



جامعة أحمد دراية أدرار  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير .

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي  
تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان

دور القيادة الاخلاقية في تحقيق الإلتزام التنظيمي  
دراسة حالة جامعة أدرار

إعداد الطالبين:

\*هيري عبدالعزيز

\*دراوي نور الهدى

إشراف:

د / فودوا محمد

لجنة المناقشة

(رئيسا)	أستاذ محاضر قسم .أ.	مجاهد سيد احمد
(مقررا ومشرفا)	أستاذ محاضر قسم .أ.	فودوا محمد
(مناقشا)	أستاذ محاضر قسم .أ.	حاج قويدر عبد الهادي

الموسم الجامعي

2021-2020





# الإهداء

الى روح أبي واخي واختي كرم الله مثواهم  
الى جدتي اطال الله عمرها الى قرّة عيني **امي العزيزة** اطال الله  
عمرها واسأل الله لهما دوام الصحة العافية  
الى عائلتي الصغيرة سندی في الحياة **زوجتي الغالية** وابنائي رتاج و واسامة  
إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي، وكانوا الّ سند إلي في كل خطوات  
حياتي... من دفعني لمواجهة الصعاب عند كل محطات رحالتي ... إخوتي وأخواتي  
الى من تذوقت معهم أجمل اللحظات، إلى من كانوا مالذي وملجئي في حل المعادلت، إلى من  
جمعتني بهم جدران الجامعة وزحمة الكراسي والطاوت ... زملائي ورميلاتي  
الى كل طاقم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير

ولا انساستادي القدير والمحبيب **فودوا محمد** جزاك الله عني كل خير

إليكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

**هيري عبدالعزيز**



# الإهداء

الحمد لله القدير على اتمام هذا العمل المتواضع

اهدي ثمرة جهدي الى سندي في الدنيا اطال الله عمرهما: امي رمز المحبة والعطاء والوفاء

ابي بسمة فؤادي ونور دربي

والى شقائق الجسم والروح رفقائي في السراء والضراء متعة الحياة اليكم

اخواتي الرائعين

أحمد امين, كوثر, شعبان, زلفة شريفة

الى ازهار الدرب وحدائق القلب اولئك اللواتي شاركنني رحلة الصرح الجامعي فباتت ذكرياتهن

مواقف محفورات في مخيلتي ومنقوشة على صفحات ذاكرتي كل باسمها.

الى كل ذرة تتكون منها عائلتي صغيرها وكبيرها غائبها وحاضرها قريبها وبعيدها اليكم احبتي

الذي لم يبخل علي بتوجيهاته او نصائحه لأتمام هذه المذكرة ودعمه المعنوي الكبير اخص بالذكر  
الاستاذ المشرف والدكتور محمد فندو على مذكرة التخرج فجزاه الله كل خير.

الى كل من علمني حرفا ابتغاء مرضاة الله والى كل طالب علم.

الى كل استاذة كلية العلوم التسيير والاقتصادية والتجارة جامعة ادرار

الى جميع الاصدقاء والزلاء دفعة 2021-2022م تخصص ادارة الاعمال جزاهما كل خير وفعلا  
قولا واحسن الله وجهاتهم وطريق دربهم.

الى القلوب المحبين والى الف محبة لهم استودعكم الله خيرا

نور الهدى



# شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خير خلقه المبعوث إلى خير الامم محمد عليه أفضل الصلوات وأزكى التسليم وعلى آله الطيبين الطاهرين وصحبه الغر الميامين.

وبعد أن أتم الله نعمته علينا إذ أتمنا هذه العمل العلمي، الذي نسأل الله أن يكتب لنا أجره، وأن ينفعنا به، فإنه ليشرفنا ويسعدنا أن نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى **البروفيسور فـودوا محمد** الذي أشرف على هذه المذكرة، واحاطته لنا برعايته، وارشاداته القيمة، فنسأل الله أن يفتح عليه بمزيد العلم وأن يمهده بالصحة والعافية، و جزاه الله عنا خير الجزاء وطيب الوفاء.

كما نتقدم بوافر الشكر وعظيم التقدير إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ونتقدم بشكر خاص وخالص إلى السادة الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسنا طيلة مشوارنا الجامعي، وجميع موظفي واطارات الكلية.

الى كل من ساعدنا ومدوا يد العون سواء من قريب أو بعي

**عبدالعزیز \* نور الهدى**



الفهارس

الصفحة	العنوان	الرقم
-	كلمة الشكر	1
-	إهداء	2
I-III	فهرس المحتويات	3
IV	فهرس الجداول	4
V	فهرس الأشكال	5
V	فهرس الملاحق	6
أ.ب.ج	مقدمة	9
	<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية</b>	<b>10</b>
4	تمهيد	7
5-11	المبحث الاول : لقيادة الاخلاقية	8
16-12	المبحث الثاني : اساسيات الالتزام التنظيمي	9
15 -	المبحث الثالث : ماهية القيادة الاخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي	10
15 -	المطلب الاول: دور القيادة الاخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي	11
16	خلاصة الفصل الاول	12
18	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	13
25-14	تمهيد	14
26	خلاصة الفصل الثاني	15
27	الفصل الثالث : دراسة ميدانية بجامعة ادرا	16
27	تمهيد	17
31-27	المبحث الاول: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة	18
27	المطلب الاول : طريقة الدراسة	19
31	المطلب الثاني: الادوات المستخدمة	20
37-49	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها	21
-37	المطلب الاول : تحليل نتائج الدراسة	22
49	المطلب الثاني : تفسير نتائج الدراسة	23
50-51	خاتمة	24



فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
29	توزيع عينة الدراسة	3-1
29	توزيع عينة حسب الدراسة	3-2
30	توزيع عينة حسب عددالخبرة	3-3
30	توزيع عينة المؤهل العلمي	3-4
32	استبيان	3-5
33	خماسي لكيرات	3-6
33	طول المقياس حسب مقياس ليكرات	3-7
35	اختبار صدق تطبيقي اداة دراسة	3-8
36	معامل ثبات الاستبيان	3-9
38	قيم متوسطات	-10 3
40	قيم متوسطات حسابية لبعدمشاركة في السلطة	-11 3
41	قيم متوسطات حسابية لبعدهوضوح الدور	-12 3
42.43.44	تحليل الوصفي للمتغير الالتزامالتنظيمي	-13 3
47	اختبار نتائج احصائية استدلالية	-14 3
48	جدول تحليل الانحدار	-15 3

مقدمة

ترداد التحديات التي يواجهها الانسان يوما بعد يوم خاصة في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلوماتية وصراع القيم وفي ظل العولمة الجديدة , مما يوجب على المنظمات ان تواجه هذه التحديات بكفاءة وفاعلية لازمة لتصل لأهدافها ويكون مواكبة هذه التغيرات والتحديات بإعداد القيادات الناجحة القادرة على التغيير والابتكار ولديها القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في المواقف المناسبة , وقد حظيت الاخلاق والنزاهة في السنوات القليلة الماضية بقدر متزايد من الاهتمام في مجال القيادة حيث تعتبر الاخلاق والقيم من اهم المرتكزات للمجتمعات البشرية لارتباطها المباشر بتوجيه السلوك الانساني وتعلق بالقيم الأخلاق والبادئ وهي معايير عامة وضابطة للسلوك البشري الصحيح وكما ترتقي الامم بالأخلاق , فان المؤسسات كذلك ترتقي وتتطور وتزدهر اذا ما توفرت بها منظومة اخلاقية عالية, و اذا تحدثنا عن المؤسسات العاملة في مجالات التربية والتعليم التي هي المنطق لتحقيق التنمية الشاملة للفرد والمجتمع في مختلف المجالات حيث تؤدي الاخلاق دور كبيرا في توثيق الصلة بين القائد والمرؤوسين, فادراك المرؤوسين للقيادة الاخلاقية التي يمارسها قائدهم قد تجعلهم يثقون به وتزداد ثقتهم اكثر , كما يتولد الالتزام التنظيمي من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الافراد وشخصياتهم وضغط العمل والعوامل التنظيمية والمؤشرات المجتمعية والبيئة العامة حيث نجد ان الالتزام التنظيمي هو ادراك من الافراد بالتوافق بين قيمهم واهدافهم مع اهداف وقيم التنظيم الذي يعملون بيه يعد الالتزام التنظيمي دور هاما وعنصرا حيويا في بلوغ الاهداف التنظيمية وتعزيز الابداع والاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها في تحقيق القيادة الاخلاقية.

#### ❖ الاشكالية :

ما مدى تأثير القيادة الاخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي في جامعة ادراة؟

#### ❖ الاسئلة الفرعية:

1. ماهي العناصر الاكثر اهمية في تحقيق مستوى القيادة الاخلاقية في جامعة ادراة؟
2. ماهي اهمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة ادراة؟
3. ما دور القيادة الاخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي في جامعة ادراة؟

#### الفرضيات

العناصر الاكثر اهمية في تحقيق مستوى القيادة الاخلاقية في جامعة ادراة هي:

- مستوى الولاء اتجاه المؤسسة.
- مستوى المسؤولية تجاه المؤسسة.
- مستوى الرغبة في الاستمرار بالعمل في المؤسسة.
- مستوى الايمان بالمؤسسة
- اهمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة ادراة قوة تماسك الافراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.



## مقدمة

الالتزام الافراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما اكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم او تركهم للعمل.

- قد تكون القيادة الاخلاقية لها دور في تحقيق الالتزام التنظيمي في جامعة ادرار تساهم في توفير بيئة ملائمة وتشغيل اليد العاملة لتحقيق الاهداف المرجوة من تطوير قطاعها

### الاهمية:

تكمن اهمية الموضوع انطلاقا من اهمية القيادة الاخلاقية لأية منظمة اضافة الى دور القيادة الاخلاقية على الالتزام التنظيمي باعتبارها ركيزة اساسية لبقاء المنظمة ونجاحها ونشرها داخل الكلية بالشكل الذي يجعل القيم الاخلاقية في اعلى سلم القيم التنظيمية.

### المنهج:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي في جميع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع دراسة حيث اعتمدنا في الجزء على مجموعة من مقالات والرسائل الجامعية والمقالات والمجالات ومواقع الانترنت اما في الجزء النظري اعتمدنا على منهج دراسة الحالة باستخدام اداة الاستبيان للحصول على معلومات والبيانات التابعة لموضوع البحث وتحليلها احصائيا باستخدام برنامج الاحصائي اس بي يا س ص قصد تطبيق مختلف الاختبارات الاحصائية لاختبار فرضيات الدراسة ومعالجة الاستبيان بيانيا

### الاهداف :

نسعى من خلال هذا البحث الى تحقيق ما يلي:

محاولة التحسيس بأهمية الاهتمام بالقيادة الاخلاقية في جامعة ادرار

توضيح دور الالتزام التنظيمي في تحقيق تنمية القيادة الاخلاقية

محاولة رصد واقع ممارسة القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية للقيادة الاخلاقية بإبعادها

اسباب اختيار الموضوع

في تطبيق الإجراءات وتشجيع الاختلاف في الرأي وتفعيل العدالة في التشريعات المنظمة للعمل

رغبنا الشخصية في دراسة المواضيع المتعلقة بقيادة الاخلاقية والتعرف على ممارسة السلوكيات الاخلاقية التي

تحتوي تعزيز الثقافة الاخلاقية وتهيئة بيئة عمل ومناخ اخلاقي ملائم يشجع على الالتزام بالسلوكيات الاخلاقية

الموضوعية

الاهتمام المتزايد في اختيار القيادات الإدارية على كافة المستويات التنظيمية

تتامي اعداد برامج التدريب القادة والعاملين في مجال اخلاقيات العمل

### حدود الدراسة:

نحاول من خلال هذا ربط بين فعالية القيادة الاخلاقية والتزام التنظيمي ذلك وفق حدين من حدود دراسة

الاطار الزمني والمكاني كالآتي:





## الاطار الزمني:

في جانب النظري كانت لنا محاولة تقديم معلومات ومفاهيم متعلقة بمصطلحات مرتبطة بالموضوع الدراسة لم تحدد فترة زمنية معينة اما الاطار الزمني لجانب التطبيقي فحددت في 2021-2022 م حسب ما توفر لنا من المعلومات قصد المقارنة بين هذه السنوات وتحليل النتائج المتحصل عليها.

