

دراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي –دراسة حالة

بنك السلام، الجزائر-

Study on the importance of ethical leadership to contributing to a satisfaction job
- a case study of Al Salam Bank, Algeria –

أمينة مزيان

مخبر ALPEC جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، am.meziane@univ-boumerdes.dz

تاريخ النشر: 2022/04/07

تاريخ القبول: 2022/03/15

تاريخ الاستلام: 2021/12/26

الملخص:

هدف هذا المقال إلى دراسة ماهية القيادة الأخلاقية وبحث تأثيرها على تحقيق الرضا الوظيفي من أجل إلقاء الضوء على أهمية المفهومين وتأثيرهما على المنظمة كونهما سينعكسان على أداء الموظفين. من أجل ذلك، اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي لإسقاط الدراسات النظرية على بنك السلام كدراسة ميدانية وهذا من خلال عينة مكونة من 73 موظفا حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان لهذا الغرض. خلصت نتائج الدراسة إلى تأكيد وجود تأثير لتطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية للمسؤولين على تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين لكن درجة هذا التأثير أقل من متوسطة. هذه النتائج تدفعنا إلى التوصية بضرورة إظهار المزيد من الاهتمام بأهمية ممارسات القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها: الصفات الشخصية، السلوكيات الإدارية والوظيفية وسلوكيات التوجيه وانعكاسها الايجابي على البنك على جميع المستويات وكذا العمل على تعزيز مفهوم العدالة ودعم المرؤوسين مهنيًا في البنك

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الرضا الوظيفي، الأخلاق، بنك السلام.

Abstract

In this work we have addressed the topic of ethical leadership where we have tried to examine its impact on job satisfaction due to the importance of these two concepts and their impact on the organization as they will be reflected on performance employees. In order to study the reality of ethical leadership and job satisfaction, we established an empirical study among employees of the bank "assalam " as a case study through a sample of 73 employees. Data were collected through a questionnaire which served as a study tool. The results confirm that the application of ethical leadership has an effect on job satisfaction, but the degree of this effect is below average. For that, the bank needs to show more attention to the importance of ethical leadership in all its dimensions to consolidate the values of fairness and professional support of subordinates in the bank

Keywords: ethical leadership, job satisfaction, ethics, Assalam bank.

المقدمة

موضوع القيادة من المواضيع التي تحظى باهتمام مستمر باعتبارها أحد عوامل نجاح أي إدارة لما لها من انعكاس مباشر على أفراد المنظمة كون العملية القيادية هي المسؤولة على التنسيق بين العديد من المكونات الأساسية للمنظمة من عناصر تنظيمية وإنسانية واجتماعية للعملية الإدارية. وباعتبار أهمية الأخلاق كمنطلق أساسي لتنظيم وتوجيه السلوك العام للأفراد في المنظمة، ارتأينا في مقالنا هذا أن نركز على نمط القيادة الأخلاقية كمرجعية للسلوك الصحيح في المنظمة فقد أظهرت عديد الدراسات فعالية القيادة الأخلاقية وتأثيراتها الايجابية على أنماط سلوك الموظفين حيث باتت القيم والأخلاق عنصرا حاسما وعامل نجاح للقيادة لما لها من تأثير على الأفراد من أجل توجيههم وإرشادهم وتحقيق أهدافهم بما يتلاءم مع أهداف المنظمة.

من جانب آخر، يعدّ الرضا الوظيفي أحد مقاييس نجاح المنظمات أيضا. ففي ظل تسارع التحدّيات والتغيّرات وشدة المنافسة، تبحث المنظمات على سبل تحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها كأداة لتحسين انتاجيتهم والرفع من فاعليتهم: فهل يمكن اعتبار القيادة الأخلاقية أحد هذه العوامل التي تحقق هذا الرضا الوظيفي؟

من هذا المنطلق، نتناول في هذا المقال طبيعة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي اعتمادا على دراسة حالة بنك السلام -الجزائر- من خلال بحث الإشكالية التالية:

هل يؤثر تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية على تحقيق الرضا الوظيفي في بنك السلام -الجزائر-؟

نفتح المجال أيضا أمام التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهو واقع تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية في بنك السلام؟
- ماهو مستوى الرضا الوظيفي لموظفي بنك السلام؟

على ضوء الدراسات الأدبية لموضوعي القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، نحاول صياغة فرضيات الدراسة

بالشكل التالي:

- الفرضية الرئيسية: يؤثر تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية إيجابا على تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك السلام؛

- الفرضية الفرعية الأولى: مستوى تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية في بنك السلام مرتفع؛

- الفرضية الفرعية الثانية: مستوى الرضا الوظيفي لموظفي بنك السلام مرتفع؛

على صعيد آخر، كثيرة هي الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية وحاولت ربطه مع متغيرات أخرى وكثيرا ما أكدت هذه الدراسات على وجود هذه العلاقة الايجابية مما يعزز أهمية ممارسة القيادة الأخلاقية في المنظمة على عدة مستويات. نذكر على سبيل المثال الدراسات التالية:

- **دراسة أمجد درادكة وهدى المطيري بعنوان دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية، (درادكة و المطيري، 2017):** هدفت هذه الدراسة إلى بحث اشكالية "دور ممارسة مديرات المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات" وقد أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي : جاءت جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية عالية جدا وجاءت جميع أبعاد محور الثقة التنظيمية عالية جدا مع وجود

علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيري القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاتها.

• **دراسة سحراء أنور حسين علي & علي حسون فندي الطائي بعنوان بناء نموذج أخلاقيات القيادات الإدارية العليا لإحداث التغيير التنظيمي، (سحراء و الطائي، 2018):** اهتمت هذه الدراسة بالإجابة على الإشكالية التالية: "ماهي المعايير التي يمكن اعتمادها عند اختيار من سيشغل المواقع الإدارية العليا في المؤسسات الأكاديمية؟" من أجل ذلك عمد الباحثان على بناء نموذج يحمل معايير وخصائص شخصية ومهارات قيادية ومعارف إدارية مستمدة من واقع البيئة العراقية؛ حيث توصلت النتائج إلى تحديد الأبعاد التالية: أخلاقيات الوسائل، الأخلاقيات الشخصية والغايات كمتغيرات للنموذج، بالإضافة إلى كون هذه الأبعاد تؤثر إيجابا على التغيير التنظيمي.

• **دراسة (Mariachi gad manage (2016) "Correlation between organizational trust and job satisfaction among subordinate staff, case of east African breweries limited (أبو راغب و الساعد، 2019، صفحة 8):** هدفت هذه الدراسة إلى بحث إشكالية "كيف تؤثر الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة بالإدارة العليا) على تحقيق الرضا الوظيفي" بهدف تحديد ما إذا كان ولاء المرؤوسين يتأثر بمستوى الرضا الوظيفي ومعرفة ما إذا كان مستوى شفافية المشرفين له تأثير على مرؤوسي الرضا الوظيفي. من أهم النتائج في هذه الدراسة أن هناك علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية حيث أن الولاء و مستوى شفافية المشرف سيؤثر على المرؤوسين في الرضا الوظيفي.

• **دراسة صلاح الدين عبد العزيز غنيم بعنوان القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية (غنيم، 2020):** هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: "مواقع ممارسات القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية للقيادة الأخلاقية؟"؛ توصلت النتائج إلى تحقق الإدارة الأخلاقية بدرجة متوسطة مما جعل الباحث يوصي بضرورة تشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات الأخلاقية مع استحداث دليل إجرائي يوضح هذه الممارسات حتى تصبح جزءا من ثقافة العاملين في جميع المستويات الإدارية.

• **دراسة قعودة نصر الدين وسلامي منيرة بعنوان أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي: دور الوساطة لنية ترك العمل (قعودة و سلامي، 2020):** حيث بحثت هذه الدراسة إشكالية "كيف تؤثر ممارسات القيادة الأخلاقية على نية العاملين في ترك العمل وعلى التزامهم التنظيمي؟" من خلال عينة لـ 75 عامل توصلت الدراسة إلى أن تصورات عينة الدراسة كانت متوسطة لكل من ممارسات سلوكيات القيادة الأخلاقية، مستوى التزامهم التنظيمي ونية تركهم للعمل، كما توصلت لوجود تأثير إيجابي لممارسات لقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي وتأثير سلبي على نية ترك العمل، كما أثرت نية ترك العمل سلبا على الالتزام التنظيمي، في حين كان لنية ترك العمل دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

رغم عديد هذه الدراسات التي تناولت موضوع القيادة إلا أننا لم نجد من يبحث العلاقة المباشرة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي (على حد علمنا) رغم أهمية الموضوعين وتناولهما بإسهاب في أبحاث مستقلة عن بعضهما

البعض لهذا ارتأينا في مقالنا هذا أن نحاول الربط بينهما من خلال دراستنا الميدانية بالاعتماد على هذه الدراسات السابقة لتحديد أبعاد ومؤشرات كل متغير.

تأتي أهمية هذه الدراسة ومبرراته من أهمية موضوعي القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي حيث نسعى أن يكون هذا المقال إسهاما لفهم طبيعة العلاقة بين الموضوعين وتحديد أهم أبعادهما من أجل تحفيز المسؤولين في أي منظمة بادراك أهمية وانعكاسات ممارسات القيادة الأخلاقية وتحقيق الرضا الوظيفي على أداء المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها لأهميتهما في خلق بيئة عمل فعالة؛ بالإضافة إلى إمكانية فتح مجال للبحث العلمي في موضوع القيادة الأخلاقية والأخلاق عموما في الإدارة الجزائرية.

