



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير  
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة موارد بشرية

بعنوان:

**أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي  
في المؤسسات  
"دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم  
التجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة"**

من إعداد الطالبتين: خلادي نورة

دودو فاطمة الزهراء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: /..... / 2022

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الأستاذ/..... (أستاذ محاضر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذ/خامرة الطاهر (أستاذ محاضر أ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذ/..... (أستاذ محاضر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2021/2022



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير  
فرع علوم التسيير، تخصص ادارة موارد بشرية

بعنوان:

# أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في المؤسسات "دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-بجامعة ورقلة"

من إعداد الطالبتين: خلادي نورة

دودو فاطمة الزهراء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: ..... /..... /2022

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الأستاذ/ ميلودي عبد العزيز (أستاذ محاضر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذ/خامرة الطاهر (أستاذ محاضر أ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الأستاذ/عوني بوجمعة (أستاذ محاضر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2021/2022

## إهداء

إلى من قاد قلوب البشرية إلى بر ومرفق الأمان إلى محمد المصطفى

صلى الله عليه وسلم خير الأنام

إلى أمي الغالية وأبي العزيز

أطال الله في عمرهما و حفظهما بعينه التي لا تنام

إلى من كان عوني وسندي زوجي الحبيب سر سعاتي

إلى كل إخوتي وسام، رضوان ، محمد رابح ، عبد الحلیم ، فاتح

إلى كل صديقاتي وحبيباتي سعيدة، سارة ، ياقوتة ، نور ، مروة ، خلود ، رندة

إلى من ربطتني بهم علاقة النسب ..وعطر الصداقة ..وود المحبة

إلى كل من جمعني بهم ميدان العمل ..زملائي الكرام ..

إلى كل يد وقلب سار معي درب الإنجاز لأكون ..

إلى كل هؤلاء أهدي هذه الدراسة ، راجيتا من الله أ، تكون نافذة علم وبطاقة معرفة ..

وأن، ينفعنا وينفع بها،،

## خلاصي نورة

## إهداء

اهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك, ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك.

الى من غمرني بحبه وحنانه, الى من علمني العطاء دون انتظار الى: أبي الغالي أطال الله في عمره ورعاه. اهدي ثمرة جهدي الى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها, الى التي مهما صنعت ماوفيت ولا كفيت في حقها الى: أمي الغالية.

الى نصفي الثاني وشريك حياتي, الى من كان يشجعني ويزرع في قلبي الأمل وعدم اليأس الى: زوجي الغالي الله لا يحرمني منه.

الى من تقاسمت معهم حلو الحياة وأروع الأيام أخواتي الغاليات: رميصاء, اميمة وأخي العزيز احمد ياسين وفقهم الله ورعاهم.

الى عائلتي الثانية أهل زوجي وأهلي الذي لم يغب دورهم في التحفيز والتشجيع والوقوف الى جانبي واخص بالذكر حماتي الغالية وأمي الثانية إضافة الى الأخت مديحه الله لا يحرمني وجودهم.

الى كل أفراد العائلة عمي وعماتي, خالاتي وأخوالي وعلى رأسهم الجدة الكريمة أطال الله في عمرها ورعاهها. الى روح اعز وأعلى الناس على قلبي من غابوا عن حياتي وبقيت ذكراهم خالدة في قلبي رحمة الله عليهم جميعا.

الى كل من ساعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

## دودو فاطمة الزهراء.

# شكر وعرهان

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي ، والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة

فلحمد لله كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور المشرف "خامرة الطاهر" على حسن تعاونه وما قدمه لنا من توجيهات ونصائح ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبه المختلفة ،

كما نتقدم بجزيل الشكر لأعضاء اللجنة المناقشة الكرام ،

دون أن ننسى رئيس قسم علوم التسيير الأستاذ بن ساسي عبد الحفيظ وكل الطاقم الإداري وكل الأساتذة المحترمين الذين قدموا يد المساعدة ولم ييخلونا "سميرة صالح"، "تيشات سلوى"، "خامرة بوعمامة"، "أسماء يوسف" بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة

شكرا جزيلًا.

خلادي/دودو

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى البحث عن مدى تاثير القيادة الاخلاقية على الالتزام التنظيمي، لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-بجامعة ورقلة، باستخدام المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة نظريا وميدانيا والمنهج التجريبي لملاءمته منهجية (IMRAD)، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مقدره بـ 96 أستاذا بالمؤسسة محل الدراسة، ثم تحليل البيانات المجمعة باستخدام حزمة البرامج الاحصائية SPSS.V26 لاستخراج المؤشرات الإحصائية المناسبة.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها توافر أبعاد كلا المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة بدرجة مرتفعة، مع وجود علاقة ارتباط طردية وعلاقة تأثير معنوي بينهما من خلال أبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في (العمل بروح الفريق، ممارسة العدالة التنظيمية)، مع عدم وجود فروقات بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الاقدمية، الرتبة الوظيفية).

## الكلمات المفتاحية:

قيادة الأخلاقية، التزام تنظيمي، عمل بروح الفريق، عدالة تنظيمية.

**Abstract:** THE Objective of this study is to know the impact of ethical leadership on the organizational commitment, among the teachers at the Faculty of Economics and Commercial Sciences and Management Sciences – University of Ouargla.

Using descriptive to describe the study variables theoretically and in the field and the experimental method for its relevance to the (IMRAD) methodology, The questionnaire was used as it was distributed to a sample of 96 professors in the institution under study, using the statistical software package SPSS.V26 to enter and process data. The study reached several results, the most important of which is the availability of the dimensions of both variables in the institution under study to a high degree, with a direct correlation and a relationship of moral influence between them through the dimensions of the moral leadership represented by the two dimensions (teamwork, exercise of organizational justice), with no differences between the average responses of the respondents about organizational commitment depending on demographic variables (gender, age, seniority, job rank).

**Keywords:** Ethical leadership, organizational commitment, teamwork, organizational justice.

## قائمة المحتويات

الرقم	قائمة المحتويات
IV	الاهداء.....
V	الاهداء.....
VI	الشكر.....
VII	الملخص.....
VIII	قائمة المحتويات.....
IX	قائمة الجداول.....
X	قائمة الأشكال.....
X	قائمة الملاحق.....
ب	المقدمة.....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي</b>	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.....
15	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.....
26	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي للأساتذة بجامعة قاصدي مرياح -ورقلة</b>	
27	تمهيد.....
28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
35	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها.....
57	خلاصة الفصل.....
59	خاتمة.....
62	المراجع.....
66	الملاحق.....
79	الفهرس.....

### قائمة الجداول:



رقم	رقم الجدول	الصفحة
1-1	تكرار ابعاد القيادة الأخلاقية في الدراسات السابقة.....	09
2-1	تكرار ابعاد الالتزام التنظيمي في الدراسات السابقة.....	13
3-1	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....	23
1-2	تعداد الأساتذة الدائمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح-ورقلة	30
2-2	توزيع استمارات الاستبيان.....	30
3-2	ترتيب وتعداد فقرات الاستبيان.....	32
4-2	مقياس الإجابات على الفقرات ومجال المتوسط المرجح لكل مستوى.....	33
5-2	معامل الثبات Cronbach s Alpha لمحاور أداة الدراسة.....	34
6-2	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.....	35
7-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.....	36
8-2	توزيع أفراد عين الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية.....	36
9-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل.....	37
10-2	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الصفات الشخصية للمدير.....	38
11-2	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الصفات الإدارية للمدير.....	39
12-2	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد العمل بروح الفريق.....	40
13-2	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد العلاقات الإنسانية.....	41
14-2	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد ممارسة العدالة التنظيمية.....	42
15-2	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الالتزام العاطفي.....	43
16-2	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الالتزام المعياري.....	44
17-2	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الالتزام الاستمراري.....	45
18-2	اتجاه أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة الأخلاقية.....	46
19-2	اتجاهات أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة ورقلة حول الالتزام التنظيمي	46
20-2	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (الطريقة القياسية).....	47
21-2	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي.....	48
22-2	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين.....	50
23-2	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي حول مستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير العمر.....	50
24-2	نتائج اختبار كروسكال-واليس حول مستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير العمر.....	51
25-2	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي حول مستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الرتبة.....	51
26-2	نتائج اختبار كروسكال-واليس حول مستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية.....	52
27-2	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي حول مستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الأقدمية.....	52
28-2	نتائج مان-ويتني حول مستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الأقدمية.....	53

### قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	أهمية الإلتزام التنظيمي.....	2-1
29	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.....	1-2
48	معادلة خط الإنحدار بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.....	2-2

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
66	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان.....	01
67	الاستبيان و فقراته.....	02
70	تعداد الأساتذة بالمؤسسة محل الدراسة.....	03
71	مخرجات spss معاملات الثبات لمحاو أداة الدراسة.....	04
71	مخرجات SPSS/جدول التكرار للبيانات الديمغرافية.....	05
72	جدول مخرجات Spss/ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين.....	06
73	مخرجات SPSS/ نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط.....	07
74	مخرجات SPSS/ نتائج الانحدار الخطي المتعدد التدرجي بطريقة STEPWISE.....	08
76	مخرجات SPSS/ نتائج اختبار فروق المتوسطات.....	09

المقدمة

## أ- توطئة :

تعتبر القيادة الأخلاقية بوابة استراتيجية لنجاح أي مؤسسة وركيزة أساسية في تحقيق طموحاتها ورغباتها المستقبلية نحو النمو والتطور، فهي أسلوب قيادة حديث يركز على تبني مجموعة من القيم و المبادئ السلوكية الأخلاقية، من نزاهة وأمانة ووفاء بالوعد، وكذا توجيه للأفراد العاملين فيها، وإشراكهم في عمليات صنع و اتخاذ القرارات، إلى الاهتمام بمشكلاتهم وتقديم الدعم والمساعدة لهم عند الحاجة، والعدل والإنصاف فيما بينهم كل هذه الأمور نجدها تعمل على توطيد وتحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين كما تعمل على ضمان تحقيق مهام و أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة و المحافظة على المورد البشري من خلال تعزيز ولائه والتزامه بها.

من جهة أخرى يعتبر الالتزام التنظيمي سر نجاح وتفوق أي مؤسسة ناجحة، إذ انه يعبر عن الحالة النفسية التي يكونها الموظف حول مدى ارتباطه بالمؤسسة التي يعمل بها، ومدى تبنيه لقيمها وأهدافها بالإضافة الى مايقدمه لها ويبدله من جهد في سبيل تفوقها ونجاحها، مع تأكيد الرغبة الملحة لديه في استمرارية العمل فيها .

من خلال كل ما سبق يتضح لنا أن تبني المؤسسات لمبادئ وخصائص القيادة الأخلاقية تعتبر الوسيلة المثلى لبلوغ اهداف المؤسسة بطريقة ايجابية تنعكس على سلوك رؤسيتها وتوجهاتهم في العمل، كما يتضح ان الالتزام التنظيمي هو انعكاس لدرجة اندماج واستمرارية وقوة ارتباط الموظف بمؤسسته.

من هنا تعتبر جامعة قاصدي مرباح ورقلة إحدى المؤسسات المهمة وذلك لما لها من دور كبير في البحث والإنتاج العلمي الذي يعتبر الركيزة الأساسية لتطور المجتمعات اقتصاديا واجتماعيا، ومن اجل أن تكون هذه الجامعة فاعلة بشكل جيد في مجتمعها وتعمل على تحقيق أهدافها المسطرة وجب على القائد ان تكون لديه القدرة على استغلال الأمثل لمقومات الجامعة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال التزام المسؤولين بمبادئ القيادة الأخلاقية التي تتلاءم مع الأوضاع الداخلية والخارجية للجامعة.

## ب- إشكالية الدراسة :

مما سبق ونظرا لأهمية الموضوع لكل من ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسات وما ينتج عنها من الالتزام تنظيمي، يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

ما مدى تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح بورقلة؟

ولتوضيح هذا التساؤل أكثر تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

● ما مستوى توافر سمات القيادة الأخلاقية لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح؟

● ما مستوى توافر الالتزام التنظيمي لدى لأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح بورقلة؟

- هل يوجد تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح بورقلة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح بورقلة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الأقدمية، الرتبة)؟

### ت- فرضيات البحث:

- على ضوء ما سبق لإشكالية البحث، يمكن صياغة الفرضيات التالية:
- مستوى سمات القيادة الأخلاقية مرتفع وإيجابي في بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة؛
- مستوى لالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة مرتفع؛
- يوجد أثر معنوي للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الرتبة الوظيفية والأقدمية) .

### ث- مبررات اختيار الموضوع:

- ✓ يعتبر موضوع البحث ذو صلة وثيقة بإدارة الموارد البشرية والتخصص بالنظر إلى أن القيادة الأخلاقية من الأنشطة الهامة، والمرتبطة بسلوك البشري في مجال الإدارة والتسيير في المؤسسات؛
- ✓ محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسات العمومية والخدمية في الجزائر بجانب القيادة الأخلاقية وتحسين الالتزام التنظيمي فيها؛
- ✓ الرغبة الشخصية لدراسة القيادة الأخلاقية ومدى انعكاسها على الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة؛
- ✓ وفرة البحوث العلمية والدراسات المرتبطة بالقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

### ج- أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:
- تسليط الضوء على أهمية كل من القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في المؤسسات العمومية؛
- تشخيص العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي؛
- التعرف بشكل دقيق على أبعاد القيادة الأخلاقية؛

## ح- أهمية الدراسة:

تستمد أهمية هذه الدراسة بكونها من أحد أهم الموضوعات الرائجة في العصر الحالي والتي تنحصر في تمثيل درجة ممارسة القيادة الأخلاقية للمسيرين والرؤساء بالأقسام بالمؤسسة الجامعية ومدى تأثيرها على الالتزام التنظيمي لدى للأساتذة.

## خ- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال شهري مارس وأفريل 2022
- الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على عينة من الأساتذة الجامعيين.
- الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (الصفات الشخصية للمدير، الصفات الإدارية للمدير، العمل بروح الفريق، العلاقات الإنسانية، ممارسة العدالة التنظيمية)، أما المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي فتم التركيز فيه على الأبعاد التالية: (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري).

## أ- منهج الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وشمل ذلك في الجانب النظري بالاعتماد على بعض الكتب ورسائل وأبحاث جامعية ومجلات .  
ومنهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك من خلال الاستعانة باستمارة الاستبيان لجمع المعلومات المتعلقة بأراء الأساتذة في المؤسسة الجامعية بالإضافة إلى المقابلة الشخصية، وجمع المعلومات من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة والملاحظة، وتحليل تلك المعلومات تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V26 إصدار وبرنامج Microsoft Excel.

## د- صعوبات البحث:

- ضبط وتحديد أبعاد متغيري الدراسة بناء على الدراسات السابقة.
- حصر المفاهيم الخاصة بالموضوع نظرا لان الموضوع واسع.
- عدم استجابة واكتراث أفراد المجتمع المدروس (الأساتذة) للإجابة على الاستبيان وصعوبة عملية استرجاعه.

## ذ- تقسيمات البحث:

- للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تناولنا الموضوع من خلال فصلين:
- الفصل الأول ويتعلق بالأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي من خلال مبحثين الأول نتناول فيه الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي ويندرج ضمنه مطلبين الأول بعنوان ماهية القيادة

الأخلاقية والثاني ماهية الالتزام التنظيمي، أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي وبدوره ينقسم إلى مطلبين، المطلب الأول الدراسات السابقة والمطلب الثاني مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

● الفصل الثاني ويتعلق بالدراسة الميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة ويتضمن كذلك مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد تطرقنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للقيادة الأخلاقية والالتزام

التنظيمي



تمهيد:

يعد مفهوم القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي من المفاهيم الإدارية المعاصرة والحديثة التي ظهرت بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعتها، نظرا لأهميتها في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، فقد أصبحت تلعب دورا كبيرا في توجيه سلوك الأفراد بالمنظمة بغض النظر عن مستوياتهم ووظائفهم، فقد رسمت وحددت للقائد أو الرئيس في المنظمة سمات وخصائص أخلاقية يتصف بها في تعامله مع المرؤوسين الأمر الذي ينعكس بطريقة طردية على التزامهم التنظيمي بالمؤسسة وكسب ثقتهم وولائهم مع دوام رغبتهم في الاستمرار في العمل والعمل على تحقيق أهداف المنظمة .

وفي هذا الفصل سنقوم بدراسة أهم المفاهيم الأساسية حول القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي من خلال:

**المبحث الأول:** الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي؛

**المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهم النقاط والعناصر الضرورية المرتبطة بكل من القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي بالإضافة إلى إبراز العلاقة بين كل من المتغيرين من خلال عرض المفاهيم الأساسية الخاصة بالقيادة الأخلاقية, وكذلك التطرق إلى المفاهيم الخاصة بالالتزام التنظيمي.

### المطلب الأول: ماهية القيادة الأخلاقية

سيتم من خلال هذا المطلب عرض تعريف القيادة الأخلاقية، أهمية القيادة الأخلاقية، وظائف القيادة الأخلاقية، صفات القائد الأخلاقي، مصادر تأثير القيادة الأخلاقية، أبعاد القيادة الأخلاقية، وقبل أن نتطرق إلى مفهوم القيادة الأخلاقية سنقدم مفهومًا لكل من مصطلح الأخلاق والقيادة كل على حدى.

**1. مفهوم الاخلاق:** قام الجريسي بتقديم مفهوم للأخلاق على أنها "دراسة طبيعة المبادئ الأدبية والإحكام وأساسها مجموعة من المبادئ الأدبية والقيم" وقال أيضا أنها "مبادئ السلوك أو لآداب التي تحكم الفرد أو الجماعة"، كما أضاف بأنها "استقامة أدب التصرفات والأحكام وأخلاقها".

فالأخلاق تعني ضمنا قوة راسخة في الإرادة، تنزع إلى اختيار ما هو خير، أو اختيار ما هو شر. أما معنى الأخلاق اصطلاحا فهو قوة راسخة في الإرادة تنزع إلى اختيار ما هو خير، أو اختيار ما هو شر. والأخلاق تنطوي على تغلب ميل من الميول على الفرد وبشكل مستمر فالشخص الكريم هو الذي يتغلب عليه الميل للبقاء، ويتواجد عنده هذا الميل كلما وجدت الظروف الداعية إليه إلا في أحوال نادرة.<sup>1</sup>

**2. مفهوم القيادة:** فنجد أن هالين يرى أن القيادة "ظاهرة اجتماعية معقدة لا يمكن التعامل معها بطريقة هادفة بعزل عن العوامل الموقفية المتصلة بها". ولذلك نراه يفضل استخدام تعبير سلوك قيادي بدل التركيز على ظاهرة القيادة.

ونجد أن (درويش, عبد الكريم, ليلي تكلا, 1972) بقولها: القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذلته.

**ج- أما كونتز 1989 فيرى** أنها "عملية التأثير التي يحدثها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".<sup>2</sup>

بينما عند سعود النمر وآخرون القيادة هي "القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة"

بينما كنعان يقول أن القيادة هي "العمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهداف معينة".

1 معاذ غسان اسماعيل رشيد, تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري, رسالة الماجستير, كلية الإدارة والاقتصاد, الجامعة العراقية, بغداد 2018, ص 28.

2. ماهر محمد حسن, القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم, دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع الإسكندرية-مصر 2011, ص 18\_19.