**الاطار المكاني:** مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة احمد دراية ادرار.

**صعوبات الدراسة:**

من الصعوبات الدراسة التي واجهتنا عند القيام بهذه الدراسة

قلة المراجع الملموسة التابعة للموضوع ومتغيراته

عدم استجابة الفئة المستهدفة عند توزيع الاستبيان

عدم المصدقية والجدية في الاجابة على الاستبيان مما يؤثر على البيانات المراد جمعها والنتائج المرغوب فيها شاسعة الموضوع مما صعب علينا حصرها فيما يجب التطرق اليه تعذر اللقاء والوصول الى مختلف المصادر بسبب الوضع الصحي الوطني فيروس كورونا.

## المحتوى الدراسة:

قصد معالجة الموضوع محل الدراسة قسمنا بحثنا الى فصلين فصل النظري والآخر تطبيقي حسب طريقة

امراد حيث تناول الفصل الاول الجانب النظري لمفهوم القيادة الاخلاقية اهميتها ومبادئها وايضا تعريف الالتزام

التنظيمي و خصائصه واهميته تناولنا في المبحث دور القيادة الاخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي اما الفصل

الثاني دراسات السابقة فقد تناول جانب التطبيقي بمحاولة اسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة التعليم العالي

والبحث العلمي جامعة ادرار

# الفصل الأول الأدبيات النظرية

**تمهيد:**

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعدد أهدافها أصبحت الحاجة ملحة لاجتياز التغيير والتطوير الملائم بالشكر الذي يضمن الاستمرارية والتميز وهذه مهمة لا تتحقق الا في ظل قيادة ادارية واعية تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الانجاز , كما ترتبط القيادة الادارية بتوجيه سلوك الافراد في المنظمة وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم بكفاءة عالية .لذلك اضحى الالتزام التنظيمي محل اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين وضالة من يبحث ويسعى للبقاء والتنافس وخاصة في ظل توفر القيادة الملائمة لهذا التنظيم ولتعرف اكثر على هذين المفهومين تم تقسيم الفصل الى مبحثين مفادهما :

**المبحث الاول : مفاهيم القيادة الأخلاقية**

**المبحث الثاني: اساسيات الالتزام التنظيمي**

## الفصل الاول : دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي

### المبحث الاول : مفاهيم القيادة الاخلاقية

#### المطلب الاول : القيادة الاخلاقية

يعد موضوع الاخلاق في القيادة من الموضوعات التي ربما يشعر الفرد انها معروفة من خلال الخبرة ولا ضرورة لبذل الجهد في دراستها

#### اولا: الاخلاق

تعود بداية الاخلاق الى بداية النشأة الكونية, فهي مرتبطة بالإنسان والانسانية, وقد ثبت ذلك بالشرع الاسلامي في قول الرسول ﷺ : "انما بعثت لأتمم مكارم الاخلاق" (البخاري) فقد دل هذا الحديث على وجود الاخلاق قبل الاسلام, وجاءت بعثة النبي ﷺ لتثبت دعائم الاخلاق النبيلة, وتتهي عن الاخلاق الرذيلة, وكان نجاح المؤسسة الاسلامية نابعا من اخلاقها ومنظومتها القيمية التي سادت بها على مر القرون (حسين، 2007) وقد عرف السعود ويطاح الاخلاق بانها مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي تتركز على قاعدة عقلية او قاعدة دينية (السعود، 1996)

وعرف حسان والعجمي الاخلاق بانها مجموعة من المبادئ والمعايير التي تحكم السلوك الانساني للإفراد والجماعات (حسان، 2007)

تعرف الاخلاق اساسا قويا تستند اليه كل المعاملات بين الانسان وخالقه وبين الاخرين فنجد ان الاخلاق حائط الصد الاول الذي يحول بين الانسان وبين الوقوع فيما هو محظور عليه فعله لذا نجد ان الاسلام قد قارب وربط بينه وبين مكارم الاخلاق وبين ذلك في الكتاب الكريم والاحاديث الشريفة

ويرى الطرونة ان الاخلاق ترتبط بالدين ويعلم النفس والاجتماع والبيولوجيا والسياسة والقانون والاقتصاد وبمختلف العلوم الاخرى نظرا لأنها مرتبطة بالإنسان وافعاله وهذه الافعال تمتد لتصل مختلف انواع المعرفة التي توصل لها الانسان بحيث تركز الاخلاق على حسن الانتفاع من هذه المعرفة رغم ان بعض انواع المعرفة قد يسخرها الانسان نحو الهدم والتدمير والقتل غير المبرر وغير المشروع (الشاعر، ممارسات القيادة الاخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الاداري، ماي 2017)



وقد عرف كثير من الباحثين من خلال ما يلي:

عرفتها يحي بأنها : عبارة عما أقرته الشريعة الاسلامية من قوانين ومبادئ، وتشريعات، وأقره المجتمع من قيم وعادات، وتقاليده، والتي تضبط معاملات الافراد بينهم ومصادقة الافراد بالتزامهم بما صدر عن الدين والمتجمع للسمو والارتقاء الى ما هو افضل.

وقد عرفها الطراونة بأنها : علم يبحث في الخطأ والصواب، والخير والشر، ويتكون من مجموعة من القيم والمبادئ والمعايير التي تحدد سلوك الفرد والجماعة.

وعرفها بودراع بأنها مجموعة القواعد والقيم التي تحكم سلوك الافراد والجماعة، للتمييز بين الصواب والخطأ في المواقف المختلفة، كما أنها تساهم في تحديد المعايير اللازمة لما هو جيد وسيء من التصرفات والافعال التي يقوم بها الافراد.

ويرى الباحثان بأن الاخلاق عبارة عن مجموعة من المبادئ الادبية والقيم والسلوكيات التي تحكم سلوك الفرد والجماعة وقد تكون مقبولة لدى البعض أو غير مقبولة لدى الاخرين.

وتعقبا على ما سبق يتضح لنا بأن الاخلاقي ما يقوم به الانسان من اعمال عن وعي وبصيرة سواء كانت هذه الاعمال تصب في الخير والشروان هناك سمات قد تكون مكتسبة لدى الانسان عن طريق الوراثة، وسمات قد يتعلمها الانسان من خلال العادة. (الشاعر، ممارسات القيادة الاخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الاداري، ماي 2017)

### ثانيا: القيادة

لغة: مشتقة للفعل قاد اي قام بعمل ما للوصول الى الهدف المنشود (الوليد، 2008)

اصطلاحا: القيادة تفاعل بين القائد ومجموعة من البشر الذين يتولى قيادتهم ومختلف اعضاء الموارد البشرية (عدون، 2004)

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام الباحثين وذلك لكونها احد عوامل نجاح المنظمة، ولاسيما في العصر الحديث وذلك بسبب الثورة التقنية والمعلوماتية والتطور السريع في مجال الاقتصاد فالمنظمات بحاجة الى اسلوب جديد من اساليب القيادة يتماشى مع النمو المعرفي للمجتمع وللعاملين في المنظمات بحيث يستطيع القائد تحفيز العاملين للعمل ويكون قادر على مشاركتهم في القرارات ويهتم بهم وبتطويرهم مما يعود على ادائهم بشكل ايجابي داخل المنظمة.

فموضوع القيادة يعد من اهم الموضوعات وبرزها في عالم الإدارة الحديثة حيث ان القيادة باتت المقياس الذي تتعمد عليه نجاح المنظمة فان معظم النجاحات او الفشل في المنظمة تعزي الى كفاءة القيادة وفشلها كما انها تعد المحك الاساسي الذي من خلاله تحقق المنظمة اهدافها فهي تمتلك القدرة على التنسيق بين العديد من المكونات الاساسية للمنظمة والجوانب التنظيمية والانسانية والاجتماعية للعملية الإدارية ومن اجل ان تصل الى مستوى التكامل والشمول بين مدخلات العملية الإدارية وذلك من اجل تحقيق اهدافها لذا فلا بد من العمل على تطوير الانماط القيادية التي تصل بطاقة الانسان الى ان تكون سابقة للواقع ومتطلعة للمستقبل وبهذا تعد القيادة محورا رئيسيا للعلاقة القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين ولها تأثير مباشر وقوي على الانتاجية لاعتبارها هدف اسمى تعمل كافة المنظمات على تحقيقه بأعلى كفاية وجودة ممكنة

فلا بد من ان تكون علاقات القيادي مع الناس علاقة تتمثل بالحيوية والتفاعل لضمان نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها فالقيادي الذي ينجح في توطيد العلاقات انسانية سليمة يملك القدرة على مساعدة المجتمع على اظهار الشعور والاحساس بالغاية والهدف الإداري وكما يساعد الإدارة على وضع سياسات افضل ويستقطب عاملين افضل وبهذا يتمكن من ان يحقق تنفيذ افضل لسياسة المنظمة . (القيادة الاخلاقية لدى الرؤساء ومشرفات الاقسام الاكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس، 2016)

وتعرف القيادة هي علاقة قوية بين القائد والاتباع وهي وسيلة لتحقيق الاهداف من خلال مساعدة اعضاء الجماعة على تحقيق اهدافهم واحتياجاتهم ومن خلالها يؤثر الفرد في الجماعة لتحقيق هدف مشترك (الاسلوب القيادي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين)

ويرى الباحثان القيادة هي العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه او بالتأثير في افكار ومشاعر الآخرين

### ثالثا: القيادة الاخلاقية

لابد للقائد ان يكون متمتعا بصفات أخلاقية كي يكون قادر على خلق اجواء من المحبة والانسجام والعمل على نسج العلاقات بين العاملين مما يكون له بالغ الاثر الايجابي على المنظمة فيساهم في رفعتها وتطويرها فعلى القائد ان يمتلك البعد الاخلاقي اللازم القيام بمستوى مرؤوسيه ورفع كفاءتهم حيث نجد انه كلما اتسمت العلاقات داخل المنظمة بالود والمحبة كلما كان مناخ العمل يدفع الى الانجاز والابتكار ونجد ان هناك مجموعة من التعاريف للقيادة الاخلاقية ما يلي :

عرفها Tenakoe Panned بانها : التوضيح العلمي للسلوك المناسب طبيعيا من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين واتخاذ القرار.

(الشاعر، ممارسات القيادة الاخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الادراي دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، 2017)

وعرفها De Hoogh and Den Hartog : بانها العملية التي تؤثر فيها القائد على أنشطة المجموعة لتحقيق الاهداف التنظيمية بطريقة مسؤولة اجتماعيا. (غنيم، 2020)

و يعرف القيادة الاخلاقية العتيبي، بانها : مجموعة السلوكيات والافعال التي يقوم بها القائد المدرسي تجاه المتعلم مستخدما في ذلك الوسائل وسبل ملائمة والتي يمكن من خلالها اكساب المتعلم الفضائل الاخلاقية التي تجعل منه انسانا صالحا نافعا لمجتمعه ووطنه.

وايضا تعرف بانها مجموع القيم والمعايير والسلوكيات الاخلاقية التي تمارسها مديرة المدرسة داخل المدرسة عند تعاملها مع المعلمات وتقاس من خلال استجابات افراد العينة من المعلمات على فقرات استبانة القيادة الاخلاقية التي تتمثل في الصفات الشخصية والصفات الإدارية والعلاقات الانسانية. (بركي، 2013)

ويعرف ليمي يور Lim Layer بان القيادة الاخلاقية تنال قدر من الاهتمام في الانظمة والمؤسسات التربوية وذلك لأنها تهتم بالكثير من العوامل التي تؤثر على نجاح المؤسسة فهي قيادة قادرة على نقل الرؤية والقيم للموظفين وقادرة على تجسيدها في السلوكيات القيادية التي يمارسها القائد نحو الموظفين

ويعرف يا موديان ا لقيادة الاخلاقية بانها : صورة من صور القيادة التي تمكن القائد من السير في الوجهة السليمة نحو الشراكة في القيم الاخلاقية مع العاملين

ومن خلال ما سبق يعرف الباحثان القيادة الاخلاقية بانها: عدد من الافعال التي يقوم بها رؤساء ومشرفات الاقسام الاكاديمية في الجامعات نحو اعضاء هيئة التدريس عن طريق بعض الاساليب المناسبة الاخلاقية والقيم والمبادئ الاخلاقية المتمثلة بالنزاهة والعدالة والشفافية. (القيادة الاخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الاقسام الاكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس، 2016)

تعزير القيادة الاخلاقية لدى مديرات الادارات بالادارة العامة للتعليم من خلال:

اعادة النظر في معايير اختيار القيادات التربوية بجعل البعد الاخلاقي محور اساسيا في اختباراتهما

تعديل معايير تقويم القيادات التربوية وازضافة البعد الاخلاقي ليكون محور اساسيا في عملية التقويم واساسا للاستمرار في الادارة (صقر، 2016)

