

## العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي

### دراسة ميدانية مطبقة على العاملين بالبنك الكويتي الوطني

أ.د/ نادية أمين محمد علي أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة _ جامعة أسيوط	د/ أسماء جمال أحمد محمد مدرس بقسم إدارة الأعمال كلية التجارة _ جامعة أسيوط	أ/ فهد عبد الله الشطي باحث بقسم إدارة الأعمال كلية التجارة _ جامعة أسيوط
---	--	--

#### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت (٣٧٧) مفردة من العاملين بالبنك الكويتي الوطني، وقد تم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSS 27 للتحليل الإحصائي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى إثبات العلاقة الموجبة المباشرة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي كمتغير إجمالي، وتم اقتراح بعض التوصيات والدراسات المستقبلية.

#### ١/ تقديم:

إن منظمات الأعمال العامة والخاصة على اختلاف أنواعها تجارية كانت، أو صناعية، أو خدمية كالبنوك والمصارف والتي تمثل نشاطاً حيويًا وهاماً يستدعي إدارتها نوعاً من الإبداع الإداري في القيادة والتنظيم، وفي ظل التطور العلمي واتساع تيار العولمة، وتعد بيئة الأعمال واشتداد المنافسة والبحث عن الموارد، أُجبرت المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية من أجل ضمان البقاء في بيئة الأعمال، وبالتالي ركزت المنظمات على الدور الأخلاقي للموظفين لما له من أهمية في تعزيز أدائهم الوظيفي وانتمائهم وولائهم الدائم إلى منظماتهم، وهذا يرجع إلى دور ممارسات القيادة الأخلاقية الحكيمة في قراراتها الصحيحة السليمة بشكل أفضل من حيث النزاهة، ومشاركة السلطة، والتوجه الأخلاقي وهذا يمنح المنظمة دوراً مميزاً بين المنظمات، فالقيادة الأخلاقية تلعب دوراً هاماً لدى المنظمات من أجل البقاء والتوسع نحو الأفضل لكي تمنح وتعزز الثقة المترابطة بين الموظفين والقيادة العليا، وزيادة الشعور بالالتزام التنظيمي لدى العاملين (Avolio & Gardner, 2005).

ونظراً للتطور الكبير الحادث في طبيعة المنافسة في القطاع المصرفي، بالإضافة إلى تطلع كل بنك ليكون بنكا مميّزا في خدماته وبما يلبي حاجات العملاء من المنتجات والخدمات المصرفية المتطورة وفقاً لأحدث وأسلم المعايير المتعارف عليها دولياً وكذلك توفير الخدمات المصرفية الشاملة والمتكاملة لقطاعات الشركات والتجزئة والمستثمرين بجودة عالية وأسعار منافسة وبما يلبي احتياجات العملاء المالية المختلفة مع تدعيم هذه الخدمات بحلول مصرفية مناسبة وتقنيات متطورة وشبكات توزيع فعالة ملتزمين بتحقيق العوائد لشركائهم المتعاملين معه وكذلك المساهمين والعاملين فيه (كاظم، ٢٠١٤).

من ثم تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي بالبنوك الكويتية وذلك بالإعتماد على النظرية المعرفية الإجتماعية كمفسر لنموذج الدراسة (The social cognitive theory).

## ٢ - مشكلة وأهداف الدراسة:

تعد القيادة الأخلاقية موضوعاً على قدر عالٍ من الأهمية، وتحتاج المنظمات المعاصرة إلى القادة الذين يتصرفون بطريقة أخلاقية، ويعملون على تنمية السلوك الأخلاقي، وتشجيع العاملين على التعامل بمثل هذا السلوك في عملهم اليومي، بالإضافة إلى منع السلوكيات والممارسات غير الأخلاقية والوقاية منها، وتعد أخلاقيات الأعمال هي السلوك الذي يتسق مع المبادئ والمعايير الخاصة بممارسات الأعمال والتي تم الاتفاق عليها من قبل المجتمع (Trevino & Nelson, 2021)، ويعد السلوك الأخلاقي مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف التي تتعامل مع المنظمة، كما يحدد القادة الأخلاقيون طبيعة القرارات التي يتم اتخاذها، والكيفية التي يتم بها ذلك، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه الأخلاق في صنع القرارات (Stouten, et al., 2012) ومن هذا المنطق يجب على المنظمات القيام باختيار القادة الأخلاقيين، والعمل على تنميتهم، والحفاظ على وجودهم داخل المنظمات (Brown & Trevino, 2006).

