



جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس و الفلسفة



درجة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من
وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاجتماعية جامعة زيان
عاشور الجلفة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

د.عمر قحقوح

إعداد الطالب:

معمر سليمان

قدور سني

لجنة المناقشة

رئيسا

د. عمر بن شريك

مشرفا ومقررا

د. عامر قحقوح

مناقشا

د. عبد الحفيظ مني

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والإهداء

بعد أن من الله علينا بإنجاز هذا العمل، فإننا نتوجه إلى الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه، وانطلاقاً من حديث الرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

أهدي ثمرة عملي هذا إلى من غادرنا مبكراً وفي صمت قاتل إلى روح أستاذي

"غريب مختار"

و يسرني أن أتقدم بالشكر إلى الدكتور المشرف " فحقوح عامر "

وشكر أيضاً لكل من كان عوناً لي في إنجاز هذا العمل

كما أتقدم بالشكر لكل أساتذة علوم الإجتماعية بما قدموه لنا من عون طوال سنوات دراستنا.

وفي الأخير نشكر كل من ساهم بجهد ووقت لإنجاز هذا العمل.

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف درجة القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة (الأخلاقيات الشخصية، الأخلاقيات الادارية، الأخلاقيات المهنية والفنية، أخلاقيات المعاملة و العلاقات الانسانية) على الالتزام التنظيمي للأساتذة الجامعي في كلية العلوم الاجتماعية جامعة زيان عاشور الجلفة بأبعاده الثلاثة (الالتزام الاتجاهي، الالتزام الاستمراري، المسؤولية تجاه الجميع)، مستندين في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة من 40 أستاذ، وبعد تفريغ البيانات في البرنامج الاحصائي SPSS ومن خلال مجموعة من الأدوات والاختبارات الإحصائية والتي توصلت الدراسة من خلالها إلى مايلي:

وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية للقيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة زيان عاشور الجلفة .

مستوى متوسط لدرجة القيادة الأخلاقية في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة زيان عاشور الجلفة.

مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

لا توجد علاقة ارتباطية بين الأخلاقيات الشخصية و الالتزام التنظيمي

لا توجد علاقة ارتباطية بين الأخلاقيات الادارية و الالتزام التنظيمي.

لا توجد علاقة ارتباطية بين الأخلاقيات المهنية و الالتزام التنظيمي.

وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين أخلاقيات المعاملة والالتزام التنظيمي .

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الالتزام التنظيمي.

Abstract:

This study aimed to explore the degree of ethical leadership across its four dimensions (personal ethics, administrative ethics, professional and technical ethics, ethics of treatment and human relations) on the organizational commitment of university professors at the Faculty of Social Sciences, Zian Aachour University of Djelfa, across its three dimensions (affective commitment, continuance commitment, and normative commitment). This was based on the descriptive analytical method, where a questionnaire was used as a tool to collect data from a sample of 40 professors. After entering the data into the SPSS statistical program and through a set of statistical tools and tests, the study concluded the following:

There is a statistically significant correlation between ethical leadership and organizational commitment among professors of the Faculty of Social Sciences .at Zian Ashour University, Al-djalfa

Intermediate level of the Ethical Leadership Degree at the Faculty of Social .Sciences, Zian Ashour University, Djelfa

.A high level of organizational commitment among the study sample

There is no correlation between personal ethics and organizational commitment

There is no correlation between administrative ethics and organizational .commitment

There is no correlation between professional ethics and organizational .commitment

There is a statistically significant correlation between ethical treatment and organizational commitment

فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | المحتوى |
|---|--------------------------------|
| | البسمة |
| أ | الشكر والإهداء |
| ب | ملخص الدراسة باللغة العربية |
| ت | ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية |
| ث-ح | فهرس المحتويات |
| خ | قائمة الجداول |
| د | قائمة الملاحق |
| ذ-ز | مقدمة |
| الفصل الأول: الإطار العام ومدخل نظري للدراسة | |
| 1 | إشكالية الدراسة |
| 3 | تساؤلات الدراسة |
| 4 | فرضيات الدراسة |
| 5 | أهمية الدراسة |
| 5 | أهداف الدراسة |
| 6 | المفاهيم الأساسية للدراسة |
| 6 | الدراسات السابقة واستثمارها |
| 8 | تناول متغيرات الدراسة |
| 11 | التعقيب على دراسات السابقة |

| الفصل الثاني: القيادة الأخلاقية | |
|---------------------------------|---------------------------|
| 14 | تمهيد |
| 15 | تعريف القيادة |
| 16 | تعريف القيادة الأخلاقية |
| 18 | أهمية القيادة الأخلاقية |
| 20 | أبعاد القيادة الأخلاقية |
| 21 | مصادر الأخلاق في القيادة |
| 22 | مرتكزات القيادة الأخلاقية |
| 23 | مجالات القيادة الأخلاقية |
| 25 | خصائص القائد الأخلاقي |
| 27 | مبادئ القيادة الأخلاقية |
| 27 | مميزات القيادة الأخلاقية |
| 28 | معايير القيادة الأخلاقية |
| 29 | نماذج القيادة الأخلاقية |
| 30 | مكونات القيادة الأخلاقية |
| 31 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي | |
| 33 | تمهيد |
| 34 | تعريف الالتزام التنظيمي |
| 36 | أهمية الالتزام التنظيمي |
| 38 | خصائص الالتزام التنظيمي |
| 39 | أبعاد الالتزام التنظيمي |

| | |
|----|------------------------------------|
| 41 | مداخل دراسة الالتزام التنظيمي |
| 42 | مراحل تطور الالتزام التنظيمي |
| 44 | النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي |
| 46 | العوامل المؤثرة للالتزام التنظيمي |
| 49 | الخلاصة |

| الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة | |
|--|------------------------------------|
| 52 | تمهيد |
| 53 | الدراسة الاستطلاعية |
| 53 | أهداف الدراسة الاستطلاعية |
| 54 | الدراسة الأساسية |
| 54 | حدود الدراسة |
| 56 | منهج الدراسة |
| 56 | عينة الدراسة |
| 58 | أدوات جمع البيانات |
| 59 | مفهوم الاستبيان |
| 61 | صدق الاستبيان |
| 63 | الأساليب المستخدمة لتحليل البيانات |

| الفصل الخامس: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة | |
|--|---|
| 65 | عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية العامة |
| 67 | مستوى القيادة الأخلاقية |
| 67 | مستوى الالتزام التنظيمي |
| 68 | عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الأولى |
| 71 | عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الثانية |
| 74 | عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الثالثة |
| 76 | عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الرابعة |
| 79 | النتائج العامة للدراسة |
| 80 | خاتمة |
| 82 | قائمة المصادر و المراجع |

قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|------------|------------------------------------|------------|
| 57 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 01 |
| 57 | توزيع العينة حسب متغير العمر(السن) | 02 |
| 58 | توزيع العينة حسب متغير الأقدمية | 03 |
| 60 | سلم الأوزان للاستبيان | 04 |
| 61 | صدق استبيان القيادة الأخلاقية | 05 |
| 61 | صدق الثبات القيادة الأخلاقية | 06 |
| 62 | صدق استبيان الالتزام التنظيمي | 07 |
| 63 | صدق ثبات استبيان الالتزام التنظيمي | 08 |

| | | |
|----|---|----|
| 65 | نتائج معامل الارتباط بيرسون بين درجة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي | 09 |
| 67 | مستوى القيادة الأخلاقية | 10 |
| 67 | مستوى الالتزام التنظيمي | 11 |
| 68 | نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الأخلاقيات الشخصية والالتزام التنظيمي | 12 |
| 71 | نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الأخلاقيات الادارية والالتزام التنظيمي | 13 |
| 74 | نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الأخلاقيات المهنية والالتزام التنظيمي | 14 |
| 76 | نتائج معامل الارتباط بيرسون بين أخلاقيات المعاملة والالتزام التنظيمي | 15 |

قائمة الملاحق

| رقم الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|------------|---------------------------|------------|
| | استبيان القيادة الأخلاقية | 01 |
| | استبيان الالتزام التنظيمي | 02 |
| | مخرجات نتائج الدراسة | 03 |

مقدمة

تعتبر الجامعة إحدى أهم المؤسسات في الوقت الحاضر وذلك لما لها من دور كبيرة في البحث والإنتاج العلمي الذي يعتبر الركيزة الأساسية لتطور المجتمعات اقتصاديا واجتماعيا، فهي تمثل أرفع المؤسسات التعليمية التي يناط بها توفير الموارد البشرية والكفاءات المتخصصة في شتى المجالات انطلاقا من كون الانسان هو الاستثمار الأمثل الذي سيمكن الجامعة من قيادة قاطرة التطور في مختلف البلدان، والعمل على إحداث تغييرات جذرية في الكثير من المجالات، فهي تمثل المراكز الأساسية للبحوث العلمية وإضافة إلى ذلك فهي تساهم في التنمية الشاملة في شتى المجالات من خلال البحوث العلمية التي يجربها المنتسبون إليها.

ومن أجل أن تكون هذه الجامعة فاعلة بشكل جيد في مجتمعتها وتعمل على تحقيق أهدافها بشكل فعال، فلا بد من حيازتها على الموارد البشرية والكفاءات اللازمة التي تمكنها من القيام بدورها كما يجب، والذي يساعدها على مسايرة كل التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئتها في مختلف المجالات، فهي أحد أهم المؤسسات التي تسهم في صنع ملامح الحاضر والمستقبل وضمان الازدهار والرقى لمجتمعاتها، ولذلك فهي مطالبة بالعمل والتركيز على المحافظة على مواردها البشرية، فنجاحها في الوقت الحالي يعتمد عليهم على اعتبار أنهم الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها من أجل تحقيق أهدافها، وعلى هذا الأساس فإن مصلحتها تقتضي الاحتفاظ بمواردها البشرية لأطول فترة ممكنة وخاصة بعد التكاليف التي تحملتها بسببها والتي قد تتعلق بالتوظيف أو التدريب وغيرها والتي صرفت من أجل تحسين أداء العامل وجعله يعمل على تقديم أقصى جهد ممكن أن تستفيد منه الجامعة.

وفي عالم تنافسي مثل اليوم تمثل الطاقات البشرية أهمية بالغة على اعتبار أنها المصدر الأساسي الذي يمكن الجامعة من بلوغ أهدافها، ومع هذا فإن كفاءة وقدرات الموارد البشرية وحدها لا تكفي لنجاح الجامعة، فلا بد من غرس ثقافة الالتزام التنظيمي لدى هاته الطاقات والذي أضحى أحد السلوكيات المرغوبة التي لا بد أن تسعى الجامعة إلى تعزيزها لدى الأفراد، لذا كان ولازال جديرا بالاهتمام فكلما زاد التزام الموارد البشرية مع الجامعة كلما زادت رغبتهم في تقديم أفضل أداء ممكن والتقليل من السلوكيات غير المرغوبة والتي قد تؤثر على أداء الجامعة ككل، لذلك فهي مطالبة بتوفير مناخ تنظيمي يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لمواردها البشرية ويساعد على إبقائها لأطول فترة زمنية ممكنة مع الجامعة.

وهنا تعتبر مكانة القائد مهمة جدا لتوفير الجو الملائم الذي يساعد الموارد البشرية على البقاء ويزيد من رغبتها في المواصلة الجامعة لأطول فترة ممكنة، حيث يلعب سلوك القائد دورا مهما في التأثير على سلوك الموارد البشرية داخل المؤسسة، فالتزامه بمعايير محدد لسلوك داخل الجامعة في الوقت الحاضر شيء لا بد منه خاصة في ظل التغيرات الكبيرة الحاصلة في مجال الإدارة، فالقائد أو المشرف هو الذي يجعل المرؤوسين يحبون العمل ويصلون إلى درجة كبيرة من الرضى والقبول بسلوكيات القائد، وهنا يلزم القائد باتباع عدد من السلوكيات التي تساعد على جعل المرؤوسين يتعلقون بالمؤسسة، فقد أصبح التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة التي تعتمد على الهرمية والمركزية في اتخاذ القرارات أمرا ضروريا من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسات، حيث أصبح القائد مطالبا بتبني نمط قيادي جيد يتسم بخصوصيات وميزات تساعده على التكيف مع كل ما قد يحدث للمؤسسة سواء على مستوى بيئتها الداخلية أو الخارجية، وخاصة في الجانب الأكاديمي الذي أصبح عرضة للعديد من الزلات والتي قد تحدث نتيجة لغياب معايير سلوكية أخلاقية أو قيادة قوية مؤثرة تتمتع بهذه المعايير.

وهنا تظهر لنا درجة القيادة الأخلاقية كأحد أنماط القيادة الحديثة التي تشجع على نشر
لالتزام التنظيمي لدي الأساتذة ونشر ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار بين أطراف فريق
العمل،

جانب النظري

الفصل الأول

الإطار العام ومدخل نظري

للدراسة

1- إشكالية الدراسة:

ادى التطور والتقدم العلمي في علم الادارة وارتقاء مستوى التعليم والثقافة لدى الافراد الى ظهور مؤسسات تعليمية ذات مقومات خاصة تحتاج الى إدارة فعالة ومرنا قادرة على مواجهة التحديات في ظل التنافسية العالمية كما تحتاج الى افراد لديهم القدرة على القيادة حتى يكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بفتنة وكفاءة واخلاص، لان القيادة تعتبر واحدة من اهم العمليات الادارية لأنها هي المسؤولة عن البيانات والخطط والبرامج.

(الحاج، 2014، صفحة 3).

من أهم المؤسسات التعليمية المهمة في مجتمعنا توجد الجامعات، حيث يعتبر الاساتذة داخل هذه الجامعات بمثابة حلقة الوصل بين الجامعة والطلبة وغالبا ما يرتبط نجاح الجامعة بقدرة كادرها البشري المتمثل في الاساتذة على قيامهم بعملهم على اكمل وجه وكفاءة واتقان ولكي يكون الأستاذ الجامعي ناجح في عمله يجب عليه ان يكون يتمتع بصفات قيادية لان القيادة تتميز بأنها عملية مستمرة فعالة وتأثيرها في العملية التعليمية يرتبط بنجاحها او فشلها بنوع العلاقة التي تربط الاستاذ الجامعي بطلبته وكذلك بالإدارة الجامعية. (السكجها، 2015، صفحة 4).

تتمثل القيم والاخلاق صميم السلوك التنظيمي والقيادي فقد اصبح دمج القيم والمعايير الاخلاقية في ممارسة التعليم والتربية هو الحل الامثل لبقاء المؤسسة التعليمية على المدى الطويل، ولقد دعت العديد من المؤسسات مثل المؤسسات التعليمية والجامعة الى تجسيد الاخلاق والقيم الايجابية داخل المدرسة، وأظهرت دور وأهمية الاخلاق والقيم في القيادة والحفاظ على الربحية وتطوير الأداء وتجويده. (المرقطن، 2020، صفحة 3).

لذلك تعتبر القيادة الاخلاقية نمطا مهما من عناصر الادارة لأنها تؤثر في ادراكات العاملين وقيمهم فالقائد الاداري يؤثر في احساس الاخرين ويعمل على ايجاد جو من الثقة والاحترام المتبادل ويزيد من احساسهم بالمساواة والانصاف. (ريحان، 2021، صفحة 3).

لقد أولت العديد من الدراسات اهتماما بموضوع القيادة الاخلاقية مثل دراسة موسى الفليحات (2013) التي هدفت الى التعريف على درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين وكذلك دراسة يونس المهيترات (2016) التي كانت تهدف للتعريف على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين بالإضافة الى دراسة نسرين محمد الشريف (2021) التي كانت تهدف للتعرف على درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس التكوينية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين.

ترتبط القيادة الاخلاقية بالعديد من المتغيرات الاخرى المهمة ومن بين هذه المتغيرات اهتمت دراستنا الحالية بالعلاقة الموجودة بين درجة القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي حيث ان التزام الأفراد في عملهم يشير الى تقبلهم لقيم واهداف المنظمة التي يعملون بها وتفانيهم ورغبتهم القوية وجهودهم المتواصل في تحقيق أهدافها ويبقى موضوع الالتزام التنظيمي منفتحا أساسيا مهما في تحديد توافق العمال مع منظماتهم فاذا كان هنالك التزام نحو المنظمة سيكون هنالك استعداد كاف لتكريس كل الجهود والتفاني في انجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والعمل فيها لذلك اصبح الالتزام التنظيمي مطلباً أساسياً لتحقيق الفاعلية في الاداء والكفاء في الانتاجية ومؤشرا دالا على نجاح المنظمات. (عاشوري، 2015، صفحة 15).