رابعاً أهمية القيادة الاخلاقية

ان التزام القائد التربوي بأخلاقيات المهنة يعد عاملاً مهماً وإساسياً في نجاح المؤسسات التربوية وتعزيز إنتاجيتها وتحسين جودة مخرجاتها حيث ان اخلاقيات القائد تقود الى بذل الجهد وتأدية العمل بأمانة وتحمل المسؤولية بغير تردد

ويعد مدير المدرسة القائد التربوي المكلف بالقيام بجميع الابعاء الوظيفية في المدرسة، ويساعده في ذلك المعلمون، لينتج من خلال ذلك صياغة شخصية علمية قويمية سلمية تتمتع بالخلق القويم وتترسخ فيها القيم السامية لذا فان المدير له الدور الكبير في صلاح المدرسة او افسادها ويؤثر فساد المدير على المدرسة من ناحيتين كما يأتي :

- تدني احترام المرؤوسين للمدير، ولمركزه القيادي بشكل عام، مما يؤثر على علاقة المدير مع المعلمين، وبالتالي على مخرجات العملية التعليمية.
- ميل المديرين الفاسدين لاختيار من هم على شاكلتهم لمليء الوظائف الشاغرة وتولي المسؤوليات الحساسة، مما يؤثر على القيادة الاخلاقية لمدير المدرسة.
- ان القيادة الاخلاقية لمدير المدرسة تعزز فهم افضل حول العملية التربوية من خلال استخدام مجموعة من التصورات العملية التي تصب في مصلحة المدرسة اكثر من الاهتمام بمصلحة الشخصية، ويحقق وجود دستور اخلاقي ينظم مهنة القائد التربوي في المؤسسات التربوية العديد من الفوائد التربوية وهي على النحو الاتي:
- توجه سلوك الاعضاء الجدد الملتحقين في المهنة
- تنظيم العلاقة بين الافراد المهنة انفسهم وبينهم وبين من يتعاملون معهم.
- تحديد معايير الكفاءة الفعالية في تنفيذ الخدمة وتقديمها الى الجمهور
- تنمية روح الالتزام والولاء المهني لدى افراد المهنة (العتيبي، 2013)
- تعين مستوى مسؤولية الافراد عما يقومون به وعن نتائجهم اذ تتاح الحماية الكاملة لافراد المهنة من تعسف او اعتداء عليهم

العمل على تنسيق العلاقات ما بين العاملين في المهنة الواحدة (العتيبي، 2013)



ويرى الباحثان ان اهمية القيادة الاخلاقية ترجع الى عدة جوانب :  
قدرتها على تقليل ومنع الاحتكاك بين الإدارة والعاملين.

الحد من ظاهرة ترك العمل في المنظمات .

تعمل على زيادة الولاء لدى العاملين.

تشجيع العاملين على زيادة الانتاجية .

اشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين.

#### خامسا : مبادئ القيادة الاخلاقية

تتمثل مبادئ القيادة الاخلاقية (freakleleyandburgh, 2000) في عدة ابعاد تتمثل فيما يلي :

الامانة والصدق والاخلاص في العمل القيادي

الاهتمام بمبادئ العلاقات الانسانية عند الافراد العاملين في المؤسسة

يحترم القوانين والانظمة القائمة في المؤسسة

يعمل على تطوير القوانين التربوية بكافة الوسائل المشروعة

يبتعد عن انتهاز منصبه لكسب مصلحة شخصية

يحافظ على المستوى المهني لديه ويسعى لتطويره

يحترم كافة الاتفاقيات والعقود في المؤسسة ويلتزم بها

واضاف عابدين عدد من مبادئ القيادة الاخلاقية والمتمثلة في :

النزاهة والشفافية في العمل: والتي تأتي لتتسجم مع المبادئ الانسانية السامية لدى القائد الاخلاقية

المسؤولية: وهي تحمل القادة مسؤولية الاعمال والنتائج المتوقعة لتلك الاعمال التي تتضمن ان تتوافق مع

المبادئ الانسانية السامية وتشتمل المسؤولية على ما يلي:

القدرة على تحمل المسؤولية الشخصية

الاعتراف بحالات الفشل ومواطن الأخطاء

تحمل المسؤولية لخدمة الآخرين

العدل: فمن الاخلاقيات ان يحرص القائد على العدل ويعمل بروحه ويؤثر على العاملين ليكون اقرب اليهم

الاتزان الانفعالي: والذي يساعد القائد على التقاهم مع العاملين في المؤسسة. (القيادة الاخلاقية لدى الرؤساء ومشرفات الاقسام الاكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس، 2016)

ويرى الباحثان ان القائد الذي يتمتع بالأخلاق هو الذي يضع المبادئ الانسانية في تعاملاته مع

الآخرين والتي من الممكن ان تورد فيها اخطاء وانهم يعرفون ان سلاحهم السري لاستمرار الأداء الشخصي هو اتباع المبادئ الانسانية للوصول الى مستوى الذكاء الاخلاقي في العمل وادراكهم ان هذه المبادئ تساهم وبشكل مفتوح الى الارتقاء والنجاح سواء على الصعيد العملي او المهني خاصة فيما يتعلق بصنع القرارات الاخلاقية المتميزة والتي بدونها قد نتعرض للقرارات الاخلاقية للضياح.

## المبحث الثاني : اساسيات الالتزام التنظيمي

المطلب الاول : ماهية الالتزام التنظيمي

اولا : الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام عامة من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام وفي منظمات الاعمال بشكل خاص ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة الى دراسة السلوك الانساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه .

لغة: يدل على الاندماج او الرغبة او القبول او الاستعداد (مصطفى، 2011)

اصطلاحا : يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية ويترتب عليه ان يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة ورغبة الفرد في اعطاء جزء من نفسه من اجل الاسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود كبير والقيام بأعمال تطوعية وتحتمل مسؤوليات اضافية. (احمد، 2006)

الالتزام التنظيمي بانه عبارة اتجاه او توجه نحو المنظمة والذي يربط او يعلق ذات الشخص بالمنظمة  
(السنتاوي، ديسمبر 2003)

ويرى بوتر بان الالتزام هو: استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء  
في المنظمة والقبول بالقيم والاهداف الرئيسية للمنظمة (ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة  
التنظيمية، 2014-2015)

اما شالدون فيرى ان الالتزام هو : التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق اهدافها وهو مستوى  
الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها والاخلاص لها وتحقيق اهدافها مع شعوره  
المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها (ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية،  
2014-2015)

اما بوشان فينظر الى الالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وانه ناتج تفاعل ثلاثة  
عناصر وهي :

**التطابق Identification** : ويعني تبني اهداف وقيم المنظمة باعتبارها اهدافا وقيما للفرد العامل فيها

**الانهماك Envolment** : ويقصد به الاستغراق او الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة

**الولاء Loyalty** : والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة

وايضا من بين التعريفات التي برزت في النظر الى الالتزام التنظيمي :

يعرف الالتزام التنظيمي بانه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة اكثر من ارتباطها بها لأسباب نفعية مادية

يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل اقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها  
ومن ثم قبوله وايمانه بها بأهدافها قيمها

يمثل الالتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد

يعرف الالتزام التنظيمي بالشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق  
مصالح المنظمة

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق اهداف العاملين  
مع اهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الاخر والتمسك بقيم واهداف المنظمة والشعور القوي

بالانتماء اليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها (ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، 2014-2015)

## ثانيا خصائص الالتزام التنظيمي

ومن خلال خصائص الاستعراض السابق لتعريف الالتزام التنظيمي يمكن سرد الخصائص المشتركة التالية والخاصة وهي :

ان حجم العمل اكبر لدى العاملين الاكثر التزاما فالالتزام اداة تؤدي الى تماسك المجتمع وحفظ النظام لأنه يعتبر الاساس والركيزة الصلبة التي ترتكز عليها الاخلاق (ايهاب عيسى المصري، 2014)

يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل اقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وايمانه بأهدافها وقيمها

يشير الالتزام الى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء

يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة

يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة الابعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي او الوجداني بين الفرد والمنظمة والاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب اتجاه المنظمة

يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل

يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الافراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم

يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما ان التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثير استراتيجية ضاغطة (حنونة، 2006)

### ثالثا : اهمية الالتزام التنظيمي

هناك عدة اسباب قد ادت الى الاهتمام بهذا المفهوم وهي:

قوة تماسك الافراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي

زيادة معدلات الاداء والانتاجية (الامين، 2015-2016)

أ- ن التزام التنظيمي يمثل احد المؤشرات الاساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل

ب- ان مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الانساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه

ج- ان الالتزام التنظيمي يمكن ان يساعدنا الى حد ما في تفسير كيفية ايجاد الافراد هدفا لهم في الحياة

د- يمثل الالتزام التنظيمي عنصر هاما في الربط بين المنظمة والافراد العاملين بها لاسيما في الاوقات التي تستطيع فيها المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق اعلى مستوى من الانجاز.

كما تكمن اهمية الالتزام في ترجمة الرغبات وال ميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته الى سلوك ايجابي يدفع بالمنظمة الى التقدم والبقاء

وايضا يعتبر الالتزام الافراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة انتاجها

ان الالتزام الافراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما اكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم او تركهم للعمل (ابتسام)

يعتبر عامل هام في التنبؤ بفعالية المنظمة (احلام، 2013-2012)

اكنت كثير من الدراسات على الاهمية الواضحة للالتزام التنظيمي اذ اوضحت الدراسات ان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي

الغياب والتهرب عن اداء العمل (العمرى، مارس 2017)

### المبحث الثالث : ماهية دور القيادة الاخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي

تبين من خلال المراجعة النظرية للمفاهيم والمصطلحات والمعرفة النظرية للقيادة الاخلاقية , ان القيادة الاخلاقية لها تأثير كبير و ايجابي على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين كونه من السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها وتعظيمها لدى العاملين لذا فان الالتزام التنظيمي اصبح وما يزال جديرا باهتمام القيادات الإدارية كونه يولد لدى الافراد احساسا عاليا بالانتماء والاندماج مع المنظمة مما ينعكس ايجابيا على بعض المتغيرات مثل المواطنة التنظيمية وتخفيف حدة ضغوط العمل . فكلما وفرت المؤسسة اسلوب قيادي فعال كلما زادت قدرات الالتزام لديه والعكس صحيح

#### المطلب الاول: دور القيادة الاخلاقية ف تحقيق الالتزام التنظيمي

يحظى موضوع القيادة الاخلاقية باهتمام كبير في السنوات الاخيرة , فالقيادة الاخلاقية اصبحت قضية الساخنة في السنوات الاخيرة فقد اكتسبت اهتمام الأكاديميين , والمدراء والسياسيين على حد سواء , على وجه الخصوص مع زيادة القضايا غير الاخلاقية لشركات الكبرى العالمية . ان السبب الرئيسي الذي نتجت عنه هذه القضايا غير الاخلاقية هو فشل قيادة المنظمات في ممارسة السلوكيات الاخلاقية وتعزيزها وتأثيرها السلبي على سلوكيات العاملين والتي يعد الالتزام التنظيمي ابرزها . كذلك قد يختلف سلوك الفرد في بلد ما عن سلوك فرد اخر في بلد اخر , وذلك لاختلاف الاداة والتقاليد والفوارق الحضارية الاخرى التي قد تحدد انماطا معينة في السلوك لأفراد وحتى الضوء والاصوات والروائح تؤثر على السلوك الافراد . بالإضافة الى هناك علاقة متوسطة القوة بين توافر السلوك الاخلاقي من قبل القائد والالتزام التنظيمي للعاملين وعلاقة ضعيفة بين متغير السلوك الاخلاقي من قبل القائد ومستوى الالتزام العاملين . ويجب ان يتمتع قائد المؤسسة بمستوى متوسط القوة من اخلاقيات العمل , اذ انه يتصرف على نحو اخلاقي , فضلا عن كونه يعزز من السلوكيات الاخلاقية , وتعميق وعي القيادة بأهمية السلوك الاخلاقي لما له من دور بارز في رفع درجة الالتزام التنظيمي للإدارة والعاملين , من خلال ايجاد الاليات المناسبة كإصدار الادلة والكتيبات الرسمية التي تؤكد على اهمية السلوك , تبين من خلال المراجعة النظرية للمفاهيم والمصطلحات والمعرفة النظرية للقيادة الاخلاقية , ان القيادة الاخلاقية لها تأثير كبير و ايجابي على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين , وعلى المنظمة او المؤسسة كونها من السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها وتعظيمها لدى العاملين , لذا فان الالتزام التنظيمي اصبح جديرا باهتمام القيادات الإدارية كونه يولد لدى الافراد احساسا عاليا بالانتماء والاندماج مع المنظمة مما ينعكس ايجابيا على بعض المتغيرات مثل المواطنة التنظيمية وتخفيف حدة ضغوط العمل , فكلما وفرت المؤسسة اسلوب القيادي فعال كلما زادت قدرات الالتزام لديه والعكس صحيح

وفي النهاية نجد ضرورة تبني ثقافة تنظيمية تؤكد على القيم والمعايير الاخلاقية ونشرها داخل المنظمات بالشكل الذي يجعل القيم الاخلاقي (السابع 2021)

## خلاصة الفصل الاول

من خلال ما سبق نستنتج ان القيادة الاخلاقية من اهم مجالات الحيوية التي تحقق عوائد معتبرة, وتعود بالنفع , فهي تساهم في ارتباط قوي بالواقع وبمتطلباته مع العلم ان جوهر العملية هم الافراد العاملون في المنظمة الذين ينقسمون بين متذمرين ورافضين للأساليب والإجراءات الخاطئة التي تجري داخل المنظمة وبين مؤيدين لا يتكلمون ولا يتذمرون من رؤسائهم او زملائهم حتى لو واجهوا صعوبات وعراقيل وضغط العمل .