وبالرغم من أن العديد من الدراسات (Bahadori, et al., 2021 ; Kim & Vandenberghe, 2021) توصلت إلى التأثير المحتمل للقيادة الأخلاقية على الإلتزام التنظيمي للمؤسسين، إلا أن النتائج الحالية ليست متسقة تماماً، مما يؤكد الحاجة إلى المزيد من التحقيق، مع التسليم بأهمية تبني المديرين للسلوك الأخلاقي في معالجة القضايا الإدارية. وبمراجعة الأدبيات الإدارية، تبين أن هناك العديد من الباحثين (Brown & Trevino, 2006 ; Brown & Trevino, 2006 ; Choi, et al., 2015) الذين أهتموا بدراسة نواتج القيادة الأخلاقية، والقيام بالبحوث التي تساعد على تحسين أدائهم.

فقد تناول عدد من الدراسات الدور الإيجابي لممارسة المديرين في المنظمات للقيادة الأخلاقية في زيادة الإلتزام التنظيمي. ولكن اختلفت هذه الدراسات من حيث الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، كما اختلفت كذلك في النتائج التي توصلت إليها، فبالرغم من اهتمام العديد من الدراسات بدراسة نواتج القيادة الأخلاقية (Bahadori, et al., 2021 ; Kim & Vandenberghe, 2021)، اهتمت دراسات أخرى بالمتغيرات السابقة (مقدمات) للقيادة الأخلاقية (De Hoogh & Den Hartog, 2008).

كما أن هذا الموضوع لم يلق بعد الاهتمام الكافي من جانب الباحثين في بيئة الأعمال العربية بصفة عامة، والكويتية بصفة خاصة، حيث ما زالت جهود الباحثين متواضعة في هذا الجانب.

كما تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي كثير من التحديات الناتجة عن المطالبة المتنامية الداعية لتحقيق القيادة الأخلاقية بمختلف أبعادها بين الموظفين وذلك لتنوع مواردها واختلاف ثقافتهم المعرفية والاقتصادية إذ أن الحكم على مدى نجاح المؤسسات يتجلى من خلال قدرة الإدارة العليا فيها على تحقيق متطلبات القيادة الأخلاقية ومدى قدرتها على حث العاملين على إظهار السلوكيات المرغوبة وبما يجسد

التزامها التنظيمي اتجاه منظماتهم التي ينتمون إليها ( Ali, Qu, Shafique, Pham & Usman, 2022).

لذلك تتمثل مشكلة الدراسة الأساسية في ضرورة التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى موظفي البنوك، حيث تشير الدراسات إلى أن هناك تراجعاً كبيراً ولموساً لدى البنوك في السنوات الأخيرة من الفترة الماضية، وخاصة منذ بدء الأزمة المالية التي تعرض لها الاقتصاد العالمي عام ٢٠٠٨، مما أوجد العديد من الضغوط على هذه البنوك سواء على مستوى بيئتها الداخلية أو الخارجية، والذي دفعها إلى اتباع العديد من الإجراءات كالعامل على إعادة هيكلتها والاستغناء عن عدد لا بأس به من الموظفين بها من أجل تخفيض نفقاتها الإدارية (فرح وبدوي، ٢٠١٨).

وبناءً على ما سبق وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات السابقة، يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة فيما يلي: التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للعاملين بالبنك الكويتي الوطني.

### ٣/ أهمية الدراسة

١/١/٣ تعد الدراسة الحالية امتداداً للجهود المبذولة في مناقشة القضايا الخاصة بالقيادة الأخلاقية في المنظمات الخدمية ودورها في تعزيز سلوك الالتزام التنظيمي، كما تكمن أهمية الموضوع من أهمية القيادة الأخلاقية لأي منظمة، ودورها في تعزيز دور القائد الأخلاقي في التأثير على الالتزام التنظيمي للعاملين باعتباره ركيزة أساسية لبقاء المنظمة، ونجاحها، واستمراريتها.

٢/١/٣ القيادة الأخلاقية من أحدث أدبيات السلوك التنظيمي وتهدف الدراسة للتوصل إلى مزيد من المعرفة المتراكمة والتي تساعد على تنمية المفاهيم الخاصة بهذا المجال.

٢/٢/٣ هذه الدراسة يمكن أن تفتح الباب لمناقشة معوقات دور القيادة الأخلاقية داخل البنوك.