نهدف من خلال هذا المقال أولا إلى بحث موضوع القيادة الأخلاقية وتحديد مختلف أبعاده ومؤشراته من الناحية النظرية؛ ثم إسقاط هذه المبادئ وتحليل واقع ممارستها ميدانيا بالأخذ ببنك السلام كدراسة حالة مما سيسمح لنا في الأخير بالكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين التي من شأنها مساعدتنا على تقديم توصيات من شأنها أن تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف القيادة الأخلاقية عموما.

من أجل ذلك، تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي من أجل تحليل ووصف الظاهرة المراد دراستها -القيادة الأخلاقية وتأثيرها على تحقيق الرضا الوظيفي- وكذا المنهج التحليلي باستخدام الأساليب الإحصائية لتحليل العلاقة بين مختلف المتغيرات بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات كونه أكثر الأساليب قبولا واستخداما في البحوث التي تستهدف تحديد العلاقات بين المتغيرات والتحقق من النظريات.

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن مختلف الإشكاليات المطروحة واختبار الفرضيات سنقدم هذا المقال

في ثلاث محاور أساسية كالتالي:

- المحور الأول: الإطار النظري لمفهوم القيادة الأخلاقية
- المحور الثاني: الإطار النظري لمفهوم الرضا الوظيفي
- المحور الثالث: الدراسة الميدانية للعلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي في بنك السلام -الجزائر-

1. الإطار النظري لمفهوم القيادة الأخلاقية

يتطور مفهوم القيادة باستمرار مع تطور العصور ومجالات تكييفه وأنماطه. بالنسبة للقيادة الإدارية ارتبط سابقا بمفهوم التحكم والسلطوية والدكتاتورية ثم تطور في الإدارة الحديثة وارتبط أكثر بمفاهيم القدوة، التشاركية والأخلاق والتنمية البشرية لكنه يبقى دائما متعلقا بأسلوب اتخاذ القرار وسلوكيات المسؤولين. من جانب آخر تعتبر القيادة أحد عوامل نجاح الإدارة في أي منظمة فهناك من يرى أنها "مفتاح الإدارة وجوهر العملية الإدارية لكونها العامل الأهم لتحقيق الأهداف المشتركة التي تتوخاها المنظمات بمختلف أشكالها" (الكبير، 2016، صفحة 34).

منذ منتصف الثمانينات توجّهت الأبحاث والدراسات في مجال الفكر الإداري وإدارة الأعمال نحو الاهتمام بالجانب الأخلاقي للعمل (Business Ethics) لدراسة علاقات العمل داخل المؤسسة لاسيما في القيادة وكذا خارج المؤسسة لاسيما مع العملاء. يعود الاهتمام بالأخلاق في الإدارة لدوره في تحديد إطار العمل وتوجيه القيادة لاتخاذ

القرارات المناسبة بما يسهم في توجيه جهود العاملين لتحقيق هدف مشترك مرتبط بأهداف المنظمة حتى أصبح هناك من يعتبر أن الأخلاق هي "مبادئ العمل والسلوك الجيد".

1.1 المقصود بالأخلاق في الإدارة

عموما، تعكس الأخلاق في الإدارة وغيرها باطن الإنسان من صفات تكون فطرية وأخرى يكتسبها خلال حياته، هذه الأخلاق تنعكس في أفعال الفرد وسلوكياته في الإدارة والعمل عموما. يعرف محمد ياغي الأخلاق بأنها "سلوك مهني وظيفي يستند إلى مجموعة من القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق أو يتعارف عليها أفراد مجتمع ما حول ما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمورهم" كما أنها "مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها ليكون ناجحا في تعامله مع الناس وناجحا في مهنته مادام قادرا على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين" (ياغي، 2012، صفحة 8).

ولأهمية الأخلاق في العمل عموما والإدارة تحديدا تم تطوير عدة مفاهيم على غرار 'قيم وأخلاقيات العمل' التي يقصد بها "المبادئ والمعايير التي تعتبر أساس السلوك المستحب من أفراد العمل ويتعهد أفراد العمل الالتزام به" (الويشي، 2013، صفحة 143). تتلخص هذه القيم عادة في الأمانة، العدل، الصدق وإطاعة النظام.

تطور هذا المفهوم إلى ما يسمى بـ'الميثاق الأخلاقي' المبني على أخلاقيات المهنة وقيم المجتمع إضافة إلى قيم المنظمة من أجل التزام الجميع بأهدافها وتوجهاتها على جميع الأصعدة، يسمح لها في الأخير باكتساب سمعة وثقة العملاء والموظفين (الكبير، 2016، صفحة 64). الآن توسع هذا المفهوم إلى مبدأ 'المسؤولية الاجتماعية للمنظمات' التي أضحت لا تهدف فقط إلى تحقيق مبدأ تعظيم الأرباح وإنما أيضا 'الأرباح الأخلاقية' التي لا يمكن تحقيقها إلا بوجود 'القيادة الأخلاقية'.

2.1 نظريات الأخلاق في الإدارة

تشير العديد من الدراسات والأبحاث أن السلوك الأخلاقي للفرد في الإدارة تحكمه أربع نظريات وفق أربع مداخل كالتالي (سحراء و الطائي، 2018، الصفحات 6-7):

- **مدخل النفعية:** يركز هذا المدخل على الآثار المترتبة على العمل (نتائج الفعل) وأن العمل الأخلاقي هو الذي ينتج عنه أكبر قدر ممكن من الخير لأكبر عدد من الأفراد؛
- **مدخل الحقوق:** أو حتمية أن تكون الأفعال التي يقوم بها الفرد لا تتجاوز حقوق الآخرين وإلا لن يعتبر هذا الفعل أخلاقيا.
- **مدخل العدالة:** وتعني معاملة الجميع بعدالة عند اتخاذ القرارات أو عند تطبيق القواعد والإجراءات أو عند منح المكافآت والعقوبات دون أي تمييز (رشيد، 2018، صفحة 36).
- **مدخل الفريديّة:** أو الإنسانية الرشيدة والتي تركز على تحقيق السعادة للفرد وفق مصلحته الذاتية دون مطالبة الآخرين بأي شيء أو إلحاق الضرر بهم.

3.1 أهمية الأخلاق في الإدارة

تتلخص أهمية الأخلاق في الإدارة باختيار البديل المناسب عند اتخاذ قرار ما يغيب فيه النص القانوني أو عند تضارب الأنظمة والقوانين أو عدم إمكانية تكييفها مع موقف معين أو قد تؤدي إلى ظهور تضارب للمصالح وصراعات للعلاقات داخل المنظمة: في هذه الوضعية، "لابد من اعتماد أخلاقية القرار وانسجامه مع القواعد الأخلاقية كمييار إضافي لترشيد القرارات الإدارية وضمان درجة معقولة من قبول القرارات التي يراعي في اتخاذها البعد الأخلاقي (الطراونة، 1990، صفحة 141). فأهمية الأخلاق تكمن في اعتبارها محددًا لعملية اتخاذ القرار والاختيار بين البدائل المتاحة أمام المقرر وسندا شرعيا مقبولا من طرف الجميع كونها تتوافق مع القيم الفردية، التنظيمية والاجتماعية السائدة وهذا عند عدم توفر السند القانوني لأن الأخلاق تعني التوافق مع المعايير أو القيم التي تحكم السلوك البشري وهذا ما قد ينعكس لاحقا في شكل قوانين، إجراءات، تعليمات، سياسات... الخ.

في نفس السياق، إن غياب اعتماد الأخلاق في اتخاذ القرارات قد يؤدي إلى ظهور العديد من الأزمات الإدارية وظهور الفساد الإداري والتسبب والصراعات وما ينجم عنه من تأثيرات سلبية على تكاليف ونتائج المنظمة مما يؤثر خاصة على تحقيق الأهداف، الأداء الوظيفي وأداء المنظمة، الكفاءة والإنتاجية والجودة والفاعلية... الخ. الملاحظ أن ارتباط الأخلاق باتخاذ القرارات يعني ارتباطها ارتباطا وثيقا بالقيادة كما شرحنا سابقا أنها تتعلق باتخاذ القرارات لتوجيه المرؤوسين نحو تحقيق أهداف محددة؛ وعليه، ندرس فيما يلي مفهوم القيادة الأخلاقية.

4.1 تعريف القيادة الأخلاقية

القيادة الإدارية عموما ترتبط بقدرة المسؤول (القائد) على التأثير والتفاعل مع مرؤوسيه (الأتباع) فمفهوم القيادة لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود هذا التأثير الذي ينتج عنه توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم نحو تحقيق هدف محدد من أجل أفضل أداء ممكن. هذا التأثير يتطلب وجود مناخ عمل ملائم يسمح بتحقيق أهداف المرؤوسين وتوقعاتهم من أجل إمكانية التأثير على أفكارهم، سلوكهم ومشاعرهم.