نجد القيادة الاخلاقية لها دور كبير في تأثير على تحقيق الالتزام التنظيمي على انه الرغبة الداخلية لدى الفرد في المنظمة ببذل اقصى درجات الجهد في العمل والنابع من الايمان التام بأهداف وقيم المنظمة والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها

ومما لاشك فيه ان القيادة الاخلاقية تتيح فرص وقدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل لاسيما في المنظمة لذا عليها استخدام العديد من الاستراتيجيات بتوفير مناخ ملائم وحوافز مشجعة ونظم ادارية متطورة



# الفصل الثاني الدراسات السابقة

نال موضوع القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة حيث توفرت دراسات موضوعي القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي بشكل مفصل وفيما يلي مجموعة من الدراسات قدمت وهي :

### الدراسات المتعلقة بالقيادة الاخلاقية :

1- دراسة امجد دراجة وهدى المطيري(2011) بعنوان: دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدراس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات تزداد التحديات التي يواجهها الانسان يوما بعد يوم وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلوماتية وصراع القيم وفي ظل العولمة الجديدة مما يوجب على المنظمات ان تواجه هذه التحديات بكفاءة وفاعلية لازمة لتصل لا هدفها .

الاشكالية: ما دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدراس المرحلة الابتدائية في مدينة الطائف ؟

الفرضيات :

- ما درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديرات المدراس الابتدائية في مدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات؟
- ما دلالة الارتباط بين تقدير معلمات المدراس الابتدائية بمدينة الطائف لدرجات ممارسة القيادة الاخلاقية ودرجات ثقتهم التنظيمية؟
- التي هدفت الى التعرف على مستوى ممارسة مديرات المدراس الابتدائية للقيادة الاخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات.
- هدفت الى معرفة درجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات (التخصص والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمكتب الاشرافي).
- تكونت عينة الدراسة من (432) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

وقد اشارت نتائج الدراسة التي جاءت جميع ابعاد محور القيادة الاخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات (عالية جدا) وفقا لمقياس الدراسة :

- الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين متغيري القيادة الاخلاقية وجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية.

- ولا وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات افراد عينة الدراسة في مستوى القيادة الاخلاقية والثقة التنظيمية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تعزي الى متغيرات التخصص والمؤهل العلمي وسنوات خبرة والمكتب الاشرافي.

2- دراسة العتيبي (2013) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت وقد اهتمت وزارة التربية الكويتية بنشر المبادئ الاخلاقية والقيم التنظيمية في جميع المدارس وحثت المديرين على الالتزام بهذه المبادئ في ممارستهم لمهنتهم التربوية والقيادية .

الاشكالية : ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين؟  
الفرضيات :

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \geq 0,05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للقيادة الاخلاقية تبعا لمتغيري الجنس والخبرة؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وقيمهم التنظيمية؟

- هدفت الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بقيم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين بدولة الكويت وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية وبلغ عددهم ( 256 ) معلما ومعلمة يدرسون بالمرحلة الثانوية في دولة الكويت العاملين خلال العام الدراسي 2012-2013

- تحقيق اهداف الدراسة تم استخدام استبانة الشريفي والنتح ( 2011 ) للقيادة الاخلاقية وتطوير استبانة القيم التنظيمية

النتائج التي توصلت اليها المدارس الثانوية للقيادة الاخلاقية وهي :

- الدراجة الكلية للقيادة الاخلاقية والقيم التنظيمية لمديري المدارس الثانوية بالكويت من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة .

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد عينة الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الاخلاقية تبعا لمتغير الخبرة وقد كان الفرق لصالح (اقل من 5سنوات واكثر من 10 سنوات) عند مقارنتهما مع فئة من (5سنوات - 10 سنوات) فقط

3- دراسة العريضة (2012) بعنوان : عن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الاخلاقية وعلاقته بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين و قد تكون مجتمع الدراسة من (3764) معلما ومعلمة وتكونت عينة الدراسة من (351) معلما ومعلمة , اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الدراسة .

الاشكالية : ماهي المتغيرات المؤثرة في القيادة الاخلاقية بمستوى المدارس الحكومية في عمان ؟

الفرضيات :

- هل هناك درجة عالية من التزام العاملين داخل المدارس الحكومية في عمان؟

- وهل هناك علاقة دلالة احصائية موجبة بين مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان؟

هدفت الى تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان لتوضيح ماهية القيادة الاخلاقية واهميتها ومبادئها, واهمية ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية للمؤسسات التربوية.

اجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية اخرى وبمتغيرات اخرى

وكما ان اهم نتائج الدراسة :

- ان مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية في عمان للقيادة الاخلاقية والسلوك التنظيمي كان متوسطا, اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.50) وانحراف معياري(0.21)

- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية موجبة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الاخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية

- الدراسة الاجنبية الخاصة بالقيادة الاخلاقية :

1- دراسة ديف سنيو وما كنيزي **Dufresne and McKenzie (2009)** هدفت الى التعرف على صفات مديري المدارس الاخلاقية في عدد من المدارس في مدينة بوسطن الامريكية.

اشارت النتائج الى:

- 1 - ان مدير المدرسة الاخلاقية يعمل على ايجاد فرص الاتصال والتواصل مع العاملين في المدرسة
  - 2 - يقدر مساهمات المعلمين والعاملين في الادارة المدرسية .
  - 3 - ان المدير الاخلاقي يسهل من وجود فرص التعاون بين العاملين والمدرسين من اجل تحقيق المصلحة العامة للمدرسية
  - 4 - ان مفهوم القيادة المدرسية الاخلاقية يتضمن ايجاد مجتمع مدرسي متماسك لديه المقدرة على الاستفادة من جميع الموارد التنظيمية في المدرسة.
- 2- دراسة كاركوس (**karkose2007**):
- دراسة هدفت الى التعرف على مستوى ممارسة مديري المدارس في تركيا للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية
  - و اشارت النتائج الى:
  - ان مستوى ممارسة القيادة الاخلاقية والمسؤوليات الاخلاقية .( مثل العدالة في التعامل مع المعلمين وتشجيعهم وفهم المعلمين والتحلي بالصبر والتواضع) كانت من السلوكيات التي يمارسها مدير المدرسة الثانوية بدرجة تتراوح بين متوسطة وعالية من وجهة نظر المعلمين.
  - 3 - دراسة ستييب وما نجر (**Staib & Maninger ;2012**)
  - دراسة هدفت الى التعرف على ممارسة القيادة الاخلاقية في الادارة المدرسية واثرها على الصحة النفسية للطلبة في ولاية تكساس.
  - و اشارت نتائج الى:
  - 1- ان المديرين الثلاث أشاروا الى عدم حصولهم على التدريب في مجال القيادة الاخلاقية, وان هناك فروق في ممارسة القيادة الاخلاقية تعزي الى متغير حجم المنطقة التعليمية, لصالح المناطق الصغيرة.
  - 2- ان السلوكيات الاخلاقية من قبل الطلاب كان اهم الاعتبارات التي يجب التركيز عليها في ممارسة القيادة الاخلاقية لدى المديرين.

## 2- الدراسات العربية الخاصة بالالتزام التنظيمي :

1- دراسة محمد مصطفى الخش روم ( 169,2011 ) بعنوان : تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي ( دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب )

وقد هدفت الدراسة الى ان مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية ( النوع, العمر, عدد سنوات الخبرة ) يؤثر مناخ الخدمة معنويا وبشكل ايجابي في الرضا الوظيفي للعاملين في المعاهد التقنية.

الاشكالية : هل هناك اثر معنوي لمتغير مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي ؟

الفرضيات :

- هل هناك علاقة موجبة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات ( الجنس, الحالة الاجتماعية , المؤهل العلمي , مدة الخدمة , العمر). والالتزام التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني ؟

- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المعهد التقني؟

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب واثار بعض المتغيرات الشخصية في ذلك وتحديد اثر مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين.

- ان مستوى الالتزام التنظيمي كان بدرجة مرتفعة وان هناك فروقا معنوية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات العمر وعدد سنوات الخدمة وان هناك اثر معنويا لمتغير مناخ الخدمة كما يدركه العاملون في مستوى الالتزام التنظيمي.

3 دراسة سامي ابراهيم حماد حنون بعنوان: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجمعات الفلسطينية بقطاع غزة 2006. والتي تبنى على الافكار الابداعية في تطوير العمل.

الاشكالية : ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجمعات الفلسطينية بقطاع غزة؟

الفرضيات :

- ماهي العوامل التي تؤثر بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجمعات الفلسطينية؟

- ماهي العناصر الاكثر اهمية في تحقيق مستوى اعلى من الالتزام في تلك الجامعات؟

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

وقد هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بمدى معرفة تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل: (الجنس, العمر, مستوى التعليم, سنوات الخدمة, المستوى الوظيفي, مكان العمل ونوع الوظيفة)

- اما بالنسبة لمنهجية الدراسة فتحددت عينة الدراسة ب ( 340 ) موظف وموظفة وكانت الاستبانة هي اداة الدراسة.

- وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية: (العمر, مستوى التعليم, نوع الوظيفة, مدة الخدمة بالجامعة, المستوى الوظيفي)

- عدم وجود علاقة في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى الى متغير الجنس ومكان العمل.

3- دراسة ايناس فؤاد نوارى فلمبان ( 2008 ) بعنوان : الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة التي تتمثل في تحديد العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والمتغيرات الشخصية التي اشتملت على الجنس التخصص المؤهل العلمي الحالة الاجتماعية. الاشكالية: ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة؟

الفرضيات :

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة؟

- ماهي علاقة ارتباط بين مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة؟

هدفت الدراسة الى التعرف على المستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات :

- الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وان كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي ( 3,52 ) وانحراف معياري ( 0,52 ) ومستوى عال من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي ( 3,76 ) وانحراف معياري (0,51)



- وجود علاقة ارتباطية ايجابية متوسط بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي مقدارها 0,571 وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0,05$ ) في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور والمؤهل التعليمي لصالح حملة الدكتوراة

### دراسات الاجنبية الخاصة بالالتزام التنظيمي :

1 - دراسة كوما ر وجيري ( Kumar &Giri2009 ) حول تأثير العمر والخبرة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي توصلت الدراسة الى ان الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قد اختلفا بصورة هامة عبر المراحل الوظيفية المختلفة للعاملين وقد وجدت الدراسة ان الرضا الوظيفي, والالتزام التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالسن اكبر مما هو لدى الاصغر منهم سنا كما ان الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اعلى(خير الدين 2010)

من خلال التعرف على المتغيرات الدراسة وعرض اهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة, نستنتج ان دور القيادة الاخلاقية هي احد الاساسيات لنجاح مختلف المؤسسات , وذلك من خلال اهميته ومبادئه التي تعتبر كمراحل لاكتساب القيادة , وذلك من خلال تحسين عملية الاتصال من العاملين وتبادل مختلف المعارف بينهم, وتوليد افكار جديدة لا بداع داخل المنظمة , من اجل احداث التغيير المطلوب لتطوير المنظمة , ولتحقيق الالتزام التنظيمي والقدرة على النمو والاستمرار مع جميع المتغيرات المحيطة بها . وعليه الرفع من مستوى أدائها التنظيمي لتحقيق الاهداف بكل فاعلية وكفاءة.