### ٤/ الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة:

ينقسم هذا الجزء إلى الإطار المفاهيمي، والدراسات السابقة، وذلك كما يلي:

#### ١/٤ الإطار المفاهيمي:

يتكون الإطار المفاهيمي من القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وذلك كما يلي:

#### ١/١/٤ القيادة الأخلاقية:

إن التعامل مع ثقافات وقيم واتجاهات متنوعة تجعل مفهوم الأخلاق من أكثر المواضيع أهمية وحساسية في المنظمات المعاصرة كونها تشمل جميع جوانب المنظمة وعملياتها (السالم، ٢٠٠٩) حيث أوضح Pucic (2011) أن تجسيد قيم ومناخ وثقافة المنظمة يكون من خلال القيادة والتي تعني تأثير القائد في تابعيه من أجل تحقيق أهداف المنظمة، لذا يجب أن تتصف تلك القيادة بالأخلاق لكي تحقق المنفعة لجميع الأفراد في المنظمة والمجتمع، ويمكن وصف القيادة الأخلاقية بأنها محاولة لنشر العدالة، وإظهار الاحترام للخصائص المميزة للآخرين، بالإضافة إلى الصدق، والثقة، والإخلاص، والنقاء، وصنع

القرار الديمقراطي، والدعم التشاركي، والتعاطف، ومن ثم ينشئ القادة الأخلاقيون نوعاً من الدوافع الذاتية لأنفسهم ودوافع خارجية لأتباعهم باستخدام مؤشرات الروحانية التنظيمية (Golestanipour,2016).

وأشار الطراونة (٢٠١٠) إلى القيادة الأخلاقية على "أنها التأثير في العاملين لتحقيق عالية من الكفاءة والفعالية، وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة، ويتفق جلاب (٢٠١١) مع ما سبق ويؤكد على أن القيادة الأخلاقية تمثل "عملية توجيه سلوك الأفراد في بيئة العمل".

وعرف الشريفى والتتح (٢٠١١) القيادة الأخلاقية بأنها "السلوك المناسب الذي يظهره الفرد من خلال نشاطاته وعلاقاته الشخصية، وتعزيز هذا السلوك لدى الأتباع من خلال الاتصال ذو الاتجاهين والتعزيز واتخاذ القرار"، ويضيف حمادي (٢٠١٣) أن القيادة الأخلاقية "تمثل نشاط إيجابي يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف مشتركة".

كما بين (Knights (2022) أن القيادة الأخلاقية "هي عملية التأثير على الناس للتصرف من خلال المبادئ والقيم والمعتقدات التي تبني على سلوك أخلاقي".

وأشار كلاً من لعموري وعباسي (٢٠٢٢) إلى أن القيادة الأخلاقية "هي قدرة التأثير في الآخرين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة مع استعمال سلوكيات أخلاقية وتشجيع الأتباع على التحلي بهذه المعايير والسلوكيات الأخلاقية وتعزيزها لديهم".

ويري الباحث أن القيادة الأخلاقية تتمثل في "إظهار السلوكيات الجيدة والمقبولة والمتماشية مع القيم والمعايير السائدة في المجتمع من قبل القائد لخلق مناخ يسوده الثقة والاحترام والشعور بالمسؤولية الأمر الذي ينعكس في النهاية على دافعية المرؤوسين تجاه العمل".

#### ٤/١/٢ الإلتزام التنظيمي:

هناك خلط في المصطلحات الخاصة بالإلتزام التنظيمي، حيث إستخدم مصطلح الولاء ليشير إلى الإلتزام التنظيمي في بعض الدراسات (المير،١٩٩٥). ومن ناحية أخرى استخدمت بعض الدراسات مصطلح الإنتماء ليشير إلى الإلتزام التنظيمي مثل دراسات (عشوش،١٩٩٦)، كما أشار بعض الباحثين إلى مصطلح الإلتزام التنظيمي ذاته مثل (حمودة، ٢٠٠١).

وعرف (Wasti (2003) الإلتزام التنظيمي بأنه "الحالة التي يتعرف فيها الموظف على منظمة معينة وأهدافها، ويرغب بالعضوية في هذه المنظمة والحفاظ على هذه العضوية"، كما عرف رشيد (٢٠٠٤) الإلتزام التنظيمي على أنه "درجة القوة النسبية لارتباط الفرد بمنظمة معينة".

ويعرف الوزان (٢٠٠٦) الإلتزام التنظيمي على أنه "قوة وإيمان الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، وقبوله لأهدافها وقيمها، ورغبته في بذل قصارى جهده لصالحها والمحافظة على عضويته فيها وانتمائه له"، ويعرف حمزوي (٢٠٠٨) الإلتزام التنظيمي بأنه "درجة إنهماك العامل في عمله ومقدار الوقت والجهد الذي يكرسه هذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر عمله جانباً رئيساً في حياته".

