

Ethical leadership and role of in managing organizational change "Analytical study"

Asst-Prof. Mofleh Hamed Alsulami

King Fahad Security College | KSA

Received:
26/03/2024

Revised:
07/04/2024

Accepted:
25/04/2024

Published:
30/10/2024

* Corresponding author:
m.sulami56@gmail.com

Citation: Alsulami, M. H. (2024). Ethical leadership and role of in managing organizational change "Analytical study". *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(12), 1 – 20. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.M260324>

2024 © AISRP • Arab
Institute of Sciences &
Research Publishing
(AISRP), Palestine, all
rights reserved.

• Open Access



This article is an open
access article distributed
under the terms and
conditions of the Creative
Commons Attribution (CC
BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: The significance of the ethical dimension in organizations has become imperative, particularly following their call to monitor international indicators related to transparency and integrity. Implementing ethical behaviors and practices during organizational change management is essential for achieving strategic aspirations and meeting contemporary and future environmental requirements. This study explored ethical leadership and organizational change management, their essence, and their relationship through the proposed model. The researcher utilized a descriptive-analytical approach based on induction and comparison of the study's literature to accomplish the study's objectives. Consequently, several key findings were derived: Ethical leadership transforms the organization into a system characterized by adequate inputs, processes, outputs, and organizational climate. Ethical leadership can foster an organizational ethical culture that supports managing organizational change by balancing individual and organizational values. The proposed model focuses on ethical leadership and its role in guiding the attitudes and behaviors of employees in managing organizational change to achieve the desired performance and behavior. In light of these findings, the study recommended several measures, notably: Organizations should focus on implementing ethical standards and organizational values for leaders and employees through enacting systems, regulations, rules, and ethical codes of conduct. Ethical leaders should define the ethical standards and criteria through which they manage organizational change, and organizations should hold awareness and developmental programs for leaders and employees to equip them with skills and knowledge to achieve the desired organizational change.

Keywords: Ethical leadership, organizational change management, organizational change models, leadership, ethics.

القيادة الأخلاقية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي "دراسة تحليلية"

الأستاذ المساعد / مفلح بن حامد السلمي

كلية الملك فهد الأمنية | المملكة العربية السعودية

المستخلص: إن أهمية البعد الأخلاقي للمنظمات أصبح ضرورة ملحة، خاصةً بعد مطالبتها برصد المؤشرات الدولية ذات الصلة بالشفافية والنزاهة، وتطبيق السلوكيات والممارسات الأخلاقية أثناء إدارتها للتغيير التنظيمي لتحقيق تطلعاتها الاستراتيجية ومتطلباتها البيئية المعاصرة والمستقبلية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة الأخلاقية وإدارة التغيير التنظيمي وما هيتهما، والعلاقة بينهما من خلال النموذج المقترح، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الاستقراء والمقارنة لأدبيات الدراسة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وبناء عليه تم التوصل إلى عدة نتائج، من أهمها: أن القيادة الأخلاقية تجعل المنظمة نظاماً يتسم مدخلاته وعملياته ومخرجاته ومناخه التنظيمي بالفاعلية والكفاءة، وأن القيادة الأخلاقية قادرة على خلق ثقافة أخلاقية تنظيمية داعمة لإدارة التغيير التنظيمي من خلال تحقيق التوازن بين القيم الفردية والتنظيمية، وأن النموذج المقترح يركز على ممارسة القيادة الأخلاقية ودورها في توجيه اتجاهات وسلوكيات العاملين في إدارة التغيير التنظيمي لتحقيق الأداء والسلوك المنشود، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، من أبرزها: أن تهتم المنظمات بتطبيق المعايير الأخلاقية والقيم التنظيمية للقادة والعاملين من خلال سن الأنظمة واللوائح والقواعد ومدونات السلوك الأخلاقية، وأن يحدد القائد الأخلاقي المقاييس والمعايير الأخلاقية التي من خلالها يقود إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة، وأن تعقد المنظمات البرامج التوعوية والتطويرية للقادة والعاملين لإكسابهم المهارات والمعارف الداعمة لتحقيق التغيير التنظيمي المنشود.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، إدارة التغيير التنظيمي، نماذج إدارة التغيير، القيادة، الأخلاق.

أولاً: مدخل الدراسة:

1-1 مقدمة:

في خضم الأزمات العالمية التي تصيب الإنسانية في الوقت الراهن، تبدو الحاجة ماسة إلى القيادة الأخلاقية في كل المجالات المختلفة، وأن ضعفها يعزز من ظهور السلوك ألاً أخلاقي في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة والمدنية، ولقد تم ربط القيم التنظيمية والمعايير الأخلاقية مع أفعال وممارسات وقرارات القادة منذ بداية القرن العشرين بشكل وثيق، حيث تم اعتبارها أدوات تساعد في دعم كفاءة وفعالية أداء المنظمات بشكل عام.

وتمثل القيادة الأخلاقية في وقتنا الحاضر مشروعاً لفلسفة واتجاه حديث في التغيير والتطوير الإداري بديلاً عن فلسفات واتجاهات إدارية أخرى سابقة لها، فلم يعد باستطاعة المنظمات المعاصرة المحافظة على التماسك والإيراز للهوية التنظيمية واستثمار طاقات مواردها البشرية إلا من خلال رؤية ورسالة محددة وقيادة أخلاقية رشيدة تتبناها تلك المنظمات، إذ ما يميز القيادة الأخلاقية الفاعلة أنها تلعب دوراً رئيساً في إنشاء المناخ الأخلاقي في المنظمات، وهذا يتطلب من القادة أن يكونوا حساسين بشكل خاص للقيم والمثل التي يروجون لها، وإلى إشراك العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة.

وعليه فإن اهتمام القيادة العليا في المنظمات المعاصرة بالممارسات الأخلاقية على وجه التحديد، بات أمراً هاماً تتطلبه معطيات هذا القرن وإفرازاته لمواجهة التحديات التي تعترضها وتكتنفها، خاصةً مع التغيرات العالمية السريعة في أحداثها وسياساتها وأساليبها وتقنياتها. هذا جميعاً يفرض على المنظمات والتنظيمات بجمع أشكالها العام والخاص والمدني إدارة التغيرات التنظيمية الملائمة لبيئتها الداخلية والخارجية إذا كانت تريد المحافظة على بقائها واستمراريتها وتطويرها لأدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وبجودة نوعية عالية، ولن تستطيع أن تحقق ذلك ما لم يكن لها إيمان بقيمتها التنظيمية ومعاييرها الأخلاقية ودعمها لاجابياتها وتلافها لسلبياتها، وهذا ما يقوم به القائد الأخلاقي داخل تلك المنظمات.

2-1 مشكلة الدراسة:

أن المنظمات المعاصرة أصبحت بعيدة كل البعد عن الثبات والاستقرار، وهو ما يجعل قيادتها أمام موقف يتطلب إجراء عملية التغيير التنظيمي لتتواءم مع بيئتها المعاصرة والمستقبلية، وهذا مما قد يوقعها في انتهاكات وتجاوزات أخلاقية. بالإضافة إلى أن فضائح الفساد الإداري والمالي التي يشهدها العالم في الآونة الأخيرة أدى إلى زيادة التركيز على السلوك الأخلاقي وممارسات القادة في المنظمات، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من (العساف والقداح، 2019م)، ودراسة (أبو ناصر، 2020م)، ودراسة (الزيادي، 2021م)، كما أن المنتديات العالمية وتقارير منظمة الشفافية الدولية طالبت بضرورة تبني السلوكيات والممارسات الأخلاقية في المنظمات من خلال رصد أهم المؤشرات الدولية ذات الصلة بالشفافية والنزاهة، ومن هذا المنطلق فإن أهمية البعد الأخلاقي للمنظمات أصبح ضرورة ملحة في ضوء أهمية القيم التنظيمية والمعايير الأخلاقية باعتبارها مقياساً عالمياً يقاس ويقارن به الأداء الدولي والتنظيمي للدول ومنظماتها ومؤسساتها للعمل وفق ما يتطلبه تحقيق مستهدفات تلك المؤشرات الدولية، وهذا يستلزم وجود قيادة قادرة على إدارة التغيير وتوجيه اتجاهات العاملين وسلوكياتهم لتحقيق الأهداف المنشودة في الأداء والسلوك دون الإخلال بالمعايير الأخلاقية والقيم التنظيمية: لذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس: ما دور القيادة الأخلاقية في إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات؟

3-1 تساؤلات الدراسة:

في إطار مشكلة الدراسة وتساؤلها الرئيس السابق، فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما القيادة الأخلاقية؟
- 2- ما إدارة التغيير التنظيمي؟
- 3- ما النموذج المقترح لدور القيادة الأخلاقية في إدارة التغيير التنظيمي؟

4-1 أهداف الدراسة:

تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على القيادة الأخلاقية ومبادئها وعناصرها وأساليبها وعلاقتها بالقرارات الإدارية.
2. التعرف على التغيير التنظيمي وخصائصه وأهميته ومدخله ونماذجه وأسباب المقاومة لتغيير التنظيمي وأساليبها.
3. التعرف على النموذج المقترح لدور القيادة الأخلاقية في إدارة التغيير التنظيمي.

5-1 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال بعدها العلمي والعملية على النحو التالي:
 1-5-1 الأهمية العلمية: تستمد هذه الدراسة أهميتها في أنها من الدراسات الحديثة والتي تتناول الجانب الأخلاقي في القيادات التنظيمية ودورها في قيادة المنظمات لما تواجهه من تقلبات متسارعة كالتطور التقني الهائل أو نشوء مظاهر الفساد أو غير ذلك من المتغيرات التي تطلبها البيئة الداخلية، أو البيئة الخارجية لتلك المنظمات. الأمر الذي جعل الحاجة إلى وجود قيادة أخلاقية تقود هذا التغيير مراعية الظروف المحيطة به، ومما يزيد أهميتها قلة الأبحاث - حسب اطلاع الباحث وعلمه - الرابطة بين متغيري الدراسة القيادة الأخلاقية وإدارة التغيير التنظيمي على المستوى المحلي والعربي؛ لذا يتطلب من الباحثين في حقل الإدارة إثراء المفهوم لهذين المتغيرين وتقديمهما إلى المنظمات العامة والخاصة والمدنية، وإلى المكتبات المحلية والإقليمية للاستفادة منها، وهذا مما يعطي أصالة لهذه الدراسة في محاولتها لسد الفجوة المعرفية في هذا الجانب.

2-5-1 الأهمية العملية: تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى النموذج

المقترح لدور القائد الأخلاقي في إدارة التغيير التنظيمي الذي يعمل على إيضاح الصورة لقيادة المنظمات وإرشادها إلى السبل الكفيلة بممارسة القيادة الأخلاقية بناءً على أسس علمية وعملية تساعد في إدارة التغيير التنظيمي وتحقيقه للفاعلية في تلك المنظمات، وذلك ليتم مواكبة التغيرات العالمية المعاصرة والمتسارعة وتحقيق البقاء والاستدامة من خلال الاهتمام بأهم عنصر في الإنتاجية والأداء وهو العنصر البشري من خلال الممارسة الفعلية للقيادة الأخلاقية وتوجيه سلوك العاملين بما يتفق مع المعايير والقيم الأخلاقية داخل هذه المنظمات، والمساهمة في بناء بيئة وثقافة تنظيمية أخلاقية داعمة للتغيير ومكافحة للفساد ومحققة لمؤشرات الشفافية مما يجعلها كاسية رضا أصحاب المصلحة وثقة المجتمع.

6-1 فرضيات الدراسة:

على ضوء تساؤلات الدراسة يمكن صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

1. أن هناك فعالية لممارسة القيادة الأخلاقية في المنظمات.
2. أن هناك حاجة لإدارة التغيير التنظيمي في المنظمات.
3. أن النموذج المقترح يركز على ممارسة القيادة الأخلاقية ودورها في توجيه اتجاهات وسلوكيات العاملين في إدارة التغيير التنظيمي لتحقيق الأداء والسلوك المنشود.

7-1 منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على التحليل والمقارنة لأدبيات الدراسة واستقصاء فاحص لها مع الاعتماد على خبرة الباحث العلمية والعملية في مجال الإدارة العامة، فإدارة التغيير التنظيمي من خلال أسلوب القيادة الأخلاقية يعد مدخلا حديثا للمنظمات والمؤسسات العامة والخاصة، حيث تتطلبه تقارير التنمية البشرية من خلال دعم الممارسات والسلوكيات الأخلاقية في هذه المنظمات والمؤسسات، وهذا يحتاج إلى مزيد من التعمق في هذه المفاهيم وتحليل عناصرها وفهم مقوماتها وتفسيرها والتعرف على كيفية الاستفادة منها لغرض تحسين استخدامها في بناء النموذج المقترح لدور القيادة الأخلاقية في إدارة التغيير التنظيمي بناء صحيحا وسليما وفق المنهجية العلمية.