# الفصل الثالث الدراسة التطبيقية

تمهيد:

يحتوي هذا الفصل الاجابة على التساؤلات المطروحة في المقدمة واثبات أو نفي صحة الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة وهذا من خلال مبحثين

يستعرض المبحث الاول الطريقة والادوات اما المبحث الثاني فقد خصص لنتائج والمناقشة من خلال اختبار الفرضيات ومناقشتها وذلك عن طريق بيان مواطن التأييد والتعارض مع الدراسات السابقة ثم تقديم التوصيات التي تكمن جامعة ادرار من الاستفادة من القيادة الاخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي وفي تحقيق المستوى المطلوب من أدائها التنظيمي ظل التغييرات واتخاذ القرارات على مستوى التعليم العالي

## المبحث الاول : الطريقة والادوات

المطلب الاول: الطريقة

اولا :المجتمع ووحدة الدراسة والعينة :

1 مجتمع الدراسة :

يمثل مجتمع الدراسة في كل موظفي جامعة ادرار سواء أساتذة او موظفين أو اداريين والسبب الرئيسي لاختيار مجتمع الدراسة والمتمثل في الاساتذة والموظفين الاداريين هو الحصول على المعلومات تخدم اهداف الدراسة بالإضافة كون الجامعة صرح معرفي يهدف للتطوير الإداري من خلال المفاهيم القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي ..... وغيرها

2- وحدة الدراسة :

تتضمن وحدة الدراسة الموظفين الإداريين في مختلف كليات الجامعة ( الاداريين, الاساتذة, الموظفين ) وتم توزيع الاستبانة على وحدة الدراسة لغرض الحصول على بيانات من اجل اتمام الدراسة وتحقيق الهدف منها

3- عينة الدراسة:

لقد كان حجم العينة التي تم توزيعها..... من استثمارات على كل من الموظفين والاساتذة والإداريين وتم استرجاع .....عدد من الاستثمارات كاملا مع الاجابة ناقصة لكل استثماره اي نسبة..... بين الجدول التالي توزيع العينة تبعا لمتغيرات الدراسة.

3-1 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (3-1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	21	72.4
	انثى	08	27.6
المجموع		29	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المخرجات Sp ss v26

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه ان نسبة الاناث الموجودة ضمن عينة الدراسة تقل على نسبة الذكو بكثير بحيث بلغ عدد الاناث (08) فرد من اجمالي العينة 29 ما يماثل نسبة 27.6, بينما فئة الذكور استحوذت على الجزء الاكبر من العينة الكلية حيث كان عددها (21) مفردة الموافقة لنسبة 72.4

2- 3 توزيع عينة الدراسة حسب السن

جدول رقم (3-2) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
السن	من 25 الى 34 سنة	10	34.5
	من 35 سنة الى 44 سنة	18	62.1
	أكبر من 45 سنة	1	3.4
المجموع		29	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v26

من خلال الجدول رقم(2-3). نلاحظ ان الفئة العمرية من 35 الى 44 سنة ابرزت حضورها وجاءت في المرتبة الاولى من مجموع الكلي للعيينة بعدد (18) عامل بنسبة 62.1, اما الموظفين الذين تتراوح اعمارهم ما بين 25 الى 34 سنة احتلت نسبة 34.5 المقابلة لعددهم البالغ (10) موظف وتأتي في الاخير الفئة الاكبر سنا بعدد (1) عامل اي ما نسبته 3.4.

### 3-3 توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (3-3): توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات العمل	اقل من 5 سنوات	5	17.2
	من 6 سنوات الى 11 سنة	18	62.1
	أكثر من 12 سنة	5	17.2
المجموع		29	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v26

يتبين لنا الجدول والشكل أعلى ان فئتين اقل من 5 سنوات واكثر من 12 سنة جاءت متساوية حيث شكلت نفس عدد من حجم العينة اذ بلغت 5موظفين من كل فئة ما نسبته 17.2 وكانت الحصيلة الاكبر للفئة من 6 الى 11 سنة حيث شكلت ما عدده 18 موظف من حجم العينة بالنسبة بلغت 62.1



### 4-3 توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم(4-3): توزيع افراد العينة المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	متوسط	لا يوجد	0
	ثانوي	لا يوجد	0
	دبلوم جامعي	29	100
المجموع		29	100

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v26

يتبين من خلال الجدول اعلاه ان ما نسبته 29 من حجم العينة المؤهلات العلمية اكثر ظهور بنسبة 100 مما يدل على اغلب افراد العينة من جامعيين.

### ثالثا : متغيرات ونموذج الدراسة

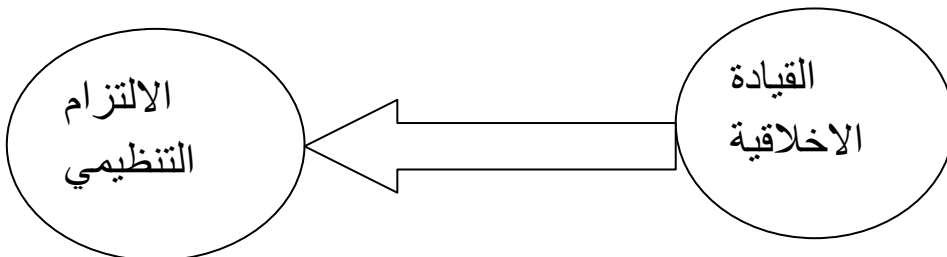
من اجل الاجابة على الاشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية لها فان متغيرات الدراسة تتمثل فيما يلي :

المتغير المستقل: القيادة الاخلاقية

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

وتم صياغة نموذج الدراسة والذي يتضمن فرضيات الدراسة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم ..... نموذج الدراسة



**المصدر :** اعداد طالبيين وفقا لمعطيات الدراسة

تسعى الدراسة الى ايجاد التأثير المباشر بين كل من القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي كون القيادة الاخلاقية الحجر الاساسي لبناء قاعدة القيادة في الموارد الغير الملموسة في جامعة ادرار والركيزة الاساسية للالتزام التنظيمي ومدى اعتماد جامعة ادرار على الخبرة والمهارة في تحسين ادائها.

**المطلب الثاني : الادوات المستخدمة في الدراسة**

تم التطرق في هذا المطلب الى الادوات المستخدمة في جميع البيانات ذات الصلة بالدراسة ,وكذا التحقيق من ثبات اداة الدراسة, وعرض مختلف الاساليب الاحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة.

**اولا : أداة الدراسة**

تمثلت اداة الدراسة في الاستبيان حيث تكون الاستبيان من جزئين جزء الاول متعلق بالبيانات الشخصية (الجنس, السن , الأقدمية, المؤهل العلمي, الراتب الشهري ) والجزء الثاني متعلق بمتغيرات الدراسة, وفق ليكرث الخماسي الذي يعتبر احد المقاييس الاكثر شيوعا ان يحدد موافقته في البحوث او عدم موافقته على خيارات محددة وهو يتكون من خمس خيارات متدرجة على النحو التالي: لا اتفق بشدة, لا تفق, محايد, اتفق, اتفق بشدة وتم تقسيم استبانة الدراسة الى محورين كما يلي:

**المحور الاول :**

يتكون من مجموعة فقرات لقياس القيادة الاخلاقية حيث تنقسم بدوره الى ثلاثة ابعاد كالتالي :

**البعد الاول:** البعد العدالة من الفقرة (01) الى الفقرة (06)

**البعد الثاني :** البعد المشاركة في السلطة من الفقرة(07) الى الفقرة (11)

**البعد الثالث:** وضوح الدور من الفقرة (12) الى الفقرة (15)

**المحور الثاني :**

تتكون مجموعة من العبارات لقياس الالتزام التنظيمي من خلال مؤشرات بما يخدم التحليل والاستعانة به لحل المشاكل والتي امتدت عبارتها من العبارة (01) الى (17)

الجدول رقم 5-3 تصميم الاستبيان

المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	المراجع والمصادر
القيادة الاخلاقية	البعد العدالة بعد المشاركة في السلطة وضوح الدور	(غنيم، سبتمبر 2020م)
الالتزام التنظيمي	-----	(العوفي، 13-04-2005)

المصدر: اعداد طالبين وفقا للمعطيات الدراسة

### ثانيا : مقياس الاداة

تم الاعتماد على مقياس لكرات الخماسي في عملية تحليل الاستبيان والاجابة على مختلف فقراته كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-5) درجات مقياس لكرات الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: اعداد طالبين وفقا لمعطيات الدراسة.

ولتحديد مستوى درجة الموافقة والذي حدد بثلاث مستويات وهي مرتفع متوسط منخفض وذلك بناء على المعادلة التالية :

طول المجال = (الحد الاعلى للمقياس - الحد الادنى للمقياس) // عدد مستويات المقياس

$$\text{طول المجال} = (5-1) = 4$$

$$0.8 = 5/4$$

الحد الاعلى للخلية = طول الخلية + اقل قيمة في المقياس

وبالتالي يصبح طول الخلية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (6-3): طول المقياس حسب مقياس ليكرث الخماسي

المتوسط الحسابي	الاتجاه	المستوى الموافق له
من 01 الى اقل 1.8	لا أتفق بشدة	ضعيف جدا
من 1.8 الى اقل 2.6	لا أتفق	ضعيف
من 2.6 الى اقل 3.4	محايد	متوسط
من 3.4 الى اقل 4.2	اتفق	مرتفع
من 4.2 الى اقل 5	أتفق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد طالبيين وفقا لمعطيات الدراسة

ثالثا: ثبات وصدق اداة الدراسة

بعد عملية صياغة الاستبيان كان لابد من اجل اخضاعه لاختباري الصدق وثبات

1- اختبار صدق الاستبيان:

هناك نوعان من الصدق لأداة الدراسة اولها الصدق الظاهري والثاني الصدق التطبيقي لأداة

الدراسة (بوسالم، 2012م-2013م)

أ- الصدق الظاهري لأداة الدراسة : ويقصد به التحقق من اداة الدراسة صالحة لقياس ما نريد قياسه, اي أن الفقرات التي يحتويها الاستبيان صالحة للحصول على البيانات المراد الحصول عليها, ولأجل ذلك تم عرض الاستبانة على (عدد الاساتذة) اساتذة محكمين ذوي الاختصاص في مجال الدراسة لتحكيمها والنظر في مدى سلامة بنائها وتم تعديلها بناء على توصياتهم

ب- الصدق التطبيقي لأداة الدراسة: تتم معرفة الصدق التطبيقي لأداة الدراسة بحساب معامل الارتباط ستوضحه الجداول التالية :

		القيادة الاخلاقية	بعد العدالة	بعد المشاركة في السلطة	وضوح الدور
القيادة الاخلاقية	Correlation coefficient	1	**0.456	0.793**	**0.878
	(sig(2- tailed		0.013	0.000	0.000
	N	29	29	29	29
		0.456**	1	0.570**	0.449**

بعد العدالة	n coefficient t				
	(Sig(2- tailed	0.013		0.001	0.015
	N	29	29	29	29
بعد المشاركة في السلطة	Correlatio n coefficient	0.793**	**0.570	1	0.796**
	(Sig(2- tailed	0.000	0.001		0.000
	N	29	29	29	29
وضوح الدور	Correlatio n coefficient	0.878**	*0.44935 *	0.796**	1
	(Sig(2- tailed	0.000	0.015	0.000	
	N	2 9	29	29	2 9

- دال عند مستوى معنوية 0.01\*

\*\* دال عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات Spss v26

نلاحظ من خلال الجدول (7-3) اعلاه انه يوجد ترابط قوي بين متغير القيادة الاخلاقية والبعدين التاليين بعد المشاركة وضوح الدور وترابط متوسط بينه وبين العدالة.