مع العقد الأخير من القرن الماضي توجهت الدراسات للاهتمام بالقيادة الأخلاقية كنمط ومنهج جديد للقيادة باعتبارها شكلا جديدا للقيادة يحتاج إلى تطوير المعايير الأخلاقية لإدارة سلوك المرؤوسين على نحو فعال من خلال توسيع نطاق العدالة، إظهار الاحترام للخصائص الفردية للآخرين ومزيج من خصائص الأمانة والصدق والإخلاص وصنع القرار الديمقراطي ودعم المشاركة والرحمة والتعاطف واللفظ... الخ (رشيد، 2018، صفحة 30).

في نفس سياق تعريف الأخلاق في الإدارة تعرّف القيادة الأخلاقية بأنها مجموع القيم والمعايير والسلوكيات الأخلاقية التي يمارسها القائد على مرؤوسيه والتي يمكن أن تقاس من خلال رضا العاملين عن تلك الإدارة في جوانب الصفات الشخصية، الصفات الإدارية والعلاقات الإنسانية (الفقيه، 2019، صفحة 2). كما يعرفها (Yarmohammadian) بأنها صورة من صور القيادة التي تمكن القائد من السير في الوجهة السليمة نحو الشراكة في القيم الأخلاقية مع العاملين (القرني و الزاوي، 2016، صفحة 649). حيث يرى الباحثون أن للقيم الأخلاقية أهمية في فعالية القائد مثل النزاهة والأمانة والاستقامة، تقديم المساعدات والتعاون، الروح الجماعية، الشفافية، العدل،

التعاطف...الخ. ويظهر أثر هذه الأخلاق في سلوك القائد التي تصبغ عليها سلوكيات اجتماعية ايجابية: هذا الأخير مطالب بأن تكون لديه 'حساسية أخلاقية' بشكل أكبر من أتباعه (عباس، 2004، صفحة 153).

تعرف القيادة الأخلاقية أيضا بأنها "المظاهرة بالسلوك المعياري المناسب من خلال التصرفات والخصائص الشخصية للقائد والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين وتعزيز هذا السلوك لديهم من خلال الاتصالات المتبادلة وعملية اتخاذ القرار" (سحراء و الطائي، 2018، صفحة 8). ركز هذا التعريف على مفهوم 'نمذجة السلوك الأخلاقي' أو نمذجة الدور؛ ومفهوم 'التعزيز' من خلال المكافآت والعقاب؛ والمفهوم الثالث هو 'الاتصالات' بالاتجاهين مع اتخاذ القرار وفق السلوكيات الأخلاقية فالمثير للانتباه أن القائد بإمكانه نشر هذه السلوكيات الأخلاقية لدى المرؤوسين والافتداء به فحسب نظرية التبادل الإجتماعي لاسيما قاعدة 'المعاملة بالمثل' فإن المرؤوسين على إستعداد للرد بالمثل عندما يعاملون بعدالة وإنصاف واهتمام مما يعود بالفائدة على الجميع من القائد، المرؤوسين، المنظمة والمجتمع.

في الأخير، هناك من يرى أن القيادة في حد ذاتها هي الأخلاق و آخرون يشيرون أنها الهدف من القيادة التي ترمي إلى خلق مناخ أخلاقي واتخاذ القرارات الأخلاقية حتى الوصول إلى إلزام المرؤوسين بالسلوكيات الأخلاقية في العمل يتوسع في الأخير إلى تشكيل ثقافة تنظيمية أخلاقية (الفقيه، 2019، صفحة 3).

5.1 أهمية ومظاهر القيادة الأخلاقية

- تتمثل أهمية القيادة الأخلاقية في مدى سوء أو حسن استخدام السلطة والامتيازات من طرف القائد كما أن اعتماد الأخلاق في العملية القيادية يعتبر أحد عوامل نجاحها للاعتبارات التالية:
- ينتهج المرؤوسون نفس سلوكيات قادتهم سواء ايجابيا أو سلبيا؛
 - تأثر المرؤوسين بسلوكيات قادتهم سينعكس على المنظمة من السلوكيات والعلاقات السائدة، الأهداف والاستراتيجيات، النتائج، تكاليف الموارد وتخصيصها...الخ؛
 - فالقيادة الأخلاقية تسهم في خلق المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي تحدده طبيعة المهنة التي يؤديها المرؤوسون ويضمن إتقان العمل والإخلاص فيه أين يحظى الفرد بحرية العمل واتخاذ القرارات المناسبة لإنجازه في مناخ يشجع على الإنتاجية ويضمن حقوق المرؤوسين المشروعة (الطراونة ت.، 2010، صفحة 100)؛
 - هنا يظهر دور القيم الأخلاقية التي تصبغ القائد في توجيه قراره وتحديد اختياره بين البدائل المتاحة لحل المشاكل والصراعات أو للبت في مواقف معينة بشكل يقنع مرؤوسيه بعدالة قراراته ويعطيه صبغة شرعية ومصادقية حتى في غياب السند القانوني لذلك؛
 - فأهمية القيادة الأخلاقية تظهر في دور القائد في اتخاذ مختلف القرارات، التقيد بأخلاقيات مهنته وقيم منظمته ومجتمعه من أجل توجيه سلوك المرؤوسين والتأثير عليهم وفق القيم الأخلاقية التي تتجلى في صورة معايير أخلاقية يلتزم بها الجميع.

ومن مظاهر الالتزام بالقيادة الأخلاقية نجد العناصر التالية:

- وضوح السياسة وتحقيق العدالة ومراعاة الأولويات مما يضمن الابتعاد عن مواطن التسلُّط والظلم؛
- بروز المهارات الفكرية؛
- المشروعية وتحديد المسؤوليات مما يعزز الرقابة الذاتية، تحديد الأعباء والمهام الواجب القيام بها؛
- مراعاة التخصص والفروقات بين أفراد فريق العمل.

6.1 مكونات وأبعاد القيادة الأخلاقية

يرى الباحث 'براون' أن لمفهوم القيادة الأخلاقية بعدين رئيسيين هما: العناصر الشخصية الأخلاقية والعناصر

الإدارية الأخلاقية، في حين يفصل الباحث السيد الحضري هذه العناصر إلى أربع كالتالي (الفقيه، 2019، صفحة 4):

- **الصفات الشخصية:** فالقائد الأخلاقي يتحرى الصدق في تعاملاته، ويتميز بالنزاهة والأمانة في سلوكه وتصرفاته، ويتحمل المسؤولية تجاه أخطائه ويعترف بها، ويتقبل النقد، ولا يستنار بسهولة، وهو القائد الذي يمثل قدوة للآخرين في سلوكه وتعاملاته.
- **الصفات الإدارية:** والتي تتمثل في حرصه الواضح على تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها، وتشجيعه للمرؤوسين على الإبداع والتجديد؛ فيشركهم في التخطيط وصناعة القرارات، ويوزع المهام عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، كما يحرص على تنمية مهاراتهم ويعتمد على معايير واضحة لتقييم أداء العاملين ويتخذ القرارات العادلة والمتوازنة.
- **العلاقات الإنسانية:** يحرص القائد الأخلاقي على بناء علاقات إنسانية مع الجميع مع مراعاة حاجات ومشاعر كل فرد، يقدر ظروفهم حيث يتعامل معهم وفق معاني الإنسانية.
- **العمل بروح الفريق:** يحرص القائد الأخلاقي على أن يعزز ثقة المرؤوسين بأنفسهم وبقدراتهم، يعزز لديهم روح التعاون والانسجام، يعزز روح المسؤولية الجماعية والالتزام في البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي، يعزز لديهم مهارة صناعة القرارات الجماعية ويستثمر طاقاتهم وينسب النجاحات التي تتحقق إليهم وإلى تعاونهم واجتهادهم.

إن التطرق إلى ماهية القيادة الأخلاقية يظهر أهميتها وتأثيرها على المنظمة والمجتمع بصفة عامة وقبل ذلك على المرؤوسين الذي سيتأثرون بأي نمط قيادي منتهج وهو ما قد سينعكس بشكل مباشر على أدائهم وموقفهم في المنظمة ولعل من أهم العناصر في ذلك نجد الرضا الوظيفي الذي سنحاول التفصيل فيه في المحور القادم قبل دراستنا التطبيقية عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.

2. الإطار النظري لمفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أهم ظاهرة من الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين و العلماء في مجال الإدارة و السلوك.

1.2 تعريف الرضا الوظيفي

قد يكون من الصعب إيجاد تعريف متفق عليه للرضا الوظيفي لارتباط هذا المفهوم بالطبيعة البشرية التي بصفتها هي طبيعة نفسية معقدة لديها حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة. عموماً، يقصد بالرضا الوظيفي ذلك الشعور لدى الفرد الذي يعبر عن رفضه أو تقبله لوضعية معينة تجاه جوانب عمله المختلفة والتي تشمل: القيادة، الزملاء، ظروف العمل، السياسات الإدارية، الأجور، الرعاية الصحية والاجتماعية، فرص الترقية، أساليب الاتصال؛ ويتحقق وفق مخطط ذهني محدد من قبل الفرد، يمثل مختلف التوقعات المستقبلية، التي تمثل كل ما يتمنى الفرد تحقيقه مقابل ما يبذله من مجهودات ونشاطات مختلفة أثناء العمل (حجازي، 2002، صفحة 200). يرى بلجن (Blegen) الرضا الوظيفي بأنه "شعور الفرد اتجاه وظيفته وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة (الأحمدي، 2006، صفحة 308)". وهو "حالة إيجابية تتمثل في شعور الفرد بالارتياح نتيجة تحقيقه لذاته من خلال نجاحه في العمل وتكيفه مع المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية" (الصيرفي، 2007، صفحة 102). هذه المؤثرات يلخصها 'محمد حافظ حجازي' في عوامل عديدة أهمها الأجر وساعات العمل وفرص الترقية والعلاقة مع الزملاء والرؤساء (حجازي، 2002، صفحة 200). تجدر الإشارة إلى أن هذه العوامل تتصف بالتغير المستمر مما يجعل الرضا الوظيفي معياراً متغيراً أيضاً بشكل مستمر حسب مناخ العمل المتوفر.