توجد العديد من الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي ومن اهم هذه الدراسات نذكر دراسة عاشوري ابتسام (2015) التي كانت تهدف للتعرف على الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية بالإضافة الى دراسة خيرية بن عصمان (2018) التي هدفت للتعرف على دور الالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي في الجامعات الليبية دراستنا الحالية جاءت لمعرفة العلاقة الموجودة بين درجة القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي لدى عينة من اساتذة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة زيان عاشور الجلفة وذلك انطلاقا من التساؤل الرئيسي للدراسة والذي مفاده.

التساؤل الرئيسي :

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة القيادة الأخلاقية و الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة الجلفة ؟

الأسئلة الجزئية :

- ما مستوى القيادة الأخلاقية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة الجلفة ؟
- ما مستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة الجلفة ؟
- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات الشخصية و الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة الجلفة؟
- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات الإدارية و الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة الجلفة؟
- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات المهنية و الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة الجلفة؟

- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات المعاملة و الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة الجلفة؟

الفرضيات :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة القيادة الأخلاقية و الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة الجلفة

مستوى القيادة الأخلاقية متوسط من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة الجلفة

مستوى الإلتزام التنظيمي عال من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات الشخصية و الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة الجلفة

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات الإدارية و الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة الجلفة

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات المهنية و الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة الجلفة

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات المعاملة و الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بجامعة الجلفة.

أهمية الدراسة:

يمكن صياغة أهمية الدراسة في مايلي:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال المكانة الكبيرة التي تحتلها متغيراتها سواء القيادة الأخلاقية التي لقيت اهتمام كبير في الآونة الأخيرة والتي تعتبر احد الركائز التي تساعد الجامعة على القيام بدورها كما ينبغي وكذلك اهميه وجود قيادات على مستوى الجامعة تتحلى بمعايير سلوكيه أخلاقية معينة تساهم في القضاء على كل السلوكات المنحرفة وغير المرغوبة داخل الجامعة وخلق مناخ تنظيمي يساعد على القيام بوظائفها كما يجب ويحسن من صورتها وسمعتها في الوسط التي تعمل فيه كما تبرز أهمية الدراسة من خلال المتغير التابع الالتزام التنظيمي والذي يظهر كأحد اهم المتغيرات التي تساعد على تحسين اداء المورد البشري والجامعة ككل وتحقيق الاستفادة المثلى من المورد البشري.

2- أهداف الدراسة

تهدف دراستنا الحالية الى:

- التعرف على درجة قياده الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.
- الكشف عن العلاقة الارتباطية الموجودة بين درجة ممارسة عينة الدراسة للقيادة الاخلاقية ودرجة احساسهم بالالتزام التنظيمي.
- نأمل ان نتوصل من خلال هذه الدراسة ونتائجها الى التعرف على واقع القيادة الاخلاقية والعمل على تطوير مهاراتها.
- نأمل كذلك ان وجه انتباه اساتذة كليه العلوم الاجتماعية الى ابعاد الالتزام التنظيمي.
- فهم تأثير القيم الأخلاقية الشخصية على سلوكيات القائد.
- فهم دور الالتزام التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة

3- المفاهيم الأساسية للدراسة

القيادة الاخلاقية :

استخدام سلوكيات تستند إلى قيم معيارية وأخلاقية من طرف القادة وتعزيز مبدأ التشاور في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها مع مراعاة أهداف الافراد والمجتمع ككل والنشر والتعميم مثل هذه السلوكيات بين كل العاملين في المؤسسة

الالتزام التنظيمي:

الحالة التي يكون فيها الفرد مرتبطاً بمؤسسته هذا الارتباط يكون شعور حيث يدفعه هذا الشعور الى تبني اهداف وتوجيهات المؤسسة والرغبة في تحقيقها والاستمرار معها

4- الدراسات السابقة واستثمارها

يعتبر موضوع القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من ابرز المواضيع التي لاقت اهتماما من قبل العلماء والباحثين وسنحاول في هذا العنصر ان نتطرق لاهم هذه الدراسات.

1- التي تناولت القيادة الاخلاقية:

الدراسة الأولى :

دراسة المهيرات يونس (2016) هدفت الدراسة الى استقصاء درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية من المشرفين التربويين في محافظة العاصمة عمان وعددهم (160) منهم (110) ذكور و(50) اناث، تم الاعتماد على الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات وعلى المنهج الوصفي التحليلي لتحليل النتائج وبعد الاعتماد على الاساليب الاحصائية المناسبة تم التوصل للنتائج التالية:

مستوى القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس في مؤسسة الدراسة كان متوسطا.

وجود فروق ذي دلالة احصائية في درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس لصالح الذكور.

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات عينة الدراسة تغزى لمتغير الخبرة العلمية. (المهيرات، 2016)

الدراسة الثانية:

دراسة فليحات يالين (2013) هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين.

تكونت عينة الدراسة من (606) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وتم استخدام اداتان

الاولى: لقياس درجة ممارسة مدرء مؤسسة الدراسة للقيادة الأخلاقية من وجهه نظر المعلمين.

الثانية: لقياس درجة احساس المعلمين بالعدالة التنظيمية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الانسب للدراسة وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

وجود علاقه ايجابية ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى عينة الدراسة ودرجة احساس المعلمين بالعدالة التنظيمية في هذه المدارس.

وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) في درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري مديرية التربية والتعليم بمؤسسة الدراسة تبعا لمتغير مؤهل العلمي.

وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة احساس المعلمين بالعدالة التنظيمية تبعا لمتغير الجنس والخبرة. (فليحات، 2013)

الدراسة الثالثة :

دراسة العتيبي احمد(2013) بعنوان درجة ممارسة مديري الثانوية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت (ماجستير)
هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسي مديري المدارس الثانوية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في الكويت وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقة العشوائية وبلغ عددهم 256 معلمة ومعلما خلال العام الدراسي (2012/2013) ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام استبانة للقيادة الاخلاقية وتطوير استبانة للقيام التنظيمية وفي الاخير توصلت الدراسة للنتائج التالية:

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاخلاقية تبعا لمتغير الجنس.

وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابات افراد الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في الكويت للقيادة الاخلاقية تبعا لمتغير الخبرة.

وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت وقيمهم التنظيمية. (العتيبي، 2013)

2- الدراسات التي تناولت التزام التنظيمي:

الدراسة الأولى:

دراسة عاشوري ابتسام (2015) بعنوان الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (ماجستير).
تهدف الدراسة للتعرف على العلاقة الموجودة بين الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.
اعتمدت الدراسة على تقنيه الاستبيان كوسيله لجمع البيانات كما اعتمدت كذلك على المنهج

الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (140) عاملا من المؤسسة محل الدراسة.

وبعد تطبيق مختلف الاساليب الاحصائية المناسبة عبر برنامج (spss) تم التوصل لمجموعة من النتائج اهمها:

وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة الدراسة عند مستوى الدلالة ($a=0.01$).

وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وتحقيق المسؤولية اتجاه المؤسسة محل الدراسة.

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.01$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى

($a=0.01$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الاقدمية. (عاشوري، 2015)

الدراسة الثانية :

دراسة ندى محمد لوجو (2014) بعنوان: واقع الالتزام التنظيمي لدى مديري ومعلمي مرحلة تعليم الاساسي (ماجستير).

هدفت الدراسة الى تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي لدى معلمي ومديري التعليم الاساسي ودراسة واقع هذا الالتزام لديهم والعوامل التي تتأثر به والكشف عن اثر بعض المتغيرات عليه.

تمثلت عينة الدراسة في معلمي ومديري مدارس التعليم الاساسي في مدينة اللاذقية كما اعتمدت ايضا على تقنية الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات وفيما يتعلق بالمنهج فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي نظرا لتماشيه مع طبيعة الدراسة وفي الاخير توصلت الدراسة لجملة من النتائج اهمها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات الالتزام التنظيمي بحسب الوظيفة وفي كافة مجالات الالتزام التنظيمي
توجد فروق في متوسطات درجات الالتزام التنظيمي بحسب المؤهل العلمي في كافة مجالات الالتزام ما عدا بعد الايمان بقيم وأهداف المنظمة.

توجد علاقة طردية موجبة جيدة بين الالتزام التنظيمي والولاء للمؤسسة، وطردية موجبة مقبولة بين الالتزام التنظيمي والمسؤولية اتجاه المدرسة، وعلاقة طردية موجبة جيدة جدا بين الالتزام التنظيمي والرغبة في الاستمرار بالعمل في المدرسة والايمان بقيم واهداف هذه المدرسة. (ندى، 2014)

الدراسة الثالثة :

دراسة سامي ابراهيم حماد حنونه (عكاشة و شفيق محمد، 1998)(2006).

تهدف الدراسة الى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وكذلك معرفه مدى تأطير بعض العوامل الديموغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس ،العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي..).

وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها 340 موظفا وموظفة من اصل(1687) موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وموزعين حسب طبيعة العمل ومستوى التعليم.

وكان الاستبيان هو وسيلة جمع البيانات وتم الاعتماد ايضا على المنهج الوصفي التحليلي ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج (SPSS) والذي من خلاله تم الحصول على التكرارات النسب المئوية والمتوسطات الحسابية وعده اختبارات.

وفي الاخير ظهرت نتائج الدراسة التالية:

وجود مستوى عالي من الالتزام لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الدراسة والمتغيرات الديمغرافية التالية: (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة). (سامي، 2006)

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات المختلفة التي تناولت في هذا الفصل يمكن توضيح عدة نقاط رئيسية

1- من حيث أوجه التشابه بالنسبة لدراس العتيبي (2013) ودراسة الفليحات (2013) وكذلك دراسة المهيرات (2016) فقد تناولت هذه الدراسات المتغير الاول لدراستنا والمتمثل في درجة القيادة الاخلاقية

أما بالنسبة لدراسة محمد حنونة (2006) ودراسة محمد لحو (2014) وكذلك دراسة عاشوري (2015) فقد تناولوا المتغير الثاني لدراستنا والمتمثل في الالتزام التنظيمي.

2- من حيث أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فتتمثل في الاختلاف في أدوات جمع البيانات ومكان اجراء الدراسة والعينة المستخدمة والاختلاف كذلك في الفرضيات حيث ان لكل دراسة فرضيات مختلفة.

- سجلت أغلب الدراسات السابقة اتفاق مع دراستنا الحالية حيث ركزت أغلب الدراسات على أهمية وحساسية موضوع القيادة الأخلاقية بالنسبة للعمال وكذلك أهمية التزام التنظيمي داخل المؤسسات.

3- من ناحيه المجال الزمني: الدراسات السابقة التي قمنا بعرضها ممتدة من الفترة (2006) الى غاية (2016) في حين دراستنا الحالية قمنا باجرائها في سنة (2024).

4- بالنسبة للمنهج المستخدم أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي وهذا ما ينطبق على دراستنا الحالية لأنه يتماشى مع طبيعة الموضوع.

أخيرا بالنسبة لمدى الاستفادة من هذه الدراسات فقط ساعدتنا على وضع فرضيات الدراسة الحالية والتعرف على مختلف الاساليب الاحصائية المناسبة والتي تتماشى مع فرضيات الدراسة.

الفصل الثاني

القيادة الأخلاقية

تمهيد

تعتبر القيادة الاخلاقية متغير يتم تناوله بكثرة في البحوث والدراسات المرتبطة بالإدارة، فالقيادة الاخلاقية تعتبر بوابة النجاح في اي عمل سواء كان العمل تجاري ام صناعي ولا يتعلق مفهوم القيادة الاخلاقية بالقائد فقط بل ايضا يتعلق بالمرؤوسين والاتباع الذين يتحملون مسؤولية أخلاقية معينة ونظرا لأهمية هذا الموضوع فسوف نحاول ان نسلط عليه الضوء في هذا الفصل ونتناوله من مختلف جوانبه حيث سنتطرق لمفهوم القيادة بصفة عامة وكذلك مفهوم القيادة الأخلاقية، اهميتها، ابعادها، مصادر، مرتكزاتها، مجالاتها، خصائص القائد الاخلاقي، وكذلك مبادئ القيادة الاخلاقية، واهم مميزاتها، ومعاييرها واخيرا نوضح اهم نماذج القيادة الاخلاقية وبعض مكوناتها.

1-تعريف القيادة:

لقد تعددت واختلفت التعاريف التي جاء بها العلماء والمفكرين حول موضوع القيادة من بين اهم هذه التعاريف نذكر ما يلي:

القيادة هي فن التأثير على الافراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم ،وضرب المثل لهم في الافعال والاقوال والتصرفات بما يضمن ولائهم وطاعتهم وتعاونهم واكتساب ثقافتهم واحترامهم ،وبما يضمن تحقيق الاهداف المنشودة. (عكاشة و شفيق محمد، 1998، صفحة 104)

هي عملية التأثير على سلوك الآخرين(أفراد أو جماعات) في تحقيق أهداف محددة. (الطجم و السواط، 2003، صفحة 181)

القيادة هي المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرات على القيام بالأشياء الجديدة او تحقيق ما لم يحققه في السابق. (المغربي، 2016، صفحة 130)

عرفها "ordiuay tead" بانها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الاخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه. (المربع، 2012، صفحة 14)

القيادة هي عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الانشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم. (حلاق، 2020، صفحة 12)

النمط القيادي لأي مؤسسة هو مجموعة السلوكيات التي يوجه من خلالها القائد مؤسسته. (فيلة و السيدمحمد، صفحة 231)

تعرف كذلك القيادة بانها النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ اصدار القرار و الأوامر و الإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين. (السكرانه، 2010، صفحة 18)

تعتمد القيادة على استقلال عقول وافكار الموظفين والعمال والقيادة هي التأثير في الموظفين من اجل العمل بإخلاص بكل قلوبهم وعقولهم وارواحهم وابداعاتهم وتميزهم على منح كل ما لديهم لمنظمتهم، او هي حمل الناس بكامل ارادتهم على الالتزام بالمهمة وعلى تحمل كل شيء. (سي هانتر، صفحة 42)

2-تعريف القيادة الأخلاقية :

من بين اهم التعاريف التي جاءت للقيادة الاخلاقية نذكر تعريف التالية:
القيادة الاخلاقية هي ما يتميز به القادة نتيجة الخبرات التي مروا بها داخل المؤسسة وخارجها والقيم التي يحملونها وتقودهم الى التصرف بأخلاقية في كل موقف متطلعين الى تمكين الاخرين من النمو والتطور (عابدين و آخرون، 2016، صفحة 332)
يعرفها (الطروانة) بانها التأثير في المرؤوسين واكثر أنواع التأثير الذي يحول فيه القائد قيم ومعتقدات الاتباع لتكون منسجمه مع ما ينادي به من مفاهيم وفكر الاخلاقي. (الحربي، 2015، صفحة 555)

تستند القيادة الاخلاقية على مفهومين اثنين هما:

الأول :

تستند القيادة الاخلاقية على القواعد الاخلاقية حول ما يجب فعله بدلا من التي لا يجب فعلها .

والثاني يجب ان يتضمن تعريف القيادة السلوكية الأخلاقية. (غانم، صفحة 11)

القيادة الأخلاقية يقصد بها مجموع سلوكيات والاختار التي يقوم بها القائد اتجاه المتعلم مستخدماً في ذلك الوسائل والسبل الملائمة والتي يمكن من خلالها اكتساب المتعلم الفضائل الأخلاقية التي تجعل منه إنساناً طائعاً نافعاً لمجتمعه ووطنه. (مخمرة، 2019، صفحة 235)

عرفها (هاريسون 2015) لأنها أظهر السلوك المناسب معيارياً (كالصدق والنزاهة والأمانة وغيرها) للاتباع لكي يقتادوا به. (باداود و الزهراني، 2018، صفحة 42)

تشير القيادة الأخلاقية إلى ما يتميز به المديرون والقادة من قيم تقودهم للتصرف بأخلاقية عالية في كل موقف متطلعين إلى إدخال روح التعاون والتحدي للاتباع. (الروسان، 2018، صفحة 3)

القيادة الأخلاقية هي القيادة التي تعتمد على المبادئ الأخلاقية التي توفر الأساس اللازمة لمختلف المفاهيم الحديثة للعمل والأعمال الإدارية والمنظمات. (دراكية، 2020، ص 02)

وفي تعريف آخر هي القيادة القائمة على ممارسة الفضائل السلوكية والأخلاقية وتطبيقاتها في التعاملات اليومية لتفعيل عملية التأثير في الاتباع وتحقيق ولائهم في إطار تحقيق المصلحة المشتركة لجميع الأطراف في المنظمة. (يوسفي و ايوب، 2018، صفحة 88)

وتعني كذلك القيادة الأخلاقية بأنها أظهر سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص وترويج ذلك لدى الاتباع والمرؤوسين. (المخلافي و الطيب، 2020، صفحة 288)

عرفها: (Broun and trevino) براون و تريفون بأنها السلوك المناسب الذي يظهره الفرد من خلال نشاطاته وعلاقاته الشخصية وتعزيز هذا السلوك لدى الاتباع. (مزيان، 2020، صفحة 147)

وتعرف القيادة الأخلاقية بأنها سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق اهداف مشتركة وفق رؤية ملهمه في اطار موقفي محدد.
(المحوري، 2022، صفحة 24)

وفي تعريف اخر نتطرق اليه حول القيادة الاخلاقية يمكن القول انها اظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير معتمدة والمقبولة من التصرفات الشخصية والعلاقات بين الاشخاص وترويج ذلك بين العاملين في المنظمة. (العلي، 2022، صفحة 334)

3- أهمية القيادة الأخلاقية

للقيادة الأخلاقية أهمية كبيرة وعموما تنحصر أهميتها في النقاط التالية:

توجيه سلوك الاعضاء الجدد الملتحقين بالمهنة

تنظيم العلاقات بين افراد المهنة انفسهم وبينهم وبين من يتعاملون معهم.