## 2-اختبار ثبات الاستبيان

من اجل الحصول على اداة دراسة قادرة على جمع معلومات دقيقة, لابد ان تكون تلك الاداة لها القدرة على تقديم اجابات ثابتة نسبيا تم استخدام طريقة التجانس والاتساق الداخلي معتمد في ذلك على معامل ثبات \*الفا كرو نباخ\* و الذي يفترض ان يأخذ القيمة ما بين (1-0) لتكون هذه القيمة مقبولة عندما تتعدى 60 في المئة وما فوق والجدول التالي يوضح نتائج معامل الثبات لكل محور في الاستبيان ككل

الجدول رقم . (8-3): معامل الثبات الاستبيان

محاور	عدد العبارات	معامل الثبات
محور القيادة الاخلاقية	15	0,879
محور الالتزام التنظيمي	17	0,914
الاستبيان ككل	32	0,929

المصدر: من اعداد طالبين بالاعتماد على مخرجات Spssv26

من خلال الجدول رقم (8-3). نلاحظ ان قيمة معامل \*الفا كرو نباخ\* مرتفعة عند كل محور, والاستبيان ككل حيث يتضح انها جاءت كلها اكبر من 0,7 وهي قيم جيدة توحى بثبات الاستبيان

رابعا : الاساليب الاحصائية المستخدمة



وتم استخدام الاساليب الاحصائية spss تم القيام بتحليل البيانات الاولية باستخدام الحزمة الاحصائية التالية :

معامل ألفا كرو نباخ لتحديد ثبات اداة الدراسة

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات اجابات افراد الدراس

مصفوفة الارتباط لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

تحليل الانحدار البسيط لقياس الاثر المتغير المستقل على المتغير التابع

المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

ستناول من خلال هذا المبحث عرض وتحليل البيانات ونتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة المنهجية وادوتها

### المطالب الاول: تحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سوف نستعرض نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة, وكذا نتائج الإحصاءات والانحراف المعياري

#### 1- التحليل الوصفي لمتغير القيادة الاخلاقية :

توضح الجداول التالية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وعبارات متغير القيادة الأخلاقية :

البعد الاول : بعد العدالة

يظهر من خلال الجدول التالي المتوسط والانحراف العياري للعبارات :

الجدول رقم (9-3) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العدالة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الاجابة
1	تتحمل الإدارة مسؤولية اخطاء العاملين التي لم يفعلوها	3.0345	1.2097	3	متوسط

متوسط	3	1.18696	2.8621	تسعى الادارة لتحقيق نجاح شخص على حسابها	2
متوسط	3	1.27885	2.7241	تتخذ الادارة القرارات الوظيفة بأسلوب متماثل	3
متوسط	3	0.94426	3.0345	تتكلف الإدارة بمشكلات العاملين التي ليس لهم السيطرة عليها	4
متوسط	3	1.30176	2.8621	تستغل الإدارة قدرات ومهارات العاملين استغلالا جيد	5
متوسط	3	1.15648	2.8621	لا تهتم الادارة بالوساطة والمحسوبية في تصرفاتها مع العاملين	6
متوسط	-----	0.61627	2.8966	بعد العدالة	6-1

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج Spssv26

يتضح من الجدول رقم(9-3). أن أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تتحمل الادارة مسؤولية اخطاء العاملين التي لم يفعلوها" بمتوسط حسابي (3.0345) وانحراف معياري قدره (1.2097)، وتعكس هذه النتيجة حالة عدم الاتفاق بين أفراد العينة حول العبارة، ثم جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية عبارة" تتكلف

الإدارة بمشكلات العاملين التي ليس لهم السيطرة عليها" بمتوسط حسابي (3.0345) وانحراف معياري (0.94426)، وتبين هذه النتيجة حالة عدم التأكد والاتفاق بين أفراد العينة حول أن المسؤولين لا يملكون الخبرة الكافية لمواجهة المواقف الصعبة، وجاءت عبارة "تستغل الإدارة قدرات ومهارات العاملين استغلالاً جيداً" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.8621) وانحراف معياري (1.30176)، ونلاحظ أن هذا المتوسط يقترب من حالة عدم التأكد لأفراد العينة مما يعني أن الأفراد غير متأكدين من أن المسؤولين يتعاملون بمبدأ الثقة واستغلالهم اتجاه العاملين، وجاءت عبارة "لا تهتم الإدارة بالوساطة والمحسوبية في تصرفاتها مع العاملين"، في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.8621) وانحراف معياري (1.15648)، وتدل هذه النتيجة على وجود حالة عدم التأكد بمستوى إجابة متوسط، مما يدل أن الأفراد غير متأكدين من أن المسؤولين لديهم القدرة على إقناع العاملين، ثم في المرتبة الخامسة جاءت عبارة "تسعى الإدارة لتحقيق نجاح شخص على حسابها" بمتوسط حسابي (2.8621) وانحراف معياري (1.18696)، وتبين هذه النتيجة كذلك حالة عدم التأكد لأفراد عينة الدراسة، مما يدل على أنهم غير متأكدين من المسؤولين يتخلون عن مصلحتهم العامة لتحقيق المصلحة الخاصة. وفي الأخير العبارة "تتخذ الإدارة القرارات الوظيفية بأسلوب متماثل" بمتوسط الحسابي (2.7241) وانحراف المعياري (1.18696) تعكس هذه النتيجة حالة عدم التأكد بين أفراد العينة حول هذه العبارة إذ إن المتوسط الحسابي يقترب من درجة المحايد في مجال الاتجاه

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن بعد العدالة سائد بدرجة متوسطة في دور القيادة الأخلاقية بمتوسط حسابي (2.8966) وانحراف معياري (0.61627)، وهذا ما يدل على عدم توفر العدالة، لهم ضعف تأثير غير جيد وشخصية غير جذابة التي تمكنهم من التأثير في العاملين لإحداث تغييرات جوهرية، فالعاملون ينظرون للمسؤول بقدرة منخفضة تماماً على الإقناع فكرياً وعلمياً وعملياً وتنظيمياً.

#### البعد الثاني: بعد المشاركة في السلطة

يظهر من خلال الجدول التالي نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات:

الجدول رقم (10-03): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المشاركة في السلطة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
07	تسمح الإدارة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات	2.89	1.371	3	متوسط
08	تفوض الإدارة بعض صلاحياتها للعاملين لتنمية الإبداع والابتكار لديهم	2.82	1.197	3	متوسط
09	توفر الإدارة قيادة فعالة	2.75	0.987	3	متوسط

10	تشارك الادارة العاملين في مواجهة تحديات العمل	3.03	1.149	4	مرتفع
11	توفر الادارة البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل	3.27	0.996	4	مرتفع
11-07	البعد المشاركة في السلطة	2.95	0.994		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على مخرجات برنامج v 26Spss.

يتضح من الجدول رقم (10-3) أن العبارة " تشارك الادارة العاملين في مواجهة تحديات العمل جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.149)، وهذه النتيجة تعكس درجة موافقة عالية من التأكد لأفراد العينة، فالمستجوبين يرون أن المسؤولين يشاركون في مواجهة تحديات العمل المنسق، وجاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة التأكد عبارة " توفر الادارة البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل " بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.996)، وهي درجة موافقة مرتفعة بالنسبة لمستوى الإجابة المعتمد، إلا أنها تقترب من حالة عدم التأكد ما يعني أن أفراد العينة غير متأكدين حول توفر المعلومات والبيانات اللازمة في العمل، وفي المرتبة الثالثة من حيث الأهمية جاءت عبارة " تسمح الادارة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات بمتوسط الحسابي (2.89) والانحراف المعياري (1.371) وتعكس هذه النتيجة حالة عدم التأكد بين افراد العينة حول هذه العبارة ،اذ ان المتوسط الحسابي يقترب من درجة المحايد في مجال الاتجاه . ثم في المرتبة الرابعة جاءت عبارة" تفوض الادارة بعض صلاحيتها للعاملين لتنمية الابداع والابتكار لديهم. " بمتوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (1.197)، وتعكس هذه النتيجة حالة عدم التأكد بين أفراد العينة حول هذه العبارة، إذ أن المتوسط الحسابي يقترب من درجة محايد في مجال الاتجاه، وجاءت العبارة " توفر الادارة قيادة فعالة في المرتبة الخامسة من حيث الترتيب بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.987)، وتدل هذه النتيجة على حالة عدم التأكد لأفراد عينة الدراسة حول العبارة.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن بعد المشاركة في وضوح السلطة سائد بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (0.994)، وهذا راجع إلى أن المسؤولين يقومون بإثارة روح الحماس والتشجيع على إنجاز الأعمال، فهم يقومون باهتمام كبير للتحفيز المادي والمعنوي كون العامل هو الحجر الأساس في ارتفاع وانخفاض مردودية المؤسسة.

### البعد الثالث: وضوح الدور

يظهر من خلال الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات:  
الجدول رقم(11-3): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد وضوح الدور

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الإجابة
12	تشير الإدارة الى الاداء المتوقع في فريق العمل	2.96	1.017	4	مرتفع
13	تحدد الادارة الاولويات التي يجب ان يلتزم بها العاملين	3.37	1.236	4	مرتفع
14	توضح الادارة مسؤوليات كل فرد تجاه العمل	3.31	1.466	4	مرتفع
15	توفر الادارة تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة للعاملين	3.27	1.278	4	مرتفع
12	بعد وضوح الدور	3.23	0.994	4	مرتفع
-					
15					

المصدر: من اعداد طالبيين بناء على مخرجات برنامج 26Spss v.

يتضح من الجدول رقم ( 11-3) أن العبارة الأكثر أهمية هي عبارة "تحدد الادارة الاولويات التي يجب ان يلتزم بها العاملين". بمتوسط حسابي ( 3.37) وانحراف معياري ( 1.236)، دلالة على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة حول أن المسؤولين يتحدون على الاولويات التي يجب الالتزام بها العاملين ، وفي المرتبة الثانية من حيث الأهمية جاءت عبارة " توضح الادارة مسؤوليات كل فرد تجاه العمل". بمتوسط حسابي ( 3.31) وانحراف معياري ( 1.466)، وتقع هذه النتيجة في مستوى إجابة مرتفع، مما يدل على وجود حالة الاتفاق لأفراد عينة الدراسة حول العبارة، وجاءت عبارة " توفر الادارة تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة للعاملين،" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ( 3.27) وانحراف معياري ( 1.278)، وتبين لنا هذه النتيجة أن المتوسط الحسابي يقترب من حالة عدم التأكد ، وجاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية عبارة " تشير الادارة الى الاداء المتوقع في فريق العمل ". بمتوسط حسابي ( 2.96) وانحراف معياري ( 1.017)، وتعكس هذه النتيجة حالة عدم التأكد لأفراد عينة الدراسة، مما يعني أن الأفراد غير متأكدين من أن المسؤولين يقومون بتشجيع فريق العمل، ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن بعد وضوح الدور سائد بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي ( 3.23) وانحراف معياري ( 0.995)، و يظهر لنا أن المسؤولين يشجعون مشاركة العاملين في المستويات الإدارية الدنيا على المشاركة في صناعة القرارات فهم يتيحون لهم بعض المساحات من أجل خلق التشاورات والاقتراحات والأفكار الجديدة للاستفادة من الأفكار الكامنة عند العاملين، إلا أن مستوى المشاركة من وجهة نظرهم من المفترض أن تكون متوسطة والسبب أن هناك بعض القرارات لا يمكن للعاملين إدراك منافعها أو مساوئها على المدى البعيد بحكم مناصبهم الإدارية وعدم المعرفة بتوجهات الشركة من ناحية أخرى.

2- التحليل الوصفي لمتغير الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	مستوى الاجابة
1	اعتبر مشاكل الجامعة وكأنها مشاكلي	3.31	1.339	4	مرتفع
2	استمتع بالحديث عن الجامعة التي اعمل بها مع زملائي واصدقائي خارج العمل.	3.20	1.206	4	مرتفع
3	اشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع اهداف الجامعة	3.000	1.1019	3	متوسط
4	انتمائي الى الجامعة لا تعوضه مؤسسة اخرى بديلة	3.17	1.226	4	مرتفع
5	تتوافق قيمي الذاتية مع القيم الموجودة في	3.00011	1.1019	3	متوسط

				هذه الجامعة	
مرتفع	4	1.052	3.41	اشعر بأن هذه الجامعة جزء مني	6
متوسط	3	1.114	2.79	البيئة التنظيمية السائدة في الجامعة تدفعني الى التمسك اكثر بالبقاء فيها	7
متوسط	3	1.265	2.37	لن اقبل العمل في مؤسسة اخرى حتى ولو كانت ظروف العمل هناك افضل	8
متوسط	3	1.195	3.00010	ارفض نقلي الى جهة عمل اخرى, لقناعتي بعملية في الجامعة	9
مرتفع	4	1.055	3.44	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ التقاعد	10
متوسط	3	1.209	3.03	ستضطرب الكثير من الامور في حياتي اذا	11

				تركت عملي الحالي	
مرتفع	4	1.1500	3.41	ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على الالتزام نحو العمل	12
متوسط	3	1.239	2.41	سأقبل اي وظيفة اكلف بها مقابل استمراري للعمل في هذه الجامعة	13
مرتفع	4	1.1108	3.34	هناك فضل الجامعة في بناء حياتي الوظيفية	14
مرتفع جدا	5	1.0000	4.000	احرص على ما يجعل جامعتي تبلغ اهدافها	15
متوسط	3	1.222	2.93	يوفر رئيسي الفرص لإظهار طاقات الموظفين	16
مرتفع	4	1.403	3.44	اشعر بالراحة اثناء ادائي لمهامي	17
-----	-----	-----	-----	الالتزام	17-1