2.2 أهمية الرضا الوظيفي

يقضي العامل معظم وقته في عمله لذا من المهم له أن يحقق الرضا الوظيفي كون ذلك سينعكس على وظيفته وحياته اليومية ولهذا يمكن النظر إلى أهمية الرضا الوظيفي على ثلاث مستويات: على مستوى الفرد، المنظمة والمجتمع:

- **على مستوى الفرد:** تحقيق الرضا الوظيفي يساعد الفرد على التكيف مع بيئة العمل؛ تنمية روح الإبداع والابتكار؛ زيادة مستوى الطموح والتقدم والرضا عن الحياة وهذا عندما يشعر الفرد بأنه تم إشباع وتلبية احتياجاته بالقدر الكافي سوف تعزز له الرغبة في تأدية وظائفه وتطوير مستقبله الوظيفي وتحقيق مستوى معين من الرفاهية.
- **على مستوى المنظمة:** ينعكس تحقيق الرضا الوظيفي على مستوى الفرد على أداء المنظمة بشكل عام من خلال ارتفاع مستوى الإنتاجية والفاعلية، تخفيض تكاليف الإنتاج وذلك بفضل تحسن أداء الأفراد حيث هناك من يعتبر أن الرضا الوظيفي أحد معايير فاعلية الأداء كما أن تحقيقه سيؤثر مباشرة في ولائهم للمنظمة مما ينعكس إيجاباً على المظاهر السلبية في علاقات العمل كالصراعات، مشاكل التغيب والتمارض، كثرة الشكاوي، طلبات التحويل والاستقالة... الخ التي في الواقع وجودها في المنظمة يعني عدم تحقيق الرضا الوظيفي مما يخلق جواً غير صحي للعمل.
- **على مستوى المجتمع:** يسهم تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء المنظمات في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والفاعلية الاقتصادية. تشير بعض الدراسات أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي.

3.2 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي كظاهرة نفسية و اجتماعية ليس من السهل التعرف على كل المتغيرات التي يؤثر فيها، حتى و إن كانت هناك متغيرات عديدة ذات علاقة واضحة بذلك كالأجر و ظروف تأدية العمل و الترقية ومستوى الإشراف... الخ. المتفق عليه عموما هي العوامل التالية:

- **الوظيفة ومحتواها:** فالوظيفة من حيث نوعها ومهامها هي العامل الرئيسي لتحقيق الرضا باعتبارها انعكاسا لمستوى مهارات الفرد و مجالا لتطبيق ما يتوافر لديه من قدرات و خبرات، فرص التطوير والترقية، المكانة الاجتماعية التي يمكن أن تمنحها لشاغلها ومدى السلطة والنفوذ الذي توفره للفرد (بهنسي، 2011، صفحة 113).
- **عوامل خاصة بالفرد:** تتعلق باحتياجاته الخاصة، قيمه، سماته الشخصية، قدراته وطموحاته فكلما توافقت الوظيفة مع هذه العوامل الشخصية كلما ساهم ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي.
- **عوامل تنظيمية:** وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية، فرص الترقية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل؛ فكلما توافقت هذه العناصر مع تطلعات الفرد و تناسبت مع العمل و ظروفه أين يراعى فيها مبدأ العدالة والشفافية كلما ازداد شعور الفرد بالرضا الوظيفي (بهنسي، 2011، صفحة 114).
- **عوامل خاصة بالإنجاز والأداء:** ويتعلق بالتكافؤ والتناسب بين ما يحصل عليه من حوافز ومكافآت، وبين الجهد الذي يقدمه، والأداء الذي يحققه الفرد مع إدراكه للعدالة في ذلك سواء داخل منظمته أو وفق المنظمات الأخرى المشابهة مما يجعل طموحاته تتوافق مع الأهداف التي يستطيع تحقيقها.
- **الأمان والاستقرار الوظيفي:** هذا الاستقرار يعزز التزام الفرد بمهامه وأدائه مما يؤثر على دافعية الفرد ورضاه ومقدار ولائه عندما لا يخشى فقدان وظيفته (الفهد، 2017، صفحة 56).

4.2 العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي إلى جانب 'الاتجاه نحو القائد'، 'تماسك الجماعة' و'الدافعية للعمل' معيار من معايير تقييم فعالية القيادة (صالح، 2008، صفحة 61) وهذا مهما كان النمط القيادي المنتهج كون القائد هو المسؤول على تنظيم بيئة ومناخ العمل وهو الذي يؤثر في توجيه المرؤوسين وأدائهم نحو تحقيق الأهداف فالرضا الوظيفي هو صورة انعكاسية لنتائج العملية القيادية لأنه يعني التوافق والانسجام بين العمل الذي يقوم به الفرد وبين الدوافع الباطنية لدى هذا الفرد وكلها تتأثر بطبيعة القيادة التي لا بد أن تؤثر في المرؤوسين وتأخذ بعين الاعتبار في نفس الوقت احتياجاتهم وأهدافهم الخاصة.

لهذا نجد أن القائد الواعي الذي يقدر عمل مرؤوسيه ويهتم بهم يرتفع مستوى رضاهم، بعكس القائد المتسلط الذي يهتم بالعمل أولا وأخيرا ولا يقدر ظروف الأفراد ولا يهتم بهم. والعكس صحيح، فقد يهتم القائد بالعامل لدرجة التبدليل فيحدث انخفاض في الأداء و الإنتاجية، والقائد المتسلط يجعل العاملين يخافون ويعملون وينتجون أكثر رغم عدم الرضا

لكن ليس لفترات طويلة إذ لا بد أن يحدث انفجار لعدم القدرة على كبت مشاعر الغضب، كذلك مسألة المشاركة في اتخاذ القرار حيث وجد أن القرار المتخذ بمشاركة العاملين يكون أكثر حفا في التنفيذ (الفهد، 2017، الصفحات 53-54). من أجل ذلك تبرز القيم الأخلاقية في العملية القيادية كمنهج مفضل لتحقيق الرضا الوظيفي دون إفراط أو تفريط وهذا ما نحاول التحقق منه وإبراز طبيعة العلاقة بينهما في دراستنا الميدانية على مستوى بنك السلام التي نستعرضها في المحور التالي.

3. الدراسة الميدانية للعلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي في بنك السلام الجزائر

أسس بنك السلام بتعاون جزائري إماراتي بتاريخ 08/06/2006 وتم اعتماده وبدء نشاطه عام 2008 ويعتبر بنكا شموليا وطنيا يضمه 18 فرعا حيث يعمل طبقا للقوانين الجزائرية و أحكام الشريعة الإسلامية في كافة تعاملاته التي تضبطها هيئة شرعية تتكون من كبار العلماء في الشريعة الإسلامية و الاقتصاد. اختيارنا لبنك السلام كدراسة حالة لكونه يستعرض رؤية تقديم منتجات وخدمات مبتكرة بمطابقة مفاهيم الشريعة الإسلامية وفق قيم محددة تتعلق بالتميز، الالتزام والتواصل حسب ما يقدمه البنك نفسه على موقعه الرسمي (الموقع الرسمي لبنك السلام-الجزائر، 2021). اتخاذ هذه القيم يجعلنا نتصور أنها تتوافق مع قيم الأخلاق في الإدارة مما يفتح لنا المجال للتساؤل هل المسؤولين في البنك يطبقون فعلا هذه القيم في مهامهم القيادية؟ وهل كان لذلك أثر على الرضا الوظيفي للعمال (المرووسين)؟.

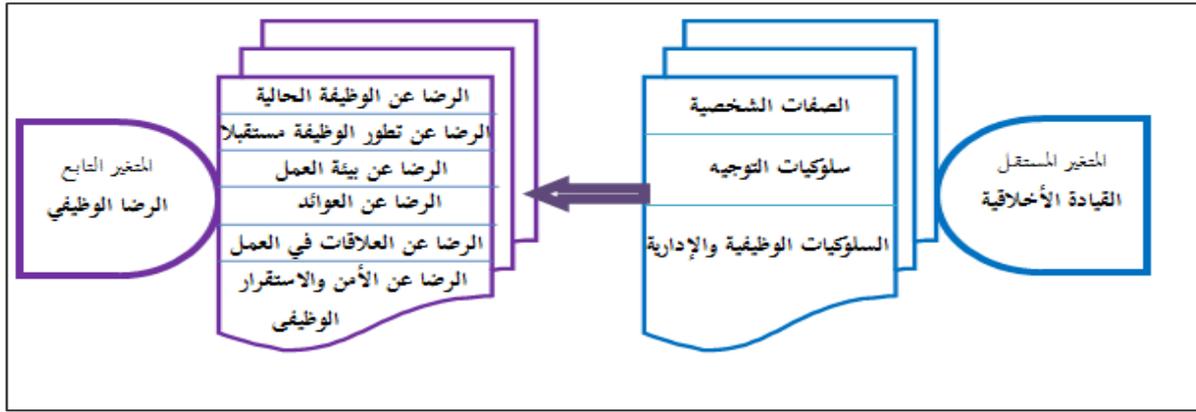
1.3 منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

من أجل بحث العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي اتخذنا من بنك السلام دراسة حالة مع استخدام المنهجية الوصفية والتحليلية اعتمادا على الاستبيان كأداة للتحليل.