8-1 مصطلحات الدراسة:

★ القيادة الأخلاقية:

اصطلاحا: يعرفها (Brwon, et al,2005,p120) بأنها: "إظهار السلوك المناسب من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات ما بين الأشخاص، والترويج بين لهذا السلوك ما بين الأتباع من خلال الاتصالات باتجاهين، ومن خلال التعزيز، وصنع القرار". ويعرف الباحث القيادة الأخلاقية إجرائيا بأنها: التأثير على العاملين في المنظمة من خلال توحيد القوى الدافعة للتغيير، واختيار الاستراتيجية الأخلاقية، وإيجاد ثقافة تنظيمية داعمة، لتحقيق الكفاءة والفاعلية ضمن إطار أخلاقي تسمح به القوانين والأنظمة.

★ إدارة التغيير التنظيمي:

اصطلاحا: قبل التطرق إلى إدارة التغيير التنظيمي لابد من معرفة التغيير التنظيمي لنتمكن من فهم الترابط بين المصطلحين، فقد أشار عارف إلى التغيير التنظيمي بأنه: "عملية اتصال وتحسين أو تطوير المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، كي تتمكن

من تحقيق أهدافها بشكل أفضل" (عارف، 2001م، ص128)، أما الكبيسي فعرفه "بأنه تحسين مستوى الأداء على مستوى المنظمات" (الكبيسي، 2007م، ص17).

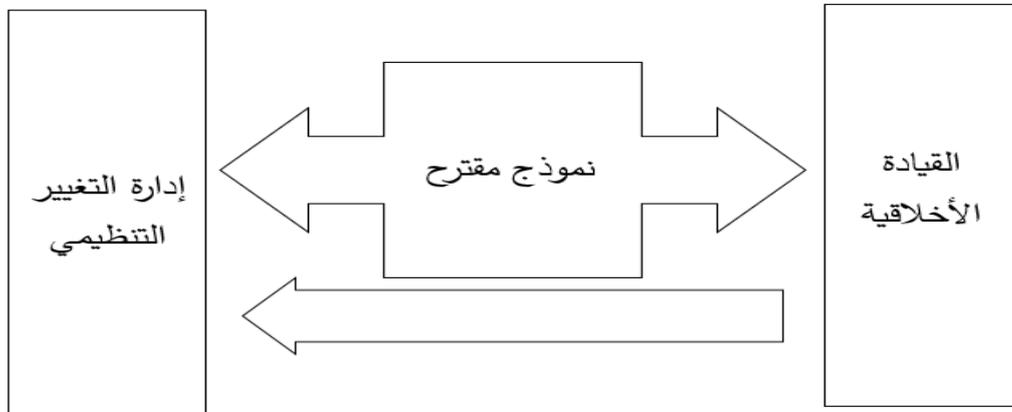
أما إدارة التغيير التنظيمي فهي "مجموعة من الجهود الإدارية المتناسقة والتي تتمثل في اختيار الاستراتيجية وتحديد نمط التدخل، وكذلك الخطوات التطويرية لأفراد المنظمة والتي تتناسب مع ظروف المنظمة والتي تجعل المنظمة بكافة أطرافها تتجه نحو العملية التغييرية" (مختار، 2010م، ص246).

ويعرف الباحث إدارة التغيير التنظيمي إجرائياً بأنها: مجموعة من الجهود الإدارية المتناسقة لتحسين مستوى الأداء الهيكلي والسلوكي والتقني في المنظمات من خلال اختيار نمط التدخل القيادي الأخلاقي والذي يجعلها بكافة أطرافها تتجه نحو العملية التغييرية.

8-1 نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة الافتراضي من متغيرين يتمثل المتغير الأول بالقيادة الأخلاقية كمتغير مستقل، والمتغير الثاني إدارة التغيير التنظيمي كمتغير تابع، ويتضح ذلك من خلال الشكل رقم (1) التالي:

الشكل رقم (1): نموج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

ثانياً: الدراسات السابقة:

في حدود إطلاع الباحث على الدراسات العربية والأجنبية، المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم الحصول على مجموعة من الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية، وتم عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

1-2 الدراسات العربية:

1. دراسة اسليماني (2022م): هذه الدراسة تبحث بشكل رئيسي في مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة الاقتصادية، وذلك بتحليل العلاقة الثنائية بين المتغيرين وقد توصلت إلى أن الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين وتوجيه قرارات المدراء الفرعيين والتقليل من الصراعات داخل المؤسسة وتخفيض العيوب والأخطاء كما يساهم في تحسين الأداء وزيادة دافعية العاملين.
2. دراسة الصبان والنمري (2022م): هدفت الدراسة إلى تقصي واقع إدارة التغيير وتأثيرها في تطوير أعمال المنظمات غير الحكومية في مكة، واستخدمت الباحثين المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وأسفرت الدراسة عن العديد من النتائج كان من أهمها وجود مستوى عال جداً بمعرفة الموظفين بأهمية التغيير في المنظمات، ووجود مستوى عال من توفر إدارة التغيير في المنظمات، ووجود معوقات لإدارة التغيير في المنظمات، ووجود تأثير عال لإدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية، وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثين بأن يكون التغيير في المنظمة واضح المعالم متوافق مع متطلبات العمل وضرورة تحديد السلطة والمسؤولية عن هذا التغيير وضرورة أن تتعامل الإدارة مع العاملين بإيجابية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
3. دراسة يوسف (2022م): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة التغيير في صياغة الخطط الاستراتيجية بمنظمات الأعمال دراسة تطبيقية على بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع حلة كوكو، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

ادارة التغيير وصياغة الخطط الاستراتيجية ببنك فيصل الاسلامي السوداني فرع حلة كوكو بولاية الخرطوم، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية لبنك فيصل الاسلامي السوداني فرع حلة كوكو بولاية الخرطوم، وخلصت الدراسة الى التوصيات التالية: الاهتمام بنشر ثقافة إدارة التغيير وتعريف العاملين بها، أن يتبع أسلوب التغيير الجزئي المرحل المستمر بشكل سنوي في صياغة وتنفيذ خطته الاستراتيجية.

4. دراسة أبو ناصر (2021م): هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الميل الريادي لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت الدراسة أن ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء للقيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية جداً، وأن الميل الريادي لدى القادة كان بدرجة عالية جداً، كما بينت إمكانية التنبؤ بالميل الريادي لدى قادة المدارس الثانوية من خلال بعدي القيادة الأخلاقية والصفات الشخصية الأخلاقية، وأوصت الدراسة الى ضرورة تبني إدارات التعليم سلوكيات التوجه الريادي لدى قادة المدارس ومحاولة الاستفادة من مخرجاته في رفع فاعلية أداء المدارس والميدان التربوي، وتعزيز وتبني التدريب النوعي في مجال القيادة الأخلاقية والميل الريادي.
5. دراسة الزبدي (2021م): تناولت هذه الدراسة الدور الذي تمارسه القيادة الأخلاقية في بناء السمعة المنظمة، واعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات جاء في مقدمتها أن ممارسات القيادة الأخلاقية تلعب دوراً أساسياً في بناء سمعة المنظمات، وأن هناك قدراً كبيراً من الاهتمام بوضوح الدور ، واهتماماً معتدلاً بالعاملين ، وإلى وجود تقبل ايجابي معتدل من قبل القيادات تجاه بعدي النزاهة والمشاركة في السلطة، وهناك اهتمام ملحوظ من قبل الكليات في السعي لتحسين سمعتها التنظيمية لدى أصحاب المصلحة الخارجيين كالمجتمع المحلي وسوق العمل وأولياء أمور الطلبة وغيرهم، وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: تعزيز قيم ومبادئ العدالة والنزاهة والشفافية في العمل والقيم الأخلاقية، العمل على تنمية السلوك الأخلاقي لدى العاملين من خلال الاهتمام المستمر بسلوكياتهم اليومية وتشجيعهم على إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم ومساهماتهم بشأن تطوير البرامج الأخلاقية .
6. دراسة لعور وحمارة (2021م): هدفت الدراسة للتعرف على أثر أساليب قيادة التغيير على عملية التغيير في المؤسسة المينائية لسكيكة، واستخدام الباحثان المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب قيادة التغيير وعملية التغيير، وتوصي الدراسة بضرورة تطبيق التغيير وفق منهجية علمية واضحة واستخدام أساليب لقيادة التغيير بما يتماشى وظروف المؤسسة ومستويات التغيير.
7. دراسة سويقي (2020م): هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الأخلاقية في دعم تمكين العاملين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن درجة ممارسة كل من متغيري الدراسة جاءت بدرجة متوسطة، كما تبين وجود تأثير معنوي لسلوكيات القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين، واستناداً للنتائج أوصت الدراسة بضرورة دعم مفهوم القيادة الأخلاقية وأبعادها من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل اللازمة لنشر ثقافة وقيم القيادة الأخلاقية، وكذلك أوصت بوضع نظام دقيق لمتابعة مدى تطبيق مفهوم تمكين العاملين.
8. دراسة مومني (2020م): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم بمحافظة عجلون في الأردن للقيادة الاخلاقية والاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الاستغراق الوظيفي لدى المعلمين في المدارس من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً ، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية والاستغراق الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة اهتمام مديري المدارس بممارسة القيادة الاخلاقية بكافة جوانبها في عملهم، لما لها من أهمية على استغراق المعلمين واندماجهم في وظيفتهم ورفع وتحسين ادائهم وإنتاجيتهم.
9. دراسة درادكة وآخرون (2020م): هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة ، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية كانا بدرجة متوسطة، وأما مجالات محور الالتزام التنظيمي كانت جميعها بدرجة متوسطة، وفي ضوء هذه النتائج توصي الدراسة بتوصيات من أهمها: التركيز على الاستفادة المثلى من القيادة الأخلاقية ودعم ممارستها، الاستمرار بعقد الدورات وتنظيم البرامج المهنية والإدارية وإقامة ورش عمل لتطبيق القيادة الأخلاقية لزيادة الالتزام التنظيمي عند المعلمين.
10. دراسة العبادي (2020م): هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر إدارة التغيير بأبعادها (الثقافة التنظيمية، التغير التكنولوجي، الهيكل التنظيمي) على الأداء التنظيمي بأبعاده (تحقيق الأهداف، التعلم والنمو، العمليات الداخلية) في مجلس الأعيان الأردني، وتم

استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصورات المبحوثين في مجلس الأعيان الأردني لكل من متغيرات إدارة التغيير والأداء التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، مع وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير على الأداء التنظيمي في مجلس الأعيان الأردني، إضافة إلى وجود أثر لإدارة التغيير بأبعادها في تحقيق الأهداف والتعلم والنمو والعمليات الداخلية في مجلس الأعيان الأردني، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، فإن الدراسة توصي بزيادة الحوافز المادية والمعنوية، إضافة إلى تشجيع العاملين في المستويات كافة على تعزيز الثقة المتبادلة، وتطوير الأداء التنظيمي الذي تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيقه على المدى البعيد.

11. دراسة العساف والقдах (2019م): هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة معلمي الدراسات الاجتماعية في المرحلة الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية التدريسية من وجهة نظرهم في الأردن، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة، ودلت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة معلمي الدراسات الاجتماعية في المرحلة الثانوية للقيم التنظيمية التدريسية والقيادة الأخلاقية كانت مرتفعة، كما دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة معلمي الدراسات الاجتماعية في المرحلة الثانوية لمحور القيم التنظيمية التدريسية والدرجة الكلية للمحور، وقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات من أبرزها: بناء برامج تدريبية مستندة إلى القيم التنظيمية التدريسية والقيادة الأخلاقية لتطوير الممارسات التدريسية لدى المعلمين ولكافة المراحل التعليمية.