تحديد مستوى مسؤولية افراد المهنة عما يقومون به وعن نتائج ادبيا وقانونيا بحيث توفير الحماية لأفراد المهنة من تعسف الآخرين او اعتداءاتهم من جهة وتتوفر الحماية للآخرين من قصور افراد المهنة او تعسفهم.

تحديد معايير الكفاءة والفعالية في تنفيذ الخدمة وتقديمها الى الجمهور.

تنمية روح الالتزام والوفاء لدى افراد المهنة. (العتيبي، 2013، صفحة 13)

تزيد من رضا العمال واستقرارهم الوظيفي من خلال تحقيق العدالة في العمل

توفر مناخا تنظيميا ايجابيا يسوده المودة والعمل بروح الفريق.

تزيد من ثقة الفرد بنفسه وبالمؤسسة التي يعمل بها وقائدها مما يقلل من الصراعات السلبية والضغطات الوظيفية. (محمد الشريف، 2021، صفحة 23)

التقليل من الخسائر التي يمكن ان تتحملها المنظمة جراء تجاهل الالتزام بالمعايير الاخلاقية العمل على تعزيز سمعة المؤسسة على الصعيد المحلي والدولي التقليل من ردود فعل الاطراف الاخرى للقيادة والتي تكون سلبية مما يعود بالضرر على المؤسسة.

قدرتها على تقليل ومنع الاحتكاك بين الادارة والعاملين الحد من ظاهرة ترك العمل مع المنظمات

تعمل على زيادة الولاء لدى العاملين

تشجيع العمال على زيادة الانتاجية

اشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين (ريحان، 2021، صفحة 26)

تساعد القيادة الاخلاقية القيادة في الحصول على فرص اكبر للتأثير في الاخرين بطرق معينة. (فليحات، 2013، صفحة 11)

4- أبعاد القيادة الأخلاقية

1- توافر السلوك الأخلاقي:

السلوك الاخلاقي ضروري لنجاح القائد في المنظمة واكد (هاوس 2006) بأن القائد الإداري يجب ان يوجه الاهتمام الى المبادئ الأساسية المتماثلة في الاحترام، العدالة، النزاهة. والأمانة. والاحترام. وان يضع القائد قضايا العدالة محورا اتحاد قراراته وعند توزيع المكافآت او توجيه العقوبات.

2- ممارسات السلوك الأخلاقي:

أشار : (Daft 2004) ان العاملين يتعلمون القيم والمعتقدات والاهداف من مشاهده ومراقبه سلوك القائد ولذلك يجب على القائد ان يستخدم الرموز والشعارات والخطابات ويراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الاخلاقية.

3- تعزيز السلوك الأخلاقي :

يمكن تعزيز السلوك الاخلاقي من خلال:

- التصرف أخلاقيا: القائد الذي يمكن ان يكون نموذجا قويا للدور هو الذي يكون سلوكه الفعلي ومهاراته تعطي رساله واضحه بأهمية التصرف الاخلاقي.
- مراقبة العاملين ومعاينة الذين يبتعدون عن السلوك الاخلاقي.
- تطوير مدونات اخلاقية قيمة (الدجاني، 2018، صفحة 12)

5- مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية

حصر بعض العلماء مصادر قيادة الاخلاقية في النقاط التالية:

- 1- **المصدر الديني** : ويعتبر من اهم المصادر التي قامت عليها القيادة الاخلاقية حيث يحفز المصدر الديني القائد على القيام بواجباته الادارية والتعامل مع العمال بأسلوب يعتمد على رقا به ربانيه تتضمن العديد من التعليمات مثل الانضباط بالوقت واحترامه والبعد عن الوساطة والمحسوبية.
- 2- **المصدر الاقتصادي** : الذي يشمل الوضع الاقتصادي الجيد الذي ينتج عنه اخلاقيات نبيلة سامية والتزام مهني كبير .
- 3- **المصدر الفلسفي أو الفكري** : للقائد او المدير قد يكون الموجه الاكبر لسلوكه الاخلاقي مما يقود الى انحرافات في العمل وتطرف يسيء الى سمعة المؤسسة.
- 4- **المصدر الاجتماعي** : من المفترض ان يزود القادة بأخلاق مستمدة من ثقافة المجتمع الذي يعيشون فيه والذي يضبط علاقاتهم ومعتقداتهم وقيمهم وولائهم والتزامهم وفي العادة تتكون ثقافة المجتمعات من الجوانب الاجتماعية المختلفة مثل العادات والتقاليد والقيم.
- 5- **المصدر الإداري أو التنظيمي** : وهو الذي يلزم القادة بالقوانين والانظمة والعمليات التي تضمن سلامه سير العملية التعليمية وتطبيقها على جميع العاملين في المؤسسة بعدالة ودون تمييز. (محمد الشريف، 2021، صفحة 20)

6- مرتكزات القيادة الأخلاقية

يشير عبيدات (2000) الى ان القيادة الاخلاقية الجيدة تركز على ما يلي:

1- التأثير في الآخرين : فالسيئات التي يمتلكها القائد قد تساعد بشكل كبير في تحقيق اهداف الجماعة اذ ان شعور الشركاء بالمحبة سيجعلهم اكثر رضا وتقبلا لأراء القائد ليس خوفا ولكن طواعية واحترام له.

2- نمط الاتصال : يجب ان تكون قنوات الاتصال مفتوحة وواضحة بين القائد والشركاء التي ستعمل على تحقيق الاهداف وجعل كل من القائد والشركاء شركاء في تحمل المسؤولية.

3- التفويض : وهو اعطاء السلطة الى المستويات الادارية الاقل فيما يتعلق باتخاذ القرارات وتحقيق الاهداف المقررة ولا بد لهذا التفويض من تحقيق عدة شروط ومنها ضرورة توصيل المعلومة بشكل كامل من القائد لشركاء واعطاء السلطة والمسؤولية معا. (المهيرات، 2016، صفحة 16)

4- العلاقات الإنسانية بين القائد و المرؤوسين :

هي العلاقة التي تدفع العاملين لإنجاز العمل بشكل تعاوني وتتمحور العلاقة الانسانية بين القائد ومرؤوسيه حول ما يلي :

- حصول اندماج بين العاملين والتنظيم الذي يعملون فيه مما ينعكس على انجاز العاملين.
- عدم وجود تعارض بين مصالح العاملين ومصالح التنظيم.
- ان يتم التعامل مع العاملين في التنظيم بشكل اخلاقي وانساني يحفظ كرامتهم.
- الاهتمام بانتباع حاجات العاملين في التنظيم.

- القيادة كوسيلة لإدارة تحفز العاملين وتستخدم مصادر القوة المتاحة للتأثير في الأفراد من أجل تحقيق اهداف التنظيم. (الدجاني، 2018، صفحة 14)

7- مجالات القيادة الأخلاقية :

ترتكز القيادة الاخلاقية على مجالات رئيسية نوضحها في النقاط او العناصر التالية:

1- مجال الخصائص الشخصية: هي مجموعة الخصائص والسمات التي يجب ان يتحلى بها القائد الاخلاقي وتؤهله للتفاعل الايجابي مع المعلمين، وزيادة ثقتهم بنفسهم وذلك يمثل مبادئ القيادة الاخلاقية وتطبيقها في مؤسسته مثل العدالة في توزيع الواجبات والاعمال على المرؤوسين والصدق عند الحديث معهم والوفاء بالتعهدات والوعود المقطوعة والاعتراف بالأخطاء ان وجدت وتوقيع العقاب على منتهك الاخلاقية، والعمل على رفع تقارير عن الاعمال بأمانة وصدق وتقبل نقد الاخرين، ويمتلك ائزان عاطفي بحيث لا يستثار بسهولة ولا تتأثر قراراته بعاطفته ولكي يستطيع القائد تحقيق رؤية ورسالة وأهداف مؤسسته لابد ان يمتلك مجموعة من الصفات مثل ان يؤمن بعمله ولديه استعداد لتحمل المسؤولية، لديه شخصيه قوية وموضوعية وبعيدة عن التحيز، يفوض السلطة للعمال لزيادة ثقة العاملين بأنفسهم... الخ . (محمد الشريف، 2021، صفحة 19)

2- مجال الخصائص الإدارية :

هي مجموعه من الصفات التي يجب ان يتحلى بها القائد الاخلاقي والتي تتمثل في حرصه الواضح على تحقيق رؤيه المؤسسة واهدافها وتشجيع العاملين على الابداع والتجديد فيشاركهم في التخطيط وصنائه القرارات ويوزع المهام عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم ويفر لهم كل التسهيلات لأداء اعمالهم وتتمثل المهام الإدارية للقائد في النقاط التالية:

- التخطيط ووضع البرامج
- اتخاذ القرارات العادلة والالتزام بالقوانين
- تقدير وتعزيز الأعمال الناجحة
- اتاحة الفرصة للعاملين في تنمي مهاراتهم

- المتابعة في التخطيط والتنظيم الخاص بالعاملين.
- الابتسام والتميز بالموضوعية والحياد في العمل والتقييم. (ريحان، 2021، صفحة 28)

3- مجال الخصائص الإنسانية :

يري (العمارة 2002) ان الخصائص الانسانية تتطلب من القائد ان تكون له القدرة على بناء علاقات جيدة مع فريقه متفهما لمشاعرهم يتقبل اقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة، ويفسح لهم المجال لإظهار روح الابداع والابتكار ،يتعامل مع فريق عمله بكل احترام وتواضع ويحافظ على اسرار العاملين معه ، وينصت لهم بشكل دائم ويراعي ظروفهم الخاصة ويشاركهم مناسباتهم الاجتماعية ويسعى لتوفير جو نفسي مريح لفريقه ومنهاج صحي لسير العملية التعليمية وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بين القائد وفريقه وان يهتم بإشباع حاجاتهم وتقديرها بشكل موضوعي وهذه الخصائص التي تتحلى بها القائد تعكس مدى قدرته على التعامل بكل يسر وسهولة ويمكن ان تتضح هذه السمات من خلال ابتعاد القائد عن البيروقراطية والتسلط في ادارة مؤسسته وان يعمل بروح القانون ويبادر لحل المشكلات بين العاملين . (محمد الشريف، 2021، صفحة 20)

4- مجال العمل بروح الفريق :

يحرص القائد الاخلاقي على ان يعزز ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم وينمي لديهم روح المسؤولية الجماعية والالتزام ويعزز لديهم روح التعاون والانسجام ويحرص على توفير البيئة المناسبة للتواصل وتنسيق العمل الجماعي ويعزز لديهم مهارة صناعة القرارات الجماعية مقدرا لأرائهم وافكارهم ويمكن ان يتضح العمل بروح الفريق في النقاط التالية:

- يشكل فريق العمل
- يؤمن بوجود فروق فرديه بين العاملين
- يشرك العاملين في اتخاذ القرار
- ينمي المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين

- يتمسك بالموضوعية في تقييم العاملين (ريحان، 2021، صفحة 29)

- ويتضح من كل ما سبق ان القائد لكي ينجح في المنظمة يجب عليه ان يطبق مختلف مجالات القيادة الاخلاقية التي ذكرناها سابقا لان ذلك من شأنه ان يساعده على زيادة القدرة على التأثير في الأتباع والمرؤوسين.

8- خصائص القائد الأخلاقي :

بما ان القيادة هي عملية يقوم من خلالها القائد بتأمين تعاون الاخرين معه لتحقيق الاهداف في بيئة معينة يجب ان يتوفر القائد الاخلاقي على مجموعة من الخصائص نذكرها في النقاط الرئيسية التالية:

1- الرؤية والالتزام الأخلاقي:

اضافة الى ما يمتلكه القادة من رؤية استراتيجية يمتلك القائد الاخلاقي رؤية استراتيجية ذات ابعاد اكثر من الابعاد العادية للرؤية الاستراتيجية فيضيف البعد الاخلاقي الى خياراته الاستراتيجية وتعتبر معيارا ومقياسا مميزا لما يريد ان يصل اليه سواء في الاهداف أو الوسائل .

2- امتلاك القيم الأخلاقية :

وهي التي تتسم بانها ذات بعدين اساسيين يتمثل الأول منهما في كونها قيما اخلاقية تصلح ان تكون دليلا للقرارات والسلوكيات في كل الاوقات والظروف، فلاحترام قيمة اخلاقية تصلح في كل الظروف، ويتمثل المعيار ثاني في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الاخلاقية التي تتعرض لها المنظمة في مجال عملها (الدجاني، 2018، صفحة 18)

3- الشعور بالمسؤولية :

ان الشعور بالمسؤولية والمسائل الادارية مسالة اساسية لا تتفك عن القائد في المؤسسة وذلك لضمان عدم الاستخدام السيء للسلطة وتحقيقها للقيم الاخلاقية السامية المطلوب توفرها

لدى القائد وذلك امتثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم «كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته» (صحيح البخاري).

4- العدل:

فمن الاخلاقيات ان يتوفر في القائد العدل ويعمل بروح ويؤثر في المرؤوسين يجعلهم اقرب الى العدل منهم الى الاستثمار بالمنفعة دون زملائهم (العنبي، 2013، صفحة 16)

5- وجود مقاييس اخلاقية واضحة:

القائد ينشئ قواعد او معايير أخلاقية توضح ما هو الصحيح من الخطأ وبموجبها يصبح من السهل الفهم على السلوك.

6- العلاقات الاخلاقية المتميزة :

يكون للقائد علاقات متميزة من جميع الاطراف سواء في بيئة العمل الداخلية او الخارجية فهي تعمل على بناء سمعة طيبة للمنظمة. (الدجاني، 2018، صفحة 14)

ومن خلال كل ما تطرقنا اليه نستنتج ان هذه الخصائص هي سمات يمتاز بها القائد الاخلاقي وتميزه عن باقي القادة الاخرين.

9- مبادئ القيادة الأخلاقية

وهي الاسس التي يرتكز عليها السلوك الاخلاقي في قيادة المؤسسات والافراد التي حددها معهد "جوز يفسون في عام 1999" كما ذكر "مولان" 2009 في ستة مبادئ اساسية هي:

- 1- الجدارة بالثقة والصدق والنزاهة والموثوقية والوفاء
- 2- الاحترام باستخدام القاعدة الذهبية عامل الاخرين كما كنت ترغب في ان تعامل وبالاستمتاع اليهم وقبول الاختلافات.
- 3- المسؤولية والمساءلة وضبط النفس والسعي للتميز والنظر في اعمالنا.
- 4- الانصاف دون محاباة او تحيز.
- 5- الرعاية والطف والرحمة والعمل على تقليل المشقة ومساعدة الاخرين ما أمكن ذلك.
- 6- المواطنة: العمل على جعل المجتمع افضل وحماية البيئة لقيادة الديمقراطية (الحربي، 2015، صفحة 568)

10- مميزات القيادة الأخلاقية

تتميز القيادة الأخلاقية بستة سمات حددتها دراسة (ريسك واخرون. 2006) وهي على النحو التالي:

- 1) الشخصية والنزاهة:
تشير الشخصية الى الاساس في السلوك الاخلاقي شاملا ذلك النوايا والميول والفضائل الاخلاقية.
- 2) الوعي الاخلاقي:
وهي القدرة على الادراك والتصور الاخلاقي لنتائج وعواقب القرارات وجميع العمليات والخيارات التي قد يكون تأثيرها على الافراد.

(3) التوجه نحو المجتمع والناس:

وذلك بالاهتمام بالعلاج العام دائماً مقدماً الايثار وحب الناس على المصالح الشخصية وخدمة الآخرين ومساعدتهم على خدمه ذات.

(4) التحفيز:

من خلال تحفيز جميع الاتباع للاشتراك في رؤية مشتركة ومن خلال التأثير الفكري والعاطفي بين القادة والاتباع وغرس الثقة المتبادلة بين الطرفين.

(5) التشجيع والتمكين:

يشعر الاتباع بالكفاءة الشخصية بسبب تشجيع واحترام القادة لهم، مع استخدام استراتيجيات التمكين التي تبنى ثقة الاتباع بأنفسهم وتزيد من فعاليتهم الذاتية.