▪ **مجتمع وعينة الدراسة:** استهدف مجتمع الدراسة جميع موظفي بنك السلام الجزائر (الإدارة المركزية بدالي إبراهيم في العاصمة)، ك مجال لتطبيق دراستنا ميدانيا وقد اعتمدنا على عينة بنسبة 30% أي حوالي 80 موظفا من جميع المستويات الإدارية التي يعتمدها البنك وهي (الإطارات السامية، الإطارات المتوسطة، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ) البالغ عددهم 274 موظفا (حسب تصريحات الموظف المسؤول على توزيع الاستبيان) وقد كان ذلك في الفترة الممتدة بين شهري سبتمبر-أكتوبر 2021 استرجعت الاستمارات جميعها لكن 7 منها لم تكن الإجابات فيها مكتملة فلا يمكن اعتمادها للتحليل وبالتالي اعتمدنا على 73 مفردة قابلة للتحليل أي نسبة 91.25% من الإجابات وهي نسبة جد مقبولة.

▪ **نموذج الدراسة:** كما أشرنا سابقا نريد دراسة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي وقد تم بناء هذا النموذج اعتمادا على مختلف الأدبيات النظرية في موضوعي القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي حيث أخذنا أكثر الأبعاد ذكرا وتكرارا. يبين المخطط التالي نموذج الدراسة حيث تظهر 'القيادة الأخلاقية' كمتغير مستقل مركب من المتغيرات الجزئية التالية: الصفات الشخصية، السلوكيات الوظيفية والإدارية وسلوكيات التوجيه؛ في حين 'الرضا الوظيفي' هو المتغير التابع المركب من المتغيرات الجزئية التالية: الرضا عن: الوظيفة الحالية، تطور الوظيفة مستقبلا، بيئة العمل، العوائد، العلاقات السائدة وأخيرا عن الأمن والاستقرار الوظيفي.

الشكل رقم 1 : نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الباحثة

▪ أداة الدراسة: من أجل إمكانية التحقق من الفرضيات المطروحة في مقالنا والإجابة عن الإشكالية والتساؤلات المختلفة كان لابد من جمع المعطيات من الفرد المعني مباشرة ألا وهو الموظف فهو الكفيل بإعطاء تقييمه لنمط ونوعية القيادة التي تشرف عليه وفي نفس الوقت يستطيع أن يعطي انطباعه حول رضاه الوظيفي إزاء عدة أبعاد كما وضحناها في نموذجنا السابق ولعل الاستبيان أفضل أداة لجمع هذه البيانات خاصة عند استعمال أسئلة من الشكل مقياس ليكارت من 5 نقاط حيث بلغ مجموع العبارات المقدمة 60 عبارة مقسمة وفق الأبعاد التي قدمناها في النموذج السابق التي نعتقد أنها الأفضل لقياس انطباع ودرجة الموافقة على مختلف العبارات المقدمة وقد شمل استبياننا ثلاث محاور أساسية هي (رابط الاستبيان):

- يهدف المحور الأول إلى تحديد المتغيرات الشخصية المتعلقة بالفرد المستجوب (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي)؛
- يهدف المحور الثاني إلى قياس تقييم الفرد لمدى تطبيق مسؤوله المباشر لمؤشرات القيادة الأخلاقية باعتماد 39 عبارة مقسمة على الأبعاد الثلاثة الصفات الشخصية، السلوكيات الوظيفية والإدارية وسلوكيات التوجيه؛
- يهدف المحور الثالث إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد المحاور: باعتماد 21 عبارة مقسمة على الأبعاد الستة التالية: الرضا عن الوظيفة الحالية، تطور الوظيفة مستقبلا، بيئة العمل، العوائد، العلاقات السائدة وأخيرا عن الأمن والاستقرار الوظيفي.

تم تفرغ البيانات المحصل عليها بغرض تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS

.V.25)

2.3 صدق وثبات أداة الدراسة

▪ صدق أداة الدراسة : يقصد بصدق أداة الدراسة " شمول استمارة الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" ونفرق بين 'الصدق الظاهري' والذي يهتم بطريقة صياغة العبارات و'الصدق البنائي' الذي يهتم بدرجة الاتساق الداخلي بين عبارات

الاستبيان لكل محور. من أجل ذلك عرضنا الاستبيان للتحصيح من طرف محكمين من أجل إخراج بصورته النهائية، ثم لاحقاً قمنا بحساب معاملات الارتباط بيرسون لعبارات كل محور بالدرجة الكلية للمحور كما بينه الجدولين التاليين حيث تظهر كل القيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01 مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات كل محور مع الدرجة الكلية له.

الجدول رقم 1 : معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور القيادة الأخلاقية بالدرجة الكلية للمحور

الأبعاد	الصفات الشخصية	السلوكيات الوظيفية والإدارية	التوجيه السلوكي
معامل ارتباط بيرسون بين البعد والدرجة الكلية لمحور القيادة الأخلاقية	0,831**	0,946**	0,971**
قيمة Sig.	0,000	0,000	0,000

**دالة إحصائياً عند مستوى 0.01

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط جميعها مرتفعة مما يشير إلى وجود اتساق داخلي عال بين عبارات محور القيادة الأخلاقية.

الجدول رقم 2 : معاملات ارتباط بيرسون لعبارات محور الرضا الوظيفي بالدرجة الكلية للمحور

الأبعاد	الرضا عن الوظيفية الحالية	الرضا عن تطور الوظيفة مستقبلاً	الرضا عن بيئة العمل	الرضا عن العوائد	العلاقات السائدة في العمل	الرضا عن الأمن والاستقرار الوظيفي
معامل ارتباط بيرسون	0,685**	0,867**	0,827**	0,801**	0,567**	0,762**
قيمة Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

**دالة إحصائياً عند مستوى 0.01

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط جميعها أكثر من النصف مما يشير إلى وجود اتساق داخلي مرتفع بين عبارات محور الرضا الوظيفي.

■ ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد، ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم حساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach و الجدول الموالي يوضح النتائج المتحصّل عليها .

الجدول رقم 3 : معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الاستبيان

المحور	عدد عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
محور القيادة الأخلاقية	39	0.976
محور الرضا الوظيفي	21	0.933
المجموع	60	0,970

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ أن معامل الثبات العام للاستبيان عال، حيث بلغ 0,970 (أكبر من 0.6) وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

3.3 التحليل الوصفي لخصائص العينة

يلخص الجدول الموالي مجمل الخصائص الوصفية لعينتنا لاسيما المتغيرات المتعلقة بـ: الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، السن والمستوى الوظيفي:

الجدول رقم 4: ملخص الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

الجنس	التكرار	النسب المئوية	الحالة الاجتماعية	التكرار	النسب المئوية	المستوى التعليمي	التكرار	النسب المئوية
أنثى	40	54,8	أعزب	27	37,0	ثانوي	1	1,4
ذكر	33	45,2	متزوج	42	57,5	جامعي	51	69,9
المجموع	73	100,0	أخرى	4	5,5	دراسات عليا	21	28,8
			المجموع	73	100,0	المجموع	73	100,0

الخبرة المهنية	التكرار	النسب المئوية	السن	التكرار	النسب المئوية	المستوى الوظيفي	التكرار	النسب المئوية
أقل من 3 سنوات	12	16,4	أقل من 30 سنة	19	26,0	عون تنفيذ	20	27,4
بين 3-5 سنوات	14	19,2	بين 30-40 سنة	27	37,0	عون تحكم	25	34,2
بين 5-7 سنوات	15	20,5	بين 45-50 سنة	20	27,4	إطار	21	28,8
أكثر من 7 سنوات	32	43,8	أكثر من 50 سنة	7	9,6	إطار سامي	7	9,6
المجموع	73	100,0	المجموع	73	100,0	المجموع	73	100,0

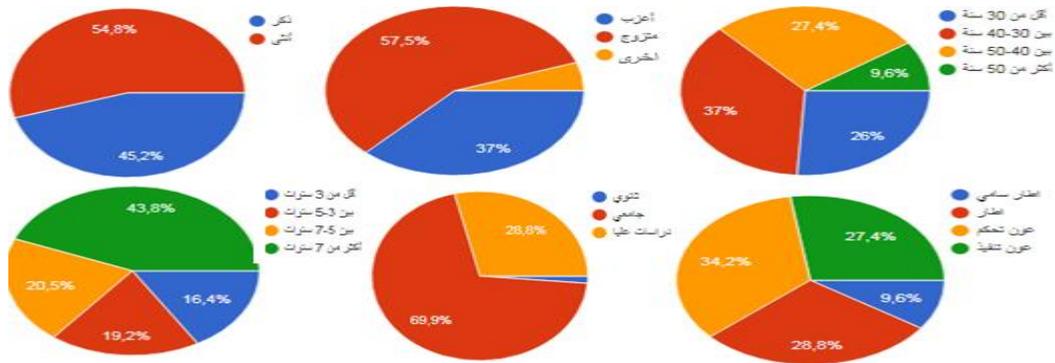
المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل (SPSS V.25)

حسب النتائج المحصل عليها، تبين أن العينة ممثلة بـ 54.8% إناث و 45.2% ذكور وهي قيم متقاربة تبعا لطبيعة نشاط المؤسسة (تقديم خدمات مصرفية)؛ 57.5% منهم متزوجون؛ مع تواجد معتبر لفئة الشباب حيث 63% منهم سنهم أقل من 40 سنة مع سيطرة الفئة العمرية 30-40 سنة بنسبة 37% من إجمالي العينة في حين 9.6% فقط سنهم أكبر من 50 سنة؛ ومع ذلك نجد أن 64.3% منهم لديهم خبرة مهنية أكثر من 5 سنوات علما أن 43.8% منهم لديهم أكثر من 7 سنوات خبرة في حين 16.4% فقط لديهم أقل من ثلاث سنوات خبرة. من جانب آخر، تتميز عينة البحث بمستوى تعليمي عالي حيث فرد واحد فقط أقر أن لديه مستوى أقل من الجامعي وهذا يتوافق مع متطلبات العمل المصرفي الذي يفرض وجود كفاءات ومؤهلات علمية عالية.