كما يعرف كريدي (٢٠٠٦) الإلتزام التنظيمي على أنه "القوة النسبية لتعريف الشخص بنفسه، على أنه موظف في المنظمة التي يعمل بها، وتتبع أهمية الإلتزام التنظيمي بوصفه المفهوم الذي يذكر بأن التفاوت في مستويات الإلتزام يمكن أن يفسر التباين في كثير من المتغيرات المهمة وبصورة عامة فإن المرؤوسين ذوي الإلتزام العالي يربطون اتجاهاتهم باتجاهات المنظمة ويظهرون الترامهم بالمنظمة".

وأشار العبيدي (٢٠١٢) إلى الإلتزام التنظيمي بأنه "الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة والرغبة الشديدة في البقاء فيها من خلال بذل جهودات إضافية في سبيل إنجاز المنظمة وتحقيق أهدافها"، أما الشمري (٢٠١٣) فيشير إلى الإلتزام التنظيمي بأنه "يقترّب من الولاء التنظيمي حيث يعبر عن قوة إيمان الفرد بعمله في المنظمة".

#### ٢/٤ الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي، وكان الغرض من دراسة (Aryati (2018) هو تحليل وشرح العلاقات بين القيادة الأخلاقية، والمناخ الأخلاقي، والإلتزام التنظيمي بالتطبيق على عينة مكونة من (١٢٠) مشاركاً من العاملين بحكومة مقاطعة مالانج، ومن المثير للاهتمام من بين نتائج هذه الدراسة هو أن القيادة الأخلاقية ليس لها تأثير على الإلتزام التنظيمي ولكن أثرت على المناخ الأخلاقي والذي سوف يؤدي في النهاية إلى تحسين الإلتزام التنظيمي.

وهدف دراسة (Abuzaid (2018) إلى معرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية وارتباطها بالإلتزام التنظيمي للعاملين بـ (١٣) بنك تجاري مدرج في بورصة عمان، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة موجبة معنوية بين القيادة الأخلاقية ومكونين من متغير الإلتزام التنظيمي وهما الإلتزام العاطفي والإلتزام المعياري، كما أظهرت عدم وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام المستمر.

أجري كل من (Bahadori et al., (2021) دراسة وصفية ارتباطية لدور القيادة الأخلاقية على الإلتزام الوظيفي لإدارة الإطفاء في طهران، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين القيادة الأخلاقية والإلتزام الوظيفي لدى العاملين لإدارة الإطفاء في طهران، وكان للإلتزام العاطفي أعلى متوسط درجات بين أبعاد الإلتزام التنظيمي، وأظهر كل عنصر من عناصر الإلتزام التنظيمي ، أي الإلتزام العاطفي ، والإلتزام المستمر والإلتزام المعياري ، علاقة مهمة مع القيادة الأخلاقية .

وأشارت دراسة كلاً من (Kim & Vandenberghe, (2021) أن القيادة الأخلاقية تتعلق بالإلتزام العاطفي والمعياري التابع من خلال الدعم التنظيمي المدرك علاوة على ذلك، بناءً على نظرية تقرير المصير، أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالإلتزام العاطفي والمعياري التابع من خلال نقاط البيع. علاوة على ذلك ، كانت العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونقاط البيع أقوى في مستويات التمكين العالية.

وأشارت دراسة لبيب (٢٠٢٣) إلى تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي بالتطبيق على العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمائيات بالقاهرة الكبرى، وتوصلت نتائج البحث إلي وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوي إدراك العاملين لأبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الإلتزام التنظيمي.

واستناداً إلى النظرية السلوكية للقيادة سعت دراسة (Imran, Sarwar, Fatima & Iqbal (2023) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي من خلال الوساطة التفاعلية لمتغير المقاومة السلوكية للعاملين وذلك بالتطبيق على قطاع الخدمات في باكستان، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي، ولكن توصلت إلى وجود علاقة غير مباشرة بينهم من خلال وساطة التغيير التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى أن المقاومة السلوكية للتغيير أدت إلى إضعاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي.

#### ٥/ فروض ونموذج الدراسة:

بناءً على ما سبق، وبناءً على نتائج الدراسات السابقة يمكن بناء نموذج الدراسة والفرض الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

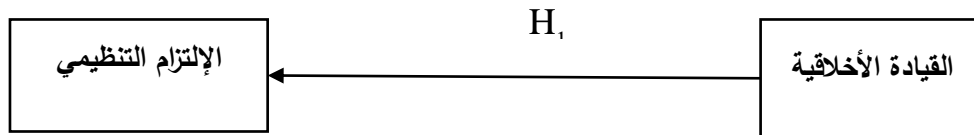
#### ١/٥ الفرض الرئيسي للدراسة:

يتم صياغة الفرض الرئيسي على النحو التالي:

"توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية، والإلتزام التنظيمي للعاملين بالبنك الكويتي الوطني"، يهدف هذا الفرض إلى اختبار علاقة القيادة الأخلاقية بالإلتزام التنظيمي، ويُبنى هذا الفرض استناداً إلى نتائج بعض الدراسات السابقة، فقد تناولت بعض هذه الدراسات بطريقة مباشرة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي، وتوصلت إلى وجود علاقة موجبة بينهما (e.g.: Bahadori et al 2021 ; Kim & Vandenberghe, 2021)

#### ٢/٥ نموذج الدراسة:

وفيما يلي عرض للنموذج الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات:



شكل (١) - نموذج الدراسة

#### ٦/ مجتمع وعينة الدراسة:

يعرض هذا الجزء كل من مجتمع وعينة الدراسة:

#### ١/٦ مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالبنك الكويتي الوطني بجميع فروعها بدولة الكويت.

#### ٢/٦ عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة تم الاعتماد على أسلوب المعاينة، وذلك باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام الجداول الإحصائية (ريان، ٢٠١٣) في ضوء معامل ثقة قدره (٩٥%) ومستوى معنوية قدره (٥%) والتي بلغ حجمها (٣٨٤) مفردة، وتم زيادتها إلى (٤٠٠)

مفردة مراعاة لعدم رد أو استجابة بعض المفردات وبهدف تمثيل المجتمع بأقصى ما يمكن من الدقة والموضوعية، وتتمثل وحدة المعاينة في العاملين بالبنك الكويتي الوطني.

#### ٧/ متغيرات الدراسة وأسلوب قياسها:

يعرض هذا الجزء متغيرات الدراسة، وأسلوب قياسها على النحو التالي:

##### ١/٧ المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية:

يمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها "إظهار السلوكيات الجيدة والمقبولة والمتماشية مع القيم والمعايير السائدة في المجتمع، وتم استخدام مقياس (Brown et al. (2005، لقياس متغير القيادة الأخلاقية ويتكون هذا المقياس من عشر عبارات، وذلك على مقياس ليكرت المكون من سبع نقاط وتتراوح درجات الإجابة من موافق تماماً "٧" إلى غير موافق على الإطلاق "١".

##### ٢/١/٧ المتغير التابع: الإلتزام التنظيمي:

يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه "هو الارتباط القوي بين العاملين والمنظمة إضافة إلى دور الخصائص الشخصية الموجودة لديهم مما يجعلهم متمسكين بالمنظمة وبيذلون جهداً بهدف تحقيق أهداف المنظمة واستمراريتها وتقدمها"، وتم قياس الإلتزام التنظيمي باستخدام مقياس Pulungan et al. (2020)، المكون من (٢٥) عبارة على مقياس ليكرت المكون من سبع نقاط وتتراوح درجات الإجابة من موافق تماماً "٧" إلى غير موافق على الإطلاق "١".

#### ٨/ نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض:

يعرض هذا القسم من الدراسة ما يلي:

##### ١/٨ نتائج اختبار الصدق والثبات:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس معاملات الثبات النهائية لمتغيرات الدراسة، والتي تشير إليها بيانات الجدول التالي رقم (١):

#### جدول رقم (١)

##### قيم الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	معاملات ألفا الثبات	معاملات الصدق الذاتي
المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية.	٠.٨٧	٠.٩٣
المتغير التابع: الإلتزام التنظيمي:	٠.٩٠	٠.٩٤

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة ن = ٣٧٧ مفردة  $p < 0.01$  \*\* يلاحظ من قراءة بيانات الجدول رقم (١) أن قيم ألفا كرونباخ لكل متغير أكبر من القيمة الموصى بها عند مستوى ٠.٦ وذلك لما أشار إليه (Hair, Black, Babin & Anderson (2010 أن هذا يعد



كافياً، مما يعبر عن توفر الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة، وكذلك سجلت متغيرات الدراسة معاملات صدق ذاتي مرتفعة.

#### ٢/٨ نتائج توصيف المتغيرات محل الدراسة:

يوضح الجدول رقم (٢) توصيف متغيرات الدراسة متمثلة في المتوسطات الحسابية مقاسة على مقياس ليكرت ذو السبع عبارات، وانحرافات المعيارية على النحو التالي:

#### جدول رقم (٢)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
٠.٧٤	٥.٨٥	المتغير المستقل: القيادة الأخلاقية.
٠.٦٧	٥.٢٤	المتغير التابع: الإلتزام التنظيمي:

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة ن = ٣٧٧ مفردة  $p < 0.01$  \*\*

وفقاً لما ورد بالجدول رقم (٢) يتضح أنه تتراوح قيم متوسطات متغيرات الدراسة من ٥.٨ إلى ٤.٥، وتعكس قيم تلك المتوسطات إدراك العاملين بالبنك الكويتي الوطني لمتغيرات نموذج الدراسة، جاءت الانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة أقل من الواحد الصحيح، مما يعكس وجود توافق بين العاملين بالبنك الكويتي الوطني في إدراكهم لمتغيرات الدراسة.