(6) ادارة المسؤولية الاخلاقية:

فالقيادة الاخلاقية تقوم على وضع معايير للسلوك الاخلاقي واخضاع مرؤوسيهام للمساءلة باستخدام المكافآت وانظمة العقاب المتاحة. (باداود و الزهراني، 2018،

صفحة 45)

11- معايير القيادة الأخلاقية

أشار الطروانة (2012) الى وجود عدة قواعد اخلاقية تتحكم بسلوك غالبية العاملين وهي:

- التحلي بالأمانة والصدق مع وتلقي الخدمة والقيام بتقديم الخدمة له دون ان يكون الهدف من تقديمها الحصول على المنفعة.

-ان يكون شعار المرفوع في التعامل مع كافة الشرائح بالمجتمع عند مزاوله المهنة بالعدالة والمساواة.

-الاخذ بالاعتبار للمصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية

-الحرص على تقديم الخدمة لطالبيها دون استقلاله بأي شكل كان ماديا او معنويا كاستغلال اسراره او الاتجار بها او تقديم معلومات قد يحتاجها بشكل مقصود ومتعمد بهدف الحاق الضرر.

- عدم الانقطاع عن العمل ما دام المجتمع في حاجة لعمله.

- الإحساس بالواجب . (ريحان، 2021، صفحة 30)

12- نماذج القيادة الأخلاقية

من هذه النماذج ما أشار اليه العبيري (1418هـ)

1- الأمانة والقوة :

تعتبر الأمانة خلق انساني نبيل تدعمها القوة الفكرية والجسمية والاخلاقية ولقد ميز الله عز وجل نبيه محمد صل الله عليه وسلم بين قومه بالأمانة اذ كان يعرف بالصادق الأمين .

2-الشورى:

تعتبر الشورى من اعظم مبادئ الاخلاق الاسلامية التي يمكن تطبيقها في المجال الاداري ولذلك لا بد ان يتصف بها القادة حيث يقول الله عز وجل «وشاورهم في الامر» ، (سورة آل عمران).

3- العدل :

على القائد ان يكون عادلا مع اتباعه وكذلك العدالة في التعامل واداء الحقوق.

4- العفو :

يعتبر العفو من شيم الكرماء لأنه خلق اسلامي رفيع فما اجمل ان يتميز الجميع بالعفو بما في ذلك اعضاء المؤسسة مع العمال.

5- السمع والطاعة والصبر :

من واجب المسلم السمع والطاعة لولي الامر والصبر على الاخرين لان ذلك من قيم الاسلام النبيلة (المهيرات، 2016، صفحة 30)

13- مكونات القيادة الأخلاقية

توجد أربع مكونات رئيسية للقيادة الأخلاقية هي:

1-الهدف:

اي ان القائد الاخلاقي لابد ان يكون مقتنعا بالحجة والمنطق ،ويملك الحسم في التصرف فيما يتعلق بالأهداف التنظيمية حيث يلجأ القائد الى المنطق لإقناع الآخرين بإنجاز الاهداف التنظيمية.

2- المعرفة:

لابد للقائد الاخلاقي ان يمتلك المعرفة للتحكم والتصرف بحكمة وعليه ان يعمل على توضيح القيم الاخلاقية التي يؤمن بها للعاملين، ويقوم بتجسيدها في سلوكه وتعامله معهم ولابد للقائد ان يعرف اهمية الانفتاح مع الموظفين.

3- الثقة:

عندما يحفز القائد الاخلاقي للعاملين فإنه يستفيد من الثقة من خلال المنظمة والبيئة الخاصة بها فمن غير الثقة سيشعر الناس بالخوف من ممارسة سلطتهم فالقائد اخلاقي يخلق جوا من الثقة بحيث تشعر المنظمة من خلاله بالحرية في الحوار والاقتراح...الخ.

4- السلطة:

لابد للقائد الأخلاقي ان يمتلك السلطة والقوة لاتخاذ القرارات وعليه ان يعترف بأن كل المشاركين يجب ان يكون لديهم سلطة المشاركة اتجاه الاهداف المشتركة. (مناع و خومان، 2019، صفحة 14)

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل قمنا بإعطاء لمحة عامة عن المتغير المستقل للدراسة الحالية والتمثل في القيادة الأخلاقية وأهميتها داخل المنظمات حيث نستنتج من كل ما تم التطرق اليه في هذا الفصل ان القيادة الاخلاقية تعد بوابة استراتيجية مركزية لأي مؤسسة تهدف الى التطور والنجاح ، لذلك على المؤسسات التي تطمح للمنافسة مع المؤسسات الاخرى ان تعمل على التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة وتعتمد على القيادة الاخلاقية لأنها من شأنها هذه الاخيرة ان تساعد وبشكل كبير في عملية التأثير على الاتباع بشكل كبير كما انها تساعد ايضا على خلق جو تنظيمي ملائم بين القائد والمرؤوسين للعمل في احسن الظروف وبالتالي تحقيق افضل النتائج.

الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي

تمهيد

يعتبر الالتزام التنظيمي من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام وفي داخل المنظمات بشكل خاص ويرجع الاهتمام بالالتزام التنظيمي كظاهرة ادارية الى العناية بدور الفرد في المنظمة فبديها ان اهمية الفرد لا يمكن ان تساوي او توازي اهمية اي من عناصر او وسائل الانتاج الاخرى وفي نفس الوقت الفرد له اتجاهاته وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه وبالتالي صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على اي من مكونات البيئة النفسية للفرد، ومن هنا فان نجاح المنظمة ووصولها الى اهدافها مرتبط بشكل كبير بمبدأ التزام عمالها وايمانهم بتلك الاهداف وسعيهم لتحقيقها وفي هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على الالتزام التنظيمي حيث سنتطرق لمفهومه، اهميته، خصائصه وكذلك اهم ابعاده، والمداخل التي تعتمد عليه خلال دراسته بالإضافة الى المراحل التي يمر عليها وهم النظريات التي عملت على تفسيره واخيرا نتطرق لاهم العوامل المؤثرة عليه.

1-تعريف الالتزام التنظيمي :

لقد تعددت واختلفت التعاريف التي جاء بها العلماء والباحثين حول الالتزام التنظيمي ومن اهم هذه التعاريف نذكر ما يلي:

-الالتزام التنظيمي هو قوة متعلقة بالوفاء والانتماء الى مؤسسو معينة. (بشلوش و مرداوي، 2017، صفحة 55)

- عرفه العساف (2006) بأنه الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها مما يدفعه الى الاندماج في العمل. (راشدي و سعود، 2014، صفحة 497)

- ويعرف كذلك على انه درجة انهاك العامل في عمله ومقدار الوقت والجهد الذي يكرسه لهذا الغرض والى اي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته . (رسمي و السيد، 2018، صفحة 645)

- عرفه كل من (porter. Smith 1970) بأنه توجه يتميز بالفاعلية والإيجابية نحو المنظمة (الجميل، 2012، صفحة 295)

- وعرفه عالم آخر بأنه إيمان الفرد وقبوله القوي بأهداف وقيم المنظمة والادارة في بذل الجهد الكبير في انجاز عملها والرغبة القوية للبقاء فيها. (عواد و عثمان ، 2015، صفحة 265)

- ان الالتزام التنظيمي هو احد المفاهيم التي تستخدم الإشارة إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على ان يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها . (النويقة، 2015، صفحة 49)

- يعرفه (نورثكرافت ونيل Northcraft.and.Neale.1996) بأنه عملية مستمرة يظهر من خلالها الأفراد اهتمامهم بالمؤسسة ونجاحها المستمر . (الشوابكة و الطعاني، 2013، صفحة 184)

- ويعرف كذلك الالتزام التنظيمي بأنه الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء. (ابراهيم، صفحة 80)
- عرفه (Sheldon) بأنه اتجاه يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها.
- الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق اهداف العاملين مع اهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الاخر. (Placeholder3 صفحة 65)
- ويري (الحقباتي 2016) ان الالتزام التنظيمي يعبر عن الرغبة بالبقاء في العمل داخل منظمة والرضا عن بيئة العمل والتوافق مع اهداف المنظمة والسعي لتحقيق اهدافها. (دايلي و خميس، 2020، صفحة 740)
- أما حواس (2003) فقد عرفه بأنه يقوم على ثلاثة عناصر هي : الاستعداد القوي لبذل جهدي في المنظمة والاعتقاد القوي في اهداف وقيم المنظمة ومدى تقبلها والنية في البقاء في المنظمة . (جواد، 2010، صفحة 48)
- الالتزام التنظيمي عبارة عن إقناع الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها و استعداده لبذل مجهودات إضافية تطوعية من شأنها ان تساهم في إنجاح المنظمة وتقدمها . (العمري ومولود، 2017، صفحة 259)
- عرفه لورتر بأنه استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية للبقاء في المنظمة والقبول بأهدافها وقيمها . (السياني، 2015، صفحة 121)
- هو مستوي الشعور الإيجابي المتولد لدي الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المرتبط بالارتباط و الافتخار في العمل بها. (أمجد محمد، صفحة 244)

-الالتزام التنظيمي حسب Buchanan 1947، هو مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة نتاج تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي :

- التطابق : Matching

- المشاركة : Involvement

- الولاء : Loyalty

(محمود ، 2015، صفحة 45)

- وفي تعريف لدرجة الالتزام التنظيمي هو أن الالتزام التنظيمي يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسيد مدى ولاءهم لمنظماتهم . (فليه و السيد، صفحة 285)

- ومن خلال كل ما تم تناوله من تعاريف مختلفة للالتزام التنظيمي نستنتج ان أغلب هذه التعاريف قد اتفقت على ان الالتزام التنظيمي بأنه الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق اهداف المنظمة ومصالحها وكذلك هو عاطفة وجدانية للفرد نحو هذه المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب نفعية مادية.

2-أهمية الالتزام التنظيمي

يمكن تلخيص الأهمية التي ينطوي عليها الالتزام التنظيمي في النقاط التالية:

- الأهمية الواضح للالتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الايجابي على مجموعة الظواهر السلبية وخفض أثارها، حيث ان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة الظواهر السلبية وفي مقدمتها تأتي ظواهر الغياب والتمارض والتهرب من أداء العمل.

- أهمية الالتزام التنظيمي باعتباره أحد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبؤ بمستويات معدل دوران العمل.

- ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يزيد من إنتاجية العمال في المؤسسات. (حنونة، 2006، صفحة 15)
- يمثل الالتزام التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها خاصة في الأوقات التي تستطيع فيها المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.
- إن الالتزام التنظيمي يمكن ان يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية ايجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة .
- ان مجال الالتزام التنظيمي قد جذب علماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا. (محمد لوح، 2014، صفحة 54)
- يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء حيث أكدت العديد من النتائج والدراسات ان ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمال من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي.
- يعتبر التزام الأفراد بمنظمتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها كما تكمن أهميه الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد اتجاه منظمته الى سلوك إيجابي يدفع المنظمة الى التقدم والبقاء ومنافسة المنظمات الأخرى. (عاشوري، 2015، صفحة 55)
- إن الموظف صاحب الالتزام المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرخاء والسعادة والارتباط العملي.
- يعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة اخرى.
- كما يحتل الالتزام التنظيمي أهمية خاصة نظرا لتميزه عن غيره من المتغيرات التنظيمية الأخرى في علاقته بالعديد من الابعاد التنظيمية.

- يعتبر الالتزام التنظيمي عاملاً مهماً أكثر من الرضا الوظيفي من أجل أن تتنبأ المنظمة بدرجة بقاء عمالها بها وتمسكهم بها وعدم مغادرتها إلى منظمات أخرى. (العزیز، 2010، صفحة 30)

3- خصائص الالتزام التنظيمي

تمثل هذه الخصائص نقاط التالية:

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحيا الولاء.
- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة والعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثيرات عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة. (بركات، صفحة 36)
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين المنظمة والاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة الانتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل. (حنونة، 2006، صفحة 13)
- يعتبر الالتزام التنظيمي مؤشراً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.

- يساهم في تحقيق النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الانتاج الوظيفي. (زيني ، 2013 ،
صفحة 12)

-يساعد الالتزام التنظيمي الأفراد على التماسك وتقييم المنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار
التنظيمي. (ماحي، 2016، صفحة 40)

- الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة .

- الالتزام التنظيمي لن يصل لمستوى الثبات المطلق لان درجة التغيير التي تحصل فيه
تكون أقل نسبيا من درجة التغييرات التي تتصل بالظواهر الادارية الاخرى. (حلس، 2012،
صفحة 41)

4-أبعاد الالتزام التنظيمي :

العديد من العلماء تناولوا أبعاد الالتزام التنظيمي كل حسب وجهة نظره التي يراها وسنتطرق
لهذه الأبعاد حسب كل عالم:

- العالم ماير و ألن وسميث (Meyer. Allen. Smith.)
(1993) ذكروا بان الالتزام التنظيمي له ثلاث ابعاد وهي:

1- الالتزام الاخلاقي المعياري:

والمقصود به الاحساس الذي يشعر به الفرد العامل بأنه ملتزم بالبقاء في المؤسسة ويعزز
هذا الجانب الدعم الجيد من قبل المؤسسة لعمالها ،وسماحها لهم بالمشاركة في اتخاذ
القرارات ووضع الأهداف والتخطيط ورسم البيانات الخاصة بالمنظمة.

2- الالتزام المؤثر:

وهو الذي يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعمل من درجة استقلالية وأهمية
وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وكذلك يتأثر بدرجة احساس الموظف بالسماح له بالمشاركة
في اتخاذ القرارات الخاصة ببيئة العمل.

3- الالتزام المستمر :

المقصود به ما يحققه الفرد العامل من قيمة استثمارية في حالة استمراره مع التنظيم مقابل يخسره عند ذهابه الى منظمة مختلفة. (لعون، 2016، صفحة 37)

- أما العالم (Kedron 1978) فقد ذكر أن الالتزام التنظيمي له بعدين وهما :

1- الالتزام الاخلاصي :

والمقصود به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة ويعتبرها جزءا من قيمه وأهدافه الشخصية.

2- الالتزام المحسوب :

والمقصود به هو الرغبة التي يظهرها الفرد باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسات أخرى وبمزايا أفضل من مؤسسته الحالية. (الغامدي، 2008، صفحة 59)

- أما العالم درويش (2008) فقد بين ان هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي هي الالتزام البقائي الالتزام الوجداني والالتزام المعياري.

وبين (درويش) مفهوم الالتزام على أساس تعددية المفهوم الى ثلاث مداخل مختلفة هي مدخل الالتزام الوجداني ويمثله عدد من المفاهيم مثل الالتزام الاتجاهي والالتزام القيامي والالتزام الادبي والاندماج الأدبي ومدخل للالتزام البقائي ويمثل بعدد المفاهيم والنماذج مثل مفهوم الالتزام البقائي والالتزام السلوكي ونموذج المراهنات الجنابية ونموذج السمات ونموذج الاستثمارات ومدخل للالتزام المعياري ويمثل مفهوم الالتزام المعياري. (المعمرية، 2014، صفحة 26)

- لكن اغلب الباحثين اتفقوا على ان ابعاد التزام التنظيمي هي:

1- الالتزام الشعوري :

يشير الى الارتباط العاطفي والتطابق والاندماج بقيم واهداف المنظمة، او هو الدرجة التي يكون بها الفرد مرتبط سيكولوجيا بالمنظمة من خلال جملة من المشاعر مثل: (الولاء. التعلق. الحنان. السعادة. الانتماء)

2- الالتزام المعياري:

يعكس شعور الفرد بالواجب والتعهد باستمرار الفرد في العمل داخل منظمة والالتزام المعياري للفرد قد يتطور اعتمادا على ثلاث أسس هي:

-العادات والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد.

-العقد السيكولوجي.

-العوائد ومعيار التبادل.

3- الالتزام الاستمراري :

يشير الى الوعي بالتكاليف المصاحبة لترك المنظمة في حين يصفه عالم آخر بأن الالتزام المستمر هو الدرجة التي يشعر من خلالها الفرد وكأنه مغلق في مكان نتيجة تكاليف المادية التي تصاحب تركه للمنظمة اذ تكون هذه التكاليف مادية ومعنوية. (عذاب سليمان، 2013)

5-مداخل دراسة الالتزام التنظيمي :

سنتطرق في هذا العنصر لأهم المداخل التي يعتمد عليها لدراسة الالتزام التنظيمي وتتمثل هذه المداخل في:

1- المدخل السيكولوجي:

حيث يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم حيث يرى (Sheldon 1971) ان الالتزام التنظيمي يمثل اتجاها يربط بين الفرد والمنظمة

وكذلك يرى : (Streers and porter and mouidy)(1982) ان الالتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها

وكذلك عرفه (Vadewalle et, al 1995)

بأنه قوة الارتباط بين الفرد والمنظمة. (رفعت و حواس، 2003، صفحة 58)

2- المدخل السلوكي:

ينظر هذا المدخل الى الالتزام التنظيمي على انه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها ومنه يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تحمله لعملية التبادل أي ان التزام الفرد اتجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة فالفرد يقدم الجهد والوقت مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة فينظم الفرد للمنظمة التي تعطيه اشباع أكثر أي ان ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف ورغبات الفرد ويتوقف على مدى ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.