12. دراسة عطية (2018م): هدفت الدراسة إلى التعرف على الآليات والظروف التي يمكن أن تكون فيها القيادة الأخلاقية أكثر فعالية في التأثير على النواتج والسلوكيات الإيجابية للعاملين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت النتائج إلى ارتباط القيادة الأخلاقية بالالتزام التنظيمي العاطفي بشكل مباشر، وبشكل غير مباشر من خلال الارتباط بالعمل، بالإضافة إلى أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الارتباط بالعمل قد أصبحت أقوى في ظل التفاعل بين القيادة الأخلاقية وبين تمثيل القائد للمنظمة، وأوصت الدراسة بتوصيات أهمها: انه يجب على المنظمات في الواقع العملي تنمية علاقات التبادل الاجتماعي بين القادة والتابعين، والاهتمام بتنمية وتطوير المناخ الأخلاقي، وسلوكيات القيادة الأخلاقية، بالإضافة إلى أهمية ادراك العاملين ان قائدهم الأخلاقي يمثل المنظمة.

13. دراسة الطائي ومصيح (2018م): هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص ممارسات القوة في المنظمة المبحوثة ودورها الفلسفي في تحقيق الأهداف المهمة من قبل المنظمة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: أن ممارسات القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية يكون لها دور في توضيح حالة الغموض الدائرة حول أبعاد المتغيرات وأهميتها في التأثير على التابعين بطريقة سلبية أو ايجابية، وأن القوة الشرعية تمثل الرابط القوي في التأثير على التابعين والاستجابة لقوة المنصب بطريقة تجعل الأتباع أنهم مكسورين الجنج أمام أي عاصفة تهب من قبل صاحب المنصب وقد يكون هذا أحد الأسباب التي جاءت فيها النتائج بطريقة مرتفعة نسبة للأسئلة المطروحة على التابعين والإجابة التي بدرت منهم بطريقة تكشف ممارسات قوة المنصب في المنظمة، وأوصت الدراسة بضرورة كشف القوة الشرعية وممارستها على التابعين ودرجة تأثيرها عليهم وهذا يكون من خلال ملاحظة الأعمال اليومية المباشرة من قبل العمداء ومدى ارتباطهم بقوة المنصب وتأثيره بحيث يكون الأداء مرتبط بالمنصب حتى وان كان ضعيفاً.

2-2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Qing,et al (2020): تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك الموظفين (التفاعل أو الالتزام مع المنظمة والرضا الوظيفي)، ودور التمكين النفسي كوسيط محتمل لهذه العلاقات، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: ان هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وكل من سلوك الموظفين، وأن التمكين النفسي يتوسط بشكل كامل العلاقة بين القيادة الأخلاقية و (التفاعل او الالتزام مع المنظمة)، بينما يتوسط جزئياً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.

2. دراسة Shakeel, et al (2019): تقترح هذه الدراسة المفاهيمية أن القيادة الأخلاقية يتم دراستها من خلال التركيز على معالجة العملية، وقامت الدراسة بتطوير نماذج مختلفة للقيادة الأخلاقية كعملية وتم مقارنتها بعدة نماذج للقيادة الأخلاقية من الدراسات السابقة لتطويرها، بما في ذلك جدول زمني للقيادة الأخلاقية، وربع ثنائي الأبعاد، ودوائر المركزية للقيادة الأخلاقية. وظهرت الدراسة نموذجاً مقترحاً لوظيفة وترابط الأجزاء المكونة لدراسة القيادة الأخلاقية كعملية، ووفرت الدراسة خارطة طريق لكيفية اختبار هذه الافتراضات تجريبياً، وتوصي الدراسة إلى إجراء بحث مستقبلي لاختبار هذا الافتراضات تجريبياً، ودراسة العديد من القادة المهمين تاريخياً من خلال أفعالهم وقراراتهم لاختبار ما إذا كانوا قد اتبعوا مساراً لتطوير القيادة وفقاً للنموذج المقترح.

3. دراسة كل من (2018) Dust, et al: تهدف الدراسة الحالية إلى تطوير نظرية القيادة الأخلاقية والبحث بطريقتين، أولاً، نقترح أن التمكين النفسي هو آلية تحفيزية شاملة تربط القيادة الأخلاقية بنجاح مع الموظف الحالي القائم بالعمل وإمكانية النجاح في المستقبل، ثانياً، نقترح أن السلوك العاطفي الذي يسبب الإرهاق للموظف هو حالة نفسية تخريبية تخفف من التأثيرات التمكينية للقيادة الأخلاقية، وظهرت نتائج الدراسة أن الإرهاق الناتج من السلوك العاطفي يضعف الجهود التحفيزية للقيادة الأخلاقية من خلال تخفيف الآثار المباشرة على التمكين النفسي والآثار غير المباشرة على نجاح الموظفين الحاليين وإمكانية نجاحهم.
4. دراسة (2018) Shareef & Atan: الهدف من هذه الدراسة هو دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية للأتباع (OCB) ورغبة الموظف في التنقل أو التوسع الوظيفي، ودراسة الدور الوسيط للدافع الجوهرية في العلاقات بالاعتماد على نظرية التقييم المعرفي، واستخدمت الباحثين الاستبانة كأداة للدراسة، وأشارت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بـ (OCB) وترتبط سلباً برغبة الموظف في تغيير الوظيفي، وأيضاً أن الدافع الجوهرية يتوسط بشكل كامل العلاقة بين القيادة الأخلاقية و (OCB) ورغبة الموظف في التنقل أو التوسع الوظيفي.
5. دراسة (2018) Javed, et al: تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإبداع الموظف مع دور ثقة واعتدال القائد في تبني التجربة. واستخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة، وأكدت النتائج أن القيادة الأخلاقية تعزز الإبداع في مكان العمل، بينما الثقة في القائد تتوسط تأثير القيادة الأخلاقية على الإبداع، علاوة على ذلك، لم تؤكد النتائج اعتدال تبني التجربة على العلاقة بين ثقة القائد وإبداع الموظف.
6. دراسة (2017) Al Halbusi, et al: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور العدالة التنظيمية فيما يتعلق بسلوك القيادة الأخلاقية، وقدمت نموذجاً مقترحاً من أجل معرفة تصور العدالة تجاه القيادة الأخلاقية باستخدام الوسيطين وهما (الدعم التنظيمي المتصور ودعم المشرف المتصور)، وبالتالي، تم تقديم اقتراح بشأن تأثير العدالة التنظيمية على القيادة الأخلاقية، بالإضافة أيضاً يُقترح أن الدعم المتصور مثل الدعم التنظيمي ودعم المشرف يمكن أن يضبط العلاقة بين العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية، وتم تطوير النموذج المقترح بعد مراجعة الدراسات الحالية ذات الصلة واستخدمت نظريتان أساسيتان هما نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية الدعم التنظيمي لدعم النموذج المقترح أيضاً.

3-2 التعليق على الدراسات السابقة:

- بعد استعراض الدراسات السابقة والتي تناولت متغيري الدراسة، يمكن استخلاص التالي:
- استخدمت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي بمدخله المتعددة، كما طبقت على منظمات متنوعة سواء كانت منظمات عامة أو خاصة.
 - كان القاسم المشترك لهذه الدراسات هو استخدام الباحثون الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ما عدا دراسة (Shakeel, et al, 2019) التي اتفقت مع هذه الدراسة بأنها دراسة وثائقية تحليلية.
 - تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بتناولها أحد مجالي الدراسة سواء كانت إدارة التغيير التنظيمي أو القيادة الأخلاقية.
 - وتختلف عنها في المتغيرات التي تناولتها هذه الدراسة حيث ركزت الدراسة الحالية على القيادة الأخلاقية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي، وكذلك أنها دراسة قامت ببناء نموذج لدور لقيادة الأخلاقية في إدارة التغيير التنظيمي.
 - معظم الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية ركزت على ميدان التربية والتعليم سواء على مستوى التعليم العالي أو العام، أما هذه الدراسة فإنها تختلف عن سابقتها في أنها تركز على المنظمات العامة والخاصة.
 - أن معظم هذه الدراسات أكدت على تأثير القيادة الأخلاقية على أداء وفعالية القائد الإداري، أما هذه الدراسة فتختلف عنها في كونها تسعى إلى معرفة تأثير القيادة الأخلاقية في المنظمات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والوصول إلى نموذج مقترح يساهم في ذلك.
 - استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الاستنباط والاستقصاء الفاحص في مجال الدراسة ومشكلتها وأسئلتها وأهدافها ونموذجها المقترح.
 - لم يعثر الباحث على دراسة سابقة - على حد اطلاعه - تناولت القيادة الأخلاقية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي، وبهذا تتميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
 - تمثلت الفجوة المعرفية - حسب اطلاع الباحث - في ندرة البحوث والدراسات الحديثة التي تناولت دور القيادة الأخلاقية في إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات مع أهمية ذلك في العصر الحالي، وما تتطلبه المجتمعات المحلية والجهات المستفيدة

والعملاء من تحقيق النزاهة والافصاح والشفافية، وما يتطلبه الموظفون من تطبيق السياق الأخلاقي في المنظمات، ومدى انعكاس ذلك على تطور تلك المنظمات واستدامتها وهذا ما يعطي هذه الدراسة نوعاً من الأصاله العلمية.

ثالثاً: الإطار النظري للدراسة:

1-3 القيادة الأخلاقية:

يؤكد عالم القيادة بيتر نورث هاوس أن الأخلاق تؤدي دوراً مركزياً في عملية القيادة لأن القيادة تنطوي على التأثير، والقيادة غالباً ما يكون لديهم قوة أكثر من أتباعهم، ولديهم مسؤولية أخلاقية هائلة عن كيفية تأثيرهم في الآخرين (Northouse,2019,p523). وفي هذا الجزء نحاول توضيح مفهوم القيادة الأخلاقية وأهميتها ومبادئها وعناصرها وعلاقتها بالقرارات الإدارية، وذلك على النحو التالي:

1-1-3 مفهوم القيادة الأخلاقية:

تشتمل القيادة الأخلاقية على مفاهيم معيارية، وسياسية، وديمقراطية، ورمزية، ويؤكد مؤيدو هذه النمط القيادي على أهمية القيم في القيادة والممارسات الإدارية، كما ينظر إلى القيادة الأخلاقية على أنها اتجاه يهدف إلى زيادة الحساسية لصحة وسلامة القرارات وزيادة المشاركة في اتخاذها، وزيادة الاتصال والعلاقات الجيدة بين العاملين، ويقوم الدور القيادي الأخلاقي في هذا الاتجاه على التأثير على العاملين من خلال تبني نظام للقيم التنظيمية لتوجيه المنظمة في اتخاذ قراراتها، وتشجيع أعضاء المنظمة على إتباع هذا النظام. يرى (هيفيتز) أن القادة يجب أن يستخدموا السلطة لحشد الناس لمواجهة القضايا الملحة. فالقائد يوجد لأتباعه "بيئة" مستقرة تتوافر فيها الثقة والرعاية والتعاطف، وفي ظل وجود بيئة داعمة للأتباع، فإنه يمكنهم أن يشعروا بالأمان في مواجهة المشكلات الصعبة، ويستخدم القادة السلطة بصفة خاصة لدفع الناس للاهتمام بالقضايا، ويتصرفون على أنهم مقومون للواقع فيما يتعلق بالمعلومات، ويشكلون القضايا ويديرونه، ويوفقون بين وجهات النظر المتصارعة، ويسهلون عملية اتخاذ القرار. ويشير مفهوم (بيرنز) إلى أنه من الضروري للقادة أن يشاركوا الأتباع ويساعدوهم في صراعاتهم الشخصية فيما يتعلق بالقيم المتصارعة، والعلاقة بين القائد والتابع في هذه العملية تساهم في رفع مستوى الأخلاق إلى كل من القائد والتابع، كما أكد على أن العلاقة بين القائد والعاملين علاقة مبنية على غايات أخلاقية محددة في الوقت الذي تراعى فيه متطلبات وحاجات وطموحات وقيم منشودة وأساسية للعاملين (الحبسية،2012م، ص58).

كما يعرفها (مركز القيادة الأخلاقية) بأنها: "معرفة القائد لقيمه الأساسية، وشجاعته في العيش وفقاً لها في كل جوانب حياته خدمة للمصلحة العامة". ويرى (سترات) بأنها: "محاولة القائد العمل بناء على المبادئ والافتراضات والمعتقدات والقيم الأخلاقية التي يتبناها" (الحربي،2015م، ص565).

كما عرفتها (Elic, et al) بأنها "عرض القيادة السليمة المعيارية من خلال الأنشطة الفردية والعلاقات بين الأشخاص، وترقيتها مباشرة إلى الأتباع من خلال الاتصالات الثنائية الاتجاه الداعم وصنع الاختيار" (Aabdeen,et al,2016,P8).