من خلال المفاهيم السابقة للقيادة يتضح لنا جليا أن هناك عدة عناصر مهمة ومكونة للقيادة يتفق معظمهم عليها وهي: الجماعة, الأهداف, التأثير.1

### الفرع الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية وأهميتها

تعتبر القيادة أداة لإدارة وتسيير الموارد البشرية وتوجيهها ولها عدة مفاهيم وأنواع وتختلف أهمية كل منها بحسب توجهها والمنبع الحقيقي لها:

#### أولا/ مفهوم القيادة الأخلاقية

أصبحت القيادة الأخلاقية في الآونة الأخيرة ذات أهمية بالغة وخصوصا في منظمات الأعمال, ولذلك يجب على القادة أن يكونوا هم الموجه الأخلاقي المبدئي والمؤثر لكل فرد من أفراد المنظمة, وأكد سيمس أن أعلى دعم تنظيمي لإدارة القضايا الأخلاقية من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض كبير في السلوكيات غير الأخلاقية واطهر براون أن المسؤولين التنفيذيين يستخدمون المعايير الأخلاقية في تقييم الأداء والمكافآت, والعقوبات التي تستخدم للمسالة عن السلوك الأخلاقي وهنا

عرفها تعريفنا القيادة الأخلاقية بأنها"هي مظاهر السلوك المعياري والمناسب الذي يحظى بالثقة من قبل الأتباع, والذي يتم من خلاله اتخاذ الإجراءات العادلة والترويج لمثل هذا السلوك إلى الأتباع من خلال الاتصالات في اتجاهين, وتعزيز هذا السلوك من خلال توفير المعايير الأخلاقية كمكافأة السلوك الأخلاقي والانضباط وصنع القرارات من خلال يشير إلى مجموعة عناصر أساسية هي:

- إن القيادة الأخلاقية هي تلك القيادة التي تجسد السلوك الأخلاقي مثل النزاهة و الشفافية والصدق والعدالة والاحترام للآخرين.
- إن القيادة الأخلاقية لا تكفي بالحديث فقط عن السلوك الأخلاقي بل تساهم في ترسيخ هذا السلوك.
- إن القيادة الأخلاقية تروج للسلوكيات الأخلاقية من خلال قيامها باتصالات ثنائية الاتجاه بينها وبين مرؤوسيه.
- تقوم القيادة الأخلاقية بمكافأة السلوكيات الأخلاقية وذلك كدعم لهذه السلوكيات ومعاقبة أي سلوكيات غير مقبولة للحد منها.
- إن القيادة الأخلاقية تأخذ في اعتبارها نواتج قراراتها وبذلك يتم النظر إلى كافة مراحل عملية صنع القرار بدقة متناهية تراعى فيها المبادئ الأخلاقية لاتخاذ القرار.

كما يشير بوتشر إلى أن " القيادة الأخلاقية تتطلب ليس الاستثمار في الأشجار الصغيرة والهجين بل يجب رعاية التربة التي ستسمح لنا بالإنتاج, فالقيادة الأخلاقية يجب عليها خلق الظروف المناسبة, والثقافة التنظيمية لتنمية

1المهندس عادل عبد الرزاق هاشم, القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, الطبعة العربية, الأردن\_عمان2010, ص35\_36.

وتعزيز السلوك الأخلاقي بمنظمتها فالقيادة الأخلاقية تتضمن صفات مثل: النزاهة والجدارة بالثقة والإنصاف والاهتمام بالآخرين، التصرف الأخلاقي<sup>1</sup>.

كما أشار أيضا (Coklar,2012) وعرفها بأنها: اهتمام القادة بعرض الحقوق وأعمال الأفراد في المجتمع.<sup>2</sup> من خلال جملة التعاريف السابق ذكرها يتضح لنا أن القيادة الأخلاقية هي مجموعة من السلوكيات التي تحمل صفات وسمات أخلاقية والتي يمارسها القائد الأخلاقي ولها تأثير على سلوك الأفراد المرؤوسين بما يدفع وينمي خدمة المؤسسة وأهدافها وكسب ولاء والتزام موظفيها.

### ثانيا/أهمية القيادة الأخلاقية

تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في جملة من النقاط نوجزها في السطور التالية:

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- أنها الحلقة التي تنصهر في داخلها طاقم المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات؛
- تمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف المرسومة؛
- تعميم القوة الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان؛
- السيطرة على المشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها؛
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

ومن هنا نلاحظ أن القيادة تستمد أهميتها من العنصر البشري لأنه أصبح محور الاهتمام المؤسسة واهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: وظائف القيادة الأخلاقية وصفات القائد الأخلاقي.

تعتبر القيادة الأخلاقية على رأس الهرم الإداري أو الهيكل التنظيمي في المنظمة ويقوم القائد الأخلاقي بعدت مهام ووظائف يمكن حصرها في الآتي:

#### أولا/ وظائف القيادة الأخلاقية

❖ **التخطيط:** والمقصود منه رسم وتحديد الأهداف المستقبلية، ورسم سياسيات المنظمة، ووضع البرامج في ضوء الاحتمالات المستقبلية ويتطلب ذلك من القائد امتلاك نظرة مستقبلية، ودقة عالية في الاختيار من بين البدائل المتاحة، ورسم الخطة التي تضمن تحقيق الأهداف المطلوبة.

<sup>1</sup> إبراهيم المهدي احمد موسى، دور القيادة الأخلاقية في الحد من دوافع وممارسات الخاسية الإبداعية بالمنظمات، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد\_جامعة سرت، المجلد الأول\_العدد الرابع، سبتمبر 2018، ص110.

<sup>2</sup> عبد العزيز بن سلطان العنقري، أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي-دراسة تطبيقية: على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية المجلد/العدد57، 2014،

<sup>3</sup> محمد حسن العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار المسيرة عمان، الطبعة الثانية2010، ص65\_66.

- ❖ **التنظيم:** وهو عبارة عن عملية جمع وربط بين القدرات المادية والبشرية في المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة بينهما، وترتيبها بشكل منظم، وتحديد مسؤولية المرؤوسين وسلطاتهم بشكل دقيق.
- ❖ **التوجيه:** ويعتبر من النشاطات القيادية الأخلاقية المستمرة، ويعني بذلك توجيه المرؤوسين لتنفيذ الواجبات والأعمال الموجهة إليهم، مع متابعة تنفيذها باستمرار على الوجه المطلوب، وإرشادهم نحو العمل الصحيح.
- ❖ **الرقابة والمراجعة:** ويقصد بها اهتمام القائد الأخلاقي بالرقابة على جميع الأعمال الموكلة للمرؤوسين ومراجعتها وتتبعها، وقدرة اتخاذ القرارات للحل المشاكل التي قد تعوق تحقيق هدف والتي تتطلب السرعة في التعامل معها.
- ❖ **اتخاذ القرارات:** وهي من الوظائف القيادية الأولى والتي يقوم فيها القائد الأخلاقي باتخاذ القرارات المختلفة، وغالبا ما تكون هذه القرارات تتعلق بطريقة تحقيق الأهداف، أو حل مشاكل تعوق الوصول إليها أو لوضع إستراتيجية للتغيير في المناخ التنظيمي.
- ❖ **التنسيق:** وهي عملية يقوم فيها الأخلاقي بالتنسيق بين الوحدات المختلفة وبين أعضاء التنظيم، ويقوم أيضا بتوجيه جميع الاتجاهات الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف المنظمة، وبأعلى قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، ويكون ذلك في جو من المشاركة، والتي تتيح للجميع أن يعبروا عن آرائهم، ويساهموا بجهودهم في تحقيق الهدف.
- ❖ **التحفيز:** من مهام القائد الأخلاقي أن يحرص أتم الحرص على أداء حق مرؤوسيه، لان هذا يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، ولأجل ذلك دائما يقوم القائد الأخلاقي بوضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية لمرؤوسيه، لان القدرة على العمل، وتوافر المعلومات لا تكفي وحدها من دون التحفيز للوصول إلى الأداء المتميز، وتحقيق الهدف.
- ❖ **الاتصالات:** من وظائف القيادة الأخلاقية عملية الاتصال المستمرة، والمتعددة والشاملة بين جميع وحدات المنظمة، وتتم عملية الاتصال بالشكل الهرمي للقيادة أي من أعلى إلى أسفل، عن طريق إصدار تعليمات وتوجيهات وأوامر متعلقة بانجاز الأعمال، ومن أسفل إلى أعلى عن طريق تلقي البيانات والمعلومات، كما يعمل القائد على تنظيم الاتصال مع المنظمات الأخرى، التي تتصل أهدافها بأهداف المنظمة.
- ❖ **العلاقات الخاصة والعامة:** من اهتمامات القائد الأخلاقي إقامة علاقات طيبة متبادلة بداخل المنظمة وخارجها، وذلك يساعد على إتمام الأعمال وقيادتها بشكل سلس ومريح.
- ❖ **شؤون العاملين:** يجب أن يهتم القائد الأخلاقي بكل ما يعني بشؤون العاملين والمرؤوسين في جميع المجالات سواء بمراجعة قدراتهم وإمكانياتهم ومهاراتهم أو كانت هذه الشؤون تخص بتدريبهم أثناء العمل، أو بالتدريب في مراكز المخصصة بالتدريب أو تخص أمور أخرى مثل ترقياتهم، أو انتقاهم، وما إلى ذلك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحيم ناجي علي، القيادة الاخلاقية ودورها في تحقيق الايرادات في المصارف الاسلامية، دراسة حالة على مصرف مانديري شرعية بمدينة مالانج بدولة اندونيسيا، رسالة ماجستير في الاقتصاد الاسلامي، سنة 2017، ص25.

- ❖ **النشاطات المالية:** من مسؤوليات القائد الأخلاقي عند أداء واجباته, أن يحسن التصرف في كل الجوانب المالية, وان يحدد أوجه صرفها وبدقة.
- ❖ **المشاورة:** والمقصود من ذلك أن يتحلى القائد الأخلاقي بأسلوب ممارسته للقيادة على أساس من المشاركة, وان يتعد عن الأسلوب الفردي بقدر الإمكان وان يقوم بطرح المسائل ومشاورة من لديهم الخبرة والاستعانة بهم.

### ثانيا/ صفات القائد الأخلاقي

- لكي نستطيع وصف المدير أو الرئيس بالقائد الأخلاقي في إدارة أو عمل ما يجب أن يتسم ويتحلى بمجموعة من السمات والصفات التي وتجسد وتطبق مفهوم القيادة الأخلاقية في بيئة ومحيط العمل، ومن أهم صفات القائد الأخلاقي ما يلي:
- ✓ الصدق والأمانة هي أول الصفات التي يجب توفرها في القائد الأخلاقي وهي تعتبر الركيزة التي يقوم عليها القائد في أعماله؛
  - ✓ الحسم ودقة اتخاذ القرارات في بعض المواقف مثل الأزمات لأنه في هذه الأوقات يمكن اكتشاف القائد الأمثل؛
  - ✓ الخبرة والمهارة الفنية التي يتمتع بها في مجال العمل, ومستوى القدرات العقلية والإبداعية إذ سيعتمد عليها القائد في قيادته لمرؤوسيه ويجعلها المصدر الرئيسي للقوة التي يركز عليها في قيادتهم بدلا من قوة الصلاحيات الممنوحة له؛
  - ✓ الدافعية للانجاز تكمن في أن القائد الذي لديه قدر مرتفع من الدافعية وخاصة نحو الانجاز يوجه القدر الأكبر من طاقته نحو تحقيق أهداف المنظمة؛
  - ✓ الاهتمام بالمرؤوسين في المعاملة والعدالة والمساعدة وذلك يساعد على الوصول إلى الأهداف المرجوة؛
  - ✓ الاهتمام بالعمل والأداء في الإدارة التي يرأسها؛
  - ✓ تبادل المعلومات والاتصال بالمرؤوسين للمساعدة في الإلمام بجمع المعلومات؛
  - ✓ الحزم والموضوعية والمبادأة كلها صفات يجب استخدامها في الأوقات المناسبة لتزيد من الفاعلية؛
  - ✓ صاحب نظرة مستقبلية تسمح له بتصور كل ما يتوقع حصوله وتساعد في رسم الأهداف؛
  - ✓ يتحلى بالذكاء القيادي الذي يساعده على المشاكل التي تواجهه كما يساعده في جميع أعماله القيادية؛
  - ✓ التأثير والسيطرة والهيمنة المرتبطة بالدور القيادي الذي يكون محور التنسيق بين الأنشطة والمعلومات والقرارات؛
  - ✓ أن يكون ديمقراطي في جميع الجوانب, ويشترك ذوي الخبرة في اتخاذ القرارات الهامة؛
  - ✓ الاعتماد على الحقائق, ولا يصدر شيئا إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميمه الإشاعات الكاذبة فتكون قراراته كاذبة؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحيم ناجي علي, مرجع سبق ذكره, ص 28.

✓ الحرص الشديد، وتفصي الحقائق وان لا يتخذ قرارا خطيرا إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة  
حياله؛

✓ أن يتحلى بالشجاعة، والقدرة على المواجهة وتحمل المسؤوليات.

### الفرع الثالث: مصادر وأبعاد القيادة الأخلاقية

للقيادة الأخلاقية مصادر مختلفة وعديدة ولها أبعاد تشترك في كونها الصفات والسمات الواجب توفرها في القائد والمدير الأخلاقي والتي يمكن توضيحها في ما يلي:

#### أولا/ مصادر القيادة الأخلاقية

هناك عدد من المصادر الأساسية لأخلاق القائد التي يعتمد عليها في تكوين مبادئه وقيمه الأخلاقية في عمله ومن هذه المصادر ما يلي:

- **المصدر الديني:** يعد المصدر الديني من أهم المصادر الأخلاقية التي تنظم معاملات الناس وأعمالهم، لقد أرسى الدين الإسلامي أعظم القواعد الأخلاقية التي تضبط المهن والوظائف المتنوعة؛
- **المصدر الاجتماعي:** فأخلاق القيادة تتأثر بالعادات والتقاليد وأخلاق المجتمع واعرفه، لذا فهناك علاقة قوية بين أخلاقيات القيادة وبين المجتمع وعاداته وتقاليده؛
- **المصدر الاقتصادي:** ويركز هذا المصدر اهتمامه على الظروف الاقتصادية للقائد، فالقائد الذي يعيش في وضع اقتصادي مقبول تتوقع منه أخلاقيات رفيعة والتزام أكيد بقواعد وأسس المهنة، أما إذا كان وضعه الاقتصادي متدنيا لا يمكنه من الوفاء بالتزاماته، فيتوقع منه الانحراف مما يسيء إلى مهنته؛
- **المصدر الفلسفي أو الفكري:** أن القائد قد يتأثر بمنظومته الفكرية والفلسفية أكثر من مصادر الأخلاق، وتكون هي الموجه لسلوكه الأخلاقي؛
- **المصدر الإداري والتنظيمي:** ويقصد به البناء التنظيمي الذي يعمل فيه الممارس لمهنته بكل ما فيها من قوانين وأنظمة وقيم وتقاليد تحدد سلوك العاملين فيه وتوجيه مساهمهم.<sup>1</sup>

#### ثانيا/ أبعاد القيادة الأخلاقية.

تشترك أبعاد القيادة الأخلاقية في كونها الصفات والخصائص التي يجب أن يتحلى بها القائد أو المدير الأخلاقي، إلا أن الدراسات السابقة قد اختلفت في مسميات تلك الأبعاد وذلك لاختلاف الباحثين ومن أهم وأكثر الأبعاد المتناولة في الدراسات والأبحاث السابقة مايلي:

- **الصفات الشخصية للمدير:** هي مجموع الصفات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد الأخلاقي ليكون قادرا على التفاعل الايجابي مع مرؤوسيه، والتي تعزز ثقتهم فيه، مثل: الصدق في المعاملة، النزاهة، الأمانة، تحمل مسؤولياته تجاه أخطائه، تقبل النقد... الخ.

<sup>1</sup> ياسمين محمد ناصر محمود الدجاني، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية علوم التربية، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2018، ص 10.

- **الصفات الإدارية للمدير:** تتمثل في مجموع الخصائص الإدارية التي تميز القائد الأخلاقي، كحرصه على تحقيق أهداف المنظمة، توزيع المهام على المرؤوسين كل حسب قدراته ورغباته، تشجيع الإبداع والابتكار... الخ.
  - **العلاقات الإنسانية:** يشير هذا البعد إلى جهودات المدير لبناء العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين واعتبارهم جزء من أفراد عائلته، مثل: التعامل معهم بتواضع، مشاركتهم أفراحهم وأحزانهم، مساعدتهم في حل مشاكلهم، مراعاة حاجاتهم وظروفهم... الخ.
  - **العمل بروح الفريق:** من خلال تنمية روح المسؤولية الجماعية والالتزام لدى المرؤوسين، تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي، تشجيع عملية اتخاذ القرارات الجماعية... الخ.
  - **تطبيق العدالة التنظيمية:** من خلال الحرص على عدم التحيز في تقييم الأداء الوظيفي ومنح المكافآت، معاقبة المقصرين في عملهم، الحرص على تطبيق العدالة في منح الأعباء الوظيفية... الخ.<sup>1</sup>
- الجدول التالي يوضح تكرار أبعاد القيادة الأخلاقية حسب الدراسات السابقة:
- الجدول 1-1:** تكرار أبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر عدد من الباحثين.

الأبعاد	الصفات الشخصية للمدير	الصفات الإدارية للمدير	العلاقات الإنسانية	العمل بروح الفريق	ممارسة العدالة التنظيمية	الاهتمام بالاستدامة
سلامي - قعودة 2020	X	X	X	X	X	X
قعودة 2021	X	X	X	X	X	X
الحارثي 2019	X	X	X			
الغامدي 2019	X	X	X	X		
تيشات 2018	X	X	X	X	X	
الهندي 2013	X	X	X	X		
الصوبيعي 2019	X	X	X			
الرميدي 2021	X	X	X	X		
المجموع	08	08	08	07	3	2

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

ومن خلال ما سبق من الدراسات حول أبعاد القيادة الأخلاقية واختلافها في الأبعاد التي تم التطرق إليها في هذه الدراسات، وبلاستناد إلى دراسة تيشات 2018، فقد تم في هذه الدراسة اختيار الصفات الشخصية للمدير، الصفات الإدارية للمدير، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق، ممارسة العدالة التنظيمية كأبعاد للقيادة

<sup>1</sup> تيشات سلوى، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين -دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهربية (كهريف) نفرت، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية - العدد 13- 2018



الأخلاقية حيث أنها الأقرب لموضوع ومجتمع الدراسة، لأجل الوقوف على واقع القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح بورقلة.

### المطلب الثاني: ماهية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من أهم المواضيع الرائدة في مجال إدارة الموارد البشرية، فقد اهتم بالفرد ودراسة سلوكه والعلاقة والروابط التي تجمعها بالمنظمة والعوامل المؤثرة فيه الأمر الذي كان سببا في تناوله ودراسته من قبل العديد من الباحثين والمفكرين الذين قاموا بدراسته والتعمق في موضوعه.

### الفرع الأول: تعريف وأهمية الالتزام التنظيمي

تناول العديد من الباحثين والمفكرين الالتزام التنظيمي وأهميته عبر سنوات عديدة ومختلفة الأمر الذي كان سببا في تنوع التعريفات بالالتزام التنظيمي حسب تعبير ووجه نظر كل منهم وفي مايلي عرض لبعض من تلك التعريفات:

### أولا/ تعريف الالتزام التنظيمي:

عرف كل من بورتر وسميث (Smith&porter1970) الالتزام التنظيمي بأنه " القوة النسبية لتطابق أو تماثل الفرد مع مؤسسة معينة والمشاركة فيها ". أما أبو كنان ( Buchanan1974 ) فقد عرفه بأنه "ارتباط جزئي وعاطفي بأهداف وقيم المؤسسة، ودور الشخص فيما يتعلق بمآته الأهداف والقيم بالمؤسسة من أجل مصلحتها الخاصة بغض النظر عن قيمتها المفيدة تماما". كما عرفه سالانسيك (Salasncik1977) بأنه " الحالة التي يكون فيها الفرد ملزما بأفعاله، ومن خلال هذه الأفعال تصبح معتقدات تدعم مشاركته الخاصة ". أما بالنسبة لأورالي وشاتمان (O'Rielly and chatman 1986) فقد عرفوا الالتزام التنظيمي بأنه "التعلق النفسي الذي يشعر به الفرد في المؤسسة، الأمر الذي يعكس استيعاب الفرد وتبنيه الخصائص وتصورات المؤسسة". في حين عرفه كل من ألان وماير (Allen and Meyer1990) بأنه "الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمؤسسة ما يقلل احتمال دوران العمل".