3- المدخل التبادلي :

وطبقا لهذا المدخل ينظر الالتزام التنظيمي على أنه محصلة العلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الاسهامات والمنافع ويرى (Alutto 1972) أن الالتزام التنظيمي يمثل ظاهره تحدث نتيجة العلاقات تبادلية بين الفرد والمنظمة ويرى (Angel. and .Perry 1983) ان الالتزام التنظيمي ينظر اليه على انه وسيلة للتبادل والمقايضة أي أنه طبقا لهذا المدخل انه كلما زادت المصالح تبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الالتزام التنظيمي. (رفعت و حواس، 2003، صفحة 59)

6-مراحل تطور الالتزام التنظيمي

المراحل التي يمر عليها الالتزام التنظيمي يمكن تلخيصها حسب اتفاق اغلب العلماء في المراحل التالية:

1- مرحلة الإذعان :

حيث ان التحاق الفرد بالمؤسسة أو المنظمة يكون بناءا على الفوائد التي يحصل عليها، او التي تقدمها له المنظمة وبناء على ذلك فهو يتقبل سلطة الاخرين وكذلك يلتزم بكل ما يطلب منه وذلك من أجل الحصول على المزايا المختلفة من المنظمة.

2- مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة:

وهنا يتقبل الفرد سلطات الآخرين عليه وذلك لأنه يرغب في الاستمرار في العمل بالمنظمة فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

3- مرحلة التبني :

في هذه المرحلة يقبل الفرد أهداف منظفته كما لو أنها كانت أهدافه هو، ويكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم ويطلق على هذه المرحلة بمرحلة الهوية وتشير الى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه وهو كذلك جزء لا يتجزأ منها وان قيمها تتناغم مع قيمه شخصية. (لوحو و ندى، 2014، صفحة 68)

أما حسب العالم (Buchanan) فا يري :

- مرحلة التجربة :

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظم ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة توفيقه بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولته اثبات ذلك.

حيث يقول (Buchanan) انه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئته للمرحلة التي تليها ومن هاته المواقف وتحديات العمل ، عدم وضوح الدور ، ظهور جماعات متلاحمة، ادراك التوقعات ،نمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة. (عاشوري، 2015، صفحة 67).

- مرحلة العمل و الإنجاز :

وتتراوح مدتها ما بين عامين الى أربع أعوام تلي مرحلة التجربة حيث يسعى الفرد خلالها الى تأكيد مفهومه لإنجاز ،وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:

-الأهمية الشخصية

-التخوف من العجز

-وضوح الالتزام بالعمل والوفاء والولاء للمنظمة (لوحو و ندى، 2014، صفحة 89)

- مرحلة الثقة بالمنظمة :

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى ما نهاية، حيث يزداد ولائه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال الى مرحلة النضج وعملية انتقال الفرد بالمنظمة تمر بمرحلتين هما:

- مرحله الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد انها تحقق له رغباته وتطلعاته.

- مرحلة الالتزام التنظيمي : وهنا يصبح الفرد ملتزما بأهداف منظمته وحريصا على تحقيقها ويعمل بكل جهد من أجل ضمان النهوض بمنظمته ومواصلة منافستها للمنظمات الاخرى. (عاشوري، 2015، صفحة 69).

7-النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي

توجد العديد من النظريات التي جاءت من أجل تفسير الالتزام التنظيمي ومن أهم وأشهر هذه النظريات نذكر ما يلي:

1- نظرية الالتزام البقائي :

تعتبر هذه النظرية المدخل الأول لدراسة الالتزام التنظيمي واعتمدت هذه النظرية على مفهوم (بيكر 1960 Becker) الذي تطرق الى الالتزام في السلوك الفردي والالتزام في السلوك التنظيمي وعرف الالتزام على انه اندماج الفرد في خط معين من التصرفات الثابتة والمتوافقة ويكون الالتزام درجة ارتباط الفرد بمنظمة معينة والالتزام نتيجة الاستثمارات الفرد في المنظمة أو لأن يجري العديد من المراهنات الجانبية التي تعمل على تأكيد بقاء واستمرار الفرد في المنظمة التي ينتمي اليها. وكذلك يبين (Becker) أن الالتزام السلوكي يشير الى البقاء في المنظمة لوجود قدر كبير من الاستثمارات للفرد في المنظمة ،والعكس سوف يتم فقدان تلك الاستثمارات اذا قرر مغادرة المنظمة. (المعمرية، 2014، صفحة 30)

2- نظرية المراهنات الجانبية :

تعتبر هذه النظرية واحدة من أقدم المحاولات حول مفهوم الالتزام والذي يطرح منظورا شاملا حول علاقة الفرد مع المنظمة وأن الفرد لن يقدم على ترك المنظمة ولا يغيرها بسهولة حتى اذا ما قدمت له اغراءات اكثر متمثلة في زيادة الاجر أو زيادة المكانة فا ان الالتزام يستخدم للتعبير عن السلوك المتجانس او المتوافق والثابت الذي يتمثل في خصائص السلوك الثابت المتوافق او خصائص التزام حسب هذه النظرية في الثبات خلال فترة معينة من الزمن فالشخص يبقى في نفس المهنة خلال فترة معينة من الزمن او في المنظمة ويستطيع ممارسة أي أعمال وأنشطة أخرى في نفس مجال مهنته ولن يمارس اي اعمال مختلفة عن الاعمال التي كان يقوم بها في السابق ويمكن ان يمارس اعمال اخرى غير عمله لكن في منظمته، كذلك تجانس او توافق السلوك فالسلوك المتجانس او المتوافق يعني الاستجابة للتغيرات التي تحدث في المنظمة. (عاشوري، 2015، صفحة 41)

3- نظرية الواجب :

تطورت هذه النظرية على يد (wiener 1982) وينر ، حيث كان ينظر للالتزام التنظيمي باعتبارها تغييرات جزئية قاصرة عن تقديم مفهوم شامل للظاهرة ومن هنا ينظر (wiener) الى الالتزام كعملية دافعية معيارية تختلف اختلافاً كلياً عن التوجهات النفعية. ويفسر الالتزام التنظيمي باعتباره دلالة للتغيرات المعمارية التي سوف يدخلها الفرد خلال عملية التنشئة الاجتماعية سواء قبل الالتحاق بالمنظمة او بعد الالتحاق بها ويكتسب الفرد هذه المعايير الأخلاقية قبل الالتحاق بالمنظمة من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة مثل الأسرة، أما التنشئة التي تحدث بعد التحاقه بالمنظمة فتسمى التنشئة التنظيمية وترى أغلب الدراسات أن نظرية الواجب تعمل على اكساب العامل التنشئة الاجتماعية في الأسرة بعد ذلك المنظمة التي يعمل بها من قيم وعادات ومعتقدات ومعايير بالإضافة الى التنشئة التنظيمية وتصبح المعتقدات للعمال متطابقة مع تلك المنظمات التي يعملون فيها. (المعمرية، 2014، صفحة 31)

8-العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

من بين أهم العوامل التي تساعد على تنميه الالتزام التنظيمي ويتأثر بها بدرجة كبيرة نذكر العوامل التالية:

1) المكانة الاجتماعية

ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكان رسمية أو مرتبة اجتماعية تزيدها الجماعة على الشخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة رسمية ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضاً حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للأخرين في النظام ويبقى العاملون لبذل قصار جهدهم للمحافظة على مكانتهم وتمييزها ،وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل. (لوحو و ندى، 2014، صفحة 61)

(2) السياسات :

ضرورة العمل تبني سياسة داخلية تساعد على اشباع حاجات الافراد العاملين في التنظيم فاذا اتبعت هذه الحاجات فان ذلك سيترتب عليه اشباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في اشباع الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام او الولاء وتتفاوت هذه الحاجات عن الافراد العاملين من الالهية والأولوية في العمل على اشباعها وقد

أشار "ماسلو" في نظرية الحاجات الإنسانية على الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمن والحاجة للحب والاحترام والحاجة لتحقيق الذات. (عاشوري، 2015، صفحة 58)

(3) العوامل الشخصية :

وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه مثال شخصيه الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباط نفسي بالعمل والمنظمة.

(4) العوامل التنظيمية :

وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو نطاق العمل نفسه كالتقنية الراجعة والاستقلالية، فضلا عن الاشراف المباشر وتمسك أفراد العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تتماثل في بيئة العمل وطبيعة وخصائص هذا العمل ونمط القيادة المتبع من قبل القائد في المنظمة. (الغامدي، 2008، صفحة 68)

(5) وضوح الأهداف :

يساعد وضوح الاهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الافراد العاملين فكل كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية ادراك وفهم الافراد للالتزام التنظيمي والمنظمة اكبر وينطبق ذلك على المنهج والفلسفة والكفاءة الإدارية فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما ادى ذلك الى زيادة الالتزام التنظيمي. (جلس، 2012، صفحة 43)

6)العوامل الغير تنظيمية :

وهي عوامل تتركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الاجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته مما يعطيه تبريرا لاختياره الاول، او حين يرى ان اختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديله لتغيير قراره الأول. (الغامدي، 2008، صفحة 63)

7)الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي :

المناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والادوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل البيئة المنظمة بين الأفراد فيمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة فالملاخ التنظيمي الجيد يعزز الثقة المتبادلة فيرفع الروح المعنوية ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي. (لوحو و ندى، 2014) (لوحو ، 2014 ، ص 63)

خلاصة الفصل :

من خلال كل ما تم التطرق إليه في هذا الفصل الثالث الذي كان يدور حول الالتزام التنظيمي نستنتج أن الالتزام التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف وغايات المنظمة وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية من قبل العمال وذلك من خلال اندماجهم بالعمل بالإضافة الى أنه كلما زادت فترة بقاء العمال بالمنظمة التي يعملون بها كلما زادت نسبة التزامهم اتجاه هذه المنظمة.

لذلك يجب على المنظمات أن تعمل على تبني مختلف الطرق باستخدام مختلف الوسائل الممكنة لزيادة التزام عمالها لأن هذا يساعدها بشكل كبير على رفع إنتاجية العمل وتحسين أدائه وبالتالي ضمان نجاح المنظمة وبقائها في منافسة مستمرة مع المنظمات الأخرى.

الجانب الميداني

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

يعتبر البحث العلمي واحدا من أهم الأدوات العلمية التي يمكن من خلالها الحصول على المعلومات الدقيقة الكفيلة بالتسليط الضوء على موضوع معين ولكي يكون البحث العلمي ناجحا يجب ان يقوم على عدة قواعد واجراءات منهجية من أجل الحصول على المعلومات المختلفة التي تخدم موضوع الدراسة وتحليلها بعمق للوصول الى النتائج المختلفة ونحن من خلال هذا الفصل الرابع نحاول التطرق لمختلف الاجراءات المنهجية التي قمنا بالاعتماد عليها من أجل القيام بالدراسة الحالية، وسنتعرف على الدراسة الاستطلاعية وأهميتها وكذلك نوضح الدراسة الأساسية وحدودها ومنهجها ونشرح عينة الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات ووسائل تحليلها.

1 الدراسة لاستطلاعية

تلك التجربة التي يمر بها الباحث بعد معرفه كل السلبيات التي قد تواجهه لاجراءها من خلال اجراء تجربته الاستطلاعية المعززه التي قام بها.

أو هي تلك التجربة التي تسبق التجربة الرئيسية وتكون لها فوائد كثيرة للباحث والبحث وقد تكون أهم من بعض الاجراءات لانها تعدد كيفية الحصول على النتائج البحثية التي يسعى لها الباحث.(سديروسميح ،صفحة 03)

2 أهداف الدراسة الاستطلاعية

- التعرف على الاخطاء والمعوقات .
- التعرف على امكانية الكادر المساعد.
- التعرف على صلاحية عمل الاجهزة والادوات.
- التعرف على امكانية أفراد العينة على تطبيق الاختبار.
- التعرف على مختلف الظروف التي ستجري فيها الدراسة.
- اختبار استمارة القياس المستخدمة في الدراسة.
- توفير قدر كبير من المعلومات حول الظاهرة المراد دراستها.
- تقديم مجموعة من الفروض حول الدراسة.
- تحديد الظروف والامكانيات المتاحة لاجراء الدراسة النهائية.
- تدريب الباحث على اجراءات البحث الميداني.
- النزول الى الميدان لمعاينة الواقع والتعرف المسبق للظروف المحيطة بعملية التطبيق وبالتالي تجنب الوقوع في الاخطاء أثناء اجراء الدراسة الأساسية.

- حساب الخصائص السيكومترية لأداء الدراسة من أجل الاطمئنان والتأكد من مدى صلاحيتها للدراسة. (بلخير ، صفحة 58)

3 الدراسة الأساسية

هي الدراسة التي يركز عليها البحث، والتي يعتمد عليها الباحث في وضع الاطار الافتراضي لبحثه منذ انطلاقه في الجانب النظري ووصولاً الى النتائج المستخلصة من البحث وتعتبر الأدوات المنهجية والوسيلة التي تمكن الباحث من تحقيق أهداف الدراسة، وتكمن قيمة النتائج التي يتحصل عليها أي باحث في دراسة ما ومدى صحة هذه الدراسة على الاجراءات التي اتبعها وعلى الاساليب التي تم اختيارها من طرف الباحث اثناء معالجته لموضوع الدراسة، ويتطلب هذا الموقف من الباحث عرض هذه الاجراءات والأساليب وتوضيح كيفية اتباعها وطريقه استخدامها. (بوحوش، 1995، صفحة 92)

4 حدود الدراسة

تتمثل حدود دراستنا الحالية أو مجالاتها في الحدود الأربعة التالية:

1- الحدود المكانية :

قمنا باجراء دراستنا الحالية على عينة من أساتذة جامعة زيان عاشور الجلفة بتحديد أساتذة كليه العلوم الاجتماعية.

- التعريف بجامعة زين عاشور الجلفة

جامعة زيان عاشور أو جامعة الجلفة هي قطب عالمي، بقرار من رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة تمت ترقية الجامعة من مركز جامعي الى جامعة في 13 أكتوبر من سنة (2008) وتسمى بجامعة زيان عاشور نسبة الى شهيد المنطقة والقائد الثوري أثناء الثورة التحريرية.

2-الحدود الزمنية :

وهي وقت تنفيذ الدراسة الميدانية بمؤسسة البحث حيث أجريت الدراسة الحالية بالسنة الجامعية 2024/2023 وبتحديد من شهر فيفري الى غاية شهر ماي، تم في هذه الفترة توزيع الاستبيان على عينة الدراسة والمتمثلة في أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة زيان عاشور الجلفة

3- الحدود البشرية:

تتمثل الحدود البشرية لدراستنا الحالية في عينة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة زيان عاشور الجلفة.

4- الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على موضوع درجة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عينة من أساتذة جامعة زيان عاشور الجلفة.

5 المنهج المستخدم:

ان الباحث أثناء بحثه في حقائق الأشياء والظواهر وتفسيرها تفسيراً دقيقاً وموضوعياً يتبع مجموعة من الخطوات والاجراءات ومنتقداً بمجموعة من القواعد والمبادئ العلمية التي تمكنه من تحديد دقيق للمشكلة او الظاهرة المدروسة وتجميع الحقائق المرتبطة بها تمكنه من فهم تلك الظاهرة أو حل المشكلة.

(قلش، 2017، صفحة 60)

ولأننا نحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن العلاقة الموجودة بين درجة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي فان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي حيث أنه المناسب لأننا بصدد وصف وتشخيص الظاهرة موضوع البحث وتحديد مكوناتها وخصائصها وظروف نشأتها حيث أن المنهج الوصفي يساعد على دراسة الظاهرة وطريقة تكوينها وبنائها وعملها كما يعمل على وصف طبيعة العلاقات المكونة لها أو تلك التي تربطها بظواهر أخرى.

6 عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في أساتذة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة زيان عاشور ولاية الجلفة.

عينة البحث:

من أجل دراسة علمية لابد من وضع منهجية تتوافق مع طبيعة الدراسة، في اطار هذه المنهجية يتم تحديد نوع العينة المختارة كأساس للبحث حيث يعرفها: موريس أنجرس: أنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث كما أنها الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً.

(محمد، 2017، صفحة 317)

في هذه الدراسة أخذنا عينة قدرها: 40 أستاذ وأستاذه بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة زيان عاشور الجلفة.