ونستخلص مما سبق أن القيادة الأخلاقية تقوم على ركيزتين رئيسيتين:

الأولى: تتعلق بالبعد السلوكي: وهي تعكس المعرفة العلمية والعملية والخبرات الشخصية للقائد، بالإضافة إلى قدراته ومواهبه ومهاراته الفطرية والمكتسبة، فهي ترفع من مستوى نضج القائد وحسن التصرف والبصيرة لديه. الثانية: تتعلق بالمسؤولية الأخلاقية: وهي تعكس منظومة القيم والمعايير الأخلاقية التي يؤمن بها القائد، فهي تشكل ضميره وحسه الأخلاقي، وبالتالي تؤثر في ممارساته التنظيمية وتعاملاته مع العاملين وجمهور المستفيدين. وبالتالي يعرف الباحث القيادة الأخلاقية بأنها التأثير على الأتباع من خلال العمل بالسلوكيات والممارسات الأخلاقية وتشجيعها لتوحيد الاتساق الداخلي والعمل بديناميكية والتصرف بشكل تلقائي لتحقيق الأهداف التنظيمية.

2-1-3 أهمية القيادة الأخلاقية:

أن بناء منظومة أخلاقية في المنظمة له أهمية بالغة على كافة المستويات الإدارية وذلك على النحو التالي (Boufatah,2016,P):

1. تساعد بالارتقاء بأخلاقيات العاملين من خلال طريقة تعاملهم مع المستفيدين من الخدمات والمنتجات مما ينعكس على التميز المؤسسي.
2. زيادة الرضا الوظيفي للعاملين مما يساهم في تحسين الداء وتهيئة بيئة عمل إيجابية تتسم بالتعاون والمشاركة والولاء.
3. تساهم في تعزيز رفاهية المنظمة اجتماعياً واقتصادياً وتنظيمياً.

- ويشير كل من (Freeman & Stewart, 2006) إلى أن القيم والمبادئ التي يمارسها ويؤمن بها القادة الأخلاقيون تنعكس على المنظمة والعالمين. وذلك على النحو التالي (الحري، 2015م، ص566):
1. أنهم يجسدون ويعكسون قيم المؤسسة في قراراتهم وسلوكياتهم ومدى تأثيرهم في سلوكيات العاملين، مما يساهم في خلق بيئة عمل منتجة مبنية على الثقة والالتزام الأخلاقي.
 2. يهتمون العاملين على تحقيق النجاح المؤسسي وليس النجاح الشخصي من خلال بذل الكثير من الجهد والوقت.
 3. يحرصون على وضع المعايير الأخلاقية أثناء اختيارهم للكفاءات البشرية المتميزة، والعمل على واكتشاف مواهبهم وتطويرهم، والارتقاء بمهاراتهم، مما يساهم في رفع القيمة المضافة للمنظمة.
 4. المتابعة والتأكيد المستمر على القيم والمبادئ الأخلاقية للموظفين وترسيخها بأبعاد العمل من خلال آليات التواصل والحوار والمساءلة.
 5. يتجنبون الأخطاء ويمنعون وقوع المشكلات من خلال الجدية في تقبل النقد البناء من موظفيهم لخدمة المنظمة وأهدافها وغاياتها.
 6. التفهم للخيارات المختلفة التي يقومون بها العاملين لتحقيق طموحاتهم وأمالهم، والتواضع والتعامل الإنساني مع فرق العمل وكافة المستفيدين.
 7. الجدية والصرامة في تطبيق الأنظمة واللوائح واتخاذ القرارات الحاسمة لخدمة المنظمة والمصلحة العامة.
- ويستنتج الباحث أن المنظمات على اختلاف طبيعتها عملها وحجمها تتأثر وفقاً بقيادتها الأخلاقية في جميع العمليات الإدارية، فالقيادة الأخلاقية تدعم تحقيق جودة العامل الشاملة، وتطوير الموارد البشرية، وتشجع العمل الجماعي وتمكين العاملين، وشفافية المعلومات، ولها دور كبير في حل الصراعات والنزاعات ببيئة العمل.

3-1-3 مبادئ القيادة الأخلاقية:

- أن العلماء والمفكرين لم يتفقوا على مبادئ محددة للقيادة الأخلاقية وذلك لتناولهم لها من جوانب وزوايا متعددة، فقد أورد (Kalshoven, et al, 2011, p 53) سبعة أبعاد للمبادئ الأخلاقية وهي:
- العدالة: وتعني المساواة في التعامل وعدم ممارسة المحسوبية وطرح الخيارات العادلة والمنصفة للجميع.
 - النزاهة: وهي تطابق الأقوال مع الأفعال التي يقوم بها القائد داخل المنظمة والوفاء بالوعد وعد الاخلال بها.
 - وضوح الدور: وهو توضيح المسؤوليات والمهام والتوقعات التي يفترض ان ينجزها الأفراد حسب ما هو موضح في الهياكل التنظيمية للمنظمة.
 - المشاركة في السلطة: من خلال احترام الأفكار وتشجيعها وقبول الرأي الآخر، فالقائد الأخلاقي يسمح للأتباع بالمشاركة في اتخاذ القرارات والاستماع الى أفكارهم والاهتمام بها بحيث تزيد من ثقة القائد بمرؤوسيه.
 - الاهتمام بالعاملين: وهو تقدير جهودهم ومساهماتهم وتحقيق مصالحهم واحترامهم ودعمهم.
 - التوجيه الأخلاقي: تركز المنظمات المعاصرة على الأخلاق والقيم بحيث تكون ثقافة تنظيمية توجه العاملين نحو أخلاقيات العمل من خلال مكافأة الملتزمين بها ومعاقبة المخالفين لها.
 - الاهتمام بالاستدامة: وهو جعل المنظمة صديقة للبيئة والاهتمام بقضاياها.

4-1-3 عناصر القيادة الأخلاقية:

- العديد من القادة يمارسون مبادئ جيدة وسوية إلا أنه من الواضح أنه لا بد من التفكير الدقيق لما يعنيه أن يقود الفرد وهو يتحلى بالأخلاق، فالعالم مليء بالقادة الأقوياء ومع ذلك فإن القيادة هي مصطلح محايد، ومن الممكن أن تكون جيدة أو سيئة، وفيما يلي توضيح لعناصر القيادة الأخلاقية الخمسة، والتي تمثل كمعايير للممارسة المميزة والفضلى للقادة الأخلاقيين، وهي (الحبسية، 2012م، ص77-82):
- الاتصال الأخلاقي: القائد الأخلاقي يضع معياراً ومستوى من الصدق والحقيقة لكل موظف يقوده، ولكن ذلك لا يكفي العمل به في المنظمات بل يحتاج أن يتوسع هذا المفهوم ليكون شعاراً لجميع العاملين في التنظيم. وان من مستلزمات القيادة ترشيد واستخدام الاتصالات لمصلحة المنظمة وفعاليتها، وهذا يتطلب نوعاً من العلاقات القائمة على الموضوعية والعدالة في التعامل مع الآخرين لذلك ينبغي تحييد العواطف في الاتصالات التنظيمية القائمة على العقلانية والمصلحة العامة.

- الجودة الأخلاقية: أن القادة الأخلاقيين لديهم وسائل متعددة ليتأكدوا من جودة المنتج وجودة خدمة الزبون وجودة التوصيل، كما ينبغي عليهم أن يدعموا الإبداع في الجودة ويضعوا معايير ومقاييس في كل قسم وذلك من خلال القيادة والتحفيز واعتماد مبادرة الجودة عبر أنحاء المنظمة وعندما يعتمد ويقر القادة عملية الجودة فإن مكاسب التميز ستحدث وتؤدي ثمارها.
 - التعاون الأخلاقي: أن القائد الذي يتعاون أخلاقياً يصنع قرارات أفضل للمنظمة، ويجعلون دائرة استشارتهم أكثر اتساعاً وانفتاحاً بعكس القادة الذين يطيعونهم إلى دائرة مغلقة من المستشارين. فإن القائد الأخلاقي يهدف إلى تقليل المخاطر التي تقوم بها المنظمة عن طريق تخصيص ناصحين ذوي خبرة وثقة لكل موقف بحيث يقدموا حلولاً عملية متعددة وعمليات قابلة للتطبيق.
 - تخطيط التعاقب الأخلاقي: يعمل القادة ذوي المبادئ على تأسيس معايير نظامية قوية وإجراءات عملية تسمح بظهور قادة آخرين داخل المنظمة مع تمكينهم واعطائهم الفرصة من أجل ممارسة وبناء مهاراتهم القيادية، وتزويدهم بالنصائح والتدريبات اللازمة للأدوار المحتمل أن يقوموا بها في المستقبل.
 - السلطة الأخلاقية: يقصد بها استخدام الحرية والقدرة على الاختيار وفقاً للمبادئ (كالاخترام والإخلاص واللطف والصدق والخدمة والعدالة)، فعندما يتبع القائد الأخلاقي المبادئ في علاقاته مع الآخرين فإن ذلك يمنحه السلطة الأخلاقية في المنظمات بشكل خاص وفي المجتمع بشكل عام.
- ويرى الباحث أنه من أجل تحقيق هذه العناصر والمبادئ أهدافها وثمارها لا بد من التكامل في العمل بين قيم الأفراد وقيم المنظمة بحيث تصبح العناصر أو الأجزاء كلاً واحداً، وهذا يتطلب توفير بيئة تنظيمية أو مناخ تنظيمي يتصف بالتنسيق، والتعاون، والتخطيط، والعمل بفرق واحد، والتأكيد على احترام كل التخصصات، وتدعيم أخلاقيات العمل الإيجابية.

3-1-5 علاقة القيادة الأخلاقية بالقرارات الإدارية:

تمثل عملية اتخاذ القرارات اختصاراً حقيقياً لأخلاقيات القائد الإداري المسؤول، التي يكون لعوامل عدة تأثيرٌ في تكوين قيمه ومبادئه التي ينطلق منها في إدارة الأعمال واتخاذ القرارات، ففي بعض الأحيان يضطر القائد إلى الرجوع للمبادئ والمعايير الأخلاقية لتحكيم ضميره فيما يعرض عليه من حالات تستدعي اتخاذ قرار ما، كتقادم القوانين والأنظمة والتعليمات وعدم صلاحيتها ومناسبتها للتطبيق أو تضارب الأنظمة أو التعليمات أو غياب النص القانوني الذي يمكن أن يطبقه القائد على الحالة المعروضة عليه، فعندها يعتمد القائد على اجتهاده المحكوم بما يعتقد أنه صحيح وبقيمه ومعاييره الأخلاقية ودرجة التزامه بها، ومدى توافق ذلك مع قيم المنظمة والأخلاقيات الوظيفية، بالإضافة إلى مدى درجة الالتزام بها سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومن المعروف أن مخالفة الأنظمة والتعليمات أو مخالفة القوانين تستوجب إيقاع العقوبة على المخالف ولكن مخالفة الأخلاقيات لا تستوجب العقوبة إذا كانت المخالفة لا تلتفت انتباه أحد، ولم يترتب على المخالفة ظهور فساد إداري يستوجب العقوبة، ولذلك لا يمكن محاسبة الفرد على ما يحمله في ضميره، وهنا الإشكالية، فقد يسعى مسؤول إلى تجاهل أمور ضرورية بل أساسية، انطلاقاً من قيمه مع أن تخليه عن عدم القيام بتلك الأمور لا يعرضه للمساءلة والمحاسبة (الطراونة، 2012م، ص 105-109).

3-2: إدارة التغيير التنظيمي:

يقترن التغيير التنظيمي بمختلف جوانب المنظمة بسبب ما يشهده محيطها من تغييرات وتطورات واسعة وعميقة في مختلف المجالات، سواء من حيث غاياتها وأهدافها أو من حيث عملياتها ومهامها أو من حيث هيكلها التنظيمي وإجراءاتها التنظيمية أو من حيث سلوك العاملين واتجاهاتهم نحوها، والدافع من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين المنظمة ومجتمعها المحيط بها، وجمهورها المستهدف، وما تفرضه عليها التغيرات المتسارعة والخارجية عن السيطرة والتحكم بها لا سيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، وهذا يحتاج إلى إدارة تقوم باتباع الأساليب العملية لتعزيز التغيير المنشود من خلال تطوير الأعمال وتعزيز السلوك المنشود، وفي هذا الجزء نحاول توضيح مفهوم التغيير التنظيمي وخصائصه وأهميته ومراحل تطوره ونماذجه والاستراتيجيات المتعلقة به والأسباب المقاومة له وأساليبها، وذلك على النحو التالي:

3-2-1 مفهوم إدارة التغيير التنظيمي:

هناك العديد من التعاريف لإدارة التغيير التنظيمي في أدبيات الإدارة، فعرفها (اسليماني، 2022م، ص 83) بأنها: "فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فاعليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات"، وعرفها (Rosen، 2014، p 15) بأنها: "إدارة التغيير تعني القدرة على تعزيز القوى الدافعة أو تقليل القوى المعارضة للتغيير، و تعد العملية التي تساعد المنظمات في تنفيذ التغيير المخطط بشكل مناسب"، كما يعرف (Brandenburg & Binder) إدارة التغيير

التنظيمي بأنها: "عملية منظمة تأخذ بالحسبان الظروف العالمية التي تؤثر على المنظمة، وكذلك الأحوال الخاصة داخل التنظيم، كما أن منهجية إدارة التغيير تتفحص البيئة الحالية للتنظيم والمتمثلة بالثقافة التنظيمية والاتصال والتصميم الوظيفي والأفراد والمعارف والمهارات وأنظمة الحفز وعلاقات الأفراد بالتكنولوجيا" (جرادات وآخرون، 2013م، ص32).