من خلال جملة التعريف السابقة يمكن القول بأن الالتزام التنظيمي هو ذلك الارتباط العاطفي والوجداني الذي يتحكم في سلوك الفرد وينعكس بصورة موجبة على مدى التزامه وولائه للمؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>نصر الدين قعودة، سلامي منيرة، أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين -دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة- جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد04، العدد01، جوان2020، ص46

## ثانيا/ أهمية الالتزام التنظيمي

للالتزام التنظيمي أهمية كبيرة باعتباره ظاهرة سلوكية ناتجة عن ارتفاع مستوى التزام الأفراد التنظيمي داخل بيئة العمل والذي من شأنه تشكيل مجموعة من الظواهر الإيجابية والتي تخدم أهداف ومصالح المؤسسة الداخلية وعلى مستويات مختلفة يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

### الشكل 1-3: يوضح أهمية الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي			
على مستوى الفرد	على مستوى المنظمة	على مستوى المجتمع	على المستوى القومي
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الرضي الوظيفي</li> <li>✓ معدل دوران العمل</li> <li>✓ مستوى الغياب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ مستوى الانتماء للمنظمة</li> <li>✓ التكلفة الناجمة على</li> <li>الغياب ودوران العمل</li> <li>✓ الخدمة المقدمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الترابط والعلاقات</li> <li>الاجتماعية بين العاملين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الناتج القومي</li> </ul>

**المصدر:** سمية قداش وآخرون "الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح- ورقلة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6 العدد 4 (2017)، الصفحة -32

من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن للالتزام التنظيمي تأثير على عدة مستويات، فعلى مستوى الفرد يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل معدل دوران العمل والغياب ويساهم في الاستقرار الوظيفي، أما على مستوى المنظمة فهو يساهم في رفع مستوى الانتماء للمنظمة وبالتالي تخفيض التكاليف الناجمة عن الغياب ودوران العمل مما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمة، وعلى مستوى المجتمع يعمل على زيادة الروابط والعلاقات الاجتماعية بين العمال، أما على المستوى القومي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي الناجم عن محصلة الالتزام على مستوى الفرد والمنظمة والمجتمع، الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء لدى العاملين كما يحقق الأهداف العامة للمنظمة ككل<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: خصائص وأبعاد الالتزام التنظيمي

يتميز الالتزام التنظيمي بجملة من الخصائص والأبعاد والتي سنوضحها في ما يلي:

#### أولا/ خصائص الالتزام التنظيمي

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبدل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها؛

<sup>1</sup> سمية قداش وآخرون "الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح- ورقلة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6 العدد 4 (2017)، الصفحة -32 مرجع سبق ذكره ص32

- يشير ألتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبدها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء؛
- وجود شعور داخلي يربط الفرد بالمنظمة ويدفعه للعمل لتحقيق مصالحها ومنحها الحيوية والنشاط
- يتضمن الألتزام ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل إضافة إلى الشعور بالواجب تجاه المنظمة؛
- الألتزام التنظيمي يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد؛
- يستغرق الألتزام التنظيمي وقتا طويلا لتحقيقه فهو ناتج عن قناعة تامة للفرد، والتخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة؛
- تتمثل مخرجات الألتزام التنظيمي في عدم ترك المنظمة والحماس للعمل والألتزام فيها، وكذلك الإخلاص لها.<sup>1</sup>

### ثانيا/ أبعاد الألتزام التنظيمي

- يجمع ويتفق معظم الكتاب والباحثين على وجود ثلاثة أبعاد للألتزام التنظيمي وهي كما نشرحها في الأتي:
1. الألتزام العاطفي: هو الارتباط العاطفي للأفراد وانخراطهم ومشاركتهم في المنظمة التي يعملون بها من خلال قبولهم وموافقتهم للقيم التنظيمية السائدة وبالتالي رغبتهم في المنظمة (Baken&Ersahan. 2011).
  2. الألتزام الاستمراري: هو إدراك الموظف للقيمة الاستثمارية التي سوف يجسرها عند تركه للمنظمة أو عندما يجد البدائل محدودة عند القيام بالمقارنة مع منظمات أخرى (Chanda& Krishnan .2004).
  3. الألتزام المعياري: هو مشاعر التعهد بالاستمرار في العمل داخل المنظمة (محمد، نها حمدي مصطفى، 2015).
- هذا الشعور نابع عن اقتناع الفرد بقيم ومعايير المنظمة التي يعمل فيها، وانسجامها مع قيمه ومبادئه (جودة محفوظ 2008).<sup>2</sup>

<sup>1</sup>رانية هادف، حسينة بلهي، الألتزام التنظيمي ودوره في ترسيخ ثقافة المنظمة، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والمجتمع، جامعة جيجل، المجلد 02، العدد 04، 2019، صفحة 195-196

<sup>2</sup>طه إسماعيل محمود، تحليل العلاقة بين الذكاء الوجداني والألتزام التنظيمي دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس كلية التجارة، المجلد 48، العدد 2، 2018، ص 390-391

الجدول 1-2: تكرار أبعاد الالتزام التنظيمي من وجهة نظر عدد من الباحثين.

الأبعاد	الالتزام الاستمراري	الالتزام المعياري	الالتزام العاطفي	الدراسات
	X	X	X	عاشوري ابتسام 2015
	X	X	X	احمد محمد بن عيسى 2014
	X	X	X	سلامي منيرة 2020
	X	X	X	صديق بلل ابراهيم 2019
مجموع التكرار	04	04	04	

المصدر: من إعداد الطالبتين

### الفرع الثالث: محددات ونتائج الالتزام التنظيمي

للالتزام التنظيمي مجموعة من المحددات والعوامل التي تؤثر فيه، كما أن له العديد من الآثار والنتائج التي تصدر عنه والتي سنقومها بعرضها وشرحها في ما يلي:

#### أولاً/محددات الالتزام التنظيمي:

يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من المتغيرات التي تؤثر في الفرد فقد تكون شخصية متعلقة بالفرد كالسن، الجنس، المستوى التعليمي، أو تكون موضوعية متعلقة سواء بالوظيفة أو بخصائص الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ونلخص أهم المحددات فيما يلي:

➤ **الخصائص والسمات الشخصية:** وهي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات ويتم معرفتها عن طريق تحليل خصائص العمل كالسن، الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، مدة الخدمة (الأقدمية)، الحاجة إلى الإنجاز.

➤ **الخصائص المتعلقة بالعمل (الوظيفية):** وهي جميع العوامل المتعلقة بالعمل ذاته ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات وما يستجد منها بمرور الزمن وكذلك إعلام العاملين بنتائج أعمالهم ومن هذه العوامل تحديد المهام ودرجة الاستقلالية أثناء العمل، كذلك جمع المعلومات المرتدة على الأداء.

➤ **الخصائص المتعلقة بالهيكل التنظيمي:** وهي كافة العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالموظف أو الوظيفة والتي يمكن للمنظمة الحد من تأثيرها أو زيادتها مثل: الأجر، نمط العمل، حرية اختيار جماعة العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رانية هادف، حسينة بلهي، مرجع سبق ذكره، ص 197.

➤ **الخصائص المتعلقة بالعوامل الخارجية (فرص العمل البديلة):** ويقصد بها مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة، إذ أن البيئة التي توفر ظروف عمل أفضل من ناحية الأجر، ساعات العمل ينخفض فيها مستوى ولاء العاملين الذين يسعون إلى تحسين مستوى معيشتهم، وعلى العكس من ذلك عندما تتوفر ظروف عمل بديلة أفضل يكون هنالك ولاء كبير بالمنظمة.

### ثانيا/ نتائج الالتزام التنظيمي:

للالتمار التنظيمي تأثير كبير على حياة الأفراد سواء كان ذلك داخل نطاق عمله أو خارجه وقد يكون هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا، ما يساعد على رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة مما يؤدي إلى استمتاعه عند أداء عمله، كما أن العمل يجعله يستثمر كافة جهوده وطاقاته ووقته للعمل فلا يترك أي وقت للنشاط خارج المنظمة، ما يسبب عيشه في عزلة عن الآخرين كما أن الالتزام التنظيمي ينعكس على التقدم الوظيفي، ولعل من أهم نتائج الالتزام التنظيمي ما يلي:

1. **شعور العاملين بالروح المعنوية:** ويقصد به الاستعداد الوجداني الذي يهيئ العاملين لمشاركة زملائهم بحماس في مختلف الأنشطة، فالالتزام التنظيمي يلعب دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين ويجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها ما يدفعهم للعمل بتعاون وحماس أكبر لتحقيق أهداف المنظمة.
2. **عدم تسرب العاملين:** يعتبر التسرب أو ترك العاملين لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تهدد المنظمات وتمنع تقدمها، إذ أن العمال الذين يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة سيؤثر تركهم للعمل على الأفراد وثقتهم في المنظمة وبالتالي يتدنى الإنتاج.
3. **ضغوط العمل:** وهو من أشد لعوامل التي تؤثر على التعامل والمنظمة كما له أثر مباشر على التزام العاملين، كما يؤثر على كفاءة المنظمة وفعاليتها في سعيها لتحقيق أهدافها كما يسهم الالتزام في خلق التصورات وبناء التقييمات الشخصية والإنسانية إزاء مكانة الفرد في المنظمة .
4. **الإنتاج:** إن الأفراد الأكثر التزاما في عملهم هم الأحسن في أداء مهامهم بشكل جيد، لأنهم يدلون بجهود كبيرة في عملهم.
5. **الدوران الوظيفي:** إن الموظف الملتزم يقلل من احتمال تركه للعمل واستقراره فيه فمن أهم آثار الالتزام التنظيمي قلة العمل.
6. **التضحية:** يعد العامل الملتزم أكثر رغبة للتضحية في سبيل المنظمة، إضافة إلى رغبته الشديدة في البقاء عضوا فيها، فإنه يكون أكثر استعدادا للتضحية من أجل نجاح المنظمة، وليس من الضروري أن تكون التضحية ذات تكلفة عالية وإنما قد تكفي بعض التصرفات البسيطة المؤيدة لقوة الالتزام تجاه المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رانية هادف، حسينة بلهي، مرجع سبق ذكره، ص 199\_200.

7. الانجاز المبدع: يرى الكثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام للمنظمات التي يعملون فيها، يمتازون بإنجاز متميز كما يرون أن، الفرد ذو الالتزام العالي يكون أكثر حماسا، وأكثر التزاما بأهداف التنظيم كما أنه يسعى تلقائيا للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه، فالالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رانية هادف، حسينة بلهي، مرجع سبق ذكره، ص200.

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الدراسة، حيث أنها تمثل الإطار الفكري المرجعي للدراسة، حيث يتم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية لكل من القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي وفي هذا المبحث قمنا بمحاولة لعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل، حيث تم تقسيم المبحث هذا إلى مطلبين تطرقنا من خلاله في المطلب الأول إلى الدراسات السابقة، ثم تطرقنا إلى تحديد العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وذلك في المطلب الثاني.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة

في هذا المطلب سنقوم أولاً بعرض الدراسات السابقة العربية التي تناولت المتغيرين معاً، والدراسات العربية التي تناولت متغيراً واحداً ثم سنقوم بتطرق إلى بعض الدراسات الأجنبية لكلا المتغيرين وذلك بتقسيم المطلب إلى فرعين.

### الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

سنعرض في هذا الفرع مجموعة من الدراسات العربية وأهم النتائج التي توصلت إليها:

### أولاً/ الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

#### 1) دراسة قعودة نصر الدين بعنوان: أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، لسنة 2021

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها السبعة (العدالة، النزاهة، التوجه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) على الالتزام التنظيمي للأساتذة الجامعي في جامعات (ورقلة ومسيلة وبسكرة) بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، المعياري، المستمر). حيث استندت في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 377 أستاذ، معتمدين في تحليل النتائج على البرنامج الإحصائي v. 20 spss . وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج:

- أظهرت النتائج أن تصورات عينة الدراسة نحو ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة للقيادة الأخلاقية بشكل عام كانت بشكل جيد وهو ما يعكس المستوى العالي للإدراك المسؤولين في هذه الجامعات للأهمية البالغة التي تحتلها الممارسات الأخلاقية؛<sup>1</sup>

- أظهرت النتائج أن كل من بعد التوجه نحو الأفراد وتوضيح الدور والتوجيه الأخلاقي جاءت كأكثر الأبعاد إدراكاً من طرف عينة الدراسة بتقدير جيد حيث جاء بعد التوجه نحو الأفراد أولاً يليه توضيح الدور والتوجيه الأخلاقي.

<sup>1</sup> قعودة نصر الدين، أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي - دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائر اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2021.

## 2 دراسة سامية مطلق الحارثي بعنوان: القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات، سنة 2019

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض والالتزام التنظيمي للمعلمات.

حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمعها المتمثل في جميع معلمات المرحلة الثانوية الحكومية بالرياض والبالغ عددهن (6394) معلمة، وبلغت عينة الدراسة (361) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- إن ممارسة القيادة الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة لقائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض؛
- إن مستوى الالتزام التنظيمي كان بدرجة مرتفعة لدى المعلمات بالمدارس الثانوية الحكومية بالرياض.<sup>1</sup>

## 3 دراسية فعودة نصر الدين، سلامي منيرة بعنوان: اثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، سنة 2020.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال دور الوساطة لنية ترك العمل.

ولهذا الغرض تم استهداف عينة مكونة من 75 عامل في مديرية التوزيع للغاز والكهرباء بباتنة للإجابة على استبيان الدراسة، والذي تم تحليل معطياته باستخدام برنامج spss . بعد تحليل النتائج، توصلت الدراسة إلى:

- إن ممارسة القيادة الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة لقائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض.
- إن مستوى الالتزام التنظيمي كان بدرجة مرتفعة لدى المعلمات بالمدارس الثانوية الحكومية بالرياض.<sup>2</sup>

## 4 دراسة ليلي محمد عبد الله الغامدي، بعنوان: اثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعديات الإداريات بمدارس قطاع الوسط، لسنة 2019.

هدفت الدراسة الى التعرف على بعض جوانب القيادة الاخلاقية، وتوضيح كيفية الاستفادة منها في ادارة

<sup>1</sup> سامية مطلق الحارثي، القيادة الاخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة الملك سعود، المجلد 05، العدد 20، سنة 2019.

<sup>2</sup> فعودة نصر الدين، سلامي منيرة، اثر القيادة الاخلاقية على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 04، سنة 2020.



مؤسساتنا التربوية, ودرجة تأثيرها على الالتزام التنظيمي لدى موظفيها. حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية والتي تتكون من (306) معلمة و(166) مساعدة إدارية وهذا اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج من أبرزها:

- إن ممارسة القيادة الأخلاقية بدرجة مرتفعة لقائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمات والمساعدات الإداريات؛

- وجود تأثير ايجابي لممارسات لقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي وتأثير سلبى على نية ترك العمل ؛

- كما أثرت نية ترك العمل سلبا على الالتزام التنظيمي, في حين كان لنية ترك العمل دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.<sup>1</sup>

**ثانيا/ الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية.**

**(1) دراسة محمد فضل الهندي بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، 2013 .**

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين, ودرجة تمكين معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم في ضوء متغيرات الدراسة (النوع, التخصص, عدد سنوات الخدمة, المنطقة التعليمية), والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين معلمهم.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي, وتكونت عينة الدراسة من (379) معلما ومعلمة من المجتمع الأصلي والبالغ عددهم(5303) معلما ومعلمة. وتكونت أداة الدراسة من استبانتين: الاستبانة الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية. أما الاستبانة الثانية فقد كانت لقياس درجة تمكين المعلمين. وبعد تطبيق أداتي الدراسة تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام برنامج الحاسوب الإحصائي spss

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية كانت بدرجة مرتفعة؛
- إن درجة تمكين معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة كانت بدرجة مرتفعة.<sup>2</sup>

**(2) دراسة تيشات سلوى بعنوان: دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين, لسنة 2018**

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في مؤسسة كهريف.

<sup>1</sup> ليلي محمد عبد الله الغامدي, اثر القيادة الاخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الاداريات بمدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحة, مجلة كلية التربية, جامعة الازهر, المجلد38, العدد18, مصر سنة2019.

<sup>2</sup> محمد فضل الهندي, درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم, رسالة ماجستير, تخصص ادارة تربوية, الجامعة الاسلامية, غزة2013.

حيث قام الباحث بتصميم استبانته شملت (58) عبارة، وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات وتحليلها، واختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 20، حيث تكونت عينة الدراسة من (80) عامل بمؤسسة كهريف. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم الاستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يوجد مستوى متوسط من القيادة الأخلاقية في مؤسسة كهريف، الثقة في الزملاء هو البعد السائد في مؤسسة كهريف؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في مؤسسة كهريف؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) ماعدا متغير السن.<sup>1</sup>

### 3) دراسة هند خليفة الصويحي بعنوان: القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية للرئيس، الصفات الإدارية للرئيس، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق)، ومستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية ودالة المعاملات) في ديوان المحاسبة في مدينة بنغازي، كما هدفت إلى التعرف على اثر القيادة الأخلاقية على العدالة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إتباع منهج دراسة الحالة وتطوير استمارة الاستبانة استنادا على بعض الدراسات السابقة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (111) شخص وتم إتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة وكان حجم العينة (86) شخص.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها ما يلي:

- المستوى العام لكل من القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية كانا مرتفعين، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية ككل على أبعاد العدالة التنظيمية؛<sup>2</sup>

- وجود تأثير للصفات الإدارية للرئيس والعلاقات الإنسانية على العدالة التنظيمية، مع استثناء بعد تأثير للصفات الشخصية للرئيس والعمل بروح الفريق فلم يظهر أي اثر على العدالة التنظيمية.

### 4) دراسة بسام سمير الرميدي، أسماء سعيد أحمد لأسرج، بعنوان: أثر القيادة الأخلاقية على نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية-الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، لسنة 2021

<sup>1</sup> تيشات سلوى، دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين، دراسة حالة مؤسسة اشغال الكهرباء تقرت، سنة 2018.

<sup>2</sup> هند خليفة الصويحي، القيادة الاخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية، دراسة حالة على عاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، كلية الاقتصاد جامعة بنغازي ليبيا، سنة 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية فئة "أ".

ولتحقيق هدف الدراسة صممت استمارة استقصاء ووزعتها على عينة عشوائية من العاملين بالشركات السياحية المصرية الفئة "أ" نفسها واعتمدت على 386 استمارة صالحة لتحليل واعتمدت على تحليل المسار باستخدام برنامج OMOS V.21 للتعرف على الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل.

وتوصلت لنتائج من أهمها:

- أن الثقة التنظيمية تلعب دورا وسيطا كليا في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل في الشركات المصرية فئة "أ"؛
- أن شركات السياحة المصرية فئة "أ" تطبق القيادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة وبدرجة كبيرة حيث جاء بعد العمل بروح الفريق أولا ثم بعد العلاقات الإنسانية ثم الصفات الإدارية وأخير بعد الصفات الشخصية؛
- ارتفاع مستوى الثقة التنظيمية بين العاملين في شركات السياحة المصرية؛
- انخفاض نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية بشكل نسبي.<sup>1</sup>

### ثالثا: الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي

1) دراسة احمد محمد بنى عيسى، احمد ابازيد بعنوان: دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، لسنة 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ومعرفة مدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني.

وفي سبيل هذه الغاية قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة الاستبانة ، بحيث تم توزيع (325) استبانة على عينة الدراسة من العاملين في البنوك الأردنية (التجارية الإسلامية ) مستخدما المنهج التحليلي الوصفي. وتوصلت الدراسة الى نتائج نذكر منها :

- أظهرت النتائج المتعلقة بوجهة نظر العاملين في قطاع البنوك في الأردن أن اتجاهات عينة الدراسة ايجابية نحو جميع متغيرات الالتزام التنظيمي؛
- جاءت تصورات المبحوثين نحو توافر أنواع الالتزام التنظيمي السائد في قطاع البنوك الأردنية هو الالتزام العاطفي؛
- وأظهرت النتائج المتعلقة بوجهة نظر العاملين في قطاع البنوك الأردن أن اتجاهات عينة البحث ايجابية نحو جميع متغيرات أداء العاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بسام سمير الرميدي، اسماء سعيد احمد لاسرح، اثر القيادة الاخلاقية على نية العاملين لترك العمل، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة السادات، سنة 2021.