الجدول رقم (01) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| النسبة المئوية% | العدد | الجنس |
|-----------------|-------|---------|
| 60% | 24 | الذكور |
| 40% | 16 | الاناث |
| 100% | 40 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الاناث حيث كانت نسبة الذكور 60% أما نسبة الاناث 40%

الجدول رقم (02) يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر (السن)

| النسبة المئوية% | العدد | السن |
|-----------------|-------|------------------|
| 22.5% | 9 | أقل من 30 سنة |
| 32.5% | 13 | من 31 الى 40 سنة |
| 32.5% | 13 | من 41 الى 50 سنة |
| 12.5% | 5 | أكبر من 50 سنة |
| 100% | 40 | المجموع |

الجدول رقم (03) يوضح توزيع العينة حسب متغير الأقدمية

| النسبة المئوية% | العدد | الأقدمية |
|-----------------|-------|-------------------|
| 40 | 16 | أقل من 5 سنوات |
| 32.5 | 13 | من 6 الى 10 سنوات |
| 15 | 6 | من 11 الى 15 سنة |
| 12.5 | 5 | أكثر من 15 سنة |
| %100 | 40 | المجموع |

7 أدوات جمع البيانات:

تختلف أدوات ووسائل البحث العلمي من دراسة الى أخرى، فمن أجهزة القياس الى أدوات الفحص الى اجراءات الاختبار الى استمارات الإستفتاء وما الى ذلك. وتحدد الوسيلة أو الأداة المناسبة على ضوء أهداف البحث ونوعية فروضه، وقد يحتاج الباحث الى استخدام وسيلة أو أداة واحدة وقد يحتاج الى استخدام أكثر من أداة حتى يتمكن من الاجابة على جميع الأسئلة التي تطرحها دراسته بدقة وبناء على ذلك يجب على الباحث أن:

- أن يتعرف على خصائص هذه الوسائل والأدوات حتى يكون على وعي بمستوى الثقة التي توفرها.

- أن يكتسب مهارة استخدام هذه الوسائل بشكل فعال ومهارات تصميمها.

- أن يتعلم تفسير النتائج التي جمعها بهذه الوسائل. (سليمان، 2010، صفحة 17)
ونحن في دراستنا الحالية اعتمدنا على تقنية الاستبيان لأنه هو الذي يتماشى مع طبيعو
دراستنا التي تبحث في العلاقة الموجودة بين درجة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

8 مفهوم الإستبيان :

يعرف الاستبيان بأنه أداة للبحث تتكون من مجموعة أسئلة يتم صياغتها من قبل الباحث
للحصول على اجابات علمية لتحقيق أهداف يحددها الباحث في دراسته.

أو هو أداة لجمع المعلومات حول موضوع أو قضية أو مشكلة معينة عن طريق استمارة
تتألف من مجموعة أسئلة وهي أداة مناسبة لاختبار فرضيات نفسية وتربوية واجتماعية مثل
الاتجاهات والرأي العام والمهن. (أغمين، 2022، صفحة 28)

شرح الإستبيان المستخدم في الدراسة:

- قمنا بالاعتماد على الإستبيان لقياس العلاقة الموجودة بين درجة القيادة الأخلاقية والالتزام
التنظيمي لدى عينة من أساتذة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة
زيان عاشور الجلفة.

قمنا بتقسيم الاستبيان الى ثلاث محاور وهي:

1/ محور البيانات الشخصية : وتناولنا فيه

- الجنس (ذكر/أنثى).

- السن (العمر).

- الأقدمية.

2/ محور القيادة الأخلاقية.

3/ محور الالتزام التنظيمي .

إستبيان القيادة الأخلاقية:

ندرس فيه المتغير المستقل للدراسة الحالية والمتمثل في القيادة الاخلاقية.

يتكون استبيان القيادة الاخلاقية من 38 عبارة كل هذه العبارات هي عبارات ايجابية ولا توجد أي عبارة سلبية .

إستبيان الإلتزام التنظيمي:

ندرس فيه المتغير التابع في هذه الدراسة والمتمثل في الإلتزام التنظيمي.

يتكون هذا الاستبيان من 20 عبارة تدرس درجة الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة وكل هذه العبارات أيضا عبارات ايجابية فقط ولا توجد بينها أي عبارة سلبية.

الجدول رقم (04) يوضح سلم الأوزان للاستبيان

| معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة | الاجابة |
|---------------|-------|-------|-------|---------------|---------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | الدرجة |

الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

صدق الاستبيان:

جدول رقم (05): صدق إستبيان القيادة الأخلاقية

| المتغير | الاخلاقيات الشخصية | الاخلاقيات الادارية | الاخلاقيات المهنية |
|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| معامل ارتباط بيرسون | **0.744 | *0.677 | *0.723 |
| الدلالة | 0.009 | 0.022 | 0.045 |
| العينة | 11 | 11 | 11 |

**دال عند مستوى دلالة 0.01 .*/دال عند مستوى دلالة 0.05.

من خلال الجدول نقول أن الإستبيان يتمتع بمستوى جيد من الصدق.

جدول رقم (06) يبين ثبات استبيان القيادة الأخلاقية

| عدد العناصر | قيمة ألفا كرونباخ |
|-------------|-------------------|
| 39 | 0.725 |

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة الفا كرونباخ تساوي 0.725

وهي قيمة جيدة.

- ومنه ومنه نستنتج ان الاستبيان يتمتع بثبات جيد.

جدول رقم (07) صدق إستبيان الإلتزام التنظيمي

| عبارة 10 | عبارة 9 | عبارة 8 | عبارة 7 | عبارة 6 | عبارة 5 | عبارة 4 | عبار ة3 | عبار ة2 | عبارة 1 | المتغير | |
|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------------------|----------------------|
| ,626 * | ,604 * | ,716 * | ,755 ** | ,656 * | ,788 ** | ,735 ** | ,60 4* | ,69 3* | ,784 ** | معامل إرتباط بيرسون | الإلتزام التنظيمي |
| ,040 | ,049 | ,013 | ,007 | ,029 | ,004 | ,010 | ,04 9 | ,01 8 | ,004 | الدلالة | |
| 11 | | | | | | | | | | العينة | |

**دال عند مستوى دلالة 0.01. / *دال عند مستوى دلالة 0.05.

| عبارة 20 | عبارة 19 | عبارة 18 | عبارة 17 | عبارة 16 | عبارة 15 | عبارة 14 | عبار ة13 | عبار ة12 | عبارة 11 | المتغير | |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------------------|----------------------|
| ,802 ** | ,752 ** | ,699 * | ,650 * | ,712 * | ,616 * | ,752 ** | ,60 8* | ,60 5* | ,697 * | معامل إرتباط بيرسون | الإلتزام التنظيمي |
| ,003 | ,008 | ,017 | ,030 | ,014 | ,044 | ,008 | ,04 7 | ,04 9 | ,017 | الدلالة | |
| 11 | | | | | | | | | | العينة | |

**دال عند مستوى دلالة 0.01. / *دال عند مستوى دلالة 0.05.

من خلال الجدول نقول أن الإستبيان يتمتع بمستوى جيد من الصدق.

جدول رقم (08) يبين ثبات استبيان الالتزام التنظيمي

| عدد العناصر | قيمة ألفا كرونباخ |
|-------------|-------------------|
| 21 | 0.712 |

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة الفا كرونباخ تساوي 0.712

وهي قيمة جيدة.

- ومنه ومنه نستنتج ان الاستبيان يتمتع بثبات جيد.

9 الأساليب المستخدمة لتحليل البيانات:

يعتبر تحليل البيانات الاحصائية من الوسائل الهامة في معالجة البيانات وتحليلها قصد

استخراج معلومات مهمة لاتخاذ القرارات في مختلف المجالات.

نعتمد في هذه الدراسة على:

- النسب المئوية.

- المتوسط الحسابي.

- معامل الثبات.

- معامل الارتباط بيرسون.

- كما نعتمد أيضا على برنامج ال SPSS في جمع الحسابات

الفصل الخامس

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة:

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية العامة للدراسة:

تنص الفرضية العامة على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي .

للتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين درجة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية بجامعة الجلفة.

والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (09) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين درجة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

| المتغير | قيمة بيرسون | مستوى الدلالة | الحكم |
|------------------------|-------------|---------------|-------|
| درجة القيادة الأخلاقية | 0.38 | 0.015 | دالة |
| الالتزام التنظيمي | | | |
| العينة | | 40 | |

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.38 وبمستوى دلالة 0.015 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$.

ومنه نقبل الفرضية القائلة: توجد علاقة ارتباطية بين درجة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

مناقشة النتائج وتحليلها:

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من الجدول السابق فإننا نقبل الفرضية القائلة :
ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

يمكن تفسير وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي من خلال عدة عوامل:

- خلق بيئة عمل إيجابية: تُحفز القيادة الأخلاقية الأساتذة من خلال خلق بيئة عمل إيجابية مبنية على الثقة والاحترام والعدالة.
- تعزيز الولاء: يُظهر القائد الأخلاقي اهتمامًا حقيقيًا برفاهية الأساتذة، مما يعزز شعورهم بالانتماء والولاء للجامعة.
- تحفيز الأداء: تُشجع القيادة الأخلاقية الأساتذة على بذل قصارى جهدهم وتحقيق أفضل النتائج، لإيمانهم بأن الجامعة تسعى لتحقيق أهداف عادلة وأخلاقية.
- الحد من السلوكيات غير الأخلاقية: تُساهم القيادة الأخلاقية في الحد من السلوكيات غير الأخلاقية داخل الجامعة، مما يخلق بيئة عمل أكثر أمانًا وإيجابية.

وتتوافق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة قعودة(2021) التي كانت تحت عنوان أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة. حيث توصل الباحث إلى وجود علاقة طردية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

المستويات:

جدول رقم (10) يوضح مستوى القيادة الأخلاقية.

| المستويات | | العينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد |
|-----------|-------|--------|-------------------|-----------------|-------------------|
| 58-135 | منخفض | 40 | 14 | 153 | القيادة الأخلاقية |
| 136-213 | متوسط | | | | |
| 214-232 | مرتفع | | | | |

من خلال الجدول رقم(10) نلاحظ ان قيمة المتوسط الحسابي لعينة الدراسة يساوي 153 بانحراف معياري بقيمة 14 فنقول ان مستوى القيادة الأخلاقية (متوسط)

ومنه نقبل الفرضية القائلة: مستوى القيادة الأخلاقية متوسط من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية بجامعة الجلفة.

جدول رقم(11) يوضح مستوى الالتزام التنظيمي.

| المستويات | | العينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد |
|-----------|-------|--------|-------------------|-----------------|-------------------|
| 20-46 | منخفض | 40 | 8 | 81 | الإلتزام التنظيمي |
| 47-73 | متوسط | | | | |
| 74-100 | مرتفع | | | | |

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ ان قيمة المتوسط الحسابي لعينة الدراسة يساوي 81 بانحراف معياري بقيمة 8 فنقول ان مستوى الالتزام التنظيمي (مرتفع) ومنه نقبل الفرضية القائلة: مستوى الالتزام التنظيمي عل من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية بجامعة الجلفة.

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى للدراسة:

تنص الفرضية العامة على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي عند مستوى الأخلاقيات الشخصية و للتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة علاقة درجة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي عند مستوى الأخلاقيات الشخصية والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (12) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الأخلاقيات الشخصية والالتزام التنظيمي.

| المتغير | قيمة بيرسون | مستوى الدلالة | الحكم |
|--------------------|-------------|---------------|----------|
| الأخلاقيات الشخصية | 0.16 | 0.30 | غير دالة |
| الالتزام التنظيمي | | | |
| العينة | | 40 | |

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.16 وبمستوى دلالة 0.30 وهي قيمة غيردالة إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$.

ومنه نرفض الفرضية القائلة: توجد علاقة بين درجة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي عند مستوى الأخلاقيات الشخصية .

مناقشة النتائج وتحليلها:

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من الجدول السابق فإننا نرفض الفرضية القائلة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات الشخصية و الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

يمكن تفسير عدم وجود علاقة بين الأخلاقيات الشخصية والالتزام التنظيمي من خلال عدة عوامل:

عوامل متعلقة بالفرد:

- اختلافات في القيم الشخصية: قد يختلف الأساتذة في معتقداتهم الأخلاقية الأساسية، مما يؤدي إلى اختلافات في سلوكياتهم بغض النظر عن السياق التنظيمي.
- قصور الأخلاقيات الشخصية: قد لا يمتلك بعض الأساتذة بوصلة أخلاقية قوية، مما يجعلهم أكثر عرضة للتأثيرات الخارجية بدلاً من المبادئ الداخلية.
- التركيز على المكاسب الشخصية: قد يغلب على بعض الأساتذة دوافعهم الشخصية، مما يدفعهم إلى التصرف بطرق غير أخلاقية بغض النظر عن التزامهم بالجامعة.
- ضعف الوعي الذاتي: قد لا يكون بعض الأساتذة على دراية تامة بقيمهم الأخلاقية أو تأثيرها على سلوكياتهم، مما يؤدي إلى تناقضات بين القيم الشخصية والتصرفات المهنية.

عوامل متعلقة بالمنظمة:

- ثقافة تنظيمية ضعيفة: قد لا تُشجع ثقافة المنظمة أو تدعم السلوكيات الأخلاقية، مما يُقلل من تأثير القيم الشخصية على الالتزام التنظيمي.
- عدم وجود أنظمة أخلاقية واضحة: قد تُعاني المنظمة من نقص في السياسات والإجراءات المحددة التي تُرشد السلوك الأخلاقي، مما يُخلق بيئة من الارتباك والغموض.

توافقت نتيجة دراستنا مع دراسة الدكتور الشامري (2016) التي كانت تحت عنوان العلاقة بين الأخلاقيات الشخصية و الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية الى عدم وجود علاقة ارتباطية بين درجة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي عند مستوى الأخلاقيات الشخصية .

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية للدراسة:

تنص الفرضية العامة على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي عند مستوى الأخلاقيات الادارية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة علاقة درجة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي عند مستوى الأخلاقيات الادارية.

والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (13) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الأخلاقيات الادارية و الالتزام التنظيمي.

| المتغير | قيمة بيرسون | مستوى الدلالة | الحكم |
|---------------------|-------------|---------------|----------|
| الأخلاقيات الادارية | 0.28 | 0.07 | غير دالة |
| الالتزام التنظيمي | | | |
| العينة | | 40 | |

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.28 وبمستوى دلالة 0.07 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$.

ومنه نرفض الفرضية القائلة: توجد علاقة بين درجة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي عند مستوى الأخلاقيات الادارية.

مناقشة النتائج وتحليلها:

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من الجدول السابق فإننا نرفض الفرضية القائلة: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات الادارية و الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

يمكن تفسير عدم وجود علاقة بين الأخلاقيات الادارية والالتزام التنظيمي من خلال عدة عوامل:

- **تعريفات مُبهمة:** قد تفتقر المفاهيم المُستخدمة لقياس الأخلاقيات الإدارية والالتزام التنظيمي إلى الوضوح والدقة، مما يُصعّب تحديد العلاقة بينهما.
- **عوامل مؤثرة أخرى:** قد تلعب عوامل أخرى غير الأخلاقيات الإدارية دورًا أكبر في تفسير الإلتزام التنظيمي لدى الأساتذة، مثل:
- **الرضا الوظيفي:** شعور الأساتذة بالسعادة والرضا عن عملهم قد يكون له تأثير أقوى على التزامهم من قيمهم الأخلاقية.
- **فرص التطوير المهني:** شعور الأساتذة بوجود فرص حقيقية للتطوير المهني قد يُحفّز التزامهم أكثر من القواعد الأخلاقية المُطبّقة.
- **بيئة العمل:** بيئة العمل الداعمة والتعاونية قد تُشجّع على الإلتزام أكثر من القوانين واللوائح.
- **اختلافات فردية:** قد تختلف قيم الأساتذة الأخلاقية وميولهم تجاه الإلتزام التنظيمي بشكل كبير، مما يُضعف العلاقة الإحصائية بين المجموعتين.

• صعوبات قياسية: قد يكون من الصعب قياس كل من الأخلاقيات الإدارية والالتزام التنظيمي بدقة، مما يُؤثر على موثوقية نتائج الدراسات.

وقد توافقت دراستنا مع دراسة الباحثين الحارثي و الغامدي (2019) والتي كانت تحت عنوان العلاقة بين الأخلاقيات الادارية و الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في وجود علاقة طردية بين درجة القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي عند مستوى الأخلاقيات الادارية .

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة:

تنص الفرضية العامة على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجة القيادة

الأخلاقية والالتزام التنظيمي عند مستوى الأخلاقيات المهنية

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة علاقة درجة

القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي عند مستوى الأخلاقيات المهنية.

والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (14) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الأخلاقيات المهنية والالتزام

التنظيمي.

| المتغير | قيمة بيرسون | مستوى الدلالة | الحكم |
|--------------------|-------------|---------------|----------|
| الأخلاقيات المهنية | 0.14 | 0.38 | غير دالة |
| الالتزام التنظيمي | | | |
| العينة | | 40 | |

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.14 وبمستوى

دلالة 0.38 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$.

ومنه نرفض الفرضية القائلة: توجد علاقة بين درجة القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي عند

مستوى الأخلاقيات المهنية.

مناقشة النتائج وتحليلها:

من خلال النتائج التي حصلنا عليها من الجدول السابق فإننا نرفض الفرضية القائلة: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأخلاقيات المهنية و الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

يمكن تفسير عدم وجود علاقة بين الأخلاقيات المهنية والالتزام التنظيمي من خلال عدة عوامل:

- **اختلاف تعريفات الأخلاقيات المهنية والالتزام التنظيمي:** قد تختلف تعريفات هذه المفاهيم بين الأساتذة، مما يؤدي إلى صعوبة قياس العلاقة بينها.
- **غياب آليات قياس فعالة:** قد لا تكون أدوات قياس الالتزام التنظيمي والأخلاقيات المهنية دقيقة أو شاملة بما يكفي لالتقاط الفروق الدقيقة لسلوكيات الأساتذة.
- **عوامل خارجية مؤثرة:** قد تلعب العوامل الخارجية، مثل بيئة العمل، والضغوطات المالية، والعبء التدريسي، دورًا أكبر في تحديد سلوكيات الأساتذة من الأخلاقيات المهنية أو الالتزام التنظيمي.
- **تناقضات بين القيم الشخصية والمتطلبات التنظيمية:** قد يواجه الأساتذة صراعات داخلية بين قيمهم الشخصية والتوقعات التنظيمية، مما يُفسر عدم تطابق سلوكياتهم مع التزاماتهم.
- **غياب ثقافة المساءلة الأخلاقية:** قد لا تُولي المؤسسات التعليمية اهتمامًا كافيًا لتعزيز ثقافة المساءلة الأخلاقية، مما يُضعف الصلة بين الأخلاقيات المهنية وسلوكيات الأساتذة.

توافقت دراستنا مع دراسة الدكتور بن سلمان العتيبي (2020) التي كانت تحت عنوان العلاقة بين الأخلاقيات المهنية و الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في وجود علاقة ارتباطيه بين درجة القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي عند مستوى الأخلاقيات المهنية .

عرض ومناقشة وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة:

تنص الفرضية العامة على أنه:توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين درجة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي عند مستوى أخلاقيات المعاملة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة علاقة درجة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي عند مستوى أخلاقيات المعاملة.

والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (15) يوضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين أخلاقيات المعاملة والالتزام التنظيمي.

| المتغير | قيمة بيرسون | مستوى الدلالة | الحكم |
|-------------------|-------------|---------------|-------|
| أخلاقيات المعاملة | 0.41 | 0.07 | دالة |
| الالتزام التنظيمي | | | |
| العينة | 40 | | |

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي **0.41** وبمستوى دلالة **0.07** وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$.

ومنه نقبل الفرضية القائلة: توجد علاقة بين درجة القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي عند مستوى أخلاقيات المعاملة.

مناقشة النتائج وتحليلها:

من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من الجدول السابق فإننا نقبل الفرضية القائلة: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات المعاملة و الإلتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

يمكن تفسير العلاقة الإيجابية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي عند مستوى أخلاقيات المعاملة من خلال النقاط التالية:

- **القادة الأخلاقيون:** يُشجعون على بيئة عمل عادلة ونزيهة، مما يُعزز ثقة الأساتذة ويُحفزهم على الالتزام بأهداف الجامعة.
- **السلوكيات الأخلاقية:** تُشجع القادة على التصرف بمسؤولية وأمانة، مما يُعزز شعور الأساتذة بالعدالة والاحترام، مما يؤدي إلى زيادة التزامهم بالجامعة.
- **الوضوح والمساءلة:** يُحدد القادة الأخلاقيون التوقعات بوضوح ويُحاسبون أنفسهم والأساتذة على أفعالهم، مما يُخلق شعوراً بالثقة والأمان في بيئة العمل.
- **الدعم والتقدير:** يُقدم القادة الأخلاقيون الدعم والتقدير للأساتذة على أدائهم الجيد، مما يُحفزهم على الاستمرار في العمل بجد والالتزام بأهداف الجامعة.

توافقت دراستنا مع دراسة الباحثين محمد أبو زيد و ايمان عادل الخوالدة(2019) التي كانت تحت عنوان تأثير أخلاقيات المعاملة على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في وجود علاقة ارتباطيه بين درجة القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي عند مستوى أخلاقيات المعاملة .

النتائج العامة للدراسة :

أظهرت النتائج العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة .

ويعني ذلك:

- القادة الأخلاقيون هم أكثر عرضة لإلهام الأساتذة ليكونوا ملتزمين بالجامعة وأهدافها.
- يشعر الأساتذة الذين يعملون تحت قيادة أخلاقية بمزيد من الرضا عن وظائفهم ويكونون أكثر التزامًا بتقديم مساهمات إيجابية للجامعة.
- وتشمل بعض النتائج الرئيسية للدراسات ما يلي:
- القادة الأخلاقيون يتسمون بصفات مثل النزاهة والعدالة والصدق والمسؤولية.
- يسعى القادة الأخلاقيون إلى خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة للأساتذة.
- يعمل القادة الأخلاقيون على بناء الثقة والاحترام مع الأساتذة.
- يشجع القادة الأخلاقيون الأساتذة على التطور المهني وتحقيق إمكاناتهم الكاملة.
- يشعر الأساتذة الذين يعملون تحت قيادة أخلاقية بمزيد من الدافع والالتزام والرضا عن عملهم.
- يكون الأساتذة الذين يعملون تحت قيادة أخلاقية أكثر عرضة للبقاء في الجامعة لفترات أطول.

وخلصت الدراسات إلى أن القيادة الأخلاقية عنصر أساسي لخلق بيئة عمل إيجابية لأعضاء هيئة التدريس، ما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

إن القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي هما مفهومان مترابطان بشكل وثيق، يكمل كل منهما الآخر. فعندما يُمارس القائد سلوكه الأخلاقي، يُلهم الأساتذة باتباعه والسير على خطاه، مما يُعزز شعورهم بالانتماء للمؤسسة ويُحفّزهم على بذل أقصى طاقاتهم. وبالتالي، فإنّ السعي لخلق بيئة عمل مُتميّزة يتطلب التركيز على تنمية مهارات القيادة الأخلاقية لدى قادة الجامعة،

ولا بد أيضاً من الاهتمام بالأستاذ حيث يعتبر العامل الرئيسي الذي يمكن الجامعة من الوصول إلى أهدافها لذلك فإن إخلاصه والتزامه مع الجامعة يساعده على تقديم أفضل أداء، لذا لا بد من العمل على تعزيز هذا الالتزام والتأثير فيه وخاصة من خلال نمط القيادة الذي يعتبر جوهره هو التأثير على المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وخاصة باستخدام المسؤولين في هذه الجامعات لسلوكيات أخلاقية معينة مما سيساهم بشكلٍ فعّال في تعزيز الالتزام التنظيمي ولتحقيق النجاح على جميع المستويات.

قائمة المصادر و المراجع

2- قائمة المراجع باللغة العربية :

1-1 الكتب:

- 2 بلال خلف السكارنه. (2010). القيادة الادارية الفعالة (الإصدار 1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 3 جيمس سي هانتر. (بلا تاريخ). مبدا القيادة الاكثر فعالية في العالم. السعودية: مكتبة جرير للنشر.
- 4 حياة بن محمد بن سعد الحربي. (2015). درجة ممارسة اعضاء هيئة التدريس للقيادة الاخلاقية وانعكاساتها على الطلبة في ضوء توجهات الجامعة الاستراتيجية. مجلة الادارة العامة، 55(3).
- 5 سناء محمد سليمان. (2010). أدوات جمع البيانات. القاهرة مصر: عالم الكتب.
- 6 صالح بن سعد المرعب. (2012). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الامنية (الإصدار 1). الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- 7 صديق عبد الواحد محمود . (2015). الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون. سوريا، دمشق: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- 8 عبد الله بن عبد الغني الطجم، و السواط. (2003). السلوك التنظيمي (الإصدار 4). المملكة العربية السعودية: دار الحافظ للنشر و التوزيع.
- 9 فاروق عبده و محمد عبد المجيد فليه و السيد. (بلا تاريخ). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية. مصر: دار المسيرة للنشر، جامعة المنصورة .
- 10 فاروق فيلة، و عبد المجيد السيدمحمد. (بلا تاريخ). السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 11 محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). السلوك التنظيمي (الإصدار 1). عمان: دار الجنان للنشر و التوزيع.
- 12 محمود عكاشة، و شفيق محمد. (1998). السلوك الاجتماعي، علم النفس الاجتماعي وتطبيقاته. مصر: جامعة الاسكندرية.
- 13 موزة بنت حمود بن على المعمرية. (2014). ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم مابعد الاساسي بمحافظة مسقط. مسقط، مسقط عمان، عمان الأردن.
- 14 هادي عذاب سليمان. (2013). دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي. بغداد، بغداد العراق، العراق.

1-2 الرسائل الجامعية:

- 3 ابتسام عاشوري. (2015). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية(مذكرة ماجستير). بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 4 ابراهيم حماد حنونه سامي. (2006). بعنوان قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (ماجستير).
- 5 احمد بركي مبارك العتيبي. (2013). بعنوان درجة ممارسة مديري الثانوية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين (ماجستير). الكويت: جامعة الشرق الاوسط.
- 6 حسام مهدي ربحان. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالمساءلة الادارية(مذكرة ماجستير). فلسطين: الجامعة الاسلامية.
- 7 حواس و محمد رفعت و أميرة. (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية. القاهرة، القاهرة مصر، مصر.
- 8 حواس و محمد رفعت و أميرة. (2003). أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية. القاهرة، القاهرة مصر، مصر.
- 9 زيني، ف. (2013). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الالتزام الوظيفي(اطروحة الدكتوراه). شلف: جامعة حسيبة بن بو علي.
- 10 سامي ابراهيم حماد حنونة. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير). غزة: الجامعة الاسلامية.
- 11 سعيد بن محمد آل عتاق الغامدي. (2008). النمط القيادي لمدي المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة. أم القرى، أم القرى جدة، السعودية.
- 12 صقر محمد اكرم حلس. (2012). دور ادارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين(مذكرة ماجستير). غزة: الجامعة الاسلامية.
- 13 عاشوري ابتسام. (2015). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية. بسكرة، بسكرة الجزائر، الجزائر.
- 14 عبد الرزاق بركات. (بلا تاريخ). دراسة مدى تأثير ممارسة المسؤولية الاجتماعية في الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة بركات العائلية(مذكرة ماجستير). سورية: الجامعة العربية.
- 15 عطية لعون. (2016). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بولاية الجلفة. وهران، وهران الجزائر العاصمة، الجزائر.
- 16 عمر بن محمد باداود، و عبد الله الزهراني. (2018). (درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين . مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2(2).
- 17 فايز أية لسكجها. (2015). مستوى القيادة الاخلاقية لمديرات رياض الأطفال الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بمستوى مشاركة العمليات في صنع القرار من وجهة نظرهن. جامعة الشرق الأوسط.
- 18 محمد أحمد فتحي الحاج. (2014). درجة ممارسة القيادة الأكاديمية في جامعة سرت للقيادة المرتكزة على مبادئ القيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب(رسالة ماجستير). جامعة جرش.

- 19 محمد الأمين ماحي. (2016). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية (مذكرة ماجستير) ، الجزائر ، : جامعة وهران 2.
- 20 محمد لحوو ندى. (2014). واقع الالتزام التنظيمي لدى مديري ومعلمي مرحلة تعليم الاساسي (ماجستير).
- 21 محمد مناع، و وليد خومان. (2019). دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الابداع الاداري لدى العاملين(مذكرة ماستر). تبسة: جامعة العربي التبسي.
- 22 محمد موسى المرقتن. (2020). القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط.
- 23 محمد و ندى لحوو. (2014). واقع الالتزام التنظيمي لدى مديري ومعلمي مرحلة التعليم الأساسي. دمشق، دمشق سوريا، سوريا.
- 24 محمود عكاشة، و شفيق محمد. (1998). السلوك الاجتماعي، علم النفس الاجتماعي وتطبيقاته. مصر: جامعة الاسكندرية.
- 25 ندى محمد لوح. (2014). واقع الالتزام التنظيمي لدى مديري ومعلمي مرحلة التعليم الاساسي (رسالة ماجستير). جامعة دمشق.
- 26 نسرین محمد الشریف. (2021). درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء الجيزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير) عمان الاردن. عمان، الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
- 27 هادي عذاب سليمان. (2013). دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي. بغداد، بغداد العراق، العراق.
- 28 وردة العزيز. (2010). علاقة الالتزام التنظيمي باحترق النفسي عند عمال الدوريات (مذكرة ماجستير). الجزائر: جامعة بوزريعة.
- 29 ياسمين محمد ناصر محمود الدجاني. (2018). درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم(مذكرة ماجستير) . عمان، الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
- 30 يالين فليحات. (2013). درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري مديرية التربية والتعليم وعلاقتها بالعدالة التنظيمية (ماجستير).
- 31 يونس المهيبرات. (2016). درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى مديري المدارس في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المشرفين التربويين (ماجستير).

1-3 المقالات:

- 2 ابتسام عاشوري. (بلا تاريخ). الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. مجلة تاريخ العلوم(6).
- 3 اسماعيل و عبد الفتاح العمري ومولود. (2017). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة. مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 28.
- 4 امينة مزيان. (2020). دراسة أهمية القيادة الاخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي. مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، 5(2).
- 5 بتول غانم. (بلا تاريخ). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لسلوكيات القيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين. مجلة الادارة والتنمية(11).

- 6 تهناني ابراهيم العلي. (2022). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بمديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، 02(05).
- 7 حسن قيس ابراهيم. (بلا تاريخ). دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية* (26).
- 8 حياة بن محمد بن سعد الحربي. (2015). درجة ممارسة اعضاء هيئة التدريس للقيادة الاخلاقية وانعكاساتها على الطلبة في ضوء توجهات الجامعة الاستراتيجية. *مجلة الادارة العامة*، 55(3).
- 9 راضية يوسف، و امال ابوب. (2018). أثر القيادة الأخلاقية في تنمية ابداع الموارد البشرية. *مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية* (2).
- 10 سلطان سعيد عبده المخلافي، و محمد ابراهيم الطيب. (2020). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمنطقة عبير التعليمية لأبعاد القيادة الاخلاقية وعلاقتها بالإبداع الاداري من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية*، 5(10).
- 11 شياع علي الجميلي. (2012). العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 04(09).
- 12 عبد الحليم بشلوش، و كمال مرداوي. (2017). أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين. *مجلة دراسات اقتصادية*، 4(3).
- 13 عبد الله أمجد محمد. (بلا تاريخ). التطور التكنولوجي ودوره في الالتزام التنظيمي. *مجلة جامعة التنمية البشرية*، العدد4.
- 14 عطاء الله بشير النويقة. (2015). *أثر الأنماط القيادة في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية*. الأردن: مجلة دراسات العلوم الادارية المجلد42 العدد1.
- 15 عمر بن محمد باداود، و عبد الله الزهراني. (2018). (درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين . *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 2(2).
- 16 فاروق قبلة، و عبد المجيد السيدمحمد. (بلا تاريخ). *السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية* . عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 17 كاظم فائق جواد. (2010). دور الدمج التنظيمي في تعزيز التزام العاملين. *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*، 12(03).
- 18 كمال مخمرة. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية بمحافظة أريحا للقيادة الاخلاقية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة بن راشد* (32).
- 19 لحسن دليلي، و محمد سليم خميس. (2020). واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية . *مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية*، 12(3).
- 20 ماجد قاسم السباني. (2015). قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة. *مجلة العلوم الاقتصادية* (11).
- 21 محمد احمد ذيب راشدي، و راتب سعود. (2014). درجة ممارسة قيم القيم لدى مديري التربية والتعليم في الاردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الاقسام العاملين معها. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 41(1).
- 22 محمد حسن رسمي، و هالة محمد السيد. (2018). دور الالتزام التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي في الجامعات الليبية. *مجلة كلية التربية* (130).
- 23 محمد عابدين، و آخرون. (2016). درجة ممارسة المديرين القيادة الاخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس 28. *مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات*، 2(28).