وتعرف إدارة التغيير بأنها هي عملية إدارية بحثية تقوم على عملية التخطيط، التنظيم، الرقابة والإشراف التوجيه، اتخاذ القرارات والاتصالات والمشاركات الخاصة بعملية التحول والانتقال بشكل تدريجي أو جذري من الوضع الحالي إلى وضع أفضل في المستقبل وذلك من أجل تطوير: (الأفراد، الخطط والاستراتيجيات، السياسات، نظم وطرق العمل، بيئة العمل، أدوات ووسائل العمل، العمليات الإنتاجية والخدمية والتسويقية والتمويلية، الهيكل التنظيمي وكافة الأنشطة والأعمال المختلفة بالمنظمات) بغرض الوصول إلى قمة الإبداع والتميز في الأداء مع الأخذ في الحسبان دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية عند إجراء وتطبيق إدارة التغيير (يوسف، 2022م، ص176)، كما تشير إدارة التغيير إلى الأنشطة المرتبطة بتفاعل التكنولوجيا والعمليات والأشخاص (2013p، Maktabi & Hanifi، 20).

ويعرف الباحث إدارة التغيير التنظيمي بأنها: هي مجموعة من الجهود الإدارية المتناسقة لتحسين مستوى الأداء الهيكلي والسلوكي والتفني في المنظمات من خلال اختيار نمط التدخل القيادي الأخلاقي والذي يجعلها بكافة أطرافها تتجه نحو العملية التغييرية.

2-2-3 خصائص التغيير التنظيمي:

يتعين على القائد والعالمين الإلمام بخصائص التغيير التنظيمي ومعرفتها والإحاطة بها، لأنها توضح المفهوم وتساهم في تمييزه عن غيره من المفاهيم، وأيضاً لها تأثير مباشر في نجاح التغيير، ومن هذه الخصائص التي يصف بها التغيير التنظيمي (مخدوم، 2021م، ص164؛ المغربي، 2020م، ص20-21):

- الاستهدافية: تسعى وتتجه إدارة التغيير إلى تحقيق هدف وغاية معلومة، ومتفق عليها ومعلنة إلى الجميع.
- الواقعية: يجب أن يتم التغيير التنظيمي وفق معطيات الواقع العملي لبيئة المنظمة، وضمن مواردها وإمكاناتها وظروفها التي تعاشها وتمر بها حتى يمكن تنفيذه بسهولة ويسر.
- التوافقية: ينبغي أن يكون هناك توافق بين أهداف التغيير التنظيمي وبين تطلعات واحتياجات ورغبات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- الفاعلية: أي قدرة المنظمة على التأثير على الآخرين، وذلك من خلال سعيها إلى تحقيق أهداف المنظمة بما يتناسب مع درجة المستهدفات لها، بحيث تكون مساهمة إدارة التغيير التنظيمي واضحة في تحقيق ذلك.
- المشاركة: الإيجابية في التفاعل من أهم ما تحتاج إليه إدارة التغيير التنظيمي، ويتم ذلك من خلال المشاركة الواعية لجميع الأطراف وتعاونها، مما ينعكس على جماعية العمل ومدى الالتزام به من كافة قوى التغيير.
- الشرعية: يجب أن تتم عملية التغيير التنظيمي وفقاً للقوانين والأنظمة والأخلاقيات والمسؤوليات للمنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وجمهورها المستهدف.
- الإصلاح: يجب على التغيير التنظيمي أن يعالج الاختلالات التنظيمية، أن يسعى لإصلاح العيوب القائمة.
- الكفاءة والرشد: أن يستخدم المنطق في الأمور الإدارية والمالية وذلك من خلال مقارنة التكاليف بالفوائد والمنافع المترتبة على التغيير التنظيمي، بحيث تكون التكاليف أقل من الفوائد والعوائد المترتبة على التغيير التنظيمي للمنظمة.
- التطوير والابتكار: أن يسعى التغيير التنظيمي للارتقاء والتقدم بالمنظمة ولا سيفقد مضمونه.
- التكيف السريع مع الأحداث: يهدف التغيير التنظيمي إلى البقاء والاستمرار والنمو في أعمال المنظمة من خلال سعيه إلى التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.
- التكامل: حيث يشمل التغيير كافة أجزاء المنظمة.
- بناء القدرة التنظيمية: من خلال تعزيز قدرات المنظمة وتطويرها.
- المنهجية: أن يكون التغيير التنظيمي وإدارته باتباع الطرق والوسائل والأساليب العلمية المخطط لها على أن يتم دراستها ومراجعتها بشكل مستمر.

3-2-3 مداخل التغيير التنظيمي:

تستدعي عملية التغيير التنظيمي مراعاة مجالات ومداخل وأبعاد أساسية في المنظمة والتي تشمل غالباً إحدى هذه المجالات والمداخل والأبعاد أو جميعها، وهي على النحو التالي (جرادات وآخرون، 2013م، ص220-224):

- مدخل التغيير التكنولوجي: والذي يشمل إدخال أجهزة جديدة سواء شمل التغيير المكائن ومعدات الإنتاج، أو استخدام الحواسيب بشكل واسع.
- مدخل التغيير الهيكلي: يقصد به إجراء تغييرات في أبعاد التنظيم الرسمي للمنظمة، والتي يمكن تحديدها في: تصميم الوظائف، الدوائر والوحدات التنظيمية، المستويات الإدارية والمدى الإداري، المركزية والتخصص ووسائل التنسيق، مؤشرات قياس أداء المنظمة، أهداف واستراتيجيات المنظمة، السياسات وإجراءات العمل.
- مدخل التغيير السلوكي: يعتبر تغيير هذا المجال الأكثر صعوبة وتعقيداً، لأن به يتم تغير سلوك العاملين، وبالتالي فإن كثير من أبعاد هذا السلوك غير منظورة بالإضافة إلى اختلافها من فرد إلى آخر، وهذا يستلزم أن يكون هناك تمييزاً بين أهداف التغيير السلوكي والقضايا أو المجالات التي تتطلب التغيير.
- كما يصنف (زرافيلي، 2022م، ص270-271) أبعاد إدارة التغيير التنظيمي إلى:
 - التغيير في الهيكل التنظيمي: يشير إلى قدرة المنظمة على تعديل هيكلها التنظيمية، وتغييرها من أجل بناء هيكل تنظيمية تحقق التوازن في الصلاحيات والمسؤوليات التي يتم منحها للعاملين، وتُحقق التوازن في خطوط الاتصال الوظيفي، والنطاق الإشرافي، بحيث تكون قادرة على استيعاب التعديلات التنظيمية، وتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة لهذه المنظمات؛ لتمكينها من الاستجابة والتكيف مع العوامل البيئية المتغيرة في البيئة المحيطة.
 - التغيير في التكنولوجيا: يشير إلى قدرة المنظمة على مواكبة التطورات التقنية والتكنولوجية الحديثة، وتزويد العاملين بمهارات استخدامها؛ لزيادة كفاءة العمليات الإدارية، وتحسين سرعة إنجاز العمل وجودته وبالتالي تحسين جودة منتجاتها، وتخفيض تكلفتها؛ لما للتكنولوجيا الحديثة من أثر فاعل في تسهيل عملية تدفق الاتصالات بين كافة المستويات التنظيمية داخل هذه المنظمات من جهة، وتسهيل تدفق الاتصالات مع العملاء والموردين من جهة أخرى.
 - التغيير في الموارد البشرية: يشير إلى قدرة المنظمة على تفهم شخصيات العاملين لديها، وإدراك سلوكياتهم من أجل الاستمرار بتطوير كفاءات جديدة، وتغيير كفاءة العاملين لديها، وتطويرهم وتجهيزهم لعمليات التغيير من خلال تطوير برامج تدريبية تتوافق مع احتياجاتهم الوظيفية، والتطورات التنظيمية، وتفعيل الدوران الوظيفي بين العاملين لإعادة توجيههم بتعديل معارفهم ومهاراتهم لتناسب مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة، ومتطلبات هذه المنظمات من أجل تحقيق أهدافها المنشودة.
 - التغيير في الثقافة التنظيمية: يشير إلى قدرة المنظمة على تغيير القيم والاتجاهات والمعايير السلوكية للعاملين من أجل تعزيز ثقافة العمل التعاوني الجماعي لديهم، ولضمان الترابط والتكامل بين كافة مكونات البيئة الداخلية لهذه المنظمات، ولتحفيزهم نحو مواكبة التغييرات والتطورات الحديثة، ولتبني التوجهات والخيارات الاستراتيجية للمنظمات التي يعملون لديها في التركيز على العملاء والموردين وتطوير علاقات حسنة وطويلة الأمد معهم.
- ويستنتج الباحث أن هناك تداخلاً بين مداخل التغيير سابقة الذكر، حيث أن التغيير في أحدها يتطلب تغييراً في الآخر بشكل مباشر أو غير مباشر، لذلك ينبغي الانتباه لذلك من قبل قيادة التغيير وأن يكونون أكثر دقة في تحديد أهداف واستراتيجيات التغيير للمنظمة حتى يتبعها بقية التغييرات سواء تقنية أو هيكلية أو سلوكية.

4-2-3 مراحل ونماذج إدارة التغيير التنظيمي:

- بمراجعة الأدبيات المعنية بالتغيير التنظيمي نجد أنها قد تطرقت إلى عدداً من النماذج والأشكال التي تم تصميمها لإدارة عمليات التغيير التنظيمي، حيث أن لكل نموذج منها مميزات وسلباته وطرق تطبيقه، وإن اختلفت في بعض أوجهها إلا أنها تتفق جميعها على المراحل التالية (مختار، 2010م، ص261):
- أولاً: تشخيص الوضع الحالي وتحديد المشكلة أو المشاكل التي تواجه المنظمة.
 - ثانياً: تحديد الوضع المرغوب الوصول إليه، وهذا يتطلب تحديد الاستراتيجية والخطط التنفيذية والبرامج التشغيلية اللازمة لتحقيق ذلك (اختيار وصياغة الاستراتيجية المناسبة للتغيير)، ثم يقوم قائد التغيير أو الجهة المعنية بإدارة التغيير بتحديد كيف (ما هي أنماط التدخل الملائمة)؟ ومتى (الوقت المناسب لذلك)؟ وما هي معايير ومؤشرات القياس المستخدمة في التأكد من الوصول للوضع المنشود؟
 - ثالثاً: العمل على تحقيق التوافق بين المنظمة وأفرادها، وبين العاملين بعضهم البعض، وذلك بغرض تهيئتهم لتفعيل مشروع التغيير التنظيمي الذي تخطط المنظمة لتنفيذه.
 - رابعاً: البدء بالتغيير والتدخل الفعلي لمعالجة المشاكل التي أظهرتها المرحلة الأولى.
 - خامساً: تقييم أثر التدخل والتغيير في علاج مشاكل المنظمة التي أظهرتها مرحلة التشخيص.