<sup>2</sup> احمد محمد بن عيسى، احمد ابازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين اداء العاملين في القطاع المصرفي الاردني، مجلة دراسات العلوم الادارية، العدد 02، سنة 2014.

(2) دراسة عاشوري ابتسام بعنوان: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية, لسنة 2014، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الالتزام التنظيمي بالثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة).

حيث تمت الدراسة بتطبيق الاستبيان كأداة للدراسة وطبقت على جميع العاملين بالمؤسسة والمقدر عددهم ب (70) عامل مستخدمتا المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

= توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة  $a=0.01$  ؛

= لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.01$ ) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛<sup>1</sup>

(3) دراسة قعودة نصر الدين، سلامي منيرة بعنوان: أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل, لسنة 2020

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بولاية باتنة.

حيث اعتمدت هذه الدراسة على الإستبانة التي وزعت على عينة عشوائية يقدر عددها ب(75) عامل. وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها:

- مستوى الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة بأبعاده الثلاثة جاء بتقدير متوسط وهو ما يفسر أن العمال لديهم رغبة نوعا ما في البقاء والاستمرار في المؤسسة، الأمر الذي قد يرجع الارتباط بين فرق العمل داخل المؤسسة ، أو إلى الامتيازات التي تقدمها المؤسسة لعمالها، أو إلى العمال على دراية بأهداف المؤسسة ويرغبون في المساهمة في تحقيق هذه الأهداف؛

- نية ترك العمل لدى عينة الدراسة كانت متوسطة وهو ما يفسر أن رغبة العاملين في ترك المؤسسة قليلة وأنهم لا يفكرون في مغادرتها أو البحث عن مؤسسة أخرى؛

- الالتزام التنظيمي يؤثر سلبا في نية ترك العمل، وهو ما يفسر أنه كلما شعر العاملون بالفخر والاعتزاز في عملهم في المؤسسة كلما زاد انتمائهم إليها وارتبطوا أكثر بزملائهم في العمل، وكلما زاد إخلاصهم لا وعلموا أن تكاليف مغادرة المؤسسة ستكون كبيرة كلما قلل هذا من نية الأفراد في ترك العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عاشوري ابتسام, الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية, دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري, الجلفة, مذكرة ماجستير في علم الاجتماع, سنة 2015.

<sup>2</sup> قعودة نصر الدين, سلامي منيرة, مرجع سبق ذكره.

4) دراسة صديق بلال إبراهيم، محمد راجس الدوسري، الأمين محمد آدم، بعنوان: الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي، لسنة 2019  
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر العدالة التنظيمية المدركة على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

بحيث تم الاعتماد على العينة العشوائية لجمع البيانات فيها ووزعت على 200 استبانة لعينة الدراسة وبلغت نسبة البيانات الصالحة فيها لتحليل 75% واعتمدت على نمذجة المعادلة البنائية (SEM) وفيها استخدام برنامج (AMOS) واستخدمت اختبار الفاكرومباخ للاعتمادية واستخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى :

- هنالك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي؛
- وجود دور لأبعاد الرضا الوظيفي في الالتزام التنظيمي؛
- وجود مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسات السعودية وفقا لرؤية أفراد العينة؛
- هنالك مستوى مرتفع من العدالة التنظيمية.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

في هذا الفرع سنقوم بعرض بعض الدراسات السابقة الأجنبية لكل من متغيري الدراسة

#### أولا/ الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية

1/Mesut Sagnak, Ethical: leadership and behavior the voice of teachers :The roles of Ethical Mediation Culture and moral ical integrity .2017

#### بعنوان: القيادة والسلوكيات صوت المعلمين: أدوار الوساطة الأخلاقية والثقافة والنزاهة الأخلاقية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التأثيرات الوسيطة للثقافة الأخلاقية والسلامة النفسية على العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المعلمين .

تم فيها استخدام المنهج الوصفي ومعامل ارتباط بيرسون حيث تم أخذ عينة تقدر ب(342) معلم من بين 25 مدرسة تم اختيارها بطريقة عشوائية .

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

✓ أن للقيادة الأخلاقية علاقة إيجابية بسلوك المعلمين الصممي تمثلت هذه العلاقة بواسطة الثقافة الأخلاقية والسلامة النفسية وتناقش الآثار النظرية والعملية وإمكانيات البحث في المستقبل.

<sup>1</sup> صديق بلال إبراهيم، محمد راجس الدوسري، الأمين محمد آدم، الدور الوسيط لرضا الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي، دراسة على عينة من شركات السعودية، مجلة إدارة الجودة الشاملة، العدد 02، سنة 2019.

2/Khuong, Mai Ngoc and Do ThiThuydung .The effect of ethical leadership and Organizational justice on Employee Engagement \_ The Mediating Role of Employee Trust, International journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 6, No/ 4, 2015, pp 235-240

### بعنوان: تأثير القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية في مشاركة الموظفين- الدور الوسيط لثقة الموظفين

هدفت هذه الدراسة إلى فحص ثلاثة متغيرات مختلفة متمثلة في القيادة الأخلاقية، العدالة التنظيمية والمكافأة على أساس أخلاقي على ثقة الموظف ومشاركة الموظف في المجال الفني بالتطبيق على (312) فني من شركات فونج سيتي، الفيتنام.

حيث خلصت الدراسة لنتائج من أهمها:

✓ أن القيادة الأخلاقية والمكافأة القائمة على الأخلاق كان لها تأثير مباشر على مشاركة الموظف إضافة إلى ثقة الموظف في قيادته؛

✓ أن أنظمة العقاب والعدالة وأخلاقيات المنظمة ونظام المكافآت العادل كلها عوامل يمكن أن تعزز مستوى الثقة وتحافظ على انخراط الموظفين في وظائفهم.

### ثانياً/ الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي

1/Memari ,M ,Mahdie ,&Marnami, A.B,The impact Organizational Commitment on employee job performance "A study of Milbank", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business vol.5,No.5 , 2013, pp. 164-171

### بعنوان: التأثير التنظيمي للالتزام بالأداء الوظيفي للموظفين

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة التي تربط بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين في بنك Milbank في إيران.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها:

✓ وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين في البنك؛

✓ أن هنالك علاقة إيجابية بين أبعاد الالتزام التنظيمي المختلفة (الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) والأداء ، وأن الأداء الوظيفي لدى الذكور كمتغير ديموغرافي أعلى من البنات.

2/Aries and Miradepa, Ethical : "Analsis of the Effect of Attitude toward work, Orgaizational Commitment, and job Satisfaction, on Employees, job performance"y ,(Case study in ell Sciencesectronic Company),European journal of business and social Sciences, 1(10):17-15 ,2013

### بعنوان: تحليل تأثير الموقف تجاه العمل، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي الأداء الوظيفي للموظفين

هدفت الدراسة لمعرفة اتجاهات العاملين نحو تأثير الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في أداء العاملين لأعمالهم في المنظمات الإلكترونية الاسترالية.

حيث تم جمع بيانات الدراسة من خلال الاستبانة، وقدرت عينتها بـ 200 مدير ومستويات وظيفية أخرى. وتوصلت الدراسة الى ما يلي:

- ✓ ان اتجاهات العاملين ايجابية تجاه العمل بشكل عام؛
- ✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية في الرضا الوظيفي وأداء العاملين؛
- ✓ أن اي تحسين في مستوى الالتزام التنظيمي يقابله تأثير ايجابي تجاه الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المنظمات الإلكترونية الاسترالية.

### المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من خلال التطرق إلى الدراسات السابقة المحلية منها والعربية أو الأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية التي سعت إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بورقلة، تبين انه يوجد أوجه اتفاق وكذلك أوجه اختلاف للدراسة الحالية مع سابقتها من الدراسات في جوانب عديدة، وفيما يلي استعراض لذلك:

### الفرع الأول : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

في هذا الجزء سنتطرق لأهم أوجه الاختلاف والتشابه والمقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية عن طريق إيجازها في الجدول الموالي بالإضافة إلى التطرق لأوجه الاستفادة منهما:

**الجدول (3-1): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة**

أوجه الاختلاف	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث الزمان والمكان	أنجزت في أوساط عربية وأجنبية والبعض منها تم بداخل التراب الوطني، وكانت من سنوات 2013 إلى 2021، ومن بين الأماكن التي تمت بها هذه الدراسات نجد: الجزائر، الرياض، منطقة الباحة، غزة، ليبيا ( بنغازي)، الأردن ، لفيتنام، إيران، الولايات المتحدة الأمريكية استراليا.	السداسي الثاني من الموسم الجامعي لسنة 2022/2021 أما بخصوص الحدود المكانية فقد كانت في القطب 02 بجامعة قاصدي مرياح تحديدا بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
من حيث أداة الدراسة	ركزت معظم الدراسات على الاستعانة بالاستبيان وبرنامج الحزم الإحصائية spss، كأداة لمعالجة الدراسات.	قمنا بالاستعانة بالاستبيان لتدعيم الدراسة ، إضافة إلى المعالجة الإحصائية وذلك باستخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.

تنوعت ما بين قطاع خاص وقطاع عام (خدمي) وهذا الذي يميز دراستنا ويجعلها أكثر شفافية ومصداقية	القطاع العمومي، حيث طبقت على عينة من المؤسسات ذات الطابع العمومي، والمتمثلة في: جامعة قاصدي مرباح بورقلة	من حيث نوع القطاع
تناولت عدة متغيرات مختلفة منها: القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية؛ القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية؛ القيادة الأخلاقية والتمكين؛ الالتزام التنظيمي وأداء العاملين؛ الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل؛ الالتزام التنظيمي والمسؤولية الاجتماعية؛	تناولت متغيرين الأول المتغير المستقل القيادة الأخلاقية والثاني المتغير التابع الالتزام التنظيمي.	من حيث المتغيرات
اثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لمجتمع التعليم على اختلاف درجاته ثانوي، جامعي. في حين هدفت بعض الدراسات الأخرى لدراسة متغيرات أخرى في مواضيع وقطاعات أخرى.	تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى اساتذة جامعيين.	من حيث الهدف

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

### الفرع الثاني : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

- ساهمت الدراسات السابقة بشكل كبير في تزويدنا بمعلومات كان من شأنها تسهيل عملية البحث وتزويد المعارف واكتساب رصيد كافي من المفاهيم والمصطلحات إضافة إلى مجموعة من الإسهامات البناءة وهي:
- مساهمة الدراسات السابقة في تحديد وضبط متغيرات وأبعاد الدراسة.
  - الإستيعاب الكافي والمقدرة على فهم الموضوع وإشكالية الدراسة المطروحة.
  - إعداد وصياغة منهجية البحث.
  - تسهيل عملية إعدادا لاستبيان بشكل كبير وواضح.
  - التعرف على مزايا الإشكالية التي تعالجها الدراسة الحالية.

### خلاصة الفصل:



من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل الأدبيات النظرية والتطبيقية لكل من القيادة الأخلاقية (مفهومها، أهميتها، مصادرها وأبعادها إضافة لوظائفها والتطرق إلى ماهية الالتزام التنظيمي (تعريفاته، أهميته، خصائصه، أبعاده، محدداته ونتائجه)، تم تحديد المفاهيم الخاصة بكل منهما. حيث تبين لنا مدى أهمية توفر سمات القيادة الأخلاقية في القيادة الفعالة لما من شأنها في تحسين وتحقيق الإدارة لأهدافها وحيث أصبحت واحدة من أهم العناصر الواجب توافرها لدى القادة وعنصرها هاما في الإدارة والتسيير ككل ويعد مفهوم الالتزام التنظيمي أيضا من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبيرا من طرف الباحثين لما له من أهمية ودور في تحقيق أهداف المنظمة وبكفاءة وفعالية وأن كل من المتغيرين يؤثر ويتأثر بمجموعة من العوامل والأبعاد.

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لأثر القيادة  
الأخلاقية على الالتزام التنظيمي  
للأساتذة بجامعة قاصدي

مرباح-ورقلة

## تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة التي تمحورت حول القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، سوف نحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري من خلال القيام بدراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح القطب 02، في محاولة لإبراز مختلف الجوانب المتعلقة بالقيادة الأخلاقية ومعرفة مستوى أثرها في تعزيز الالتزام التنظيمي للأساتذة بالمؤسسة محل الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة، من حيث أسلوب الدراسة وتصميمه، طرق جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة، تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلاً لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: طريقة الدراسة وأدواتها.

المبحث الثاني: عرض النتائج والمناقشة.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يحتوي هذا المبحث على مطلبين، الأول يتعلق بالطريقة المعتمدة في الدراسة وتقديم المؤسسة (مجتمع البحث)، والثاني يتعلق بأداة الدراسة وأساليب التحليل.

### المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

في هذا المطلب سيتم التطرق لتعريف بالمؤسسة محل الدراسة ونشأتها وكذا الهيكل التنظيمي الخاص بها، كما سيتم التطرق لأهم مصادر الحصول على المعلومات المستخدمة في دراستنا هذه.

### الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

#### أولا/ تعريف الكلية:

تعتبر وحدة تعليم وبحت في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة، يعتبر إعداد الكفاءات والقدرات العلمية العليا أسمى أهداف الكلية وذلك من خلال تكوين متخصص عالي المستوى يسمح بالمنافسة على المستويين الوطني والدولي في مجالات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ثانيا/ نشأة الكلية:

تعتبر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير واحدة من أهم الكليات التابعة لجامعة قاصدي مرياح بورقلة، والتي تهتم بإعداد الباحثين ذوي الكفاءات والقدرات العلمية العليا أسمى أهدافها، وذلك بإعداد إطارات متخصصين على مستوى عالي في مجالات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وبكونها وحدة تعلم وبحت في الجامعة تسعى الكلية إلى:

✓ المشاركة في دفع جهود التنمية الشاملة والمستدامة من خلال إجراء البحوث النظرية والتطبيقية وتجسيدها على أرض الواقع؛

✓ المشاركة في خدمة المجتمع وتنمية الوعي الثقافي والعلمي والبيئي محيط الجامعة؛

✓ تقديم الخدمات الاستشارية المتخصصة لمتخذي القرار في القضايا ذات العلاقة.

بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التالية:

✓ تكوين في التدرج وما بعد التدرج؛

✓ نشاطات البحث العلمي؛

✓ نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى والمعارف.

### 1/ نشأت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير وفق التطور التنظيمي التالي:

من 1990 إلى 1992 كدائرة للإعلام الآلي للتسيير؛

من 1993 إلى 1996 كمعهد للعلوم الاقتصادية؛

من 1996 إلى 1997 كمعهد للعلوم الاقتصادية والقانونية؛

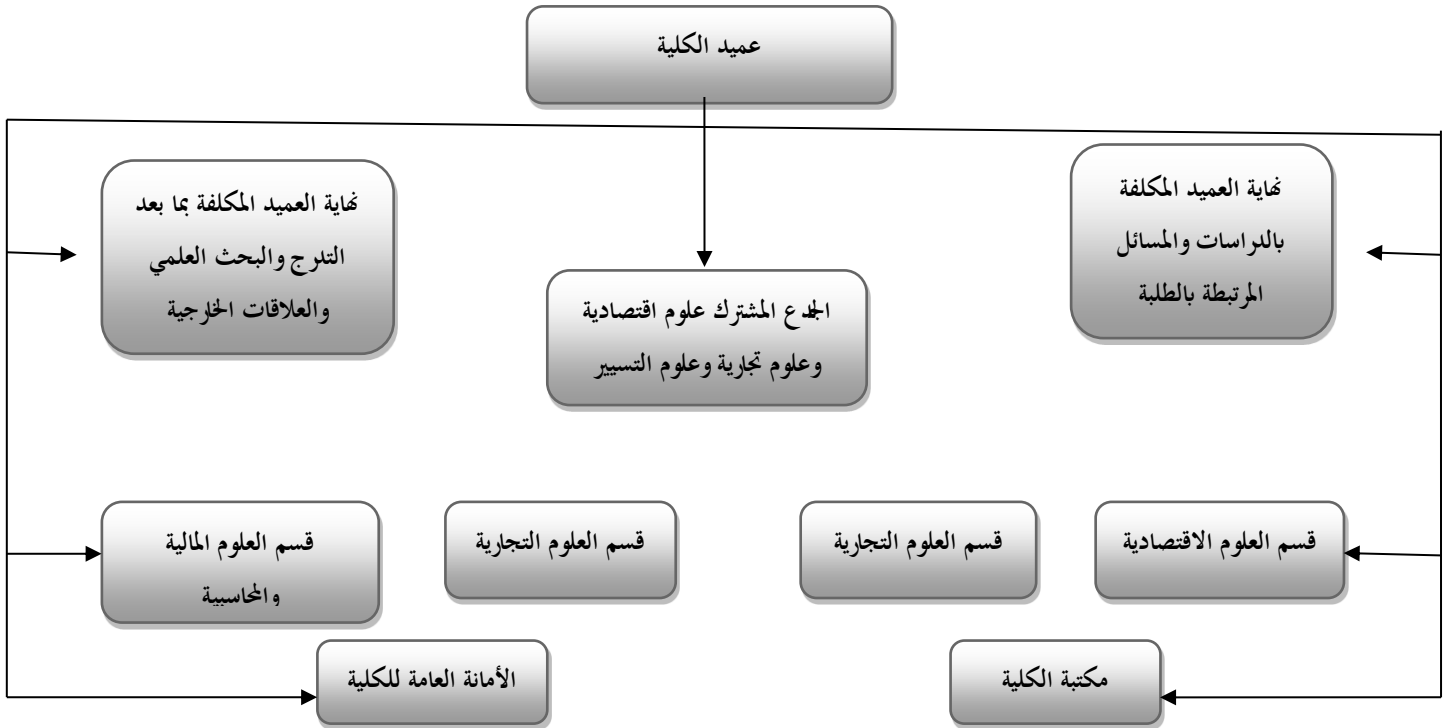
من 1997 الى 1999 كمعهد للعلوم الإنسانية والاجتماعية؛  
من 1999 الى 2000 كمعهد للعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير؛  
من 2000 الى 2001 كمعهد مستقل للعلوم القانونية؛  
من 2001 الى 2009 ككلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.  
بعدها ومن خلال الهيكل التي شاهدها الجامعة سنة 2009 وبالظبط في 17 فيراير من نفس السنة ظهرت الكلية بشكلها الحالي مكونة من أربعة أقسام هي:

- قسم العلوم الاقتصادية؛
- قسم علوم التسيير؛
- قسم العلوم التجارية؛
- قسم العلوم المالية والمحاسبية.

إضافة للأقسام المشار إليها أعلاه هنالك جدع مشترك للعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير يستقبل طلبة التدرج الجدد لياشروا من خلاله دراستهم في السنتين الأولى والثانية قبل التخصص.

## 2/ الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة ورقلة

الشكل 2-1: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة



المصدر: <https://fsescsg.univ-ouargla.dz>

### ثالثا/ تعداد الأساتذة الدائمين التابعين للكلية جانفي 2022

الجدول 2-1: يوضح تعداد الأساتذة بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة

الرقم	التعداد بحسب الأرقام					المجموع
	الرتبة	العلوم الاقتصادية	العلوم التجارية	علوم التسيير	العلوم المالية والمحاسبية	
1	أستاذ	13	11	11	14	49
2	أستاذ محاضر قسم أ	06	13	18	23	60
3	أستاذ محاضر قسم ب	06	09	02	08	23
4	أستاذ مساعد قسم أ	03	04	05	04	16
5	أستاذ مساعد قسم ب	01	02	01	01	05
	المجموع	29	39	37	48	153

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

### الفرع الثاني: عينة الدراسة :

إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني، وبناء على أهداف الدراسة تم تحديد عينة عشوائية حسب الرتبة الوظيفية من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، وزعت عليهم 110 أساتذا استمارة استبيان واسترجعت منها 96 استمارة صالحة للقياس، ومنه كانت عينة الدراسة حوالي 96 كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول 2-2: توزيع استمارات الاستبيان

استمارة الاستبيان	الموزعة	المفقودة	المسترجعة	
			الصالحة للقياس	غير صالحة للقياس
العدد	110	08	96	06
النسبة (%)	100	07.2	87.3	05.5

المصدر: من إعداد الطالبتين

### الفرع الثالث: مصادر جمع البيانات ومنهج الدراسة

#### أولا/مصادر الحصول على البيانات

تمثلت أهم مصادر الحصول على البيانات فيما يلي:

- **مصادر أولية:** لمعالجة الجانب الميداني للدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وقمنا بتصميم استبيان خصيصا لهذا الغرض ووزع على عمال المؤسسة، كذلك تم الاعتماد على المقابلة مع بعض رؤساء المصالح في المؤسسة، ومجموعة من الموظفين.
- **مصادر ثانوية:** حيث حاولنا باستطاعتنا وما توفر لدينا من وسائل وأدوات الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات المنشورة حول موضوع الدراسة باستخدام الكتب، المجلات، المقالات، التظاهرات العلمية، انترنت، رسائل جامعية وتقارير سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث والدراسة.

