارسات السلوك الأخلاقي والالتزام المنظمي في الكلية، فان جزءاً من هذا الارتباط يمكن أن يفسر بالقول ان عميد الكلية يتصف بتصرفات أخلاقية فهو يصغي إلى آراء التدريسيين ويتخذ قرارات عادلة ومتوازنة، ويشعر التدريسيين بأنه موضع ثقة، كما انه يعد نموذجاً للدور الذي ينبغي على التدريسيين ان يتصرفوا به في الكلية، كل هذه الخصائص جعلت التدريسيين يشعرون بمستوى التزام عالي نحو الكلية.

اما النتيجة التي أظهرتها علاقة الارتباط الضعيفة بين تعزيز السلوك الأخلاقي والالتزام المنظمي، تدل على عدم اهتمام عميد الكلية بالإجراءات والسياسات الكفيلة بالحد من ظواهر السلوك للأخلاقي، إذ انه يمكن القول بأن عميد الكلية لا يهتم كثيراً بمعاينة التدريسيين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية كما انه غير مكترث نحو تنظيم حياته الشخصية بطريقة أخلاقية، فضلاً عن كونه يهتم بالنتائج التي تحقق النجاح ولا يؤكد على ضرورة اتباع الجوانب الأخلاقية في الوسائل أو الطرق التي تحقق تلك النتائج، مما انعكس على تدني مستوى الالتزام التنظيمي لدى التدريسيين.

٢-فرضيات التأثير:

يوضح الجدول (٤) قيم معادلة الانحدار للسلوك الأخلاقي للقيادة على الالتزام التنظيمي

#### جدول (٤)

قيمة معادلة الانحدار للسلوك الأخلاقي للقيادة على الالتزام التنظيمي (N = 34)

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة $(R)^2$	قيمة (F)	قيمة (P)	درجة الحرية	درجة المعنوية
توافر السلوك	الالتزام التنظيمي	٠,٣١٥	١٤,٦٨٥	٠,٠٠١	١,٣٢	معنوي
ممارسات السلوك الأخلاقي من قبل القائد	الالتزام التنظيمي	٠,٣٤٩	١٧,١٢٨	٠,٠٠٠	١,٣٢	معنوي
تعزيز السلوك الأخلاقي من قبل القائد	الالتزام التنظيمي	٠,٣٦٢	١٨,١٣٥	٠,٠٠٠	١,٣٢	معنوي

#### المصدر: مخرجات الحاسوب

ومن خلال النتائج السابقة يمكن القول ان الفرضية الفرعية الأولى والثانية والثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية هي عموماً صحيحة، وذلك يعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية بشكل كامل.

ان من نتائج علاقات التأثير هذه ما يدل على صحة تشخيص الباحثان لمشكلة البحث، فوجود تأثير لتوافر السلوك الأخلاقي لدى القائد على الالتزام المنظمي يؤكد ذلك، فعند قيام عميد الكلية بوضع نظام تقييم الأداء بشكل عادل، والتزامه بوعوده مع التدريسيين، فضلاً عن إعطائه أسبقية عالية للقيم الأخلاقية، والسماح للتدريسيين بالتعبير عن مقترحاتهم وآرائهم بحرية دون الشعور بالخوف والانتقاد جعلت التدريسيين يشعرون بالالتزام عالٍ نحو الكلية.

أما بالنسبة لتأثير ممارسات السلوك الأخلاقي من قبل عميد الكلية على الالتزام التنظيمي للتدريسيين، فان التصرفات والسلوكيات التي كان يبديها عميد الكلية تؤثر بأنه كان يصغي إلى آراء التدريسيين، ويركز على تحقيق أفضل مصالحهم، ويتخذ قرارات عادلة ومتوازنة، ويمكن الوثوق به ويناقش قيم وأخلاق الكلية مع التدريسيين، ولذلك فان التدريسيين في الكلية يرون بأن عميد الكلية كان يمثل نموذجاً للسلوك الأخلاقي، وتجسد ذلك في زيادة درجة التزامهم التنظيمي.

كما تظهر النتائج السابقة ان التأثير الذي يحدثه تعزيز السلوك الأخلاقي من قبل عميد الكلية يؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي للتدريسيين، ذلك ان من نتائج تعزيز السلوك الأخلاقي على الالتزام التنظيمي للتدريسيين ان المستوى العالي من الالتزام التنظيمي للتدريسيين كان نتاجاً للإجراءات التي اتخذها عميد الكلية التي تمثلت بالإجراءات التأديبية والعقوبات التي يتعرض لها

الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية، فضلاً عن كونه لا يؤكد فقط على نتائج الأداء وإنما يسأل دائماً ويبحث عن طريقة تحقيق النتائج فيما إذا كانت أخلاقية أم أنها تنتهك المعايير الأخلاقية.