- سادساً: إدخال تغييرات إضافية إذا ما لزم الأمر لذلك، أو في حالات فشل عمليات التغييرات الأولية. ومن أشهر نماذج التغيير التنظيمي نموذج (كبرت ليونين)، وتتلخص تفاصيله فيما يلي (المغربي، 2020م، ص22):
الخطوة الأولى: إذابة أو إسالة الجليد: وهنا يجب خلق فراغ يعزز حاجة الفرد إلى معارف وسلوكيات ومهارات جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى الأساليب والممارسات الحالية في إنجاز العمل، وذلك من خلال التركيز على السلبيات وضرورة إلغاء الاتجاهات والسلوكيات الحالية، وهذا يساعد في تقليص مقاومة التغيير والحد منه.
الخطوة الثانية: إحداث التغيير: يراعى أثناء القيام بالتغيير التأمني وعد التسرع قدر الإمكان، وذلك من خلال تعليم الفرد اتجاهات وسلوكيات وأساليب عمل جديدة.
الخطوة الثالثة: تثبيت الأوضاع الجديدة (إعادة التجميد): يتم في هذه الخطوة تثبيت التصرفات الجديدة وجعلها تأخذ صفة الثبات التدريجي مع ضمان عدم عودة الأوضاع السابقة، وهذا يتطلب دمج المهارات والاتجاهات والسلوكيات الجديدة بالممارسات العملية اتصبح جزءاً مستداماً من عمل المنظمة.

رابعاً: نموذج مقترح لدور القيادة الأخلاقية في إدارة التغيير التنظيمي:

- بعد اطلاع الباحث على العديد من الدراسات والبحوث لم يجد - حسب حدود اطلاعه - نموذجاً يربط بين القيادة الأخلاقية بإدارة التغيير التنظيمي؛ لذلك حاول الباحث في هذا البحث أن يقدم نموذجاً مقترحاً لدور القيادة الأخلاقية في إدارة التغيير التنظيمي بطريقة سلسة ومنطقية ومترابطة كما هو موضح في الشكل رقم (2). وذلك على النحو الآتي:

1-4 المنطلقات الفكرية للنموذج:

- أن القيادة الأخلاقية لها القدرة على التأثير على العاملين والجهات المستفيدة وذات العلاقة والمجتمعات من خلال غرس وتعزيز الأخلاقيات والقيم في المنظمات، واسهام ذلك في خلق الحاجة إلى التغيير التنظيمي لتحسين الأداء والصورة الذهنية للمنظمات وتحقيق احتياجات العملاء بجودة عالية.
- أن القيادة الأخلاقية لها القدرة على زعزعة واستبعاد الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات السلبية للعاملين.
- أن القيادة الأخلاقية تعمل على إعطاء قوة ميدانية وقوة إيجابية في تنفيذ برامج التغيير التنظيمي من خلال إيجادها الحاجة إلى التغيير والتطوير المدروس والمخطط له بشكل مستمر.
- أن القيادة الأخلاقية لها القدرة على توظيف المعرفة المتعلقة بالتغيير من خلال قدرتها على التأثير على الجانب السلوكي وإشعاره بالأمان والثقة تجاه التغييرات الجديدة، وبالتالي يؤدي إلى استيعاب وتطبيق هذه المعارف بما يتناسب مع طبيعة وظروف المنظمة والتغييرات المطلوبة.
- أن الغاية من النموذج تتمثل في إيجاد نموذجاً حديثاً يساعد قادة المنظمات على الاسترشاد به أثناء تنفيذ أنشطة وبرامج التغيير التنظيمي.

2-4 المرتكزات الرئيسية للنموذج:

- أن توجد رغبة لاعتماد نموذجاً للقيادة الأخلاقية في قيادة التغيير التنظيمي سواء كانت ذاتية من قبل المنظمة أو مفروضة عليها من قوى خارجية.
- دراسة الوضع الحالي للمنظمة من خلال اجراء دراسات مستفيضة لوضعها الحالي وتحديد المداخل والأبعاد التي يجب أن يتناولها التغيير التنظيمي.
- تحديد الحالة المستهدفة المستقبلية التي ينبغي الوصول إليها بعد تطبيق إدارة التغيير التنظيمي.
- صياغة قضية التغيير وخلق الحاجة لها مع إدارة وفهم الشكوك والمخاوف وتبديد وتفنييد الشائعات حولها.
- أن هذا النموذج يمثل دليل عملي فيما يتعلق بقيادة التغيير ولا يهدف إلى توفير معلومات حول ما يجب تغييره داخل المنظمات.
- قدرة القيادة الأخلاقية في إدارة التغيير التنظيمي من خلال قيادة أنشطة التغيير والتخطيط لها والتغلب على الأمور المستجدة الطارئة أثناء تنفيذ مشروع التغيير التنظيمي بما يتلاءم مع طبيعة وظروف المنظمة.

3-4 الخصائص المميزة للنموذج:

- العمق: يعمل هذا النموذج على التفكير العميق نحو عملية التغيير من خلال وضوح الأوضاع الحالية للمنظمات، وما يجب أن تكون

- عليه في المستقبل وماهي أفضل السبل في تحقيق رؤيتها ورسالتها.
- التركيز: يقوم على معالجة الأمور الأساسية والهامة في المنظمات أثناء قيادة التغيير.
- الاتصال: يربط بين المنظمة وبيئتها الخارجية أثناء عملية التغيير، فهو حلقة الوصل بين المنظمة وعالمها الخارجي مما يعزز من تقبل المنظمة ومجتمعها لعملية التغيير.
- التفسير: يتضمن التفسيرات المناسبة للتقديرات والتنبؤات وللقيم التنظيمية اللازمة أثناء عملية التغيير، وهذا يعطي الثقة والثبات واتخاذ القرارات الرشيدة أثناء قيادة التغيير.
- الفاعلية: أخذ الوقت الكافي في تنفيذ برامج التغيير التنظيمي من أجل الإدارة الفاعلة للتغيير.
- المرونة: النموذج في صورته الحالية قابل للتطبيق والتعديل عليه في الواقع العملي وتكييفه بما يتناسب مع طبيعة وإمكانات كل منظمة.

4-4 الملامح العامة للنموذج:

يتكون النموذج بصورة عامة من عدة مراحل أساسية وهي على النحو التالي:

1-4-4 دراسة الحالة التنظيمية:

يقصد بها دراسة الوضع الراهن للمنظمة من كافة النواحي، وبيان ما المشاكل التي تواجهها من كافة الأصعدة والتي تعيق تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها من خلال اجراء مسح شامل لها داخليا وخارجيا، والعمل على تحديد الفئات المستفيدة وأنماطهم واحتياجاتهم وتقييمها والتعرف على مدى احتياجهم إلى عملية التغيير من عدمها، وهذا ما أشارت إليه دراسة (يوسف، 2022م) بأنه توجد علاقة بين إدارة التغيير وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية، والاهتمام بنشر ثقافة إدارة التغيير وتعريف العاملين بها، وأن يتبع أسلوب التغيير الجزئي المرحل المستمر بشكل سنوي في صياغة وتنفيذ خطته الاستراتيجية، وبالتالي تعطي هذه المرحلة تصور كامل عن الحالة الراهنة للمنظمة والحالة المتوقعة لها بعد اجراء التغيير التنظيمي، مبيّنة المكاسب من القيام بهذا التغيير والخسائر المتوقعة في حالة عدم القيام به، وهذا يتأثر ببعض المحددات كمناخ القيادة السائد في المنظمة، ونوعية التنظيم الرسمي وثقافتها ومجتمعها. ولقد أشارت دراسة (الصبان والنمري، 2022م) إلى وجود معوقات لإدارة التغيير في المنظمات كتحديد السلطة والمسؤولية عن هذا التغيير، وأوصت بضرورة أن تتعامل الإدارة مع العاملين بإيجابية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وعليه يرى الباحث أن أبرز المعضلات التي يمكن أن تواجهها المنظمات المعاصرة هي مسؤوليتها الأخلاقية حيث تكتنفها التزامات أخلاقية نحو المجتمع ونحو المهنة ونحو تابعيهم ورؤسائهم في البنية الهرمية لنظمهم، وهذا ما أكدته دراسة (اسليماني، 2022م) إلى أن الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي تقلل من الصراعات داخل المنظمة، وتخفف من العيوب والأخطاء، وعليه يستنتج الباحث أن القوى الأخلاقية هي المحرك الرئيسي والقوة الدافعة إلى تبني فكر التغيير التنظيمي لأي منظمة كانت فقد تكون هذه القوى ذاتية ناتجة من قناعة القيادة العليا بالمنظمة، أو قد تكون مفروضة على المنظمة من قوى خارجية، وهنا يتجلى دور القيادة في تكييفها وتقديرها لضرورة هذا التغيير التنظيمي من خلال التعامل مع هذه القوى من خلال الإطار الأخلاقي بما يحقق المصلحة العامة للمنظمة. وأيضا يستنتج أن هذه القوى تقوى داخل المنظمات عندما يتم الالتزام بالمبادئ والقيم الأخلاقية أثناء القيام بعمليات صنع القرار الأخلاقي، فسيكون للقادة والموظفين صوتا واقتراحا وتبادلا للمعلومات والمعارف، وهذا يوجد تعاون بين فرق العمل، مما يؤسس رؤية يؤمن بها الجميع تستطيع المنظمة من خلالها التحرك والانتقال إلى تحقيق أهدافها المستقبلية بطرق ووسائل عديدة من خلال المحافظة على سياقها لأخلاقي، كما يرى الباحث أنه من الضروري مراعاة اختيار التوقيت المناسب للبدء بإجراءات التغيير، وهذا يتوقف على دورة حياة المنظمة والأعمال والأنشطة التي سبقت اجراء التغيير، علماً بأن دراسة (يوسف، 2022م) أوصت بأن يتبع أسلوب التغيير الجزئي المرحل المستمر بشكل سنوي في صياغة وتنفيذ خطته الاستراتيجية.

2-4-4 استراتيجية إدارة التغيير التنظيمي (القيادة الأخلاقية نموذجاً):

تتطلب إدارة التغيير التنظيمي إلى القيام بصياغة استراتيجية شاملة يتم من خلالها إقرار نموذج القيادة الأخلاقية نموذجاً مناسباً لقيادة التغيير، حيث يتم تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، المقارنات المرجعية، القضايا الاستراتيجية)، وتحديد البرامج والأنشطة والمبادرات الداعمة للتعامل مع ضرورة الالتزام بالسياق الأخلاقي كأداة ضابطة لتعزيز الإيجابية منها، والسيطرة على التأثيرات السلبية للحد منها ومقاومتها من خلال انشاء رسائل مقنعة تبين الحاجة إلى التغيير، وأنه أحد القضايا الهامة على صعيد المنظمة ككل، وهذا ما توصلت إليه دراسة (الزيادي، 2021م) أن ممارسات القيادة الأخلاقية تلعب دوراً

أساسياً في بناء سمعة المنظمات، وأن هناك قدراً كبيراً من الاهتمام بوضوح الدور، والعمل على تنمية السلوك الأخلاقي لدى العاملين من خلال الاهتمام المستمر بسلوكياتهم اليومية وتعزيز قيم ومبادئ العدالة والنزاهة والشفافية في العمل والقيم الأخلاقية، وأيضاً ما أكدته دراسة (عطية، 2018م) إلى ارتباط القيادة الأخلاقية بالالتزام التنظيمي العاطفي بشكل مباشر، وبشكل غير مباشر من خلال الارتباط بالعمل، بالإضافة إلى أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الارتباط بالعمل قد أصبحت أقوى في ظل التفاعل بين القيادة الأخلاقية وبين تمثيل القائد للمنظمة.

فتبني استراتيجية القيادة الأخلاقية لها تأثير قوي على سلوك الأفراد والأداء التنظيمي وهذا ما أكدته دراسة (Qing, et al, 2020) أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وسلوك الموظفين، وبناء عليه يرى الباحث أنه حينما يصطدم التغيير التنظيمي المرغوب بعنف مع القيم المستقرة والمترسخة لدى الموظفين فإنه يفشل؛ لذا يجب تأصيل التغيير التنظيمي في القيم حتى تنجح إدارة التغيير، فإنه عندما تكون توجهات وقرارات القائد الأخلاقي في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة فإن الموظفين يصبحون في حالة من التناقض والإرباك وتتلاشى القيم المشتركة بينهم، وهذا يعني أنه كلما ازدادت المساحة المشتركة بين قيم المنظمة وقيم الأفراد، كلما كان ذلك أدمى لتطابق القيم بينهما وأدمى إلى المزيد من الولاء والنجاح والعمل على تحقيق الأهداف الكلية، مما يؤدي إلى انخفاض المقاومة للتغيير التنظيمي إلى أدنى مستوى لها، وكذلك أن الاختلاف في قيم الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها يؤدي إلى تصادمات في المنظمة وبالتالي ترتفع مقاومة التغيير التنظيمي، إلا أن بعض هذه التصادمات من الممكن معالجته بفاعلية إذا تفهم الأفراد قيم منظماتهم وتجاوبوا معها، وهذا ما أكدته دراسة (الطائي ومصباح، 2018م) أن ممارسات القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية يكون لها دور في توضيح حالة الغموض الدائرة حول أبعاد المتغيرات وأهميتها في التأثير على التابعين بطريقة سلبية أو إيجابية، ودراسة (درادكة وآخرون، 2020م) التي أوصت بالتركيز على الاستفادة المثلى من القيادة الأخلاقية ودعم ممارستها لدورها في تحقيق الالتزام التنظيمي.