#### ثانيا/ منهج الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من المناهج في إعداد هذه الدراسة وهي:

**المنهج الوصفي:** والذي يقوم على رصد أو متابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث الشكل والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره، وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى التعرف على واقع المؤسسات في الجزائر من خلال توضيح أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في المؤسسات فقد قمنا بوصف متغيرات الدراسة نظريا وميدانيا.

حيث قمنا بالاعتماد عليه في دراستنا لتلازمه مع الموضوع وأهدافه من خلال صياغة الإشكالية وكذا تحديد أدوات جمع البيانات بالإضافة إلى المساعدة في كشف الحقائق وتصنيفها وتحليلها تحليلًا دقيقًا للوصول إلى الهدف المرغوب والإجابة على التسؤلات و مختلف المفاهيم النظرية كمفهوم القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي ومفاهيم أخرى وذلك بالاعتماد على جمع المعلومات المتوفرة في المراجع والدراسات السابقة. **المنهج التحليلي:** لتحليل جوانب ومضمون مختلف المفاهيم الواردة في البحث، وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية باستخدام أداة الاستبانة ثم تحليل ومناقشة نتائجها

#### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

في هذا المطلب سيتم التطرق لعرض لأهم الأدوات المستعملة والأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية تحليل البيانات الخاصة بالدراسة.

#### الفرع الأول: أدوات وأسلوب الدراسة

في هذا الفرع سنقوم بعرض أهم الأدوات والأساليب المعتمدة والمستخدمة في دراستنا هذه.

### أولا/ أدوات الدراسة:

- **الوثائق:** تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها ووثائق حول تعداد العمال والأصناف الموجودة فيها.
- **الملاحظة:** بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.
- **الاستبانة:** من أجل جمع المعلومات الأولية تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة الدراسة وفروضها ليجيب عليها المستقضي، بعد ذلك تم تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة، حيث تمت صياغته وبناء فقراته استرشادا بالدراسات السابقة ويتكون من جزئين بمجموع 41 فقرة كما يلي:
  - **الجزء الأول:** ويتمثل في المعلومات الديمغرافية عن المستجيب (الجنس، العمر، الرتبة الوظيفية والأقدمية).
  - **الجزء الثاني:** خاص بموضوع الدراسة، والذي بدوره مقسم إلى محورين كما هو مبين في الجدول أدناه:

**الجدول 2-3:** يوضح ترتيب وتعداد فقرات الاستبيان (من اعداد الطالبتين).

الرقم	المحاور	الأبعاد	ترقيم الفقرات	عدد الفقرات
01		الصفات الشخصية للمدير	05-01	05
02		الصفات الإدارية للمدير	10-06	05
03	القيادة الأخلاقية	العمل بروح الفريق	14-11	04
04		العلاقات الإنسانية	19-15	05
05		ممارسة العدالة التنظيمية	24-20	05
		<b>إجمالي أبعاد المحور الأول</b>		<b>24</b>
01		الالتزام العاطفي	28-25	04
02	الالتزام التنظيمي	الالتزام المعياري	33-29	05
03		الالتزام الاستمراري	37-34	04
		<b>إجمالي أبعاد المحور الثاني</b>		<b>13</b>
		<b>إجمالي المحاور</b>		<b>37</b>



وقد تم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي ثم حساب المتوسط المرجح لتحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح وتحديد درجة توافق فقرات الاستبيان بأكثر دقة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 2-4: مقياس الإجابات على الفقرات ومجال المتوسط المرجح لكل مستوى

المتوسط المرجح لكل مستوى		مقياس الإجابات	
المستوى	المتوسط المرجح	الوزن	البدائل
منخفض	من 1 إلى 1.66	1	غير موافق
متوسط	من 1.67 إلى 2.33	2	محايد
مرتفع	من 2.34 إلى 3	3	موافق

المصدر: إعداد الطالبتين

### ثانيا/ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تمت عملية تبويب وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارات عن طريق تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية، وذلك بترميز الإجابات وتفرغها باستخدام برنامج Excel، ثم إدخالها على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V26. ثم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

☞ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة؛

☞ النسب المئوية والتكرارات لمعرفة خصائص عينة الدراسة؛

☞ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة الأهمية والاتجاه العام لاستجابات عينة الدراسة لكل عبارة؛

☞ تحليل الانحدار لتحديد الأثر بين أبعاد القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي؛

☞ اختبارات التوزيع الطبيعي للالتزام التنظيمي حسب المتغيرات الديمغرافية؛

☞ اختبار T للعينات المستقلة؛

☞ اختبار Kruskal-Wallis؛

☞ اختبار Mann-Whitney.

### الفرع الثاني: صدق وثبات أدت الدراسة

بعد ما تطرقنا إليه سابقا لأهم الأدوات والأساليب الإحصائية التي سنعتمدها عليها في دراستنا هذه

قمنا باختبار كل من صدق وثبات أداة الدراسة عبر ما يلي:

### أولاً/ صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق محتوى الأداة المستخدمة وللتأكد من خدمتها لأهداف الدراسة، تم عرضها على الأستاذ المشرف ثم على هيئة أساتذة محكمين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة، قصد إبداء رأيهم حول الأداة المستخدمة من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات، شموليتها، تنوع محتواها، تقييم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، أو أي ملاحظات أخرى يرون أنها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف.

وتم أخذ ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجريت التعديلات المطلوبة، وهو ما يحقق الصدق الظاهري لأداة الدراسة، واعتبرت صالحة لقياس ما وضعت له.

### ثانياً/ ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا ( Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة الدراسة، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، والجدول التالي يوضح النتائج:

#### الجدول 2-5: معامل الثبات Cronbach's Alpha لمحاور أداة الدراسة

المحاور	ترقيم الفقرات	عدد الفقرات	معامل الثبات
القيادة الأخلاقية	24-01	24	0.855
الالتزام التنظيمي	37-25	13	0.655
الثبات العام		37	0.860

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العامل استبانة بلغ (0.86)، حيث بلغ معامل الثبات بالنسبة لمحور القيادة الأخلاقية (0,85) ومحور الالتزام التنظيمي (0,65). وكل هذه النتائج المحصل عليها جيدة للثبات مما يشير إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الاستبيان مرة أخرى على نفس العينة وفي نفس الظروف. ومنه فإن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني.

## المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

سنحاول في هذا المبحث عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها.

### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بعرض أهم النتائج الميدانية والقيام بعملية وصفها و تحليلها عبر فرعين

#### الفرع الأول: وصف عينة الدراسة

وفيما يلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والمتغيرات الوظيفية (الجنس، العمر، الرتبة الوظيفية والأقدمية في العمل).

الجدول 2-6: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
67,7	65	ذكر
32,3	31	أنثى
%100	96	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الذكور بلغت (67,7%) بتعداد (65) أستاذ، في حين بلغ عدد الإناث (31) أستاذة ما نسبته (32,3%)، ومنه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ذكور، وترى الطالبتين أن هذا قد يرجع إلى عدة أسباب من أهمها أن جنس الذكور من الأساتذة في الكلية يمثل ما يقارب أو يفوق ثلاثة أضعاف جنس الإناث من الأساتذة و الذي يمكن تفسيره باختلاف طبيعة ميولات التخصصات لكل من الإناث والذكور فنجد المرأة بشكل عام تنشط في كثير من الميادين الأخرى كطب والمحامات والطبخ والتعليم بأطواره الثالثة الابتدائي المتوسط والثانوي.. بشكل كبير على العكس التعليم العالي وهذا قد يرجع لأسباب عديدة ومختلفة، من بينها كثرة مسؤوليات المرأة اليوم و تعدد انشغالاتها وأدورها اليوم مابين عائلة وعمل و حياة شخصية وبما أن الحصول على وظيفة أستاذ في مؤسسات التعليم العالي قد يأخذ ويتطلب منها سنوات عديدة فهو ما لا يتناسب ويتلاءم مع حياة المرأة على عكس الرجل، الأمر الذي يفسر أن أغلب جنس الأساتذة ذكور.

الجدول 2-7: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية (%)	التكرار	العمر
00	00	30 سنة فأقل
42,7	41	من 31 إلى 40 سنة
46,9	45	من 41 إلى 50 سنة
10,4	10	أكثر من 50 سنة
<b>100</b>	<b>96</b>	<b>الإجمالي</b>

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول السابق يتضح أن (45) من أفراد العينة ما نسبته 46,9% من إجمالي أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 96 أستاذ يتراوح سنهم ما بين 41 إلى 50 سنة، في حين أن (41) من الأساتذة يتراوح سنهم بين 31 إلى 40 سنة بنسبة 42,7%، و (10) أساتذة يفوق سنهم الـ 50 سنة بنسبة 10,4%. وترى الطالبتين أن سبب عدم وجود أساتذة جامعيين سنهم 30 سنة فأقل يرجع لطبيعة شروط الحصول على وظيفة أستاذ جامعي على اختلاف رتبه في التعليم العالي وطبيعة تخصصه إذا أن الحصول على هذه الوظيفة يتطلب سنوات عديدة من الدراسة أما بالنسبة للأساتذة الذين يتراوح سنهم من 50 سنة فأكثر كونهم أقل فئة عمرية بين الأساتذة فهذا قد يرجع للتقاعد أو لأسباب أخرى مثل التوجه نحو مشاريع وإدارة الأعمال الخاصة.

الجدول 2-8: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية

النسبة المئوية (%)	التكرار	الرتبة الوظيفية
4,2	04	أستاذ مساعد ب
8,3	08	أستاذ مساعد أ
16,7	16	أستاذ محاضر ب
37,5	36	أستاذ محاضر أ
33,3	32	أستاذ
<b>100%</b>	<b>96</b>	<b>الإجمالي</b>

من خلال الجدول (8-2) السابق المنجز من طرف الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26 يتضح أن: (36) أستاذ ما نسبته 37,5% من إجمالي أفراد العينة يشغلون رتبة أستاذ محاضر أ، و(32) منهم ما نسبته 33,3% يشغلون رتبة أستاذ، و(16) منهم ما نسبته 16,7% يشغلون رتبة أستاذ محاضر ب، و08 أستاذ مساعد أ بنسبة 8,3%، وبنسبة 4,2% هناك 04 أستاذ مساعد ب. ومنه فإن الفئة الغالبة من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هي ذات الرتبة أستاذ محاضر (أ) ويرجع هذا السبب للترقية الوظيفية لدرجات ورتب الأساتذة في المؤسسة الجامعية ومنظومة التعليم العالي.

#### الجدول 2-9: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية (%)
من 01 إلى 05 سنة	00	00
من 05 إلى 10 سنة	27	28,1
من 10 فما فوق	69	71,9
الإجمالي	96	100%

المصدر: عداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول رقم (9-2) يتضح أن: (69) أستاذ لديهم أقدميه في العمل تفوق 10 سنوات ما نسبته 71,9%، كما نجد أن (27) منهم أقدميتهم ما بين 05 إلى 10 سنوات بنسبة 28,1%. وترى الطالبتين أن هذا قد يرجع لكون الكلية لديها العدد الكافي واللازم الذي يسد احتياجاتها من الأساتذة وبالتالي فهي لا تقوم بعمليات استقطاب وتوظيف سنوية.

#### الفرع الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات:

في هذا الإطار سوف يتم دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد متغير القيادة الأخلاقية ومتغير الالتزام التنظيمي وذلك بعرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن خلال قيم المتوسطات المرجحة التي تم حسابها سابقا على أساس مقياس ليكارت لتحديد درجة الموافقة والاتجاه العام حول الإجابات.

أولاً/ اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد القيادة الأخلاقية

أ/ الصفات الشخصية للمدير:

الجدول 2-10: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الصفات الشخصية للمدير

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,58	2,64	يتصف المدير بالأمانة في أداء المهمات الموكلة إليه
متوسط	0,48	2,15	يلتزم المدير بالوعود التي يقطعها على نفسه
متوسط	0,49	2,17	يتحمل المدير مسؤولية الأخطاء التي تقع نتيجة قراراته
مرتفع	0,49	2,59	يتحلى المدير بالصبر في إنجاز المهمات الموكلة إليه
مرتفع	0,59	2,41	يتصف المدير بالنزاهة في تعامله اليومي مع الآخرين
مرتفع	<b>0,34</b>	<b>2,38</b>	المتوسط الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

نلاحظ من الجدول (10-2) أعلاه أن: المتوسط الحسابي لعبارات بعد الصفات الشخصية للمدير، قد بلغ (2,38) وانحراف معياري (0,34)، وهذا ما يعكس درجة موافقة كبيرة وجيدة من طرف المبحوثين حول محتوى هذه العبارات، وقد احتلت العبارة (يتصف المدير بالأمانة في أداء المهمات الموكلة إليه) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,64)، وانحراف معياري (0,58) وبمستوى مرتفع، تليها العبارة (يتحلى المدير بالصبر في إنجاز المهمات الموكلة إليه) بمتوسط حسابي (2,59) وانحراف معياري (0,49)، ونجد العبارة (يلتزم المدير بالوعود التي يقطعها على نفسه) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,15) وانحراف معياري (0,48)، إذن بالنظر إلى المتوسط الإجمالي لبعده الصفات الشخصية للمدير نجد أن هناك موافقة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال، وهو ما يدل على أن رؤساء الأقسام بالكلية يتمتعون بدرجة كبيرة من السمات الشخصية الأخلاقية في تعاملهم مع الأساتذة من أمانة والالتزام بالوعود ونزاهة وشفافية وصبر في أداء وظائفهم ومهامهم وهو ما يعكس القبول و النظرة الإيجابية الكبيرة لأفراد عينة البحث حول مضمون عبارات وفقرات بعد الصفات الشخصية للمدير.

ب/ الصفات الإدارية للمدير:

الجدول 2-11: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الصفات الإدارية للمدير

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,39	2,81	يطبق الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة
مرتفع	0,42	2,76	يحافظ على أسرار العمل
مرتفع	0,66	2,50	يوضح الأهداف المطلوبة من الأساتذة
متوسط	0,56	2,31	يقدم المدير التسهيلات اللازمة للأساتذة لتنفيذ مهامهم
متوسط	0,52	2,02	يتخذ القرارات بناء على دراسات علمية
مرتفع	<b>0,31</b>	<b>2,48</b>	المتوسط الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول (2-11) المبين أعلاه نلاحظ أن: المتوسط الحسابي لعبارات بعد الصفات الإدارية للمدير قد بلغ (2,48) وانحراف معياري (0,31) حيث أنه يعكس ويبين لنا أن هنالك موافقة بدرجة كبيرة على محتوى هذه العبارات هذا البعد، فنجد أن أعلى متوسط حسابي في هذا البعد كان للعبارة (يطبق الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة) بمتوسط حسابي (2,81) وانحراف معياري (0,39) تليها العبارة (يحافظ على أسرار العمل) بمتوسط حسابي (2,76) وانحراف معياري (0,42) وفي الأخير العبارة (يتخذ القرارات بناء على دراسات علمية) بمتوسط (2,02) وانحراف معياري (0,52). ومنه وبحسب النتائج نجد أن المتوسط الإجمالي بعد الصفات الإدارية للمدير جاء بمستوى كبير، وهذا ما قد يرجع إلى أن رؤساء الأقسام بالكلية يتحلون بقدر كبير من السمات الإدارية من التزام وجدية في تطبيق الإجراءات والقوانين وتوضيح للدور والمهام وتسهيلات للأساتذة بالكلية وهو ما يعكس القبول العالي والكبير لعبارات هذا البعد من طرف المستجوبين (الأساتذة).

ج/ العمل بروح الفريق:

الجدول 2-12: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد العمل بروح الفريق

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0,66	1,93	يعمل على مشاركة الأساتذة في إعداد رؤية ورسالة الجامعة
مرتفع	0,61	2,42	يدعم العمل بين لأساتذة بروح الفريق الواحد
مرتفع	0,64	2,34	يثق بالأساتذة العاملين معه
مرتفع	0,70	1,86	يشرك الأساتذة في اتخاذ القرارات الجامعية
متوسط	<b>0,48</b>	<b>2,13</b>	المتوسط الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من خلال الجدول السابق (2-12) أن: المتوسط الحسابي لعبارات بعد العمل بروح الفريق (2,13) وانحراف معياري (0,48)، حيث يعكس لنا موافقة بدرجة متوسطة لأفراد العينة على محتوى العبارات. ونجد العبارة (يدعم العمل بين لأساتذة بروح الفريق الواحد) كانت في المرتبة الأولى ضمن هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2,42) وانحراف معياري (0,61)، تليها العبارة (يثق بالأساتذة العاملين معه) بمتوسط حسابي (2,34) وانحراف معياري (0,64) وفي المرتبة الأخيرة (يشرك الأساتذة في اتخاذ القرارات الجامعية) بمتوسط حسابي (1,86) وانحراف معياري (0,70). ومنه وبحسب هذه النتائج نجد أن المتوسط الإجمالي لبعده العمل بروح الفريق قد جاء بمستوى ودرجة متوسطة وهو ما يدل على وجود الثقة والدعم الكبير للأساتذة من رؤساء أقسامهم وكذلك تمتع الأساتذة بالاستقلال الذاتي الذي يمنحهم حرية التعبير وإبداء الرأي والتشاور فيما بينهم، دونما قدرتهم في التأثير أو المشاركة في صنع القرارات الجامعية بالكلية، وهو ما يتعارض مع طموحات ورغبات الأساتذة، الأمر الذي يفسر مستوى ودرجة الموافقة المتوسطة لفقرات هذا البعد.



الجدول 2-13: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد العلاقات الإنسانية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,44	2,74	يتعامل مع الأساتذة باحترام
مرتفع	0,44	2,74	يتواضع في تعامله مع الأساتذة
متوسط	0,64	2,29	يهتم المدير بانشغالات الأساتذة والموظفين
متوسط	0,55	2,27	يكون المدير علاقات خارجية جيدة مع مختلف الأطراف الاجتماعية والاقتصادية
متوسط	0,88	2,23	يعقد اجتماعات ولقاءات مع الأساتذة والموظفين بشكل دائم
متوسط	<b>0,36</b>	<b>2,45</b>	المتوسط الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من الجدول (2-13) أعلاه نلاحظ أن: المتوسط الحسابي لعبارات بعد العلاقات الإنسانية بلغ (2,45) بانحراف معياري (0,36) وهذه القيمة تعكس لنا موافقة بدرجة كبيرة حول عبارات هذا البعد، حيث نجد أن كل من العبارتين (يتعامل مع الأساتذة باحترام) و (يتواضع في تعامله مع الأساتذة) في المرتبة الأولى وتأخذان نفس المستوى بمتوسط حسابي متساوي بينهما والمقدر بـ (2,74) بمستوى كبيرة وانحراف معياري (0,44) لكليهما، تليها العبارة (يهتم المدير بانشغالات الأساتذة والموظفين) بمتوسط حسابي (2,29) وانحراف معياري (0,64) ودرجة قبول متوسطة، بينما نجد أن العبارة (يعقد اجتماعات ولقاءات مع الأساتذة والموظفين بشكل دائم) تأخذ ضمن هذا البعد أقل متوسط حسابي (2,23) وانحراف معياري (0,88) بمستوى متوسط. وعليه ومما سبق يمكن القول بأن الأساتذة يحظون بالاهتمام والتقدير الكبير من طرف رؤساء أقسامهم بحيث أنهم يهتمون بهم ويقدرون ظروفهم كما يتواضعون معهم في التعامل كما أنهم على تواصل دائم لا بأس به معهم داخل وخارج أماكن العمل وهو ما يفسر المستوى درجة الموافقة الكبيرة على فقرات بعد العلاقات الإنسانية بالكلية والمؤسسة محل الدراسة.