#### ٣/٨ الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

يعرض الجدول التالي رقم (٣) جدول الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة كما يلي:

#### جدول رقم (٣)

#### معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	١	٢
١ القيادة الأخلاقية.	١	
٢ الإلتزام التنظيمي	٠.٥٣ **	١

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة ن = ٣٧٧ مفردة  $p < 0.01$  \*\*

تم إجراء اختبار الارتباط الخطي الثنائي لبيرسون اختبار طرفين، وذلك لتحديد معنوية الارتباط بين متغيرات الدراسة، ومن خلال الجدول رقم (٣) يتضح من معاملات الارتباط وجود ارتباط معنوي بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي، كما يعد ارتباطاً قوياً.

#### ٤/٨ نتائج اختبار الفرض الرئيسي للدراسة:

يختبر هذا الفرض مدى وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل، وبين الإلتزام التنظيمي كمتغير تابع، وينص هذا الفرض على أنه " توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية، والإلتزام التنظيمي للعاملين بالبنك الكويتي الوطني".



ولإختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط للإلتزام التنظيمي بشكل إجمالي كمتغير تابع على القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل، ويوضح الجدول رقم (٤) مراحل تحليل الانحدار البسيط على النحو التالي:

#### جدول رقم (٤)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين القيادة الأخلاقية، والإلتزام التنظيمي

المتغير المستقل	R	R <sup>2</sup>	Adj R2	Beta	B	قيمة t	Sig.t	قيمة F	Sig.f
القيادة الأخلاقية	٠.٥٣٠	٠.٢٨١	٠.٢٧٩	٠.٥٣٠	٠.٤٨٠	١٢.٠٣٤	** ٠.٠٠٠	١٤٤.٨٠	** ٠.٠٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة ن=٣٧٧ مفردة \* p<0.01

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (٤) ما يلي:

- تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى وجود ارتباط معنوي بين القيادة الأخلاقية، والإلتزام التنظيمي كمتغير جامع (٠.٥٣٠)، وتشير هذه النتيجة إلى أن أي تغيير يحدث في أحد المتغيرين يجب أن يتبعه تغيير في المتغير الآخر، كما تشير قيمة معامل التحديد المعدل (Adj.R<sup>2</sup>) إلى أن المتغير المستقل القيادة الأخلاقية يسهم في تفسير (٢٧.٩%) من التباين في المتغير التابع (الإلتزام التنظيمي).
- تؤكد الإشارات الموجبة لقيمة معاملات النموذج (Beta) على وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية، والإلتزام التنظيمي، كما تشير قيمة (B) في النموذج إلى انه كلما زادت قيمة القيادة الأخلاقية بمقدار وحدة واحدة تسهم في زيادة الإلتزام التنظيمي بمقدار (٠.٤٨) وحدة.
- تشير نتائج اختبار (T-test) إلى معنوية معاملات النموذج، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.f) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يؤكد على صلاحية النموذج للتنبؤ بالمتغير التابع الإلتزام التنظيمي للعاملين بالبنك الكويتي الوطني.
- وبناءً عليه يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط موجبة معنوية بين القيادة الأخلاقية، والإلتزام التنظيمي، وبالتالي يمكن قبول صحة الفرض الرئيسي الأول.

#### ٩/ مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

يهدف هذا الفرض إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي وينص هذا الفرض على أنه " توجد علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي للعاملين بالبنك الكويتي الوطني"، وأظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود علاقة موجبة معنوية بين القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل والإلتزام التنظيمي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) نحو (٢٨.١%)، أي أن متغير القيادة الأخلاقية يسهم في تفسير (٢٨.١%) من التباين الذي حدث في المتغير التابع الإلتزام التنظيمي للعاملين بالبنك الكويتي الوطني، مما يؤكد على أهمية ممارسات القيادة الأخلاقية ودورها الفعال في تعزيز سلوك الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالبنك الكويتي الوطني.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن زيادة إدراك الموظف لممارسات القيادة الأخلاقية من جهة رؤسائه في العمل داخل البنك يؤدي إلى زيادة التزامه التنظيمي إجمالاً لهذا البنك، وبمعنى آخر يزداد مستوى الإلتزام التنظيمي لدى المرؤوسين كلما اتبع المديرين نمط القيادة الأخلاقية.