في الأخير، تنوعت عينتنا من حيث المستوى الوظيفي بنسب متقاربة نسبيا مع سيطرة فئة 'عون تحكم' بنسبة 34.2%، تليها فئة 'إطار' بنسبة 28.8%، ثم فئة 'عون تنفيذ' بنسبة 27.4% وأخيرا فئة 'إطار سامي' بنسبة 9.6%. هذا التنوع يسمح لنا بقياس تطبيق القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي على مستويات متعددة في السلم الوظيفي مما يمنحنا فرصة أكبر لتعميم نتائج هذه العينة.

من أجل إبراز هذه الخصائص الوصفية لعينتنا ارتأينا إعادة تمثيلها ببيانيا باستخدام الدوائر النسبية التي تعطي تصورا أكثر وضوحا كما هو ملخص في الشكل الموالي:

الشكل رقم 2: ملخص الخصائص الوصفية لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل (SPSS V.25)

4.3 التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة وتفسير النتائج

- دراسة واقع القيادة الأخلاقية في بنك السلام: نستعرض بداية مدى تطبيق قواعد القيادة الأخلاقية في بنك السلام من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى لعملنا والتي تنص أن المسؤولين في هذا البنك يطبقون مبادئ القيادة الأخلاقية بشكل مرتفع. يبين الجدول الموالي نتائج تحليل إجابات العينة حول المحور الثاني المتعلق بمدى تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية من خلال مقاييس التحليل الوصفي لاسيما المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار T لكل مؤشرات (أبعاد) القيادة الأخلاقية التالية:

الجدول رقم 05 : توزيع إجابات العينة حول محور تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية

الرتبة (حسب قيم (t	مستوى الدلالة	اختبار T	درجة الموافقة*	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مؤشرات (أبعاد) القيادة الأخلاقية
1	0,000	7,904	موافق	0,560830	3,5188	الصفات الشخصية: الأمانة والصدق والنزاهة... الخ
1	0,000	7,747	موافق	0,586150	3,5315	المشاركة في السلطة و اتخاذ القرار
4	0,000	5,653	موافق	0,717760	3,4749	الاتصال
6	0,000	4,743	محايد	0,684790	3,3801	روح الفريق
2	0,000	6,510	موافق	0,612800	3,4669	السلوكيات الوظيفية والإدارية
8	0,047	2,024	محايد	0,751710	3,1781	العدالة
5	0,000	5,513	موافق	0,690020	3,4452	الموضوعية
7	0,000	4,513	محايد	0,648410	3,3425	دعم المرؤوسين مهنيا
3	0,000	5,799	موافق	0,620650	3,4212	دعم المرؤوسين اجتماعيا
2	0,000	6,086	موافق	0,663480	3,4726	توجيه المرؤوسين بالأخلاق
3	0,000	5,303	محايد	0,598290	3,3713	سلوكيات التوجيه
-	0,000	6,313	موافق	0,567810	3,4196	مبادئ القيادة الأخلاقية

* حسب قياس مدى سلم ليكارت من 5 نقاط فان تفسير النتائج يكون كالتالي: من 1 إلى 1.80: غير موافق تماما / غير راض تماما؛ من 1.81 إلى 2.60: غير موافق / غير راض؛ من 2.61 إلى 3.40: محايد؛ من 3.41 إلى 4.20: موافق / راض؛ من 4.21 إلى 5: موافق بشدة / راض بشدة (حسب قيمة المتوسط الحسابي)

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل (SPSS V.25)

من الجدول، نلاحظ أن جميع قيم اختبارات T موجبة عند مستوى دلالة أقل من 0.05 مما يسمح لنا بقبول جميع مؤشرات وأبعاد القيادة الأخلاقية وبالاعتماد على قيم المتوسط الحسابي، تبرز نتائج الجدول أن تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية متوسطة في بنك السلام حسب إجابات العينة (3,4196) هذا رغم تسجيل قيم مرتفعة فيما يتعلق ببعدي الصفات الشخصية (3,5188) والسلوكيات الوظيفية والإدارية (3,4669)، لكن هناك تحفظ من طرف المستجوبين فيما يتعلق ببعدي سلوكيات التوجيه (3,3713) لاسيما في مؤشري العدالة (3,1781) ودعم المرؤوسين مهنيا (3,3425) والتي جاءت في أواخر الترتيب وفقا لقيم اختبار T. هذه النتيجة تدعو إلى تعزيز العمليات الإشرافية نحو تقديم مزيد من الدعم والتوجيه إلى المرؤوسين لاسيما أننا سجلنا قيمة متوسطة أيضا في مؤشر روح الفريق (3,3801) فيما يتعلق ببعدي السلوكيات الوظيفية والإدارية. كما نشير أنه يبدو أن هذه النتائج جد متناغمة بين جميع أفراد العينة حسب قيم الانحراف المعياري التي لم تتجاوز قيمة 1 في جميع المؤشرات. هذه النتيجة تدفعنا إلى قبول الفرضية الأولى التي

تتصُّ "أن مستوى تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية في بنك السلام مرتفع" بما أن نتيجة المتوسط الحسابي جاءت بقيمة 3.4196 وهي حد مجال موافق [3.40-4.20] .

▪ **تحليل الفروقات في تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية حسب المستوى الوظيفي:** من أجل مزيد من الدراسة لواقع تطبيق القيادة الأخلاقية عزمنا على تحليل الفروقات تبعا لمتغيرات الخصائص الوصفية للعينة لكن سنركز على متغير المستوى الوظيفي فقط كون بقية المتغيرات لم تعط نتائج واضحة تظهر وجود تباين بين إجابات العينة. يبين الجدول الموالي هذه الفروقات بالاعتماد على تحليل التباين لاختبار ANOVA:

الجدول رقم 06 : توزيع إجابات العينة حول محور تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اختبار فيشر F
عون تنفيذ	3,4775	0.57414	03	3.563
عون تحكم	3,1575	0.64067	04	مستوى الدلالة
إطار	3,5533	0.43181	02	0.018
إطار سامي	3,7888	0.20673	01	القرار
القيادة الأخلاقية	3.4196	0.56781	-	يوجد تباين

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل (SPSS V.25)

بالاعتماد على نتيجة اختبار فيشر F ومستوى دلالة 0.018 أي أقل من 0.05 فإننا نستنتج أنه يوجد فعلا تباين في إجابات أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي فالملاحظ من الجدول أن المستوى الوظيفي الأعلى هو من يسجل متوسطا حسابيا أعلى في حين أعوان التحكم هم من يسجلون أقل قيمة للمتوسط الحسابي. يمكن تفسير هذه الفروقات بحجم الإشراف الملقى على الموظفين حسب المستوى الوظيفي فكلما ارتفع الموظف في السلم الوظيفي كلما قل حجم الإشراف عليه في حين هناك تناقض بين فئتي أعوان التنفيذ وأعوان التحكم، يمكن تفسير ذلك انه رغم أن أعوان التنفيذ هم من يأتي في قاعدة الهرم السلمي لكنهم عادة أقل تعاملًا مع الإدارة والإشراف على عكس أعوان التحكم من يكونون عادة أكثر تعاملًا مع الإدارة العليا لطبيعة العمل بين المستويين.