الجدول 2-14: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد ممارسة العدالة التنظيمية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0,57	2,33	يتوخى العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية
مرتفع	0,48	2,39	يتخذ قرارات العمل بدون تحيز
متوسط	0,63	2,30	يتجنب أن تتأثر عملية تقييم الأداء بالعلاقات الشخصية
متوسط	0,63	2,31	يتجنب المحاباة والمحسوبية في العمل
متوسط	0,59	2,20	يعتمد على معايير التحفيز موضوعية بعيدا عن الذاتية والمحسوبية
متوسط	<b>0,48</b>	<b>2,30</b>	المتوسط الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

نلاحظ من الجدول (2-14) أعلاه أن: المتوسط الحسابي لعبارات بعد ممارسة العدالة التنظيمية، قد بلغ (2,30) وانحراف معياري (0,48)، حيث يعكس موافقة بدرجة و بمستوى متوسط حول هذه العبارات، وقد احتلت العبارة (يتخذ قرارات العمل بدون تحيز) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,39)، وانحراف معياري (0,48) وبمستوى عالي، تليها العبارة (يتوخى العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية) بمتوسط حسابي (2,33) وانحراف معياري (0,57)، أما العبارة (يعتمد على معايير التحفيز موضوعية بعيدا عن الذاتية والمحسوبية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,20) وانحراف معياري (0,59)، إذن عموما وبالنظر إلى المتوسط العام لبعده ممارسة العدالة التنظيمية فإنه قاد جاء بدرجة موافقة متوسطة لعبارات هذا المجال الأمر الذي قد يرجع إلى أن رؤساء الأقسام بالكلية عادلون نوعا ما في اتخاذ القرارات وتوزيع الأعباء الوظيفية ويتجنبون التحيز في معاملاتهم، ونتيجة لإدراك الأساتذة الجامعيين لبعده ممارسة العدالة التنظيمية وتباين ردود أفعالهم وحساسيتهم حول بعد ممارسة العدالة التنظيمية فقد جاء بدرجة قبول وموافقة متوسطة لمحتوى عبارات هذا البعد.

ثانيا/ اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات متغير الالتزام التنظيمي

أ/ الالتزام العاطفي:

الجدول 2-15: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الالتزام العاطفي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,36	2,84	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أعمل في هذه الجامعة
مرتفع	0,29	2,91	لدي استعداد لبدل أكبر جهد من أجل إنجاز العمل الموكل لي
مرتفع	0,35	2,85	تحمي سمعة المؤسسة وترتيبها وطنيا وعالميا
متوسط	0,69	2,14	أشعر بأننا عائلة واحدة في هذه الجامعة
مرتفع	<b>0,31</b>	<b>2,68</b>	المتوسط الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

نلاحظ من الجدول (2-15) أعلاه أن: المتوسط الحسابي لعبارات بعد الالتزام العاطفي، قد بلغ (2,68) وانحراف معياري (0,31)، وهذا ما يعكس درجة موافقة كبيرة من طرف المبحوثين حول محتوى هذه العبارات، وقد احتلت العبارة (لدي استعداد لبدل أكبر جهد من أجل إنجاز العمل الموكل لي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,91)، وانحراف معياري (0,29) وبمستوى عالي، تليها العبارة (تحمي سمعة المؤسسة وترتيبها وطنيا) بمتوسط حسابي (2,85)، وبانحراف معياري (0,35) ثم العبارة (أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أعمل في هذه الجامعة) بمتوسط حسابي (2,84) وانحراف معياري (0,36)، ونجد العبارة (أشعر بأننا عائلة واحدة في هذه الجامعة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,14) وانحراف معياري (0,69)، إذن بالنظر إلى المتوسط الإجمالي لبعث الالتزام العاطفي ومنه و بحسب النتائج فإن هنالك موافقة بدرجة كبيرة على بعد ومجال الالتزام العاطفي وهذا ما قد يرجع للعلاقة القوية التي تربط الأساتذة بالكلية والمكانة الكبيرة التي تحتلها عندهم وكذا التوافق الكبير بين أهدافها وأهدافهم وطموحاتهم ما يزيد من تعلقهم ويقوي شعورهم بالانتماء لها، وهو ما يعكس مستوى القبول الكبير لعبارات هذا البعد.

ب/ الالتزام المعياري:

الجدول 2-16: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الالتزام المعياري

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,57	2,56	أعتبر نفسي على درجة عالية من الالتزام اتجاه الوظيفة
مرتفع	0,39	2,81	أبدل قصارى جهدي في العمل من أجل تحقيق أهداف الجامعة
مرتفع	0,29	2,91	أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل
مرتفع	0,47	2,83	أحرص على أداء عملي بكل مصداقية وضمير دون مراقبة المسؤول
مرتفع	0,65	2,69	هناك توافق بين مؤهلاتي العلمية وبين متطلبات المنصب الذي أشغله.
مرتفع	0,25	2,76	المتوسط الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول (2-16) المبين أعلاه نلاحظ أن: المتوسط الحسابي لعبارات بعد الالتزام المعياري قد بلغ (2,76) وانحراف معياري (0,25) حيث أنه يعكس لنا موافقة بدرجة كبيرة على محتوى هذه العبارات، فنجد أن أعلى متوسط حسابي في هذا البعد كان للعبارات (أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل) بمتوسط حسابي (2,91) وانحراف معياري (0,29) تليها العبارة (أحرص على أداء عملي بكل مصداقية وضمير دون مراقبة المسؤول) بمتوسط حسابي (2,83) وانحراف معياري (0,47) وفي الأخير العبارة (أعتبر نفسي على درجة عالية من الالتزام اتجاه الوظيفة) بمتوسط (2,56) وانحراف معياري (0,57). ومنه يتبين لنا أن المستوى العام لبعد الالتزام المعياري كبير وهو ما يوضح ويبين أن الأساتذة بالكلية محل الدراسة يتمتعون بدرجة التزام وحرص ومصداقية كبيرة في تأدية وظائفهم ومهامهم بكامل طواعيتهم و بدون أي ضغوط أو رقابة من طرف رؤساء أقسامهم بالكلية.

ج/ الالتزام الاستمراري:

الجدول 2-17: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الالتزام الاستمراري

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0,66	1,93	ارغب في البقاء في هذه الجامعة مهما توفرت الفرص البديلة
مرتفع	0,61	2,42	ما يشجعني في الاستمرار في هذه الجامعة هو الحصول على الحوافز المناسبة
مرتفع	0,64	2,34	التشجيع الذي أتلقاه من قبل المسؤول يدفعني إلى الاستمرار في الجامعة.
متوسط	0,70	1,86	أتطلع للحصول على مرتبة أو منصب أعلى في هذه الجامعة
متوسط	<b>0,57</b>	<b>2,14</b>	المتوسط الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من خلال الجدول (2-17) السابق أن: المتوسط الحسابي لعبارات بعد الالتزام الاستمراري (2,14) وانحراف معياري (0,57)، حيث يعكس لنا موافقة بدرجة متوسطة لأفراد العينة على محتوى العبارات. ونجد العبارة (ما يشجعني في الاستمرار في هذه الجامعة هو الحصول على الحوافز المناسبة) كانت في المرتبة الأولى ضمن هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2,42) وانحراف معياري (0,61)، تليها العبارة (التشجيع الذي أتلقاه من قبل المسؤول يدفعني إلى الاستمرار في الجامعة) بمتوسط حسابي (2,34) وانحراف معياري (0,64) وتليها أخيرا (أتطلع للحصول على مرتبة أو منصب أعلى في هذه الجامعة) بمتوسط حسابي (1,86) وانحراف معياري (0,70) وعليه يمكن القول بأن ، المتوسط الإجمالي لبعث الالتزام الاستمراري ذو مستوى متوسط وهذا ما يرجع لارتباط رغبة الأساتذة بالبقاء في الكلية مادامت هنالك حوافز مادية ومعنوية مناسبة يحصلون عليها بالمقابل، وطالما كان هنالك تشجيع مستمر من طرف رؤساء أقسامهم بالكلية دونما اعتبار لأهمية تغيير الجامعة أو الحصول على مناصب ومراتب عليا بالكلية محل الدراسة.

### ثالثا/ اختبار الفرضيات

- الفرضية الأولى: مستوى توافر سمات القيادة الأخلاقية مرتفع وإيجابي في بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة

الجدول 2-18: اتجاه أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة الأخلاقية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
الصفات الشخصية للمدير	2,38	0,34	مرتفع
الصفات الإدارية للمدير	2,48	0,31	مرتفع
العمل بروح الفريق	2,13	0,48	متوسط
العلاقات الإنسانية	2,45	0,36	مرتفع
ممارسة العدالة التنظيمية	2,30	0,48	متوسط
متوسط القيادة الأخلاقية	<b>2,36</b>	<b>0,27</b>	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول أعلاه اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الأخلاقية، حيث نلاحظ أن كل المتوسطات كانت إيجابية، وبدرجة قبول عام كبيرة وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه الأبعاد، وقد بلغ المتوسط العام (2,36) بانحراف معياري (0,27) وهي قيمة إيجابية تعكس الموافقة بدرجة كبيرة لتوافر سمات وأبعاد متغير القيادة الأخلاقية.

• **الفرضية الثانية:** مستوى توافر الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة مرتفع

**الجدول 2-19:** اتجاهات أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة حول الالتزام التنظيمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
الالتزام العاطفي	2,68	0,31	مرتفع
الالتزام المعياري	2,76	0,25	مرتفع
الالتزام الاستمراري	2,14	0,57	متوسط
متوسط الالتزام التنظيمي	<b>2,54</b>	<b>0,26</b>	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول أعلاه اتجاهات أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة حول الالتزام التنظيمي، حيث نلاحظ أن كل المتوسطات كانت إيجابية، بمستوى كبير وهذا ما يعكس النظرة الإيجابية

لأفراد العينة حول هذه الأبعاد، وقد بلغ المتوسط العام (2,54) بانحراف معياري (0,26) وهي قيمة إيجابية تعكس الموافقة بدرجة كبيرة على توافر الالتزام التنظيمي لدى المستجوبين.

• **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر معنوي للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة ورقلة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة ورقلة، والنتائج ملخصة في الجدول التالي:

**الجدول 2-20:** نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (الطريقة القياسية)

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F	دلالة F	معامل الانحدار β	قيمة T	دلالة T
0.459	0.21	25.059	0.000	1.523	7.39	0.000
				0.433	5.006	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

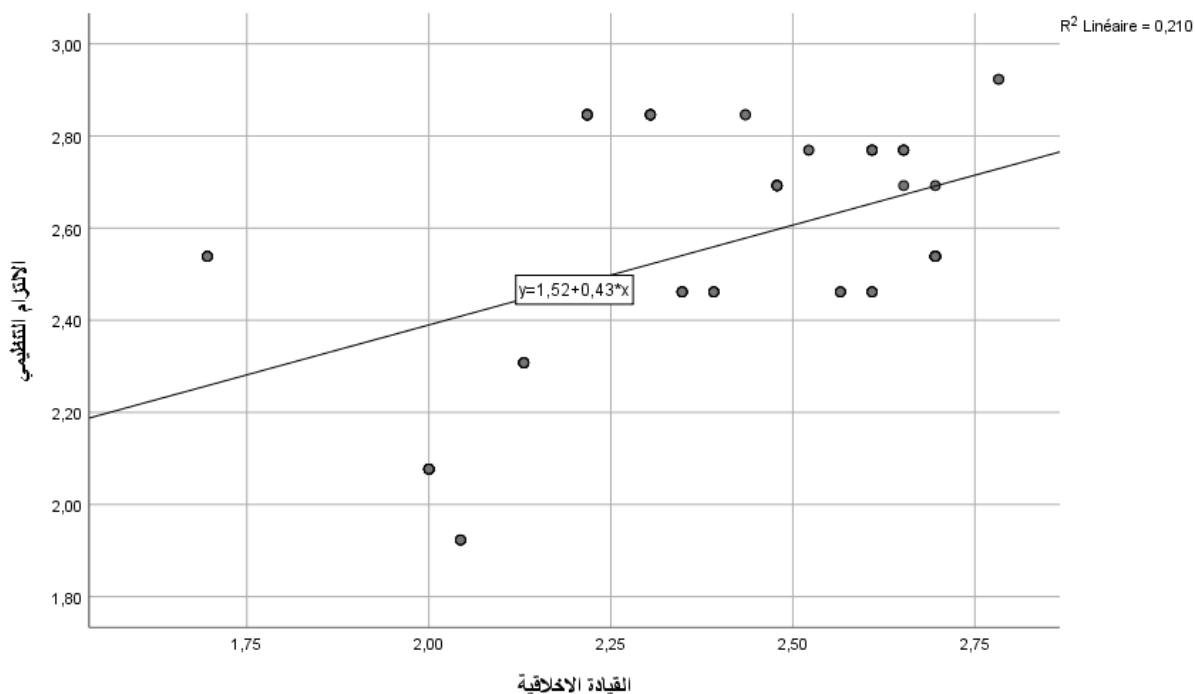
من خلال نتائج نموذج الانحدار المبينة في الجدول أعلاه:

- نجد أن قيمة  $F=25.059$  ذات دلالة إحصائية  $Sig=0.000$  وهي أصغر من مستوى (0.01)، مما يدل على أن الانحدار ذو دلالة إحصائية وبالتالي خط الانحدار يلاءم المعطيات.
- معامل التحديد  $R^2=0.21$ ، أي أن متغير القيادة الأخلاقية يفسر 21.0% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة ورقلة؛
- قيمة بيتا  $\beta=0.433$  التي توضح العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي ذات دلالة إحصائية من خلال  $T=5.006$  ذات دلالة إحصائية عند  $Sig=0.000$  وهي أصغر من مستوى 0.01، ويعني ذلك أنه كلما تحسن مستوى القيادة الأخلاقية بمقدار وحدة تحسن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة ورقلة بـ (0.433)؛

وبالتالي يمكن كتابة معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:  $Y=1,523+0,433x$ ، والشكل التالي

يوضح ذلك:

**الشكل 2-2:** معادلة خط الانحدار بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي



المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26

ولتحديد أبعاد القيادة الأخلاقية الأكثر تأثيراً على الالتزام التنظيمي، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد متغير القيادة الأخلاقية) على المتغير التابع الالتزام التنظيمي، والنتائج نوجزها في الجدول التالي:

الجدول 2-21: الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

الالتزام التنظيمي			المتغير التابع
ممارسة العدالة التنظيمية	العمل بروح الفريق	الثابت	المتغيرات (المستقلة) المفسرة
0.538			معامل الارتباط R
0.290			معامل التحديد R <sup>2</sup>
18.979			قيمة F
0.000			دلالة F
0.181	0.205	1.693	معاملات الانحدار β
3.853	4.302	12.001	قيمة T
0.000	0.000	0.000	دلالة T

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS إصدار 26



من خلال نتائج نموذج الانحدار المبينة في الجدول أعلاه السابق نلاحظ:

- وجود معنوية للانحدار وذلك من خلال قيمة F لنموذج الانحدار الخطي والبالغة 18.979 ذات دلالة Sig= 0.000 أصغر من مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )؛
  - المتغيرات المفسرة (أبعاد القيادة الأخلاقية متمثلة في العمل بروح الفريق وممارسة العدالة التنظيمية) تفسر 29% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي وذلك من خلال معامل التحديد  $R^2 = 0.29$ ؛
  - العلاقة بين الالتزام التنظيمي والعمل بروح الفريق من خلال قيمة بيتا  $\beta = 0.205$  ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة sig=0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعني ذلك أنه كلما تحسن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بمقدار وحدة تحسن مستوى الالتزام التنظيمي بـ (0.205)؛
  - العلاقة بين الالتزام التنظيمي وممارسة العدالة التنظيمية من خلال قيمة بيتا  $\beta = 0.181$  ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة sig=0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعني ذلك أنه كلما تحسن مستوى ممارسة العدالة التنظيمية بمقدار وحدة تحسن مستوى الالتزام التنظيمي (0.181)؛
- ومنه يمكن كتابة معادلة التأثير كما يلي:

$$Y = 1.693 + (0.205) X_3 + (0.181) X_5$$

الالتزام التنظيمي = 1.693 + (0.205) (العمل بروح الفريق) + (0.181) (ممارسة العدالة التنظيمية)

- **الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الرتبة الوظيفية والأقدمية).

وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- أ/ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة تعزى لمتغير الجنس.
- ولغرض التحقق من هذه الفرضية تم إجراء اختبار T لعينتين مستقلتين، والنتائج المحصل عليها نوجزها في الجدول التالي:

الجدول 2-22: نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين

اختبار T		اختبار ليفيني		الجنس	
الدلالة	قيمة T	دلالة F	قيمة F	تباين متساوي	الالتزام التنظيمي
0.661	0.440	0.396	0.727	تباين غير متساوي	
0.672	0.425			تباين متساوي	

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من الجدول (2-22) أن: في اختبار ليفيني قيمة  $F=0.727$  بقيمة احتمالية  $\text{Sig}= 0.396$  وهي أكبر من 0.05 وهذا ما يجعلنا نقبل بفرضية تساوي التباين ومنه نعلم على نتائج اختبار ت في السطر الأول، حيث نجد أن قيمة  $T= 0.440$  ذات قيمة احتمالية  $\text{Sig}= 0.661$  أكبر من مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة ورقلة تعزى لمتغير الجنس.

ب/ الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة ورقلة تعزى لمتغير العمر.

الجدول 2-23: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي حول مستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير العمر

Tests de normalité				
	العمر	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		Statistiques	Ddl	Sig.
الالتزام	من 31 إلى 40	0.179	41	0.002
التنظيمي	من 41 إلى 50	0.161	45	0.005
	أكثر من 50	0.275	10	0.031

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26

يمثل الجدول السابق اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الموظفين حول مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير العمر، حيث نلاحظ في اختبار كولموغوروف سميرونوف أن القيم الاحتمالية  $\text{sig}$  أصغر من مستوى الدلالة 0.05 في كل الفئات العمرية وهذا ما يجعلنا نقول أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نلجأ إلى الاعتماد على الاختبارات اللا معلمية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 2-24: نتائج اختبار كروسكال- واليس حول مستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير العمر

Récapitulatif du test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	
N total	96
Statistiques de test	b <sup>0</sup> 084 <sup>a</sup> ,2
Degré de liberté	2
Sig. asymptotique (test bilatéral)	353،
<b>a. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.</b>	
<b>b. Aucune comparaison multiple n'est effectuée car le test général ne contient pas de différence significative entre les échantillons.</b>	

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول السابق نتائج اختبار Kruskal-Wallis حيث بلغت قيمة الدلالة  $Sig = 0,353$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $0,05$ ، ومنه نقبل بفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة تعزى لمتغير العمر.