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن إحدى الخصائص الحاسمة للقيادة في العديد من المنظمات هي مدى تمثيل القائد لأكثر القيم، وهذا يفرض عبئاً على القادة والأفراد في آن واحد، وهذا ما يبرر امتلاك القائد الأخلاقي للمكانة والسلطة على اعتباره قدوة حسنة في عمله؛ لممارساتهم العملية التي هي انعكاس لقيمهم ومعاييرهم الأخلاقية، ولاكتسابهم للخبرات اليومية، ولفهمهم بأهمية المظاهر الثقافية والإبداعية للقيادة، فلم يكتفوا بنقل قيمهم الذاتية والتنظيمية والمعايير الأخلاقية للعاملين بل كانوا في حقيقتهم يؤمنون بها ومحافظون عليها ومترجمين لها واقعياً، وهذا يساهم في تحقيق الالتزام والتماسك التنظيمي، وفي ضوء ذلك فإن عملية خلق قيم مشتركة بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية تعد غاية كل منظمة، ولا يمكن الوصول إلى ذلك إلا من خلال القيادة الأخلاقية التي تقوم بتحديد رسالة وأهداف واضحة ومشاركة لمنظماتهم، ومن ثم تحديد القيم الجوهرية وبصورة متسلسلة حسب أهميتها، ثم بعد ذلك طرح تلك القيم على العاملين لمناقشتها بشكل مجموعات مما يساعد تلك القيادات في عملية اختيار ما هو مناسب من بينها، وهذا بدوره يؤدي إلى تعزيز مواقف العاملين حولها باعتبارهم المسؤولين عن تحويلها إلى واقع عملي مع دمجها بقيمهم وأهدافهم، وبالتالي سوف يؤمن الجميع بأنها السلطة التي يحتكم إليها والطاقة التي يستمد منها القوة نحو تحقيق الفعالية والكفاءة والجودة.

3-4-4 القيادة الأخلاقية كقيادة للتغيير التنظيمي:

تعمل القيادة الأخلاقية على تحقيق الانسيابية والتفاعلية والديناميكية بين المجالات المستهدفة (هيكلية أو سلوكية أو تقنية) وبين العمليات التنظيمية الداخلية والخارجية بشكل يحقق التوجهات المستقبلية ورضا أصحاب المصلحة وثقة المجتمع من خلال نظام يتسم مدخلاته وعملياته ومخرجاته ومناخه التنظيمي بالفاعلية والكفاءة والجودة النوعية في الأداء، وفق إطار أخلاقي يتكون من مجموعة مختلفة من القيم والمعتقدات والمعايير الأخلاقية التي توجه السلوك الملائم لكل جزء من أجزاء النظام بدءاً من التشخيص والتخطيط والتنفيذ وانتهاءً بالتغذية الراجعة، وهذا ما توصلت له دراسة (أبو ناصر، 2021م)، ودراسة (لعور وحمادة، 2021م) إلى دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الميل الريادي وإمكانية التنبؤ به، بالإضافة إلى وجود علاقة بين أساليب قيادة التغيير وعملية التغيير.

ويرى الباحث بأن جعل القيادة الأخلاقية قيادة للتغيير ينطلق من الالتزام القائد بالمظلة الإيمانية التي تحرك كامن الإنسان بضرورة الالتزام بالبعد الأخلاقي في الأداء والسلوك، والأصالة والمصداقية، ويملك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات، وعدم التهيب من المغامرة المحسوبة، فهو يبعث الشجاعة والجرأة في السير نحو إحداث التغيير المطلوب، ويقنع بالحجة والمنطق ويتعرف بصورة حاسمة فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية، ويملك المعرفة للحكم والتصرف بتعقل وتدبر، ويتسم بالشجاعة في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المشتركة، ويقوم بتحفيز العاملين ويوجد جواً من الثقة والتمكين بحيث تشعر المنظمة من خلاله بالحرية في الحوار والاقتراح وطرح الأسئلة؛ لذا يستنتج الباحث أهمية بروز القيادة الأخلاقية في الحد من آثار مقاومة التغيير التنظيمي ومواجهته من خلال حسن التعامل والفتنة والحكمة والإلهام والإقناع وتحمل المسؤولية لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة، وهذا ما أشارت إليه بشكل

عام دراسة كل من (اسليماني،2022م) أن الإدارة الفعالة للتغيير التنظيمي يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين وتوجيه قرارات المدراء ويساهم في تحسين الأداء وزيادة دافعية العاملين، ، ودراسة (سويبي، 2020م) التي بينت وجود تأثير معنوي لسلوكيات القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين ، وبالتالي يؤثر في كافة العاملين، ويلهم فيهم الصفات الأخلاقية الحسنة.

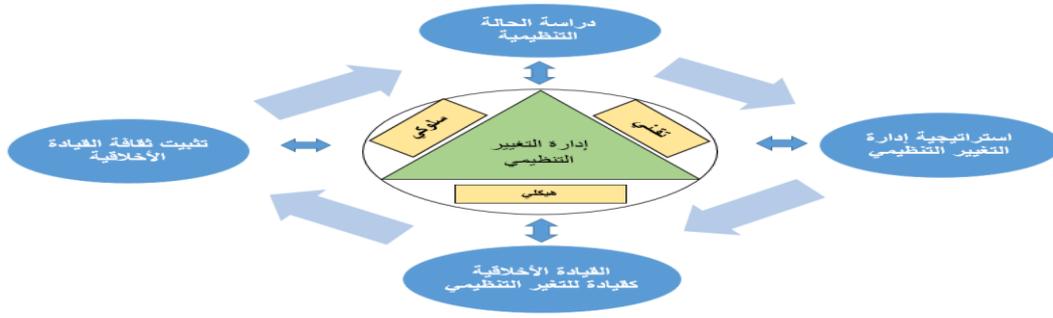
ويرى الباحث بأن القيادة الأخلاقية تقوم على مبادئ من خلالها ينمو السلوك الأخلاقي الذي يجب أن يسود في كل ممارسات المنظمة، وأن يتجسد في جميع العاملين فيها، وموجها لسلوك العاملين فيها، فهو يشكل أساس نجاحها وضمان فاعليتها، ورفاهيتها وتحقيقها لأهدافها المرسومة لها ، وهذا يتطلب إيجاد بيئة صحية لممارسة المنظمة لأنشطتها اليومية، وإشراك فعلي للعاملين في اتخاذ قراراتها، من خلال بناء علاقات تبادلية قائمة على أسس أخلاقية، والسماح للعاملين في المنظمة بالمشاركة في الحوارات العملية الإبداعية لتشكيل الاتجاهات المستقبلية للمنظمة، وزرع الإحساس بالمسؤولية الأخلاقية للعاملين عند ممارسة لسلوكياتهم الوظيفية ، والعمل على اشعار العاملين بالأمان والثقة تجاه التغييرات الجديدة، ، وتوفير المعلومات والمعارف اللازمة لتطبيق أنشطة التغيير بكل سلاسة، وتحديد المقدار الواجب لعملية التغيير كليا أو جزئيا في وقت واحد أو في أوقات متفاوتة، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Atan,2018 & Shareef) بأن القيادة الأخلاقية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بسلوك المواطنة التنظيمية للأتباع، وما أكدته دراسة (مومني،2020م) بضرورة اهتمام المدراء بممارسة القيادة الأخلاقية بكافة جوانبها في عملهم، لما لها من أهمية على استغراق المعلمين واندماجهم في وظيفتهم ورفع وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم، وما أوصت به دراسة (العبادي،2020م) بالاهتمام بتشجيع العاملين في المستويات كافة على تعزيز الثقة المتبادلة، وتطوير الأداء التنظيمي الذي تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيقه على المدى البعيد.

4-4-4 تثبيت ثقافة القيادة الأخلاقية كثقافة تنظيمية مستدامة:

يتوقف تثبيت الثقافة الأخلاقية على مدى دعمها لإدارة التغيير وسهامها فيه لتعزيز ما كان إيجابيا وتقليص ما كان سلبيا؛ لذا كان ضرورياً أن يكون تبني الثقافة الأخلاقية ورعايتها في مراحل إدارة التغيير التنظيمي من الأشياء المهمة لنجاح إدارة التغيير التنظيمي وتحقيقه لأهدافه، ولكن لا يمكن أن يتم ذلك بمنأى عن العاملين؛ لذا كان ضرورياً أن يتم الانسجام بين العاملين والقيادة من خلال بناء الثقة المتبادلة، والفهم المشترك لاتجاه وهدف التغيير، وتنسيق الجهود وتوحيدها نحو تحقيقه، وهذا ما أوصت به دراسة (يوسف،2022م) بأنه يتم الاهتمام بنشر ثقافة إدارة التغيير وتعريف العاملين بها.

ويرى الباحث أن ضغط العمل وكثرة الأعباء الوظيفية قد تكون سببا في تغاضي العاملون عن التفكير في النتائج الأخلاقية لسلوكهم، وهذا يتطلب من القيادة المداومة في تعزيز الوعي بالمسؤولية الأخلاقية للعاملين التي تطور فهم المعايير الأخلاقية الضابطة لأدائهم، وهذا يمكنهم من التعامل مع المعضلات والمشاكل التي تواجههم بطريقة إبداعية، فعندما يتحسن السلوك الأخلاقي فإن المناخ يتحسن بشكل كبير في المنظمة وينتج الجميع بالمنظمة ويسود فيها المناخ الصحي بين كافة العاملين في المنظمة، وهذا ما أشارت دراسة (Javed, et al,2018) إلى أن القيادة الأخلاقية تعزز الإبداع في مكان العمل، وأيضا أشارت دراسة (Al Halbusi, et al,2017) إلى تأثير العدالة التنظيمية في القيادة الأخلاقية ، وعليه يستنتج الباحث أن القائد الأخلاقي يهتم ببناء الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، فهو يبلغ العاملين بالتغيير المطلوب، والاستراتيجية المعدة لذلك، ويرغمهم بأعمال التغيير الذي سينقل المنظمة إلى موقع متميز أداءً ومكانةً، ويمكن العاملين من خلال منحهم الصلاحيات وتخويلهم الأعمال المناسبة لهم في ضوء استراتيجيات التغيير، والحرص على إيجاد المكاسب قصيرة الأجل التي تظهر بعد فترة وجيزة لتكون حائط الصد ضد المعارضين وأيضا حافزا للمتشككين من نتائج التغيير واستغلال ذلك كقوة دافعة لتوسيع نطاقه حسب ما هو مخطط له، فالمشاركة العملية تساهم في تنفيذ التغيير وتشبع رغبات العاملين واحتياجاتهم وتحسين مستوياتهم الوظيفية وزيادة خبراتهم العملية، فالعملية التفاعلية بين القائد والعاملين تساعد على تثبيت التغيير، وتوضح العلاقة بين أنماط السلوك الجديدة المكتسبة والقيم والاتجاهات السائدة، وتساهم في دمج المنظمة ككل في نتائج التغيير، وتعميم الوسائل والأساليب الحديثة، واعتمادها كأدوات رسمية للمنظمة يجب على كافة العاملين الالتزام والتقيد بها. مع ضرورة العمل على التقييم والرقابة المستمرة والاستمرار في فتح باب المشاركة في تقديم الملاحظات والمقترحات حول الأداء وسبل تطويره، والعمل تطويره وتحديثه بشكل مستمر، فالتغيير لا يقف عند حد معين بل هو عملية مستمرة مشتملة على تبني الأفكار وتبني مبادئ التعليم المستمر.