وتأتي هذه النتيجة متفقة مع النظرية المعرفية الاجتماعية التي اعتمد عليها الباحث في بناء نموذج الدراسة، والتي ترى أن العمليات المعرفية، والتعلم بالملاحظة، والتفاعلات بين الأشخاص تسهم بشكل كبير في تشكيل السلوك البشري، وتعمل القيادة الأخلاقية في نموذج الدراسة كمصدر قوي للتعلم القائم على الملاحظة، حيث يعمل القادة كنماذج يحتذى بها للمرؤوسين، فمن خلال ملاحظة السلوك الأخلاقي، يمكن للموظفين محاكاة سلوك أخلاقي مماثل وهو ما يؤدي إلى سلوكيات الإلتزام التنظيمي. (Bandura, 1988 ; Bandura, 1997).

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات السابقة (e.g.: Bahadori et al., 2021 ; Kim & Vandenberghe, 2021) التي توصلت إلى وجود تأثير مباشر للقيادة الأخلاقية في الإلتزام التنظيمي للعاملين.

كما جاءت نتائج هذه الدراسة مختلفة مع نتائج بعض الدراسات السابقة (Aryati, 2018 ; Imran et al., 2023) التي أثبتت عدم وجود علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي.

#### ١٠ / توصيات الدراسة:

توصلت الدراسة الحالية إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل مباشر على الإلتزام التنظيمي، ومن ثم يجب على إدارات البنك الكويتي الوطني الإهتمام ببناء وتنمية الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

- يجب على إدارة البنك الكويتي الوطني أن تقوم بقياس التغيرات في مستويات الإلتزام التنظيمي من فترة إلى أخرى ومحاولة تحسين الجوانب ذات التأثير المتدني.
- استبعاد القادة الذين يميلون إلى تجاهل مرؤوسيهم واستغلالهم أو خداعهم لتحقيق مصالحهم الشخصية أو معاقبتهم.
- ضرورة أن يتضمن نظام تقييم الأداء تقييم المرؤوسين لرؤسائهم، وهو ما يدفع المسؤولين في البنك الكويتي الوطني إلى الإهتمام بمرؤوسيهم وعدم تجاهلهم أو نبذهم.
- معاقبة أولئك الذين يعمدون إلى نبذ غيرهم أو ايدائهم بدنياً أو نفسياً.
- تدعيم روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على مساعدة بعضهم بعضاً وتقديم الدع للآخرين.

#### ١١ / دراسات مستقبلية مقترحة:

أهم النقاط البحثية المستقبلية تتمثل في الآتي:

- تطبيق موضوع الدراسة على مجالات أخرى مثل شركات التأمين وشركات الطيران، وذلك للتأكد من مدى إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى.
- نظراً لشدة المنافسة في القطاع المصرفي، فمن الممكن التركيز مستقبلاً على دراسة بعض العوامل النفسية التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي كمتغيرات وسيطة.

- ويمكن أيضاً إجراء دراسات مماثلة لاختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين السلوك غير الأخلاقي للتابعين (السلوك غير السوي) من خلال الارتباط بالعمل كوسيط.
- إمكانية دراسة مدى تمثل القائد للمنظمة كوسيط تفاعلي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي.

## ١٢ / مراجع الدراسة:

تتكون مراجع الدراسة من:

## ١ / ١٢ المراجع العربية:

السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٩)، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي"، الطبعة ١، دار إثراء للنشر والطباعة، الأردن .

الشريفي، عباس ومنال التتح، (٢٠١١)، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بأمانة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين العاملين"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٢ (٣)، ١٣٦-١٦٢.

الشمري، محمد. (٢٠١٣). واقع نظام تقويم الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين - دراسة مقارنة بين إدارة الجوازات وإدارة الأحوال المدنية بمدينة الرياض. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة السعودية . نايف العربية للعلوم الأمنية.

الطراونة، تحسين (٢٠١٠) . الأخلاق والقيادة. ط ٢ ، دار المعرفة للنشر، الكويت.

العبيدي، جواد نماء، (٢٠١٢)، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد، ٨ (٢٤)، ٧٤ - ١٠٥.

المير، عبد الرحيم علي (١٩٩٥): "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا والصفات الشخصية: دراسة مقارنة"، الإدارة العامة، ٣٥ (٢)، ٢٠٧-٢٥٢ .

الوزان، خالد محمد (٢٠٠٦). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين . رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

جلاب، إحسان دهش، (٢٠١١)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.