## **المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:**

### **أولاً: الاستنتاجات:**

من خلال النتائج العملية للبحث يمكن وضع الاستنتاجات الآتية:

- ١- تبين من خلال المراجعة النظرية للمفاهيم والمصطلحات والمعرفة النظرية للقيادة الأخلاقية، ان القيادة الأخلاقية لها تأثيراً كبيراً وإيجابياً على مستوى الالتزام المنظمي للعاملين.
- ٢- يتمتع عميد الكلية بمستوى متوسط القوة من أخلاقيات العمل، إذ انه يتصرف على نحو أخلاقي، فضلاً عن كونه يعزز من السلوكيات الأخلاقية.
- ٣- ان مستوى الالتزام التنظيمي لدى التدريسيين في الكلية كان بدرجة متوسطة.
- ٤- هنالك علاقة متوسطة القوة بين توافر السلوك الأخلاقي لدى القائد، وممارسات السلوك الأخلاقي من قبل القائد، والالتزام التنظيمي للتدريسيين، وعلاقة ضعيفة بين متغير تعزيز السلوك الأخلاقي من قبل القائد ومستوى الالتزام التدريسيين.
- ٥- وجود تأثير لأبعاد السلوك الأخلاقي للقائد على مستوى الالتزام التنظيمي للتدريسيين.

### **ثانياً: التوصيات:**

من خلال الاستنتاجات السابقة يوصي البحث بالآتي:

- ١- ينبغي على الكلية ممثلة بعميدها العمل على ترسيخ المفاهيم الأخلاقية والتأكيد على عدالة ونزاهة نظام الترقيات، والتخلص من مظاهر الفساد المالي والإداري المتوافر في الكلية، وإعطاء أسبقية عالية للقيم الأخلاقية في العمل الإداري، والسماح للتدريسيين بالتعبير عن آرائهم، وإقامة ندوات ولقاءات تحث الطلبة على الالتزام بالسلوك الأخلاقي.
- ٢- تعميق وعي عمادة الكلية بأهمية السلوك الأخلاقي، لماله من دور بارز في رفع درجة الالتزام التنظيمي للتدريسيين والموظفين على حد سواء، من خلال إيجاد الآليات المناسبة كإصدار الأدلة والكتيبات الرسمية التي تؤكد أهمية السلوك الأخلاقي فضلاً عن زيادة عدد الملصقات واللوحات التي تتضمن معايير السلوك الأخلاقي وقوانينها والعقوبات التي يتعرض لها الموظف الجامعي عند انتهاكه للمعايير الأخلاقية.
- ٣- إصدار المدونات الأخلاقية للكلية ونشرها في الأوساط المجتمعية كالمؤسسات والدوائر الرسمية وغير الرسمية ومنظمات المجتمع كمساهمة فاعلة لنشر الوعي الأخلاقي وضرورة الابتعاد عن أي مظهر من مظاهر السلوك اللااخلاقي.

٤- ضرورة تبني ثقافة تنظيمية تؤكد على القيم والمعايير الأخلاقية ونشرها داخل الكلية بالشكل الذي يجعل القيم الأخلاقية في أعلى سلم القيم التنظيمية.

### المصادر:

#### أولاً: المصادر العربية:

- ١- هاوس، بيتر ج. نورث، ٢٠٠٦، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة، المعيوف، محمد بن معاذ، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٢- العنزي، سعد ونعمة، نغم حسين، ٢٠٠٩، المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي بمنظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، المجلد ١٥، العدد ٥٤،
- ٣- العنزي، سعد والساعدي، مؤيد، ٢٠٠٢، أخلاقيات الإدارة: مداخل التكوين في منشآت الأعمال، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد (١)، العدد (٣).
- ٤- داغر، منقذ وصالح، عادل حرحوش، ٢٠٠٠، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، العراق.

#### ثانياً: المصادر الأجنبية:

- 1-Kreithner, Robert & kinicki, Angelo, 2007, Qrganizational Behavior, McGraw – Hill, 7<sup>th</sup> ed., New York, USA.
- 2-Daft, Richard L., 2004, Organization Theory and Design, south – western Thomson, 8<sup>th</sup> ed., ohio, VSA.
- 3-Gomez – Mejia, Luis R., Balkin, David B. & cardy, Robert L., 2005, Management, McGraw – Hill, Inc., 2<sup>nd</sup> ed., New York, USA.
- 4-Morgan, Ronald B., 1993 Self – Andco – Werker perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary, Academy of Management Journal, Vol. 36, No., 200 – 214.
- 5-Ponnu, Cyril H. & Tennakoon, Girinda, 2009, The Association Between Ethical Leadership and Employee outcomes: the Malaysian cas, Electronic Journal of Business Ethics and organization studies, Vol. 14, No.1, 21 – 32.
- 6-Karakose, Turgut & Kocabas, Ibrahim, 2009, An Investigation of Ethical culture in Educational Organizations, African Journal of Business Management, Vol. 3, No. 10, 504 – 510.
- 7-White, louis P. & Lam, Long W., 2000, Aproposed Infrastrutural Model for the Establishment of Organizational Ethical System, Journal of Business Ethics, Vol. 28, 35 – 42.
- 8-Daboub, Anthony J., Rasheed, Abdul M. A., Priem, Richard, & Gray, David A., 1995, Top Management Team characteristics and corporate

Illegal Activity, Academy of Management Review, Vol. 20, No.1, 138  
– 170.