الشكل رقم (2) نموذج مقترح لدور القيادة الأخلاقية في إدارة التغيير التنظيمي



المصدر: إعداد الباحث

خامساً: النتائج والتوصيات:

1-5 نتائج الدراسة:

- في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها وما تمت الإشارة إليه وتحليله في سياق هذا البحث، يمكن الخلوص إلى النتائج التالية:
1. أن القائد الأخلاقي يؤثر في كافة العاملين، ويلهم فهم الصفات الأخلاقية الحسنة، وتحمل المسؤولية في تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة وهذا يسهم في إدارة التغيير التنظيمي.
 2. أن القيادة الأخلاقية تجعل المنظمة نظاماً يتسم مدخلاته وعملياته ومخرجاته ومناخه التنظيمي بالفاعلية والكفاءة، بالإضافة إلى ما يصاحب ذلك من جودة نوعية في الأداء يجعلها تحظى بتأييد مجتمعها المحلي وكسب ثقة المستفيدين منها، ويبدأ ذلك من محاولة القائد الأخلاقي في إدارة التغيير التنظيمي بهدف إيجاد بيئة صحية لممارسة المنظمة لأنشطتها اليومية، وبإشراك فعلي للعاملين المنظمة في اتخاذ قراراتها، من خلال علاقات تبادلية قائمة على أسس أخلاقية ومن خلال فرق العمل التي تسمح للعاملين في المنظمة بالمشاركة في العملية الإبداعية لتشكيل الاتجاهات المستقبلية للمنظمة.
 3. ينبغي أن تتوافق ممارسات القائد في المنظمة مع الأسس الأخلاقية التي يعتمد عليها في أداء العمل المنظمي، وبالتالي فإن القادة الأخلاقيين يتمتعون بمنظومة قيمية - (الأمانة والاستقامة والعدالة والعناية والتعاطف والانصات... الخ) - يفهمونها ويدركونها ولديهم الإرادة الصادقة للالتزام بها ونقلها للآخرين.
 4. أن هناك من الكتاب والمنظرين ينظر إلى القيادة الأخلاقية على أنها أحد الاتجاهات الحديثة في القيادة، وآخرون يصنفونها ضمن النظريات القيادية، وفريق ثالث اتخذها كأحد المعايير للحكم على القيادات الإدارية في المنظمات، وأياً كان موضع هذا النمط القيادي من التصنيفات الأدبية، فإننا نستطيع القول بأنها قيادة تصلح لكل المؤسسات والمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة أو غير ربحية، فهي تعتمد أساساً على أهمية العلاقة بين القائد والعاملين معه، ومستندة إلى معايير أخلاقية وقيم تنظيمية قادرة على إدارة التغيير التنظيمي للارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.
 5. أن للقيادة الأخلاقية أربع مكونات رئيسة مرتبطة مع بعضها البعض (الهدف، المعرفة، السلطة، الثقة) يجب أن يتم فهمها وتطويرها.
 6. أن القيادة الأخلاقية قادرة على خلق ثقافة أخلاقية تنظيمية داعمة للتغيير التنظيمي من خلال تحقيق التوازن بين القيم الفردية والتنظيمية، حيث تمتلك القيادة الأخلاقية القدرة على الإقناع من خلال قوة الحجج التي تنطلق من القيم والمبادئ المتفق عليها، والتي يرسخها القائد بامتثاله لها في أقواله وأفعاله ومن ثم يكون قدوة حسنة لبقية العاملين.
 7. أن النموذج المقترح يركز على ممارسة القيادة الأخلاقية ودورها في توجيه اتجاهات وسلوكيات العاملين في إدارة التغيير التنظيمي لتحقيق الأداء والسلوك المنشود.
 8. أن النموذج المقترح لدور القيادة الأخلاقية في إدارة التغيير التنظيمي الذي تم استعراض مراحلها وجوانبه المختلفة، إنما يعد محاولة مقترحة من الباحث للإسهام في الدفع بعجلة التغيير التنظيمي في المنظمات العاصرة إلى الأمام تلبية لاحتياجها إلى وجود نماذج حديثة تحاكي الواقع الحاضر والمدارس الجديدة في الإدارة؛ لكون التغيير سمة المنظمات الناجحة خصوصاً في هذا العصر المتغير، بالإضافة إلى أن هذا النموذج شأنه شأن أي مشروع قابل للتغيير والتطوير الدائم إلى الأفضل.

1. أهم ما توصي به الدراسة على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:
1. أن تهتم المنظمات بتطبيق المعايير الأخلاقية والقيم التنظيمية للقادة والعاملين من خلال سن الأنظمة واللوائح والقواعد ومدونات السلوك الأخلاقية.
2. أن يحدد القائد الأخلاقي المقاييس والمعايير الأخلاقية التي من خلالها يقود إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة.
3. أن تعقد المنظمات البرامج التوعوية والتطويرية للقادة والعاملين لإكسابهم المهارات والمعارف الداعمة لتحقيق التغيير التنظيمي المنشود.
4. أن يهتم القائد الأخلاقي بفتح قنوات الاتصال بينه وبين العاملين في المنظمة.
5. أن يعمل القائد الأخلاقي على تحفيز وتعزيز الأداء القيبي في المنظمة.
6. أن يحرص القائد على انعكاس القيم التنظيمية على السلوك التنظيمي للعاملين.

قائمة المراجع

- اسليماني، محمد. (2022م). واقع إدارة التغيير التنظيمي وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة المدينة. مجلة ربحان للنشر العلمي، ص ص 80-97.
- بومدين، بلخير. (2009م). إدارة التغيير والأداء المتميز في المنظمات العربية. دبي، دار العالم العربي للنشر والتوزيع.
- جرادات، ناصر؛ المعاني، أحمد اسماعيل؛ عريقات، أحمد يوسف (2013م). إدارة التغيير والتطوير. (الطبعة الأولى)، عمان، إثراء للنشر والتوزيع.
- الحبسية، رضية بنت سليمان بن ناصر. (2012م). القيادة الأخلاقية، عمان، درا ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- الحربي، حياة بنت محمد بن سعد. (2015م). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى للقيادة الإسلامية وانعكاساتها على الطلبة في ضوء توجهات الجامعة الاستراتيجية، مجلة الإدارة العامة، مج (55)، ع (3).
- درادكة، أمجد؛ الدجاني، ياسمين؛ داود، هناء. (2020م). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج (4)، ع (14)، ص ص 1-24.
- زرافيلي، لينا شكري جبرا؛ زرافيلي، سامي شكري جبرا. (2022م). أثر إدارة التغيير التنظيمي في تكامل سلسلة التوريد لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مج (22)، ع (2)، ص ص 264-289.
- الزبادي، صباح حسين شناوة. (2021م). دور القيادة الأخلاقية في بناء السمعة التنظيمية المدركة: دراسة تحليلية لأراء عينة من كليات جامعة القادسية. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج (11)، ع (2)، ص ص 226-239.
- السلي، علي. (1975م). تطور الفكر الإداري. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- سويقي، عبير مختار. (2020م). أثر القيادة الأخلاقية على تمكين العاملين دراسة ميدانية على العاملين في جامعة الأزهر بأسبوط - جمهورية مصر العربية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مج (4)، ع (11)، ص ص 132-157.
- الصبان، منى محمد؛ النمري، حنان سرحان. (2022م). واقع إدارة التغيير وتأثيرها في تطوير أعمال المنظمات غير الحكومية في مكة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج (6)، ع (9)، ص ص 110-126.
- الصبري، محمد (2007م). إدارة التغيير. الطبعة الأولى، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- الطائي، علي حسون؛ ومصباح، محسن رشيد. (2018م). العلاقة بين ممارسات القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية - بحث ميداني في جامعة بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع (116)، ص ص 135-155.
- الطراونة، تحسين أحمد. (2012م). الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية. الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العرايضة، رائدة هاني محمود. (2012م). مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، جامعة الشرق الأوسط.
- العبادي، سوسن محمد. (2020م). أثر إدارة التغيير في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في مجلس الأعيان الأردني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج (16)، ع (4)، ص ص 680-710.
- عطية، غادة عادل. (2018م). القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي: الآثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة. المجلة العربية للإدارة، مج (38)، ع (4)، ص ص 21-43.

- فرنش، وندل؛ جونير، سيسل بيل. (2000م). تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة. (ترجمة وحيد أحمد الهندي). الرياض، الإدارة العامة للبحوث بمعهد الإدارة العامة.
- لعور، فريد؛ حمارة، كمال. (2021م). أساليب قيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير دراسة حالة المؤسسة المينائية لسكيدكة. مجلة الباحث الاقتصادي، مج (9)، ع(2)، ص ص 516-527.
- اللوزي، موسى (1999م). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. (الطبعة الأولى)، عمان: دار وائل للنشر.
- مختار، حسن محمد أحمد. (2010م). إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات. (الطبعة الأولى). القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- مخدوم، هند كرامة الله. (2021م). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير دراسة حالة كلية إدارة الاعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج (29)، ع (2)، ص ص 153-184.
- العساف، جمال عبد الفتاح؛ والقداح، محمد إبراهيم. (2019م). درجة ممارسة معلمي الدراسات الاجتماعية في المرحلة الثانوية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية التدريسية من وجهة نظرهم في الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج (28)، ع (6)، ص ص 485-502.
- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2020م). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، القاهرة: دار حميثرا للنشر.
- مومني، خالد سليمان أحمد. (2020م). درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم لمحافظة عجلون للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي للمعلمين. المجلة التربوية، ع (69)، ص ص 283-324.
- أبو ناصر، فتحي محمد. (2021م). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الميل الريادي لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة الأحساء من وجهة نظر معلمي تلك المدارس. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، مج (22)، ع (1)، ص ص 109-117.
- يوسف، محمد أحمد محمد. (2022م). أثر إدارة التغيير في صياغة الخطط الاستراتيجية بمنظمات الأعمال دراسة تطبيقية على بنك فيصل الاسلامي السوداني فرع حلة كوكو. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج (22)، ع (38)، ص ص 163-182.

المراجع الأجنبية:

- Aabdeen, Z.-U., Khan, M., Mehmood Khan, H., Farooq, H., Salman, M., & Rizwan, M. (2016). The Impact of Ethical Leadership, Leadership Effectiveness, Work Related Stress and Turnover Intention on the Organizational Commitment. International Journal of Economics and Business Administration, 2(2), 7-14.
- Becker, G. K. (2007). The competitive edge of moral leadership. International Management Review, 3(1), 50-71.
- Boufatah, Dr. Keltouma. (2016). The Impact of business ethics on the management of human resources in the business organization. (coEs & RJ-JBM). Vol. 4. pp.182-203 .
- Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Brown Michael E. and Trevino, L.K., Hartman, L.P. (2005). "Moral Person and moral manager : How executive ethical Leadership". California Management Review, 42, 128-124.
- Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B., & Greenbaum, R. L. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. The Leadership Quarterly, 29(5), 570-583.
- Javed, B., Rawwas, M. Y., Khandai, S., Shahid, K., & Tayyeb, H. H. (2018). Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect. Journal of Management & Organization, 24(3), 388-405.
- Freeman Edward R., and Lisa Stewart. (2006). business roundtable institute for corporate ethics developing ethical leadership.
- Pickett, M.c. (2005). Understanding Ethical Leadership, , ASBBS E-Journal, Volume 1. No. 1.
- Al Halbusi, H., Tehseen, S., & Ramayah, T. C. (2017). The impact of organizational justice on the ethical leadership under the moderating influence of perceived support: A conceptual study. Malaysian Journal of Business and Economics (MJBE).
- Heithwood, K. & Smtize, D. (eds). (1999). Changing Header. Ship for changing Times, Open University Press : Philadelphia.
- Heifetz, R. A. (1994). Leadership without easy answers. Cambridge. MA: Harvard University Press.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D., & De Hoogh, A. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. The Leadership Quarterly, 22, 51-69.

- Maktabi ,Seyed Habib; Hanifi ,Ariba.(2013). The study of the dimensions and components of change management among the managers in Azad Islamic Universities (8th district Branches) and presenting an appropriate conceptual framework. European Online Journal of Natural and Social Sciences 2013; vol.2, No.3 (s), pp. 320-329.
- Northouse, P. (2019). Leadership Theory and Practice, 8th ed. Angeles: Sage.
- Qing, M., Asif, M., Hussain, A., & Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. Review of Managerial Science, 14(6), 1405-1432.
- Rosén ,Ida.(2014). The leader’s role in an organizational change : a case study at Lantmäteriet. Master thesis –University of Gothenburg.
- Shareef, R. A., & Atan, T. (2018). The influence of ethical leadership on academic employees’ organizational citizenship behavior and turnover intention: Mediating role of intrinsic motivation. Management Decision.
- Shakeel, F., Kruyen, P. M., & Van Thiel, S. (2019). Ethical leadership as process: A conceptual proposition. Public Integrity, 21(6), 613-624.
- Todd D. Jick. (1993). .Managing Change. The Portable MBA in Management. Ed. Allan R. Coben. New York: John Wiley & Sons, 340 – 368.