ج/ الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

الجدول 2-25: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي حول مستوى الالتزام التنظيمي تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية

Tests de normalité				
	الرتبة	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		Statistiques	Ddl	Sig.
الالتزام التنظيمي	أستاذ مساعد ب	0,441	4	.
	أستاذ مساعد أ	0,345	8	0,006
	أستاذ محاضر ب	0,247	16	0,010
	أستاذ محاضر أ	0,169	36	0,010
	أستاذ	0,175	32	0,014

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26

يمثل الجدول السابق اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الموظفين حول مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير الرتبة الوظيفية، حيث نلاحظ في اختبار كولموغوروف سميروف أن القيم الاحتمالية  $Sig$  أصغر من مستوى الدلالة  $0.05$  في جل الرتب الوظيفية وهذا ما يجعلنا نقول أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نلجأ إلى الاعتماد على الاختبارات اللا معلمية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 2-26: نتائج اختبار كروسكال- واليس حول مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية

Récapitulatif du test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	
N total	96
Statistiques de test	3,447 <sup>a,b</sup>
Degré de liberté	4
Sig. asymptotique (test bilatéral)	,486
<b>a. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.</b>	
<b>b. Aucune comparaison multiple n'est effectuée car le test général ne contient pas de différence significative entre les échantillons.</b>	

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول السابق نتائج اختبار Kruskal-Wallis حيث بلغت قيمة الدلالة  $Sig=0,486$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $0,05$ ، ومنه نقبل بفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة ورقلة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية

د/ الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة ورقلة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل  
الجدول 2-27: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي حول مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الأقدمية.

Tests de normalité				
	الأقدمية	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
		Statistiques	Ddl	Sig.
الالتزام التنظيمي	من 5 إلى 10 سنوات	0,181	27	0,023
	من 10 فما فوق	0,167	69	0,000

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26

يمثل الجدول السابق اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الموظفين حول مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير الأقدمية، حيث نلاحظ في اختبار كولموغوروف سميرونوف أن القيم الاحتمالية sig أصغر من مستوى الدلالة 0.05 في كل الفئات وهذا ما يجعلنا نقول أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نلجأ إلى الاعتماد على الاختبارات اللا معلمية.

وبما أن من خصائص عينة الدراسة في متغير الأقدمية في العمل تحصلنا على عينتين، فالبرنامج اختار آليا اختبار مان ويتني كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 2-28: نتائج مان- ويتني حول مستوى الالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الأقدمية

Récapitulatif du test U de Mann-Whitney pour échantillons indépendants	
N total	96
U de Mann-Whitney	500,828
W de Wilcoxon	500,3243
Statistiques de test	500,828
Erreur standard	243,121
Statistiques de test standardisées	850,-
Sig. asymptotique (test bilatéral)	396,

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول السابق نتائج اختبار Mann-Whitney حيث بلغت قيمة الدلالة  $Sig=0,396$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $0,05$ ، ومنه نقبل بفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة ورقلة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

### المطلب الثاني: مناقشة النتائج

بعد إجراء الدراسة الميدانية المتعلقة بأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية بجامعة قاصدي مراح -ورقلة، توصلت الطالبتان لمجموعة من النتائج والتي سيتم عرض أهمها في هذا المطلب.

### الفرع الأول: مناقشة النتائج العامة للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

في هذا الفرع سنقوم بمناقشة النتائج العامة لكلا المتغيرين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي كما سنقوم بإسقاط نتائجهما مع نتائج الدراسات السابقة المطابقة لهما.

#### أولاً: القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لسّمات القيادة الأخلاقية كان قد جاء بدرجة موافقة كبيرة من طرف المستجوبين، وهو يدل على توافر سمات القيادة الأخلاقية بشكل جيد لدى المديرين (رؤساء الأقسام بكلية)، وسبب القبول الكبير لمستوى توافر القيادة الأخلاقية بالمؤسسة يرجع إلى وجود رضا كبير من طرف أفراد عينة الدراسة مما يعني أن رؤساء الأقسام بكلية يتمتعون بقدر عالي ومرتفع من سمات القيادة الأخلاقية والتي تبرز بشكل كبير في تمتعهم بالأمانة والنزاهة والصدق في التعامل والقدرة على توجيه وتوضيح أدوار الأساتذة وتوزيع مهامهم ووظائفهم بشكل المناسب بالإضافة إلى قدرتهم على تكوين علاقات إنسانية قوية من خلال الاهتمام بشؤون الأساتذة والتواصل المستمر معهم بالإضافة إلى منحهم حق التشاور وإبداء الرأي والعدل فيما بينهم، وهو ما يتوافق بشكل عام مع نتائج دراسة كل من (هند خليفة الصويحي 2019)، (محمد فضل الهن (ليلي محمد عبد

الله الغامدي (2019)، (قعوده نصر الدين، سلامي منيرة 2020) بالإضافة إلى دراسة (سامية مطلق الحارثي 2019) حيث كانت نتائج كل هذه الدراسات ذات مستوى كبير ومرتفع ومن جهة أخرى تعارضت مع دراسة كل من (تيشات سلوى 2018)، (قعوده نصر الدين 2021) بحيث أشارت دراستهما إلى أن ممارسة القيادة الأخلاقية كانت ذات مستوى ودرجة عامة متوسطة .

وعليه وبشكل أعمق قليلا كانت نتائج تصورات المستجوبين حول دراستنا كما يلي :

➤ فيما يخص بعد الصفات الشخصية للمدير، فقد بلغ المتوسط الحسابي (2,38) بانحراف معياري (0,34) وهو ما يعكس مستوى موافقة كبير حول محتوى فقراته، وهو ما يدل توافر سمات هذا البعد لدى المديرين بالمؤسسة محل الدراسة، أي وجود رضا وقبول كبيران من طرف الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة حول رؤسائهم بالكلية.

➤ وفيما يتعلق ببعد الصفات الإدارية للمدير، فقد بلغ متوسطه الحسابي (2,48) وبانحراف معياري قدر ب(0,31)، حيث عكس لنا درجة موافقة كبيرة ومرتفعة لعبارات هذا البعد، وهو يوثق توافر سمات هذا البعد لدى المديرين بالمؤسسة، فبسبب وراء ذلك راجع إلى تحلي رؤساء الأقسام بالكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة لصفات القيادة الأخلاقية وإدراكهم لأهميتها من خلال تطبيقها وممارستها وهو ما يفسر النظرة الإيجابية للأساتذة حول فقرات هذا البعد

➤ أما بالنسبة لبعد العمل بروح الفريق، فقد أظهرت النتائج أن مستواه العام كان جاء بدرجة موافقة متوسطة، وهو ما عكس توافر سمات هذا البعد بصفة محدودة، بحيث بلغ متوسطه العام والإجمالي (2,13) بانحراف معياري (0,48) وهو ما يدل على وجود مستوى ونوع من الرضا لدى الأساتذة بالكلية حول سلوكيات وسمات رؤسائهم القيادية تجاه هذا البعد

➤ وفيما يتعلق ببعد العلاقات الإنسانية، فقد كانت نتائج متوسطه العام مرتفعة، بحيث بلغ متوسطه الإجمالي (2,45)، وانحرافه المعياري (0,36) وهو ما يعكس قوة فقرات هذا البعد في توافر وممارسات رؤساء الأقسام لسمات هذا البعد مع الأساتذة بالكلية محل الدراسة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتوجه بهم.

➤ وأخيرا بعد ممارسة العدالة التنظيمية، فقد جاء بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ متوسطه العام والإجمالي (2,30)، وانحراف معياري يقدر ب(0,48) وهو ما يفسر ويدل على أن رؤساء الأقسام بالكلية يتمتعون بقدر محدود من ممارسة سلوك التوجه الأخلاقي و تطبيق العدالة والإنصاف في تعاملهم وعملهم مع الأساتذة بالكلية .

### ثانيا : الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

أظهرت النتائج أن المتوسط العام للالتزام التنظيمي قد كان بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط العام (2,54) والانحراف المعياري (0,26)،

وهو ما يعكس ويدل على توافر أبعاد الالتزام التنظيمي وبدرجة كبيرة لدى أفراد عينة الدراسة، حيث أن لديهم ولاء والالتزام تجاه عملهم بالمؤسسة محل الدراسة التي يعملون فيها، كما نجدهم حريصين بشكل كبير على أداء أعمالهم ووظائفهم بكل مصداقية وثبات بالإضافة الى أنهم يتمسكون عاطفيا بكل ما يربطهم بالمؤسسة وكل ما يضمن استمراريتهم فيها، وقد توافق نتائج دراستنا بشكل عام مع دراسة كل من (أحمد محمد بني عيسى و أحمد أبا زيد 2015)، إضافة إلى دراسة (صديق بلل إبراهيم ومحمد راجس الدوسيري 2019) حيث كانت درجة الالتزام التنظيمي مرتفعة وكبيرة في كلتا الدراستين، فيما تعارضت نتائج دراستنا مع دراسة كل من (سلامي وعودة نصر الدين 2020)، ودراسة (عاشوري ابتسام 2015) حيث كانت دراستهما قد أشارت إلى درجة القبول متوسطة حول توافر الالتزام التنظيمي حسب دراستهما وفيما يتعلق بإجابات مستجوبين حول الالتزام التنظيمي لديهم فقد كانت كما يلي:

➤ فيما يخص بعد الالتزام العاطفي، فقد أظهرت النتائج أن المستوى العام قد جاء بدرجة موافقة كبيرة حيث بلغ المتوسط العام لبعدها الالتزام العاطفي (2,68) والانحراف المعياري (0,31) مما يمكن القول أنه لدى الأساتذة بالكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة، مشاعر قوية تعزز ولائهم والالتزامهم بالكلية وكل ما يرتبط بها .

➤ فيما يخص الالتزام المعياري فقد بلغ المتوسط العام فقد بلغ (2,76) والانحراف المعياري (0,25) وهو ما يدل على المستوى الكبير والمرتفع لبعدها الالتزام المعياري إذ يمكن القول بأن الأساتذة بالكلية يقومون بوظائفهم على أكمل وجه وبكل مصداقية دون أي تدخل أو مراقبة من طرف رؤسائهم بأقسام الكلية

➤ وفي ما يخص بعد الالتزام الاستمراري، أخيرا فقد بلغ متوسطه العام (2,14) وانحرافه المعياري (0,57) وهو ما يدل على مستوى الموافقة المتوسط لبعدها الالتزام الاستمراري بالكلية ومنه يمكن القول بأنه لدى الأساتذة نوع من الالتزام ورغبة بالاستمرار بالمؤسسة لكن ليست بالقدر الكبير الذي يجعلهم متمسكين بها في حال توفرت لديهم البدائل لأن عملهم يبقى نفس العمل ومهما كانت الجامعة سيعملون بها

### الفرع الثاني: علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

من الجدول رقم (20-2) الذي يوضح قيم معاملات الانحدار ، ومن النتائج السابقة توصلنا لمعادلة خط الانحدار المكتوبة بشكل التالي:  $Y = 1,523 + 0,433x$ ، بحيث يمثل (x) المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)، ويمثل Y المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) والعلاقة بينهما علاقة طردية وقوية، بحيث أنه كل ما تحسنت القيادة الأخلاقية بوحدة واحدة يتحسن الالتزام التنظيمي ب(0,433) وعليه يجب على الإدارة ورؤساء الأقسام بالكلية

الاهتمام بتحلي سمات وصفات القيادة الأخلاقية من أجل زيادة وتحسين الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بالكلية محل الدراسة

ومن أجل تحديد أبعاد القيادة الأخلاقية الأكثر تأثيرا على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بالكلية فقد تم إعادة تحليل الانحدار باستخدام الانحدار المتعدد التدريجي كما هو موضح في الجدول رقم (21-2) والذي من خلاله: يتبين لنا وجود بعدين من بين خمسة أبعاد للقيادة الأخلاقية وهما الأكثر تأثيرا على الالتزام التنظيمي ، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل القيادة الأخلاقية المتمثلة في (العمل بروح الفريق، ممارسة العدالة التنظيمية) والالتزام التنظيمي كمتغير تابع ما نسبته (53%) وهو ما يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين حيث أن (29%) من التباين الحاصل بينهما يعود إلى بعدا لعمل بروح الفريق وبعد ممارسة العدالة التنظيمي ومنه يوجد تأثير لأبعاد القيادة الأخلاقية متمثلا في العمل بروح الفريق وممارسة العدالة التنظيمية ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة ورقلة ومنه تكتب معادلة التأثير بشكل التالي:  $Y=1.693 + (0.181) X_5 + (0.205) X_3$  أي:

$$\text{الالتزام التنظيمي} = 1.693 + 0.205 (\text{العمل بروح الفريق}) + 0.181 (\text{ممارسة العدالة التنظيمية})$$

### الفرع الثالث: فروقات المتوسطات

- حسب الجدول (22-2): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة ورقلة تعزى لمتغير الجنس.
- حسب الجدول (24-2): فقد أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة ورقلة تعزى لمتغير العمر.
- حسب الجدول (26-2): فقد أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة ورقلة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.
- حسب الجدول (28-2): فقد أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة ورقلة تعزى لمتغير الأقدمية في العمل.

كما سبق وعليه يمكن قبول الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الرتبة الوظيفية، والأقدمية) أي أنه المتغيرات السابقة ليس لها أثر في تحديد الالتزام التنظيمي .

### خلاصة الفصل:



إن الغرض من هذا الفصل هو معرفة واقع القيادة الأخلاقية وأثرها على الالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، وإسقاط الجانب النظري للدراسة على أرض الواقع بحيث، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات من أهمها الاستبيان والذي قد تمت الاستعانة به كأداة للدراسة بحيث تم تحليل 96 استبيان صالح للدراسة من بين 110 استبيان قد وزع على عينة عشوائية من الأساتذة بالكلية، وتم ذلك عن طريق الاعتماد على البرنامج الإحصائي Spss الذي ساعدنا في عملية تقديم وعرض النتائج وتحليلها ومن ثمة مناقشتها بغية التأكد من صحة الفرضيات المتعلقة بالدراسة أو نفيها .

الخاتمة

## الخاتمة

بعد التطرق لموضوع القيادة الأخلاقية وأثرها على الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، من خلال ما تم عرضه في الأدبيات النظرية للدراسة من مفاهيم ونقاط أساسية مرتبطة بالمتغيرين كل على حدى ومن ثم القيام بتلخيص لأهم الدراسات ذات الصلة بدراستنا التي تناول بعضها المتغيرين معا وبنفس طرح الإشكالية تقريبا ، فحين تناول البعض الآخر أحد المتغيرين فقط والتي تنوعت ما بين دراسات أجنبية وعربية والتي بواسطتها تم تحديد الأبعاد الأكثر استعمالا في الدراسات السابقة المتعلقة بكل من القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي المرتبطة بالأدبيات التطبيقية للدراسة ومن ثم تصميم وإعداد الاستبيان وعملية تحكيمه ومن ثم توزيعه وتحليله فإنه وما بإسقاط الدراسة على أرض الواقع و اختبار لصحة أو نفي فرضيات الدراسة وإجابة على الاشكاليات المطروحة فقد توصلنا الى مجموعة من النتائج والتوصيات وهي:

## ❖ اختبار الفرضيات:

من خلال الفرضيات السابقة توضح تبين لنا ما يلي:

- **الفرضية الأولى** مستوى توافر سمات القيادة الأخلاقية مرتفع وإيجابي في بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة. وقد تم إثبات النتائج صحة الفرضية من خلال المستوى العام المرتفع للمتوسط الإجمالي لمتغير القيادة الأخلاقية ؛
- **الفرضية الثانية**: مستوى توافر لاللتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة مرتفع، وقد تم إثبات صحتها أيضا حيث أن مستوى المتوسط العام للالتزام التنظيمي مرتفع؛
- **الفرضية الثالثة**: يوجد أثر معنوي متوسط للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة، وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال معامل التحديد ومعاملات التأثير لكل من العمل بروح الفريق وممارسة العدالة التنظيمية؛
- **الفرضية الرابعة**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الرتبة الوظيفية والأقدمية).

## ❖ نتائج الدراسة:

من خلال ما سبق تم التوصل لجملة من النتائج وهي:

- ✓ مستوى مرتفع لتوافر سمات القيادة الأخلاقية وإيجابي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - ورقلة؛

✓ مستوى توافر الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة -ورقلة مرتفع ؛

✓ وجود علاقة ارتباطية وطرديّة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة -ورقلة ؛

✓ وجود أثر فعلي لأبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في بعد العمل بروح الفريق وممارسة العدالة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي للأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة -ورقلة ؛

✓ عدم وجود علاقة وأثر للمتغيرات الديمغرافية ( الجنس، العمر، الرتبة الوظيفية، الأقدمية ) في تحديد الالتزام التنظيمي للأساتذة لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة -ورقلة.

#### ❖ التوصيات :

على ضوء ما سبق من النتائج المتوصل إليها نقدم مجموعة من التوصيات من أجل فعالية القيادة الأخلاقية في الالتزام التنظيمي والمحافظة عليه في المؤسسة:

- العمل على تنمية وتطوير سمات القيادة الأخلاقية لدى المديرين والرؤساء الفعليين بالمؤسسة؛
- تعزيز أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال تنمية وممارسة بعد العمل بروح الفريق وممارسة العدالة التنظيمية بشكل أكبر وفعال؛
- تعميق الوعي بأهمية القيادة الأخلاقية للرؤساء و الالتزام التنظيمي للمرؤوسين؛
- العمل على تعزيز بعد العمل بروح الفريق من خلال منح المرؤوسين حق المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها؛
- ممارسة العدالة التنظيمية وتعزيزها في إدارة المؤسسة وتبنيها من طرف الرؤساء بشكل معمق وكبير؛
- إقامة برامج ودورات تدريبية وتوعوية بضرورة تبني مبادئ القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية .

#### أفاق الدراسة :

- أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.
- أثر القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للعاملين.
- أثر ممارسة الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي للمرؤوسين.
- دور القيادة الأخلاقية في إدارة التغيير.
- أثر نظام الحوافز والمكافآت على الالتزام التنظيمي للعاملين.

المراجع

## المراجع:

### أولا/ المراجع العربية

#### الكتب:

1. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية، الأردن\_عمان 2010 .
2. ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2011.
3. محمد حسن العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة عمان، الطبعة الثانية 2010.

#### الأطروحات والمذكرات:

4. عاشوري ابتسام بعنوان: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية-دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة(المديرية العامة)، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم العمل،-لسنة 2014،2015.
5. عبد الرحيم ناجي علي، القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الإيرادات في المصارف الإسلامية، دراسة حالة على مصرف مانديري شريعة بمدينة مالانج بدولة اندونيسيا، درجة ماجستير في الاقتصاد الاسلامي، سنة 2017.
6. قعودة نصر الدين بعنوان: أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي-دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائر أطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، لسنة 2021.
7. حمد فضل الهندي بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، رسالة ماجستير، تخصص إدارة تربوية من كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
8. معاذ غسان اسماعيل رشيد، تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري، رسالة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، بغداد 2018 .
9. ياسمين محمد ناصر محمود الدجاني، درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية علوم التربية، جامعة الشرق الاوسط، سنة 2018.

## المجلات:

10. احمد محمد بني عيسى، احمد ابازيد، بعنوان: دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02، لسنة 2014 .
11. براهيم المهدي احمد موسى، دور القيادة الأخلاقية في الحد من دوافع وممارسات المحاسبة الإبداعية بالمنظمات، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد\_جامعة سرت، المجلد الأول\_العدد الرابع، سبتمبر 2018.
12. بسام سمير الرميدي، أسماء سعيد أحمد الأسرج، بعنوان: أثر القيادة الأخلاقية على نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية-الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة السادات، المجلد 05، العدد 1/1، لسنة 2021.
13. تيشات سلوى، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين-دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهربية (كهريف)نقرت، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية-العدد 13-2018.
14. رانية هادف، حسينة بلهي، الالتزام التنظيمي ودوره في ترسيخ ثقافة المنظمة، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والمجتمع، جامعة جيجل، المجلد 02، العدد 04، 2019.
15. سامية مطلق الحارثي بعنوان: القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المجلد 05، العدد 20، سنة 2019
1. سمية قداش وآخرون"الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح- ورقلة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6 العدد 4 (2017).
17. صديق بلل إبراهيم، محمد راجس الدوسري، الأمين محمد آدم، بعنوان: الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي-دراسة على عينة من شركات السعودية، مجلة إدارة الجودة الشاملة، المجلد 20، العدد 02، لسنة 2019 .
18. طه إسماعيل محمود، تحليل العلاقة بين الذكاء الوجداني والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 48، العدد 2018، 2.
19. عبد العزيز بن سلطان العنقري، أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي-دراسة تطبيقية: على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية المجلد/العدد 2014، 57.
20. فعودة نصر الدين، سلامي منيرة بعنوان: اثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 04، سنة 2020.