- 24 هادي بن أحمد المحوري. (2022). درجة ممارسة القيادة الاخلاقية لدى القيادات المدرسية في المدارس الحكومية للبنين بمدينة الدمام. 6(10).
- 25 هادي عذاب سليمان. (2013). دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي. بغداد، بغداد العراق، العراق.
- 26 هدى محمد الروسان. (2018). درجة ممارسة رؤساء الاقسام بكلية التربية بالجبيل لأبعاد القيادة الاخلاقية. مجلة البحث العلمي في التربية (19).
- 27 يونس احمد اسماعيل الشوابكة، و حسن الطعاني. (2013). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية . مجلة دراسات العلوم التربوية، 10(1).
- 28 يونس عواد، و ابراهيم عثمان . (2015). العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثارهما في الفاعلية التنظيمية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 37(2).

الملاحق



جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس والفلسفة



دراسة حول درجة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الجلفة

عزيزي الأستاذ، عزيزتي الأستاذة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

في إطار إجراء دراسة حول درجة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي أضع بين يديك هذا الاستبيان وعليه نرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة بكل موضوعية، مع التأكيد أن جميع الإجابات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

توجيهات:

الباحثين:

- قراءة العبارات جيدا قبل الإجابة؛
- وضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة؛
- لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة؛
- عدم كتابة الاسم على هذه الوثيقة.

المحور الأول: بيانات شخصية عامة

-1 الجنس:

ذكر أنثى

-2 السن:

أقل من 30 سنة

من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

أكبر من 50 سنة

-3 الاقدمية:

أقل من 5 سنوات

من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

استبيان القيادة الأخلاقية

| أولاً: استبيان القيادة الأخلاقية | | | | | | |
|----------------------------------|-------|-------|-------|---------------|---|-------|
| معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة | العبـارات | الرقم |
| | | | | | القائد يتصف بالنزاهة في التعامل مع الآخرين | 01 |
| | | | | | يخصص الوقت الكافي للاستماع الآراء أعضاء هيئة التدريس | 02 |
| | | | | | يتحرى الصدق في تعامله مع أعضاء هيئة التدريس | 03 |
| | | | | | يطبق العدالة على جميع أعضاء هيئة التدريس | 04 |
| | | | | | يتحلى باللباقة والبسمة والبشاشة عند اللقاء | 05 |
| | | | | | يقدر شخصية كل عضو من أعضاء هيئة التدريس | 06 |
| | | | | | يفي بوعوده لأعضاء هيئة التدريس | 07 |
| | | | | | يتواضع في تعامله مع أعضاء هيئة التدريس | 08 |
| | | | | | يتصف بالحزم والشدة في حالة حدوث تجاوزات أخلاقية من أعضاء هيئة التدريس | 09 |
| | | | | | يتقبل نقد أعضاء هيئة التدريس برحابة صدر وثقة في النفس | 10 |
| | | | | | يوجه أعضاء هيئة التدريس لبذل أقصى ما يمكن لصالح العمل | 11 |
| | | | | | يركز على قيم القيادة وأخلاقياتها في عمله | 12 |
| | | | | | يتخذ قرارات سليمة وفقاً لمعطيات وظروف العمل | 13 |
| | | | | | يتحمل مسؤولية قراراته في توجيه العمل | 14 |
| | | | | | يشجع المتميزين من أعضاء هيئة التدريس معنوياً ومادياً | 15 |
| | | | | | يسعى لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة من خلال التزامه بالمبادئ الأخلاقية | 16 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | يستخدم الأسلوب الديمقراطي في إدارته | 17 |
| | | | | | يحافظ على أسرار العمل الإداري | 18 |
| | | | | | يلتزم الموضوعية عند تقييمه لأعضاء هيئة التدريس | 19 |
| | | | | | يترفع عن استغلال منصبه في تحقيق أهدافه الشخصية | 20 |
| | | | | | يكتسب كل ما هو جديد في مجال تخصصه | 21 |
| | | | | | يوفر احتياجات النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس | 22 |
| | | | | | يمتلك مهارات تدريسية عالية ومتعددة | 23 |
| | | | | | يشجع أعضاء هيئة التدريس على طرح مقترحاتهم لتحسين الأداء والعمل الجامعي | 24 |
| | | | | | يتمتع بنشاط واضح وحماسة غير محددة في مجال البحث العلمي | 25 |
| | | | | | يمتلك القدرة على استخدام المعلومات وتحليلها | 26 |
| | | | | | يحدد مؤشرات الأداء التنافسي لأعضاء هيئة التدريس | 27 |
| | | | | | يستثمر نتائج البحوث العلمية في حل المشكلات الجامعية | 28 |
| | | | | | يراعي ظروف الإنسانية في التعامل مع الآخرين | 29 |
| | | | | | يشارك أعضاء هيئة تدريس مناسباتهم الاجتماعية | 30 |
| | | | | | يعزى تقدم الجامعة وتميزها إلى أعضاء هيئة التدريس وليس لنفسه فقط | 31 |
| | | | | | يتصف بالمرونة والهدوء في تعامله مع أعضاء هيئة التدريس | 32 |
| | | | | | يبادر في حل الخلافات التي تحدث بين أعضاء هيئة التدريس | 33 |
| | | | | | ينشر المحبة والأخوة بين أعضاء هيئة التدريس | 34 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 35 | يتمنى الخير لأعضاء هيئة التدريس |
| | | | | | 36 | يحترم العادات والتقاليد الحسنة في تعامله مع أعضاء هيئة التدريس |
| | | | | | 37 | يقدر الظروف الطارئة لأعضاء هيئة التدريس |
| | | | | | 38 | يوازن بين البعد التنظيمي والبعد الإنساني في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس |

| ثانيا: استبيان الالتزام التنظيمي | | | | | | |
|----------------------------------|-------|-------|-------|------------|--|-------|
| معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة | العبـارات | الرقم |
| | | | | | أستمع بالحديث عن عملي مع زملائي خارج الجامعة | 01 |
| | | | | | أشعر بالفخر كوني أحد الأفراد العاملين في الجامعة. | 02 |
| | | | | | أرتبط بعملي بدوافع ذاتية قوية. | 03 |
| | | | | | أشعر بالانتماء لجامعتي كأنها بيتي الذي أحرص عليه | 04 |
| | | | | | أشعر بثقة كبيرة اتجاه زملائي في العمل | 05 |
| | | | | | أعتبر مشكل عملي هي مشاكلي الخاصة | 06 |
| | | | | | تستحق جامعتي الولاء من قبل الأساتذة | 07 |
| | | | | | أمكن الحصول على مكاسب كبيرة عند الانضمام لهذه الجامعة | 08 |
| | | | | | أتطلع للحصول على الترقية في وظيفتي | 09 |
| | | | | | أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت فرص بديلة | 10 |
| | | | | | أعتر باستمرار العلاقات التي قامت بيني وبين زملائي في العمل | 11 |
| | | | | | وجودي في عملي حاليا يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بنسبة لي | 12 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | أقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري في الجامعة | 13 |
| | | | | | أشعر بانتماء كبير لجامعتي | 14 |
| | | | | | أشعر أنه من واجبي ان أبذل قصاري جهدي لتحقيق الجامعة | 15 |
| | | | | | أطبق القوانين واللوائح الخاصة بالجامعة | 16 |
| | | | | | اهتم بالحصول على المعلومات ذات الفائدة للجامعة | 17 |
| | | | | | أحافظ على سمعة ومستقبل الجامعة التي أعمل فيها | 18 |
| | | | | | أعمل على إنجاز الجامعة | 19 |
| | | | | | أحافظ على أوقات العمل والإنجاز لتحقيق الأهداف | 20 |

صدق إستبيان القيادة الأخلاقية
الإتساق الداخلي للإستبيان
الإرتباط بين الإستبيان و أبعاده

Corrélations

| | القيادة الاخلاقية | الاخلاقيات الشخصية | الاخلاقيات الادارية | الاخلاقيات المهنية |
|-------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| القيادة الاخلاقية | معامل إرتباط بيرسون | 1 | ,744** | ,723* |
| | الدلالة | | ,009 | ,012 |
| | العينة | 11 | 11 | 11 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).0.01 دال عند مستوى دلالة

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).0.05 دال عند مستوى دلالة

ثبات الاستبيان (القيادة)

ألفا كرونباخ

Fiabilité

| | العينة | % |
|---------------------|--------|-------|
| Observations Valide | 11 | 100,0 |
| Exclue ^a | 0 | ,0 |
| Total | 11 | 100,0 |

Statistiques de fiabilité

| ألفا كرونباخ | Nombre d'éléments |
|--------------|-------------------|
| ,725 | 39 |

صدق إستبيان الالتزام
صدق الاتساق الداخلي
الارتباط بين العبارات و الاستبيان

Corrélations

| | الالتزام | B1 | B2 | B3 | B4 | B5 | B6 | B7 | B8 | B9 | B10 | B11 |
|---------------------|----------|-------|-------|-------|--------|-------|--------|--------|-------|-------|--------|-------|
| معامل ارتباط بيرسون | 1 | ,626* | ,604* | ,716* | ,755** | ,656* | ,788** | ,735** | ,604* | ,693* | ,784** | ,697* |
| الدلالة | | ,040 | ,049 | ,013 | ,007 | ,029 | ,004 | ,010 | ,049 | ,018 | ,004 | ,017 |
| العينة | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 |

Corrélations

| | B12 | B13 | B14 | B15 | B16 | B17 | B18 | B19 | B20 |
|---------------------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|
| معامل ارتباط بيرسون | ,802** | ,752** | ,699* | ,650* | ,712* | ,616* | ,752** | ,608* | ,605* |
| الدلالة | ,003 | ,008 | ,017 | ,030 | ,014 | ,044 | ,008 | ,047 | ,049 |
| العينة | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 |
| N | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 | 11 |

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ثبات إستبيان الإلتزام

| | العينة | % |
|---------------------|--------|-------|
| Observations Valide | 11 | 100,0 |
| Exclue ^a | 0 | ,0 |
| Total | 11 | 100,0 |

Statistiques de fiabilité

| | Nombre d'éléments |
|--------------|-------------------|
| ألفا كرونباخ | ,712 |
| | 21 |

CORRELATIONS

/VARIABLES=القيادة الأخلاقية الالتزام

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/STATISTICS DESCRIPTIVES XPROD

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

| | | |
|--------------------------------|--|--|
| Sortie obtenue | | 29-MAY-2024 11:55:12 |
| Commentaires | | |
| Entrée | Données | C:\Users\idd\Documents\ القيادة الأخلاقية.sav |
| | Jeu de données actif | Jeu_de_données1 |
| | Filtre | <sans> |
| | Pondération | <sans> |
| | Fichier scindé | <sans> |
| | N de lignes dans le fichier de travail | 40 |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes. |
| | Observations utilisées | Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire. |

| | | | | |
|------------|---------------------|--|---------------------------------------|-------------|
| Syntaxe | | | CORRELATIONS | |
| | | | /VARIABLES=القيادة الاخلاقية الالتزام | |
| | | | /PRINT=TWOTAIL NOSIG | |
| | | | /STATISTICS DESCRIPTIVES | |
| | | | XPROD | |
| | | | /MISSING=PAIRWISE. | |
| Ressources | Temps de processeur | | | 00:00:00,02 |
| | Temps écoulé | | | 00:00:00,19 |

Statistiques descriptives

| | Moyenne | Ecart type | N |
|-------------------|----------|------------|----|
| القيادة الاخلاقية | 153,4750 | 14,78736 | 40 |
| الالتزام | 81,6250 | 8,10409 | 40 |

Corrélations

| | | القيادة الاخلاقية | الالتزام |
|-------------------|--------------------------------------|-------------------|----------|
| القيادة الاخلاقية | Corrélacion de Pearson | 1 | ,383* |
| | Sig. (bilatérale) | | ,015 |
| | Somme des carrés et produits croisés | 8527,975 | 1791,125 |
| | Covariance : | 218,666 | 45,926 |
| | N | 40 | 40 |
| الالتزام | Corrélacion de Pearson | ,383* | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,015 | |

| | | |
|--------------------------------------|----------|----------|
| Somme des carrés et produits croisés | 1791,125 | 2561,375 |
| Covariance : | 45,926 | 65,676 |
| N | 40 | 40 |

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=الاحلاقيات.الشخصية.الالتزام

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

| | | |
|--------------------------------|--|---|
| Sortie obtenue | | 29-MAY-2024 11:55:57 |
| Commentaires | | |
| Entrée | Données | C:\Users\dd\Documents\ القيادة الاخلاقية.sav |
| | Jeu de données actif | Jeu_de_données1 |
| | Filtre | <sans> |
| | Pondération | <sans> |
| | Fichier scindé | <sans> |
| | N de lignes dans le fichier de travail | 40 |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes. |

| | | |
|------------|------------------------|--|
| Syntaxe | Observations utilisées | Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire. CORRELATIONS /VARIABLES=الاخلاقيات.الشخصية.الالتزام /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE. |
| Ressources | Temps de processeur | 00:00:00,06 |
| | Temps écoulé | 00:00:00,11 |

Corrélations

| | | الالتزام | الاخلاقيات.الشخصية |
|--------------------|------------------------|----------|--------------------|
| الاخلاقيات.الشخصية | Corrélation de Pearson | ,167 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,302 | |
| | N | 40 | 40 |
| الالتزام | Corrélation de Pearson | 1 | ,167 |
| | Sig. (bilatérale) | ,302 | |
| | N | 40 | 40 |

CORRELATIONS

/VARIABLES=الإخلاقيات.الادارية.الالتزام

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

| | | |
|--------------------------------|--|--|
| Sortie obtenue | | 29-MAY-2024 11:56:17 |
| Commentaires | | |
| Entrée | Données | C:\Users\ddd\Documents\ القيادة الاخلاقية.sav |
| | Jeu de données actif | Jeu_de_données1 |
| | Filtre | <sans> |
| | Pondération | <sans> |
| | Fichier scindé | <sans> |
| | N de lignes dans le fichier de travail | 40 |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes. |
| | Observations utilisées | Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire. |
| Syntaxe | | CORRELATIONS /VARIABLES=الإخلاقيات.الادارية.الالتزام /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE. |

| | | |
|------------|---------------------|-------------|
| Ressources | Temps de processeur | 00:00:00,00 |
| | Temps écoulé | 00:00:00,08 |

Corrélations

| | | الاحلاقيات الادارية | الالتزام |
|---------------------|------------------------|---------------------|----------|
| الاحلاقيات الادارية | Corrélation de Pearson | 1 | ,287 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,073 |
| | N | 40 | 40 |
| الالتزام | Corrélation de Pearson | ,287 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,073 | |
| | N | 40 | 40 |

CORRELATIONS

/VARIABLES=الاحلاقيات المهنية الالتزام

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

| | | |
|--------------------------------|--|--|
| Sortie obtenue | | 29-MAY-2024 11:56:38 |
| Commentaires | | |
| Entrée | Données | C:\Users\ldd\Documents\ القيادة الأخلاقية.sav |
| | Jeu de données actif | Jeu_de_données1 |
| | Filtre | <sans> |
| | Pondération | <sans> |
| | Fichier scindé | <sans> |
| | N de lignes dans le fichier de travail | 40 |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes. |
| | Observations utilisées | Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire. |
| Syntaxe | | <p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES= الأخلاقيات المهنية الالتزام</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p> |
| Ressources | Temps de processeur | 00:00:00,02 |
| | Temps écoulé | 00:00:00,11 |

Corrélations

| | | الالتزام | الالتزام |
|----------|------------------------|----------|----------|
| الالتزام | Corrélation de Pearson | 1 | ,142 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,383 |
| | N | 40 | 40 |
| الالتزام | Corrélation de Pearson | ,142 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,383 | |
| | N | 40 | 40 |

CORRELATIONS

/VARIABLES= المعاملة الالتزام اخلاقيات.

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

| | | |
|--------------------------------|--|--|
| Sortie obtenue | | 29-MAY-2024 11:57:00 |
| Commentaires | | |
| Entrée | Données | C:\Users\ldd\Documents\ القيادة الأخلاقية.sav |
| | Jeu de données actif | Jeu_de_données1 |
| | Filtre | <sans> |
| | Pondération | <sans> |
| | Fichier scindé | <sans> |
| | N de lignes dans le fichier de travail | 40 |
| Gestion des valeurs manquantes | Définition de la valeur manquante | Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes. |
| | Observations utilisées | Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire. |
| Syntaxe | | <p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=اخلاقيات, المعاملة بالانزاه</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p> |
| Ressources | Temps de processeur | 00:00:00,02 |
| | Temps écoulé | 00:00:00,05 |

Corrélations

| | | اخلاقيات المعاملة | الالتزام |
|-------------------|------------------------|-------------------|----------|
| اخلاقيات المعاملة | Corrélacion de Pearson | 1 | ,419** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,007 |
| | N | 40 | 40 |
| الالتزام | Corrélacion de Pearson | ,419** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,007 | |
| | N | 40 | 40 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).