▪ **دراسة واقع الرضا الوظيفي في بنك السلام:** نستعرض الآن مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال بنك السلام من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية لمقالنا والتي تنص على أن الموظفين في هذا البنك يتمتعون بمستوى مرتفع من بالرضا الوظيفي:

الجدول رقم 07 : توزيع إجابات العينة حول محور الرضا الوظيفي

الرتبة (حسب قيم t)	مستوى الدلالة	اختبار T	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مؤشرات (أبعاد) الرضا الوظيفي
4	0,000	4,757	راض	0,779140	3,4338	الرضا عن الوظيفة الحالية
5	0,188	1,330	محايد	0,946330	3,1473	الرضا عن تطور الوظيفة مستقبلا
3	0,000	5,182	راض	0,694570	3,4212	الرضا عن بيئة العمل
6	0,782	0,277	محايد	0,950100	3,0308	الرضا عن العوائد
1	0,000	12,692	راض	0,544100	3,8082	الرضا عن العلاقات السائدة في العمل
2	0,000	6,652	راض	0,721420	3,5616	الرضا عن الأمن والاستقرار الوظيفي
-	0,000	5,481	محايد	0,597920	3,3836	أبعاد الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج تحليل (SPSS V.25)

جاءت نتائج قياس الرضا الوظيفي متوسطة في بنك السلام متأثرة بانخفاض قيم بعدي 'الرضا عن العوائد' و'الرضا عن تطور الوظيفة مستقبلا' في حين جاءت نتائج الأبعاد الأخرى مرتفعة لاسيما الرضا عن العلاقات السائدة في العمل. فحتى بالاعتماد على قيم اختبار T فإن عبارات الرضا عن العوائد وعن تطور الوظيفة مستقبلا يتم رفضهما كون مستوى الدلالة جاء بقيمتي 0.782 و 0.188 على التوالي وهما أكبر من 0.05 مما يعني أن أفراد العينة غير راضيين عن هذين البعدين. من جانب آخر، يلاحظ أن قيم الانحراف المعياري أقل من 1 وهو ما يشير إلى تجانس كبير في إجابات أفراد العينة. عموما هذه النتيجة متداولة فكثيرا ما يظهر الفرد عدم رضاه عن الأجرة التي يتلقاها مهما كانت قيمتها وأيضا عن فرص الترقية فقياس هذين المؤشرين طالما تصبغ عليهما طابع الذاتية أكثر منه طابع الموضوعية عكس باقي المؤشرات غير المادية وهكذا عندما حاولنا إعادة احتساب مستوى الرضا الوظيفي بدون هذين المؤشرين وجدنا قيمة المتوسط الحسابي قد ارتفعت من 3,3836 إلى 3,5648 أي من نتيجة محايد إلى نتيجة موافق: عموما من المثير للاهتمام توسيع بحوث الرضا الوظيفي لاحقا بالأخذ بعين الاعتبار الفصل بين العناصر المادية وغير المادية. حاليا، بالأخذ بعين الاعتبار جميع أبعاد الرضا الوظيفي فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن "مستوى الرضا الوظيفي لموظفي بنك السلام مرتفع" بما أن نتيجة المتوسط الحسابي جاءت حيادية أي متوسطة.

- تحليل الفروقات في مستوى الرضا الوظيفي حسب المستوى الوظيفي: على غرار تحليل الفروقات في الإجابات المتعلقة بمحور القيادة الأخلاقية، حاولنا بنفس الطريقة تحليل التباين في العينة وفق متغير المؤهل الوظيفي أيضا والجدول الموالي يبين هذه الفروقات الممكنة:

الجدول رقم 08 : توزيع إجابات العينة حول محور الرضا الوظيفي حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اختبار فيشر F
عون تنفيذ	3,0857	0,64327	4	6.509
عون تحكم	3,3200	0,40371	3	مستوى الدلالة
إطار	3,5079	0,53374	2	0.001
إطار سامي	4,0884	0,65721	1	القرار
الرضا الوظيفي	3,3836	0,59792	-	يوجد تباين

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج تحليل (SPSS V.25)

الملاحظ من الجدول أن المستوى الوظيفي الأعلى هو من يسجل متوسطاً حسابياً أعلى في حين أعوان التنفيذ هم من يسجلون أقل قيمة للمتوسط الحسابي كما تؤكد نتائج اختبار فيشر فانه يوجد فعلاً تباين في مستوى الرضا الوظيفي تبعاً لمستوى الأفراد في السلم الوظيفي. يمكن تفسير هذه الفروقات بأن الترقية في المناصب وما ينجر عنها من توسيع في الصلاحيات وزيادة العوائد تؤثر بشكل كبير على مستوى الرضا الوظيفي.

■ دراسة العلاقة بين تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي في بنك السلام: سنحاول الآن إيضاح العلاقة الموجودة بين تطبيق وتجسيد مبادئ القيادة الأخلاقية و درجة تحقق الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك السلام، ومعرفة درجة الارتباط و تفسير كل من المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) للمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، مختبرين بذلك صحة فرضيتنا الرئيسية التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية و تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك السلام والتي سنرمز لها بالرمز (H1). عملياً، لاختبار هذه الفرضية سنقترح الفرضية الصفرية التي نفترض أنه لا توجد علاقة بين تطبيق مبادئ الإدارة الإسلامية و تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك السلام ونرمز لها بـ (H0) وهذا باحتساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين الرئيسيين (مبادئ الإدارة الإسلامية، الرضا الوظيفي) و النتيجة موضحة في الجدول التالي :

الجدول: رقم 09 معامل الارتباط بين متغيري الدراسة

الرضا الوظيفي	تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية	معامل الارتباط بيرسون	تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية
0,459**	1	معامل الارتباط بيرسون	تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية
0,000	/	القيمة الاحتمالية	
1	0,459**	معامل الارتباط بيرسون	الرضا الوظيفي
/	0,000	القيمة الاحتمالية	

**دالة إحصائية عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين مبادئ القيادة الأخلاقية و تحقيق الرضا الوظيفي يساوي 45.90% و هي قيمة موجبة لكنها أقل من النصف مما يوضح وجود علاقة طردية لكنها أقل من المتوسط ، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 و هو أقل من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل H1 و نقول أنه توجد علاقة طردية بين مبادئ القيادة الأخلاقية و تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك السلام . هذا يعني أنه توجد عدة عوامل أخرى أكثر تأثيراً على تحقيق الرضا الوظيفي من غير تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية. من أجل فهم أدق لطبيعة هذه العلاقة ارتأينا أن نبحت معاملات الارتباط بين متغير القيادة الأخلاقية والمتغيرات الجزئية للرضا الوظيفي كما يلي:

الجدول: رقم 09 : معاملات الارتباط بين تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية و مؤشرات الرضا الوظيفي

الرضا عن العلاقات السائدة في العمل	الرضا عن العوائد	الرضا عن بيئة العمل	الرضا عن تطور الوظيفة مستقبلاً	الرضا عن الوظيفة الحالية	معامل الارتباط بيرسون	تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية
0,262°	0,392**	0,167	0,545**	0,411**	0,355**	معامل الارتباط بيرسون
0,025	0,001	0,158	0,000	0,000	0,002	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS الإحصائي

من الجدول نجد أن أضعف معامل ارتباط كما هو متوقع هو بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي عن العوائد في حين أكبر تأثير هو في الرضا عن بيئة العمل ثم عن الوظيفة الحالية ثم عن العلاقات السائدة في العمل على التوالي.

■ **تفسير واستخلاص النتائج:** انطلاقاً من التحليل الإحصائي لمختلف البيانات التي هدفنا من خلالها بحث العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي بإسقاط الأدبيات النظرية للمتغيرين على دراستنا الميدانية في بنك السلام وكانت أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- تطبيق مرتفع لمبادئ القيادة الأخلاقية في بنك السلام من وجهة نظر المرؤوسين أين سجلت الصفات الشخصية (الأمانة والصدق والنزاهة...) مستويات مرتفعة؛ تليها السلوكيات الوظيفية والإدارية لاسيما من خلال مؤشرات المشاركة في السلطة واتخاذ القرار والاتصال ثم بدرجة أقل مؤشر روح الفريق؛ في حين جاء بعد سلوكيات التوجيه ثالثاً أين سجل مؤشر دعم المرؤوسين مهنياً والعدالة أضعف المستويات خاصة فيما يتعلق بعبارات 'العدالة في توزيع المهام والواجبات، العدالة في توزيع المكافآت والعقوبات، تكليف الأفراد وفق طاقتهم'. هذه النتائج تبين نجاح المسؤولين في إشراك مرؤوسيهم والتأثير عليهم بفضل اتصافهم بالقيم الفاضلة وتحليلهم بالمهارات الاتصالية لكن هناك تأثير أضعف فيما يتعلق بروح الفريق، دعم المرؤوسين مهنياً والعدالة مما يدعو المسؤولين في البنك إلى إظهار مزيد من الدعم لمرؤوسيهم، ضرورة شرحهم لمهام كل فرد من مرؤوسيهم حتى

يستطيعوا التماس العدالة في توزيع المهام عليهم وحتى ينجح المسؤولون في توجيه مرؤوسيهم نحو تحقيق أهداف مشتركة من أجل خلق جو عمل قائم على التعاون والتضامن في فرق العمل.

- مستوى متوسط لمتغير الرضا الوظيفي لموظفي بنك السلام متأثرا بانخفاض الرضا لبعدي الرضا عن العوائد والرضا عن تطور الوظيفة مستقبلا لاسيما فيما يتعلق بعبارة 'الرضا على معدل زيادة الأجر، الرضا على تناسب الأجر مع حجم العمل، الرضا على فرص الترقية'. إلا أن الملاحظ أن مستوى الرضا الوظيفي يرتفع مع ارتفاع المستوى الوظيفي في السلم الإداري (من عون تنفيذ إلى إطار سامي) : هذه النتيجة تظهر أهمية فرص الترقية (وما يترتب عنها من ارتفاع في مستوى العوائد) في تحقيق مستوى الرضا الوظيفي في بنك السلام.
- هناك علاقة طردية موجبة لكن أقل من متوسطة بين مستوى القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي في بنك السلام: حيث وجدنا قيمة معدل الارتباط 45.9% مع مستوى دلالة 0,000 مما يؤكد على وجود تأثير لتطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية للمسؤولين على تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين لكن درجة هذا التأثير أقل من متوسطة (حتى عندما حاولنا دراسة تأثير كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية على حدى) مما يفرض وجود متغيرات أخرى لها تأثير أهم على تحقيق الرضا الوظيفي وهذا يفتح مجالاً لبحث هذه العوامل وكذا بحث تأثير القيادة الأخلاقية على متغيرات أخرى كالأداء.