حمادي، عدي عطا، (٢٠١٣)، القيادة الادارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن.

حمزاوي، محمد السيد (٢٠٠٨)، "السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية:، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض.

حموده، عبد الناصر (٢٠٠١): "نموذج الالتزام التنظيمي ثنائي البعد: تصنيف محددات البعدين وإختبار العلاقة بينهما: دراسة ميدانية"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث للجنة الدائمة لإدارة الأعمال الإتجاهات الحديثة فى إدارة الأعمال، المجلس الأعلى للجامعات، القاهرة ٨-٩ فبراير.

رشيد، مازن فارس (٢٠٠٣): "الثقة التنظيمية فى الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثار". الإدارة العامة، ٤٣(٣)، ٤٣٧ - ٤٣٨ .

ريان، عادل ريان محمد. (٢٠١٣). بحوث التسويق-المبادئ والقياس والطرق، الطبعة الرابعة، مطبعة الصفا والمروة أسيوط.

عشوش، محمد أيمن عبد اللطيف، (١٩٩٦)، "الإلتناء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والخصائص الديموجرافية للقوى العاملة: دراسة مقارنة"، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، ملحق العدد ١: ٨١٩-٩٢٠.

فرح، عبد الخير فرح يس؛ وبدوي، بابر مأمون يس (٢٠٢١): أثر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الزراعة والغابات والري في ولاية القضايف، دفتر اليومية الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية. مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، السودان ، ٥(٢)، ١ - ٢١.

كاظم، أميرة (٢٠١٤): الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، المعهد التقني، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، ٨(٣١)، ٢٢٧ - ٢٤٩ .

كريدي، باسم، (٢٠١٠)، الانماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، ١٢(٣)، ٢٢ - ٤٣ .

لعموري، فتحى وعباسي، بوبكر (٢٠٢٢)، " القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية". مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادى، الجزائر، ٧(١)، ٢٢٥-٢٤٢ .

#### ٢/١٢ المراجع الأجنبية:

Abuzaid, A. N. (2018). The relationship between ethical leadership and organizational commitment in banking sector of Jordan. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 34(3), 187-203.

Ali, M., Qu, Y., Shafique, S., Pham, N. T., & Usman, M. (2022). The role of ethical leadership in enhancing exploitative and explorative learning simultaneously: what does it matter if employees view work as central?. *Personnel Review*, 51(2), 787-804.

Aryati, A. S., Sudiro, A., Hadiwidjaja, D., & Noermijati, N. (2018). The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 233-249.

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The leadership quarterly**, *16*(3), 315-338.
- Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E., Hosseini, S. M., & Alimohammadzadeh, K. (2021). The influence of ethical leadership on the organizational commitment in fire organizations. **International Journal of Ethics and Systems**, *37*(1), 145-156.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ*, 1986(23-28), 2.
- Bandura, A. (1988). Organisational applications of social cognitive theory. *Australian Journal of management*, *13*(2), 275-302.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Macmillan.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. **The leadership quarterly**, *17*(6), 595-616.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. **Journal of Business Ethics**, *122*, 587-598.
- 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.
- Choi, S. B., Ullah, S. M., & Kwak, W. J. (2015). Ethical leadership and followers' attitudes toward corporate social responsibility: The role of perceived ethical work climate. **Social Behavior and Personality: an international journal**, *43*(3), 353-365.
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. **The leadership quarterly**, *19*(3), 297-311.
- Golestanipour, M. (2016). Relationship between the Ethical Leadership, Transformational Leadership, Ethical Climate, Organizational Justice and Organizational Citizen Behavior and Organization-Based Self-Esteem Using the Organizational spirituality as a Mediator Variable in an Industrial Organization. **International Journal of Humanities and Cultural Studies**, *1*(1), 696-710.

Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). **Multivariate Data Analysis** (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Imran, M. K., Sarwar, A., Fatima, T., & Iqbal, S. M. J. (2023, January). I value ethics, do you? An employee-oriented perspective on ethical leadership and organizational change. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (No. ahead-of-print). Emerald Publishing Limited.

Kim, D., & Vandenberghe, C. (2021). Ethical leadership and organizational commitment: the dual perspective of social exchange and empowerment. **Leadership & Organization Development Journal**, 42(6), 976-987.

Knights, J. (2022). Ethical leadership: How to develop ethical leaders. In **Transpersonal Leadership in Action** (pp. 35-46). Routledge.

Pucic, J. (2011). **Ethical leadership in the employment relationship: evidence from three Canadian surveys**. University of Toronto.

Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2021). **Managing business ethics: Straight talk about how to do it right**. John Wiley & Sons.

Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 76(3), 303-321.