				التنظيمي	
--	--	--	--	----------	--

المصدر: من اعداد طالبيين بناء على مخرجات SPSSV26

يتضح من الجدول رقم (12-3) ان العبارة "احرص على ما يجعل جامعتي تبلغ اهدافها", بمتوسط الحسابي (400) وانحراف المعياري (1000), وهذه العبارة تدل على وجود الفرد في هذه الجامعة بمؤشر كفاءته لبلوغ اهدافه بدرجة مرتفعة جدا, وجاءت المرتبة الثانية من حيث درجة التأكد عبارة "اشعر بالراحة اثناء ادائي لمهامي" بمتوسط الحسابي (3.44) وانحراف المعياري (1.403), وهي درجة مرتفعة موفقة بالنسبة لمستوي الاجابة المتعمد مما يدل على الراحة النفسية في اداء المهام, وجاءت العبارة "لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ التقاعد", في المرتبة الثالثة من حيث الاهمية بمتوسط حسابي (3.44) والانحراف المعياري (1.055), تعكس هذه النتيجة الى التأكد بمستوى مرتفع مما يعزز الاستمرار العلاقة التي قامت بين العمل وتقاعد, وفي المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة نجد عبارة " اشعر بأن هذه الجامعة جزء مني". بمتوسط الحسابي (3.41) وانحراف المعياري (1.052) اي شعور بالانتماء لجامعتي كما وكأنها بيتي الذي احرص عليه ,اما المرتبة الخامسة بعبارة "ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على الالتزام نحو العمل" بمتوسط الحسابي (3.41) وانحراف المعياري (1.1500) مما يدل على ارتفاع مستوى الرغبة لدى العاملين بالجامعة, اما المرتبة السادسة فقد كانت العبارة " هناك افضل الجامعة في بناء حياتي الوظيفية" ذات المتوسط الحسابي (3.34) وانحراف المعياري (1.1108) مما يتح المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ووجود اتفاق الافراد عينة الدراسة حول العبارة, وجاءت العبارة " اعتبر مشاكل الجامعة وكأنها مشاكلي", بمتوسط الحسابي (3.31) والانحراف المعياري (1.339) , بالمرتبة السابعة مما يدل على وجود درجة التأكد مرتفعة على انه شعور الداخلي للفرد في مجتمع الدراسة مما يعزز القول ان مسالة الالتزام التنظيمي من حيث الولاء التنظيمي للفرد هي دافع الداخلي يجعل الفرد مرتبط ارتباطا عاطفيا بتلك المؤسسات, في المرتبة الثامنة بعبارة " استمتع بالحديث عن الجامعة التي اعمل بها مع زملائي واصدقائي خارج العمل" بمتوسط الحسابي (3.20) وانحراف المعياري (1.206), وتعكس هذه النتيجة التأكد لا فراد عينة الدراسة مما يعني ان الافراد متأكدين ان ثقتهم تجعلهم بالفخر والاعتزاز كونهم من افراد الجامعة , اما المرتبة التاسعة بعبارة "انتمائي الى الجامعة لا تعوضه مؤسسة اخرى بديلة" بمتوسط الحسابي (3.17) وانحراف المعياري (1.226) وتبين لنا ان المستوى مرتفع من حيث انتماء الى الجامعة يدعم مصلحة الالتزام التنظيمي, وفي المرتبة العاشر "عبارة البيئة التنظيمية السائدة في الجامعة تدفعني الى التمسك اكثر بالبقاء فيها" بمتوسط الحسابي (2.79) وانحراف المعياري (1.114) مما يقترب من حالة عدم التأكد يعني ان الافراد العينة حول هذه العبارة اذ ان المتوسط الحسابي يقترب من درجة المحايد في مجال الاتجاه, وفي المرتبة الحادي العشر بعبارة" يوفر رئيسي الفرص لإظهار طاقات الموظفين", بمتوسط الحسابي (2.92) وانحراف المعياري (1.222) حيث تبقى الفرص على مسؤولية الافراد الموظفين مما

يجعل الرئيس يتكلف بمشكلات القرارات , والمرتبة الثانية عشر بعبارة" سأقبل اي وظيفة اكلف بها مقابل استمراري للعمل في الجامعة بمتوسط الحسابي (2.41), وانحراف المعياري(1.239), تعكس هذه التجربة الى الاقتراب من درجة المحايد في مجال الاتجاه بمتوسط الحسابي الذي يشير(2.41), المرتبة الثالثة عشر بعبارة " لن اقبل العمل في مؤسسة اخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك افضل ", بمتوسط الحسابي(2.37), وانحراف المعياري(1.265) , مما يدل على تشتت استجابات افراد الدراسة وراجع الى عدم الثقة او عدم درجة التأكد العمل في المؤسسة, وجاءت العبارة " ارفض نقلي الى جهة عمل اخرى, لقناعتي بعلمي في الجامعة , " بمتوسط الحسابي (3.000010) والانحراف المعياري(1.195), من حيث عدم درجة التأكد الافراد العينة بدرجة متوسطة وفي المرتبة الرابعة عشر بعبارة" تتوافق قيمي الذاتية مع القيم الموجودة في هذه الجامعة" بمتوسط الحسابي (3.00011) وانحراف المعياري (1.1019) يدل على اقتراب درجة المحايد من حيث موافقة افراد الدراسة عليها بمتوسط مقداره(3.00011) وفي الاخير ان العبارة" اشعر بأن اهدافي الخاصة تتوافق مع اهداف الجامعة" بمتوسط الحسابي (3.000) وانحراف المعياري(1.1019) مما يؤدي لانشغالها عن التحفيز المعنوي المستمر من خلال الاهداف وكذلك قلة تبادل القيم وراجع الى مستوى الالتزام التنظيمي من خلال ما سبق نستج ان الالتزام التنظيمي سائد بدرجة عالية وهذا راجع الى المسؤول يتفهمون حاجات وراغبات اهداف العاملين كل بحسب طبيعته وخصائص شخصية

### ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة (نتائج الإحصاءات الاستدلالية)

بهدف اختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام معامل الارتباط لمعرفة اتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، واستخدمنا اختبار تحليل الانحدار لمعرفة إذا كان هناك الفروق دالة إحصائية في إجابات الباحثين لمتغيري القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية، واستخدمنا كذلك اختبار توزيع الطبيعي 1. اختبار الفرضية الأولى:

التي تنص على أنه: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والالتزام

التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.

ولاختبار هذه الفرضية سوف يتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة، فإذا كانت القيمة تساوي 1 فإنها تدل على مدى قوة العلاقة بين المتغيرين أما إذا كانت تساوي 0 فهي تدل على عدم وجود علاقة مطلقة، أما إذا كانت قيمة المعامل محصورة بين 0.01 و 0.03 فهي علاقة ضعيفة، وإذا انحصرت بين 0.31 و 0.50 فالعلاقة بين المتغيرين متوسطة، أما إذا كانت محصورة بين 0.51 و 0.80 فالعلاقة قوية، أما إذا كانت محصورة بين 0.80 و 1 فالعلاقة قوية جدا، والجدول رقم (3-13) يبين علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

Corrélations						
			القيادة الاخلاقية	العدالة بعد	في المشاركة بعد السلطة	وضوح الدور
Rho Spearman	الاخلاقية القيادة	Coefficient de	1.000	.456°	.793**	.878**
		correlation				
		Sig. (bilatérale)	.	.013	.000	.000
		N	29	29	29	29
	العدالة بعد	Coefficient de	.456°	1.000	.570**	.449°
		corrélacion				
		Sig. (bilatérale)	.013	.	.001	.015
		N	29	29	29	29
	في المشاركة بعد السلطة	Coefficient de	.793**	.570**	1.000	.796**
		corrélacion				
		Sig. (bilatérale)	.000	.001	.	.000
		N	29	29	29	29
الدور وضوح	Coefficient de	.878**	.449°	.796**	1.000	
	corrélacion					
	Sig. (bilatérale)	.000	.015	.000	.	
	N	29	29	29	29	
*. La corrélacion est significative au niveau 0,05 (bilatéral).						
**. La corrélacion est significative au niveau 0,01 (bilatéral).						

من خلال الجدول رقم (13-3) أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية وبعده العدالة بلغت (0.456) وهي تدل على العلاقة المتوسطة بين المتغيرين، كما بلغت قيمة الارتباط بين بعد المشاركة في السلطة والقيادة الأخلاقية (0.793) وهي قيمة ارتباطية قوية، في حين نجد قيمة الارتباط بين بعد وضوح الدور والقيادة الأخلاقية بلغت (0.878) وهي قيمة قوية جدا، وعليه يمكن القول أن هذه المعاملات كانت بدرجة متوسطة وقوية جدا دلت على وجود العلاقة الارتباطية الطردية بين الأبعاد والقيادة الأخلاقية. وعليه توصل البحث الى رفض الفرضية الصفرية وإثبات صحة الفرضية البديلة القائلة :

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الاخلاقية والتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5 %

اختبار الفرضية الثانية :

تنص الفرضية على انه : لاتوجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات الباحثين حول القيادة الاخلاقية عند مستوى معنوية 5% ولاختبار هذه الفرضية قمنا بتحليل معامل الانحدار التالي :

الجدول الاول:

Coefficients					
Modèle	Coefficients non standardizes		Coefficients standardizes	t	Sig.
	A	Error standard	Beta		
1	(Constanta)	2.534	.341	7.440	.000
	الاخلاقية القيادة	.182	.094	.348	.064

a. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام

الجدول

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.348 <sup>a</sup>	.121	.089	.73194

a. Valeurs prédites : (constantes), الاخلاقية القيادة

b. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام

نلاحظ من خلال الجدول الأول أن معامل الانحدار بلغ 0.182 وهذا يدل على أن 18.2% من

التأثيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي يعود إلى مساهمة القيادة الأخلاقية، والقيمة 2.534 تمثل مساهمة العوامل الأخرى، كما نجد قيمة t بلغت 7.440 بمستوى معنوية 0.000 أي دالة إحصائية.

أما القيمة التفسيرية للنموذج فقد بلغت 0.121 ما يعني أن 12.1% من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي يعود إلى القيادة الأخلاقية، كما بلغ معامل الارتباط 0.348.

وبناءً على النتائج السابقة نرفض الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

يوجد تأثير دال إحصائياً للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05

وقد توصل البحث الى بناء معادلة الانحدار المتعدد التي تحدد العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل وهي

$$Y = 2.534 + 0.182 X$$

كما يلي:

حيث أن:

Y: المتغير التابع الالتزام التنظيمي

X: المتغير المستقل القيادة الاخلاقية

وتشير معادلة نموذج الانحدار إلى أن زيادة وحدة واحدة من المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الاخلاقية ) يؤثر على زيادة المتغير التابع الالتزام التنظيمي بالمقدار 0.182

الخطمة

## الخاتمة

تعتبر القيادة احدى الوظائف الاساسية لإدارة وهي ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن احجامها وطبيعة النشاط الذي تمارسه, ويعتبر الالتزام التنظيمي احد مقومات النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال المعاصرة, باعتباره نظاما متكامل يضم مجموعة من الاساليب التي تهدف الى الرفع من مستوى الاداء الكلي الى اعلى مستوياته.

ونجد القيادة الاخلاقية هي الاسلوب الحديث الامثل لتحقيق الالتزام التنظيمي, لما تحتويه من خصائص وسلوكيات تثير دافعية الافراد الانجاز الاعمال بكفاءة عالية , فهي ترتكز على العنصر البشري القادر على التصور , والابداع والخلق, والتنفيذ والمتابعة.

## نتائج الدراسة

من خلال اشكالية موضوع الدراسة التي تمحورت حول معرفة دور القيادة الاخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي في الإدارات التعليمية حيث تمت معالجة هذه الاشكالية وفق فصلين يجمعان بين الجانب النظري والتطبيقي, واتباع المنهج والادوات المبنية سابقا, وبالاعتماد على عرض ومراجعة ادبيات الدراسة وتوصيف وتحليل البيانات توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج, ساهمت في حل اشكالية الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها, وفيما يلي ابرز هذه نتائج التي تم تقسيمها الى قسمين هما :

## النتائج النظرية

من خلال تراكم المعرفي الذي تم الوصول اليه حول متغيري الدراسة نستنتج ما يلي:

تعتبر القيادة الاخلاقية من اهم ركائز ومحددات نجاح او فشل الإدارات التعليمية, وذلك من خلال قدرتها على التأثير في السلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الابداعية عن طريق فتح المجال اليهم.

الاسلوب القيادي الاخلاقي يؤثر ايجابيا على الالتزام التنظيمي لدى الافراد في تنظيم, فكلما وفرت المؤسسة اسلوب القيادة الاخلاقية فعال كلما زادت قدرات الالتزام لديه والعكس صحيح.