خاتمة: نتائج الدراسة والتوصيات

تطرقنا في هذا المقال إلى ماهية القيادة الأخلاقية وحاولنا بحث تأثيرها على تحقيق الرضا الوظيفي لأهمية المفهومين وتأثيرهما على المنظمة كونهما سينعكسان على أداء الموظفين بشكل مباشر. من أجل دراسة واقع القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي قمنا بإسقاط الدراسات النظرية على بنك السلام لإجراء الدراسة الميدانية وأخذ عينة مكونة من 73 موظفا حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان استخدم كأداة للدراسة بهدف اختبار الفرضيات المقترحة في بداية هذا العمل.

■ **النتائج المتوصل إليها واختبار الفرضيات:** نلخص النتائج المتوصل إليها في هذا العمل ونتائج اختبار الفرضيات في العناصر التالية:

- تطبيق مرتفع لمبادئ القيادة الأخلاقية في بنك السلام من وجهة نظر المرؤوسين أين سجل مؤشر دعم المرؤوسين مهنياً والعدالة أضعف المستويات. هذه النتيجة تدفعنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص "أن مستوى تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية في بنك السلام مرتفع". هذه النتيجة تتوافق مع عديد الدراسات السابقة التي أشرنا إليها في المقدمة والتي سجلت مستوى مرتفع لتطبيق ممارسات القيادة الأخلاقية في المؤسسات محل الدراسات الميدانية؛
- مستوى متوسط لمتغير الرضا الوظيفي لموظفي بنك السلام متأثرا بانخفاض الرضا لبعدي الرضا عن العوائد والرضا عن تطور الوظيفة مستقبلا هذا الرضا الوظيفي يزيد مع الارتفاع في السلم الوظيفي مما يظهر أهمية بعد

فرص الترقية وما يترتب عنها من ارتفاع في مستوى العوائد في تحقيق مستوى الرضا الوظيفي في بنك السلام. هذه النتائج تدفعنا إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن "مستوى الرضا الوظيفي لموظفي بنك السلام مرتفع"؛

- هناك علاقة طردية موجبة لكن أقل من متوسطة بين مستوى القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي في بنك السلام: مما يؤكد على وجود تأثير لتطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية للمسؤولين على تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين لكن درجة هذا التأثير أقل من متوسطة. ومع ذلك، بهذه النتيجة نؤكد صحة فرضيتنا الرئيسية التي تنص على أنه توجد علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية و تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك السلام. هذه النتيجة تتوافق نسبيا مع نتائج دراسة (قعودة و سلامي، 2020، صفحة 107) التي توصلت الى أنه هناك علاقة ارتباط سلبية ضعيفة بين ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية ونية ترك العمل حيث نتصور أن نية ترك العمل هي وجه من أوجه عدم الرضا الوظيفي لهذا هناك بعض التوافق بين نتيجتنا لوجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي وبين نتيجة الدراسة المذكورة كون نية ترك العمل تعر عن عدم الرضا الوظيفي لهذا كانت العلاقة مع القيادة الأخلاقية سلبية.

- **توصيات الدراسة:** على ضوء هذه النتائج نقدم مجموعة من التوصيات التي من شأنها الرفع من مستوى تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية وقوة تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي في بنك السلام التي يمكن تعميمها في جميع المنظمات:
- إظهار المزيد من الاهتمام بأهمية ممارسات القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها: الصفات الشخصية، السلوكيات الإدارية والوظيفية وسلوكيات التوجيه وانعكاسها الايجابي على البنك على جميع المستويات؛
- العمل على تعزيز مفهوم العدالة في بنك السلام لاسيما فيما يتعلق بالعدالة في توزيع المهام والتحفيزات من خلال الإعلان عنها وتوضيح معاييرها من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات من أجل مزيد من الشفافية والإفناع من وجهة نظر المرؤوسين؛
- حث المسؤولين في بنك السلام على إظهار مزيد من الاهتمام بالخصائص الفردية لمرؤوسيه (من احتياجات وتوقعات واهتمامات ومهارات) عند توكيل المهام إليهم وإظهار مزيد من الدعم والتوجيه من أجل تطوير مهاراتهم المهنية وكسب تعاونهم وتوحيد جهودهم نحو تحقيق أهداف البنك؛
- خلق مناخ عمل أكثر ايجابية من خلال اختيار فرق عمل أكثر انسجاما وتعاوننا : يمكن للاجتماعات التشاورية أن توجه وترشد القائد إلى اختيار فرق العمل المناسبة وتحديد أدوار كل فرد فيها بوضوح؛
- العمل على تحفيز المرؤوسين وتحديد الأهداف، النتائج المطلوبة، أساليب التقييم والمقابل من المكافآت بعدالة ودقة ووضوح من أجل توجيه أفضل لهم وتحقيق مزيد من الرضا لديهم؛
- معالجة أسباب انخفاض مستوى الرضا الوظيفي عند بعدي العوائد وفرص تطور الوظيفة مستقبلا وهذا بالتركيز على فرص الترقية وتوضيح شروطها من أجل منح فرص أكبر للمرؤوسين للتطور في مسارهم المهني.

في الأخير، من المهم إجراء مزيد من الدراسات في موضوع القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمتغيرات أخرى كالإنتاجية، الأداء، الثقافة التنظيمية... الخ حيث نعتقد أن هذا الموضوع لم ينل بعد الاهتمام الذي يستحقه.

المراجع

1. أحمد بن عبد الله الكبير. (2016). *القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي*. السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية.
2. أشرف محمد أبو راعب، و رشاد محمد الساعد. (13-14 افريل, 2019). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية في البنك التجاري الأردني. *المؤتمر الدولي الرابع حول "رأس المال البشري في عصر المعرفة"*. عمان، الأردن.
3. الموقع الرسمي لبنك السلام-الجزائر-. (01 نوفمبر, 2021). تم الاسترداد من <https://www.alsalamalgeria.com/ar/page/list-10-0.html>
4. أمجد درادكة، و هدى المطيري. (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية. *المجلة الاردنية في العلوم التربوية*، 13 (02)، 223-237.
5. أنور حسين علي سحراء، و علي حسون فندي الطائي. (2018). بناء نموذج لأخلاقيات القيادات الإدارية العليا لإحداث التغيير التنظيمي. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية* (34).
6. تحسين أحمد الطراونة. (1990). أخلاقيات القرارات الإدارية. *مؤتة للبحوث والدراسات*، 05 (02).
7. تحسين الطراونة. (2010). *الأخلاق والقيادة*. الرياض، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
8. حنان عبد الرحيم الأحمدى. (2006). الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية. (جامعة الكويت، المحرر) *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 13 (03).
9. رابط الاستبيان. (بلا تاريخ). *يمكن الاطلاع على رابط الاستبيان*. تاريخ الاسترداد 2021، من https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScMdXQp7EvLRyEN3PU8QAE9J0ln91zukp5EzsZmDhGwKeMg/viewform?usp=sf_link
10. سالم الفهد. (2017). *السلوك القيادي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية (المجلد ط1)*. مصر: دار النشر لدنيا للطباعة.
11. سميرة صالحى. (2008). *اسلوب القيادة الادارية وأثره على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين*. اطروحة ماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية . باتنة، الجزائر: جامعة الحاج لخضر.
12. نصر الدين قعودة ، و سلامي منيرة. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء لباتنة. *مجلة الاستراتيجيات والتنمية*، 10 (04)، 91-110.
13. سهيلة عباس. (2004). *القيادة الابتكارية والأداء المتميز (المجلد ط1)*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
14. صلاح الدي عبد العزيز غنيم. (2020). *القيادة الأخلاقية في الادارات التعليمية*. (جامعة سوهاج، المحرر) *المجلة التربوية* (77).
15. عبد الله العلي القرني، و احمد بن محمد الزايدى. (2016). القيادة الأخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية*، 4 (170)، 649-694.

16. فايزة محمد رجب بهنسي. (2011). الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية (المجلد ط1). مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر.
17. فتحي الويشي. (2013). الأساليب القيادية والأخلاق الادارية للموارد البشرية (المجلد ط 1). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
18. محمد الصيرفي. (2007). السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية (المجلد ط1). مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر.
19. محمد حافظ حجازي. (2002). المنظمات العامة ، البناء، العمليات ، النمط الإداري (المجلد ط1). مصر: مؤسسة حوري الدولية للنشر و التوزيع.
20. محمد ياغي. (2012). الأخلاقيات في الإدارة (الإصدار ط 1). عمان، الأردن: دار وائل.
21. معاذ غسان اسماعيل رشيد. (2018). تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الاداري. رسالة ماجستير، تخصص ادارة أعمال . بغداد، العراق: الجامعة العراقية.
22. هند بنت محمد الفقيه. (2019). ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وامكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية (9).