تنمية التعاون وقدرات الافراد, وزيادة الكفاءة, ورفع الروح المعنوية وشعور بالالتزام والولاء يجعل الالتزام التنظيمي في تحقيق الاهداف المسطرة لقيادة الاخلاقية اذ تترك لها تأثير كبير على سلوك الفئات الفاعلة داخل التنظيم,

الالتزام التنظيمي هو حفاظ المنظمة على افضليتها وتقوفا حاضرا ومستقبلا, فهو الميزة التي تسعى المنظمات للحصول عليها في ظل المنافسة الشديدة.

## نتائج الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية في جامعة التعليم العالي والبحث العلمي تبين ان اسلوب القيادي هو اسلوب ديمقراطي يسمح للمشاركة في اتخاذ اقرار ووجود عقلانية في التنظيم ووجود نظم اتصالات فعالة ووضوح القوانين , لذلك يجب ان تكون مبنية بصياغة جيدة تمتلك المؤسسة محل الدراسة قيادة تتميز بالأبعاد التالية : البعد العدالة, البعد المشاركة والسلطة, البعد وضوح الدور, وهذا بناء على درجة الموافقة التي كانت ايجابية تدل على وجود قيادة الاخلاقية.

يوجد مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة, وهذا بناء على درجة الموافقة الباحثين التي كانت ايجابية تدل على وجود الالتزام التنظيمي.

توصلت الدراسة الى انه يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي.

ا ثبتت الدراسة الى ان القيادة الاخلاقية بأبعادها تؤثر بشكل كبير في المتغير التابع الالتزام التنظيمي, وثبت ذلك من خلال نتائج الانحدار المتعدد حيث تبين ان المتغيرات المستقلة تقسر ما نسبته 12.1%, ونستنتج كذلك ان بعد وضوح الدور اكثر تفسير لمعامل الارتباط الحاصل في الالتزام التنظيمي وقد فسر النموذج ما قيمته (0.878) من الارتباط الحاصل في الالتزام التنظيمي.

## التوصيات

في ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التالية :

تنظيم برامج التدريب وورشات عمل لتوعية القيادات بمفهوم القيادة الاخلاقية

تمكين العاملين من خلال اعطائهم حرية العمل وذلك لتخفيض حدة البيروقراطية.

اجراء دورات تكوينية وندوات لتوعية العاملين في المؤسسة التعليمي والبحث العمي بأهمية الالتزام التنظيمي وما يترتب عنه.

تنمية شعور الفرد بالواجب والتعهد باستمراره في العمل داخل المؤسسة

ضرورة الاعتماد على الالتزام الاستمراري والمعياري لدى جميع العاملين.

ضرورة التعاون القادة المرؤوسين والعمل على روح الفريق والولاء للارتقاء نحو الافضل.



## الخاتمة

العدالة والمساواة في المعاملة وتفاذي التميز فيما بينهم.

## الافاق الدارسة

انطلاقا من النتائج التي تم التوصل اليها والتوصيات التي تم تقديمها يمكن طرح العديد من الاشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها لتكن المواضيع البحث مستقبلية وهي:

1- أثر القيادة الاخلاقية على التمييز التنظيمي

2- كيف يمك للقيادة الاخلاقية الوصول الى الرضا الوظيفي

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

- ❖ ابتسام م عاشوري, لالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) مذكرة نيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع , بسكرة, كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية , جامعة محمد خضير, 2015-2014م
- ❖ ابتسام عاشوري, الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية, مجلة تاريخ العلوم, جامعة بسكرة, العدد السادس
- ❖ احلام بكري, الالتزام التنظيمي وتحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة, مذكرة نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع, كلية علوم الانسانية والاجتماعية, جامعة المسيلة, 2012-2013م
- ❖ احمد, الوازن خالد محمد, المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة لمناطق الامنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين, مذكرة ماجستير, كلية الدراسات العليا, جامعة نايف العربية للعلوم الامنية, 2006م
- ❖ الامين ماحي محمد, المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية, مذكرة شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم, وهران, كلية علوم الاجتماعية, جامعة وهران 2- محمد بن احمد, 2015-2016م
- ❖ السعود راتب ويطاح, احمد, مدى الالتزام مديري المدارس في محافظة الكراك بالأخلاقيات المهنية من وجهة نظرهم , مجلة دراسات, الجامعة الاردنية, العدد الثاني, المجلد (23), سنة 1996.
- ❖ مهدية عطا الله, الاسلوب القيادي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر اكايمي في علم الاجتماع, كلية العلوم الانسانية والاجتماعية, جامعة محمد بوضياف, 2016-2017م.
- ❖ السن طاوي, احلام مرسي محمد, المنظمة العربية لتنمية الادارية, مجلة العربية للإدارة ديسمبر 2003م
- ❖ الشاعر, عماد سعيد محمد, ممارسات القيادة الاخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الاداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة, مذكرة نيل شهادة الماجستير والدكتورة, كلية التجارة, قطاع غزة, 2017م
- ❖ العتيبي, احمد بركي مبارك, درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت, مذكرة ماجستير في التربية, كلية العلوم التربوية, جامعة الشرق الاوسط, 2013م.

## قائمة المصادر والمراجع

- ❖ العمري اسماعيل, قياس مستوى لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بكاروي ورقلة , مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية, ورقلة, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, العدد 28, مارس 2017
- ❖ القيادة الاخلاقية لدى رؤساء ومشرفات الاقسام الاكاديمية بجامعة تبوك وعلاقته بسلوك الصمت التنظيمي لدى هيئة التدريس, مجلة الكلية التربوية, جامعة الازهر, العدد 180, الجزء الرابع, اكتوبر سنة 2016 م
- ❖ امجد دراكه, هدى المطري دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدراس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات, مجلة الاردنية في العلوم التربوية, العدد الثاني, مجلد 13, 2017م
- ❖ الوليد بشار يزيد, المفاهيم الادارة الحديثة, دار اليازية للنشر والتوزيع, (2008)
- ❖ ايهاب عيسى المصري, وطارق عبد الرؤف عامر , السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة, (2014)
- ❖ غنيم صلاح الدين عبد العزيز, القيادة الاخلاقية في الادارات التعليمية دراسة حالة, المجلة التربوية, كلية التربية, العدد السابع والسبعون, سبتمبر 2020م
- ❖ صقر, هالة خيران خالد القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة لتعليم في منطقة تبوك, مذكرة ماجستير في التربية, كلية التربية والآداب, جامعة تبوك, 2018م
- ❖ حسان العجمي, الادارة التربوية, طبعة 2007, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, 2007
- ❖ حسين محمد, الإدارة التربوية, (2017)
- ❖ عدون ناصر داد ي, ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي, دون طبعة, دار المحمدية العامة, الجزائر, (2014)
- ❖ مصطفى الخشرم محمد, تأثير المناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, كلية الاقتصاد, العدد الثالث, المجلد 27, 2011م
- ❖ راضية حساني, العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية املاك الدولة ام البواقي, مذكرة نيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية, كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية, البواقي, 2015-2016م

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد دراية - أدرار -



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## استبيان

أخي الفاضل...، أختي الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة آمليين أن تمنحوها جزءا من وقتكم الثمين، والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها بقصد استكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان: " القيادة الاخلاقية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي اعداد الطالبين هيري عبدالعزيز و دراوي نور الهدى

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات هذه الاستبانة بدقة ، حيث أن مشاركتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل.

شاكرين لكم حسن

تعاونكم.

وتفضلوا فائق

التقدير والاحترام.

ملاحظة عامة: يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

الموسم الجامعي: 2020 م/2021م

الجزء الأول: معلومات عامة.

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر ( ) أنثى ( )

2. السن: من 25 إلى 34 سنة ( ) من 35 إلى 44 سنة ( ) من 45 سنة فأكثر ( )

3. الأقدمية : من 1 إلى 5 سنوات ( ) من 6 إلى 11 سنة ( ) من 12 سنة فأكثر ( )

4. المؤهل العلمي: متوسط ( ) ثانوي ( ) دبلوم جامعي ( )

الجزء الثاني:

المحور الأول: القيادة الاخلاقية :

سلم القياس					أولاً: بعد العدالة
أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	

					1 تتحمل الادارة مسؤولية أخطاء العاملين التي لم يفعلوها
					2- تسعى الادارة لتحقيق نجاح شخص على حسابها
					3- تتخذ الادارة القرارات الوظيفية بأسلوب متماثل
					4- تتكلف الادارة بمشكلات العاملين التي ليس لهم السيطرة عليها
					5 تستغل الادارة قدرات ومهارات العاملين استغلالا جيدا
					6- لا تهتم الادارة بالوساطة والمحسوبية في تصرفاتها مع العاملين
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة	أتفق بشدة	ثانيا: بعد المشاركة في السلطة
					1. تسمح الادارة للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات
					2. تفوض الادارة بعض صلاحياتها للعاملين لتنمية الابداع والابتكار لديهم
					3. توفر الادارة قيادة فعالة
					4. تشارك الادارة العاملين في مواجهة تحديات العمل
					5. توفر الادارة البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز العمل
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق بشدة	أتفق بشدة	ثالثا: وضوح الدور
					1- تشير الادارة الى الاداء المتوقع في فريق العمل
					2- تحدد الادارة الاولويات التي يجب ان يلتزم بها العاملين



					3- توضح الادارة مسؤوليات كل فرد تجاه العمل
					4- توفر الادارة تعليمات وتوجيهات كافية وواضحة للعاملين

### المحور الثاني: الالتزام التنظيمي .

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة	العبارات :
					1- اعتبر مشاكل الجامعة وكأنها مشاكلتي.
					2- استمتع بالحديث عن الجامعة التي أعمل بها مع زملائي وأصدقائي خارج العمل .
					3- اشعر بأن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف الجامعة
					4- انتماني إلى الجامعة لا تعوضه مؤسسة أخرى بديلة
					5- تتوافق قيمي الذاتية مع القيم الموجودة في هذه الجامعة
					6- اشعر بأن هذه الجامعة جزء مني
					7. البيئة التنظيمية السائدة في الجامعة تدفعني إلى التمسك أكثر بالبقاء فيها
					8- لن اقبل العمل في مؤسسة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل
					9- ارفض نقلي إلى جهة عمل أخرى ، لقناعتي بعلمي في الجامعة
					10- لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ التقاعد
					11- ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي إذا تركت عملي الحالي
					12- ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على الالتفات نحو العمل
					13- سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استماري للعمل في هذه الجامعة

					14 - هناك فضل الجامعة في بناء حياتي الوظيفية
					15- احرص على ما يجعل جامعتي تبلغ أهدافها.
					16- يوفر رئيسي الفرص لإظهار طاقات الموظفين
					17- اشعر بالراحة أثناء أدائي لمهامي

لكم منا جزيل الشكر

## دور القيادة الاخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي

### The role of ethical leadership in achieving organizational commitment

#### ملخص:

توقف نجاح اية منظمة على قيادتها, وتتطلب القيادة الناجحة مراعاة البعد الأخلاقي الى جانب الابعاد الفنية والإدارية . ونحن بحاجة لقادة اخلاقيين حيث يتوقف مستقبل المجتمع على مثل هؤلاء القادة الذين يستطيعون ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمة الاخرين. وتهدف الدراسة الحالية رصد واقع دور القيادة الاخلاقية على التعليم العالي والبحث العلمي بأبعادها ثلاثة لما لها من اهمية كبرى تنعكس على اداء الاداري بتلك الادارات التعليمية وتأثير ذلك بالتبعية على القيادات التنفيذية التابعة لهذه الادارات. وقد توصلت الدراسة الى تحقيق القيادة الاخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي في ثلاثة ابعاد بدرجة متوسطة وفي بعد وضوح الدور بدرجة اعلى من المتوسط ولا تحقق الا في بعد واحد هو بعد العدالة

#### Summary :

The success of any organization depends on its leadership, and successful leadership

requires consideration of the ethical dimension as well as the technical and administrative dimensions. And we need moral leaders where the future of society depends on such leaders who can exercise strong leadership that includes serving others. The current study aims to monitor the reality of the role of ethical leadership on higher education and scientific research in its three dimensions, because of its great importance reflected on the performance of the administration in those educational departments and the effect of that, in turn, on the executive leadership of these departments. The study found to achieve moral leadership in achieving organizational commitment in three dimensions with a medium degree and in the dimension of clarity of role with a degree higher than the average Achieved only in one dimension is after justice