21. ليلي محمد عبد الله الغامدي، بعنوان: اثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد 38، العدد 18، مصر، لسنة 2019.

الملتقيات:

22. هند خليفة الصويحي بعنوان: القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية، دراسة حالة على العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث أخلاقيات المهنة في ليبيا- الواقع والمأمول المنعقد في مدينة درنة، كلية الاقتصاد جامعة بنغازي ليبيا، 2019.

المواقع:

<https://fsescsg.univ-ouargla.dz>

ثانيا/ المراجع الأجنبية

- 1- Ariesand Miradeptha,:"Analsis of the Effect of Attitude toward work, Orgaizational Commitment, and gob Satisfaction, on Employees, job performance"y ,(Case study in ell Sciencesectronic Company),European jurnl of business and social Sciences, 1(10) :17-15,2013
- 2- Commitment on employeejop performance "Astudy of Milbank" , Interdisciplllinary Journal of ConternporaryResearch in Business vol.5,No.5,2013
- 3- Khuong, Mai Ngoc and Do ThiThuydung .The e ffect of ethical leadership and Organizational justice on Employee Engagement \_ The MediatingRole of Employee Trust, International journal of Trade, Economics and Finance, V ol. 6, No/ 4,.2015
- 4- Memari ,M ,Mahdie ,&Marnami, A.B,The impact Organizational Mesut SagnaEthical leadership and behaviorsvoice: moral mediationroles Culture and psychologicalintegrit .2017



الملاحق

الملحق 01: قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة

الرقم	الأستاذ	الرتبة	الكلية
01	تيشات سلوى	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
02	سميرة صالحى	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
03	أسماء يوسف	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة
04	خامرة بوعمامة	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة ورقلة

المصدر : من إعداد الطالبتان

الملحق 02: الاستبيان وفقراته



جامعة قاصدي ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

في إطار إعداد دراسة في مجال علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية نضع بين أيدي سيادتكم هذا العمل المتواضع المتمثل في استمارة بحث تحتوي على مجموعة من الأسئلة موجهة لغرض البحث العلمي التي تهدف الى دراسة مايلي:

**أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين بجامعة قاصدي  
مرباح ورقلة القطب 2**

نرجو من سيادتكم تقييم هذه الأسئلة والإجابة عليها وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المقابلة للعبارة الصحيحة.

**المحور الاول:البيانات الشخصية**

الجنس: ذكر  أنثى

العمر: 30 سنة ف أقل  من 31 الى 40 سنة  من 41 الى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

الأقدمية: من 1 سنة الى 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  من 10 سنوات فما فوق

الرتبة: أستاذ مساعد ب  أستاذ مساعد ا  أستاذ محاضر ب  أستاذ محاضرا  أستاذ

**المحور الثاني: القيادة الأخلاقية**

غير موافق	محايد	موافق	العبارة
			يتصف المدير بالأمانة في أداء المهمات الموكلة إليه.
			يلتزم المدير بالوعود التي يقطعها على نفسه.
			يتحمل المدير مسؤولية الأخطاء التي تقع نتيجة قراراته .
			يتحلى المدير بالصبر في انجاز المهمات الموكلة إليه.
			يتصف المدير بالنزاهة في تعامله اليومي مع الآخرين.
			يطبق المدير الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة.

			يحافظ المدير على أسرار العمل.
			يوضح الأهداف المطلوبة من الأساتذة.
			يقدم المدير التسهيلات اللازمة للأساتذة لتنفيذ مهماتهم.
			يتخذ المدير القرارات بناء على دراسات علمية.
			يعمل على مشاركة الأساتذة في إعداد رؤية و رسالة الجامعة.
			يدعم العمل بين الأساتذة بروح الفريق الواحد.
			يثق بالأساتذة العاملين معه.
			يشرك الأساتذة في اتخاذ القرارات الجامعية.
			يتعامل مع الأساتذة باحترام.
			يتواضع المدير في تعامله مع الأساتذة.
			يهتم المدير بانشغالات الأساتذة والموظفين.
			يكون المدير علاقات خارجية جيدة مع مختلف الأطراف الاجتماعية والاقتصادية.
			يعقد المدير اجتماعات ولقاءات مع الأساتذة والموظفين بشكل دائم.
			يتوخى العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية.
			يتخذ قرارات العمل بدون تحيز.
			يتجنب المدير عملية تقييم الأداء بالعلاقات الشخصية.
			يتجنب المحاباة والمحسوبية في العمل.
			يعتمد على معايير التحفيز موضوعية بعيدا عن الذاتية والمحسوبية.

### المحور الثالث: الالتزام التنظيمي

غير موافق	محايد	موافق	العبارة
			أشعر بالفخر والإعزاز كوني أعمل في هذه الجامعة.
			لدي استعداد لبدل أكبر جهد من أجل إنجاز العمل الموكل لي..
			تهمني سمعة الجامعة وترتيبها وطنيا وعالميا.
			أشعر باننا عائلة واحدة في هذه الجامعة .
			أعتبر نفسي على درجة عالية من الالتزام اتجاه الوظيفة.

			أبدل قصارى جهدي في العمل من أجل تحقيق أهداف الجامعة.
			أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل.
			أحرص على أداء عملي بكل مصداقية وضمير دون مراقبة المدير.
			هناك توافق بين مؤهلاتي العلمية وبين متطلبات المنصب الذي أشغله.
			أرغب في البقاء في هذه الجامعة مهما توفرت الفرص البديلة.
			ما يشجعني في الاستمرار في هذه الجامعة هو الحصول على الحوافز المناسبة.
			التشجيع الذي أتلقاه من قبل المدير يدفعني إلى الاستمرار في هذه الجامعة.
			أتطلع للحصول على مرتبة أو منصب أعلى في هذه الجامعة.

**شكرا على حسن تعاونكم**

المصدر : من إعداد الطالبتان

الملحق 03: تعداد الأساتذة بالمؤسسة محل الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية  
وعلوم التسيير  
الأمانة العامة  
مصلحة المستخدمين

تعداد الأساتذة الدائمين التابعين للكلية إلى غاية 31 جانفي 2022

المجموع	المجموع حسب		التعداد بحسب الأقسام								الرتبة	الرقم
	الجنس		العلوم المالية والمحاسبية		علوم التسيير		العلوم التجارية		العلوم الاقتصادية			
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور		
49	6	43	2	12	2	9	1	10	1	12	أستاذ	1
60	22	38	9	14	6	12	7	6	0	6	أستاذ محاضر قسم أ	2
23	13	10	2	4	2	0	8	1	1	5	أستاذ محاضر قسم ب	3
16	4	12	2	2	1	4	0	4	1	2	أستاذ مساعد قسم أ	4
5	2	3	0	1	0	1	1	1	1	0	أستاذ مساعد قسم ب	5
153	47	106	15	33	11	26	17	22	4	25	المجموع	
	153		48		37		39		29			

المصدر: من وثائق المؤسسة محل الدراسة

الملحق 04: مخرجات spss/ معاملات الثبات لمحاو أداة الدراسة

Fiabilité

Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments	Alpha de Cronbach	Nombred'éléments	Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,860	37	,656	13	,855	24
الثبات العام		الالتزام التنظيمي		القيادة الأخلاقية	

الملحق 05: مخرجات SPSS/ جدول التكرار للبيانات الديمغرافية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	ذكر	65	67,7	67,7	67,7
	أنثى	31	32,3	32,3	100,0
Total		96	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	من 31 إلى 40	41	42,7	42,7	42,7
	من 41 إلى 50	45	46,9	46,9	89,6
	أكثر من 50	10	10,4	10,4	100,0
Total		96	100,0	100,0	

الأقدمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	من 5 إلى 10 سنوات	27	28,1	28,1	28,1
	من 10 فما فوق	69	71,9	71,9	100,0
Total		96	100,0	100,0	

الرتبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	أستاذ مساعد ب	4	4,2	4,2	4,2
	أستاذ مساعد أ	8	8,3	8,3	12,5
	أستاذ محاضر ب	16	16,7	16,7	29,2
	أستاذ محاضر أ	36	37,5	37,5	66,7
	أستاذ	32	33,3	33,3	100,0
	Total	96	100,0	100,0	

الملحق 06: مخرجات Spss / المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المبحوثين

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
يتصف المدير بالأمانة في أداء المهمات الموكلة إليه	96	0	2,64	,583
يلتزم المدير بالوعود التي يقطعها على نفسه	96	0	2,15	,481
يتحمل المدير مسؤولية الأخطاء التي تقع نتيجة قراراته	96	0	2,17	,496
يتحلى المدير بالصبر في إنجاز المهمات الموكلة إليه	96	0	2,59	,494
يتصف المدير بالنزاهة في تعامله اليومي مع الآخرين	96	0	2,41	,591
يطبق الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة	96	0	2,81	,392
يحافظ على أسرار العمل	96	0	2,76	,429
يوضح الأهداف المطلوبة من الأساتذة	96	0	2,50	,665
يقدم المدير التسهيلات اللازمة للأساتذة لتنفيذ مهماتهم	96	0	2,31	,568
يتخذ القرارات بناء على دراسات علمية	96	0	2,02	,523
يعمل على مشاركة الأساتذة في إعداد رؤية ورسالة الجامعة	96	0	1,93	,669
يدعم العمل بين الأساتذة بروح الفريق الواحد	96	0	2,42	,610
يثق بالأساتذة العاملين معه	96	0	2,34	,646
يشرك الأساتذة في اتخاذ القرارات الجامعية	96	0	1,86	,705
يتعامل مع الأساتذة باحترام	96	0	2,74	,441
يتواضع في تعامله مع الأساتذة	96	0	2,74	,441
يهتم المدير بانشغالات الأساتذة والموظفين	96	0	2,29	,648
يكون المدير علاقات خارجية جيدة مع مختلف الأطراف الاجتماعية والاقتصادية	96	0	2,27	,552
يعقد اجتماعات ولقاءات مع الأساتذة والموظفين بشكل دائم	96	0	2,23	,888
يتوخى العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية	96	0	2,33	,574
يتخذ قرارات العمل بدون تحيز	96	0	2,39	,489
يتجنب أن تتأثر عملية تقييم الأداء بالعلاقات الشخصية	96	0	2,30	,634
يتجنب المحاباة والمحسوبية في العمل	96	0	2,31	,638
يعتمد على معايير التحفيز موضوعية بعيدا عن الذاتية والمحسوبية	96	0	2,20	,592



## الملاحق

أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أعمل في هذه الجامعة	96	0	2,84	,365
لدي استعداد لبذل أكبر جهد من أجل إنجاز العمل الموكل لي	96	0	2,91	,293
تهمني سمعة المؤسسة وترتيبها وطنيا وعالميا	96	0	2,85	,355
أشعر بأننا عائلة واحدة في هذه الجامعة	96	0	2,14	,690
أعتبر نفسي على درجة عالية من الالتزام اتجاه الوظيفة	96	0	2,56	,577
أبدل قصارى جهدي في العمل من أجل تحقيق أهداف الجامعة	96	0	2,81	,392
أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل	96	0	2,91	,293
أحرص على أداء عملي بكل مصداقية وضمير دون مراقبة المسؤول	96	0	2,83	,474
هناك توافق بين مؤهلاتي العلمية وبين متطلبات المنصب الذي أشغله	96	0	2,69	,654
ارغب في البقاء في هذه الجامعة مهما توفرت الفرص البديلة	96	0	2,38	,729
ما يشجعني في الاستمرار في هذه الجامعة هو الحصول على الحوافز المناسبة	96	0	2,13	,637
التشجيع الذي ألقاه من قبل المسؤول يدفعني إلى الاستمرار في الجامعة	96	0	2,00	,894
أتطلع للحصول على مرتبة أو منصب أعلى في هذه الجامعة	96	0	2,08	,879
الصفات الشخصية للمدير	96	0	2,3896	,34135
الصفات الإدارية للمدير	96	0	2,4813	,31600
العمل بروح الفريق	96	0	2,1380	,48378
العلاقات الإنسانية	96	0	2,4542	,36532
ممارسة العدالة التنظيمية	96	0	2,3063	,48986
الالتزام العاطفي	96	0	2,6849	,31044
الالتزام المعياري	96	0	2,7604	,25067
الالتزام الاستمراري	96	0	2,1458	,57887
القيادة الاخلاقية	96	0	2,3650	,27667
الالتزام التنظيمي	96	0	2,5481	,26134

### الملحق 07: مخرجات SPSS/ نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,459 <sup>a</sup>	,210	,202	,23344

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة الاخلاقية

b. Variable dépendante: الالتزام التنظيمي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	1,366	1	1,366	25,059	,000 <sup>b</sup>
	de Student	5,123	94	,054		
	Total	6,488	95			

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة الاخلاقية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,523	,206		7,390	,000
	القيادة الاخلاقية	,433	,087	,459	5,006	,000

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

## الملحق 08: مخرجات SPSS / نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي بطريقة Stepwise

Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	العمل بروح الفريق		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ ,050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ ,100).
2	ممارسة العدالة التنظيمية		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq$ ,050, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ ,100).

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,420 <sup>a</sup>	,176	,168	,23841
2	,538 <sup>b</sup>	,290	,275	,22259

a. Prédicteurs : (Constante), العمل بروح الفريق

b. Prédicteurs : (Constante), ممارسة العدالة التنظيمية, العمل بروح الفريق

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	1,145	1	1,145	20,145	,000 <sup>b</sup>
	de Student	5,343	94	,057		
	Total	6,488	95			
2	Régression	1,881	2	,940	18,979	,000 <sup>c</sup>

## الملاحق

de Student	4,608	93	,050		
Total	6,488	95			

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), العمل بروح الفريق

c. Prédicteurs : (Constante), العمل بروح الفريق, ممارسة العدالة التنظيمية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Standardises Bêta			
1	(Constante)	2,063	,111	18,617	,000	
	العمل بروح الفريق	,227	,051	,420	4,488	,000
2	(Constante)	1,693	,141	12,001	,000	
	العمل بروح الفريق	,205	,048	,379	4,302	,000
	ممارسة العدالة التنظيمية	,181	,047	,339	3,853	,000

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

### Variables exclues<sup>a</sup>

Modèle	Bêta In	T	Sig.	Corrélationpartie lle	Statistiques de	
					colinéarité Tolérance	
1	الصفات الشخصية للمدير	,313 <sup>b</sup>	3,493	,001	,341	,976
	الصفات الإدارية للمدير	,208 <sup>b</sup>	2,119	,037	,215	,873
	العلاقات الإنسانية	,082 <sup>b</sup>	,799	,427	,083	,839
	ممارسة العدالة التنظيمية	,339 <sup>b</sup>	3,853	,000	,371	,985
2	الصفات الشخصية للمدير	,145 <sup>c</sup>	1,173	,244	,121	,496
	الصفات الإدارية للمدير	,100 <sup>c</sup>	1,006	,317	,104	,777
	العلاقات الإنسانية	-,187 <sup>c</sup>	-1,631	,106	-,168	,569

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), العمل بروح الفريق

c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), العمل بروح الفريق, ممارسة العدالة التنظيمية

الملحق 09: مخرجات SPSS / نتائج اختبار فروق المتوسطات

Tests de normalité							
العمر	Statistiques	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.	
الالتزام التنظيمي	من 31 إلى 40	,179	41	,002	,925	41	,010
	من 41 إلى 50	,161	45	,005	,907	45	,002
	أكثر من 50	,275	10	,031	,743	10	,003

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité							
الأقدمية	Statistiques	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.	
الالتزام التنظيمي	من 5 إلى 10 سنوات	,181	27	,023	,909	27	,021
	من 10 فما فوق	,167	69	,000	,893	69	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité							
الرتبة	Statistiques	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.	
الالتزام التنظيمي	أستاذ مساعد ب	,441	4	.	,630	4	,001
	أستاذ مساعد أ	,345	8	,006	,813	8	,040
	أستاذ محاضر ب	,247	16	,010	,881	16	,040
	أستاذ محاضر أ	,169	36	,010	,896	36	,003
	أستاذ	,175	32	,014	,880	32	,002

a. Correction de signification de Lilliefors

Test T

Test des échantillons indépendants									
Test de Levene sur l'égalité des variances				Test t pour égalité des moyennes					
F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
							Inférieur	Supérieur	

الملاحق

الالتزام	Hypothèse de variances	،727	،396	،440	94	،661	،02520	،05729	-،08855	،13894
التنظيمي	égales									
	Hypothèse de variances			،425	54.4	،672	،02520	،05921	-،09350	،14389
	inégales				73					

---

الفهـ رس

الفهرس:

الرقم	قائمة المحتويات
IV	الإهداء.....
V	الإهداء.....
VI	الشكر.....
VII	الملخص.....
VIII	قائمة المحتويات.....
IX	قائمة الجداول.....
X	قائمة الأشكال.....
X	قائمة الملاحق.....
ب	المقدمة.....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.</b>	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.....
03	المطلب الأول : ماهية القيادة الأخلاقية.....
04	الفرع الأول: مفهوم القيادة الأخلاقية وأهميتها.....
04	أولاً: مفهوم القيادة الأخلاقية.....
05	ثانياً: أهمية القيادة الأخلاقية.....
05	الفرع الثاني: وظائف القيادة الأخلاقية وصفات القائد الأخلاقي.....
05	أولاً: وظائف القيادة الأخلاقية.....
05	ثانياً: صفات القائد الأخلاقي.....
08	الفرع الثالث: مصادر وأبعاد القيادة الأخلاقية.....
08	أولاً: مصادر القيادة الأخلاقية.....
08	ثانياً: أبعاد القيادة الأخلاقية.....
10	المطلب الثاني: ماهية الالتزام التنظيمي.....
10	الفرع الأول: تعريف وأهمية الالتزام التنظيمي.....
10	أولاً: تعريف الالتزام التنظيمي.....
11	ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي.....
11	الفرع الثاني: خصائص وأبعاد الالتزام التنظيمي.....

12	أولاً: خصائص الالتزام التنظيمي.....
12	ثانياً: أبعاد الالتزام التنظيمي.....
13	الفرع الثالث: محددات ونتائج الالتزام التنظيمي.....
13	أولاً: محددات الالتزام التنظيمي.....
14	ثانياً: نتائج الالتزام التنظيمي.....
15	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.....
15	المطلب الأول: الدراسات السابقة.....
15	الفرع الأول: الدراسات السابقة العربية.....
15	أولاً: الدراسات المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.....
17	ثانياً: الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية.....
19	ثالثاً: الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي.....
21	الفرع الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية.....
21	أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية.....
22	ثانياً: الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي.....
23	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....
23	الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....
24	الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة.....
25	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي للأساتذة بجامعة قاصدي مرياح - ورقلة</b>	
27	تمهيد.....
28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
28	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.....
28	الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....
28	أولاً: تعريف الكلية.....
28	ثانياً: نشأة الكلية.....
30	ثالثاً: تعداد الأساتذة الدائمين التابعين للكلية.....
30	الفرع الثاني: عينة الدراسة.....
31	الفرع الثالث: مصادر جمع البيانات ومنهجية الدراسة.....
31	أولاً: مصادر الحصول على البيانات.....
31	ثانياً: منهج الدراسة.....
31	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات.....
31	الفرع الأول: أدوات وأساليب الدراسة.....



32	أولاً: أدوات الدراسة.....
33	ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.....
33	الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة.....
34	أولاً: صدق أداة الدراسة.....
34	ثانياً: ثبات أداة الدراسة.....
35	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها.....
35	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.....
35	الفرع الأول: وصف عينة الدراسة.....
37	الفرع الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات.....
38	أولاً: اتجاهات افراد عينة الدراسة حول عبارات متغير القيادة الأخلاقية.....
43	ثانياً: اتجاهات افراد عينة الدراسة حول عبارات متغير الالتزام التنظيمي.....
45	ثالثاً: اختبار الفرضيات.....
53	المطلب الثاني: مناقشة النتائج الدراسة.....
53	الفرع الأول: مناقشة النتائج العامة للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.....
53	أولاً: القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة.....
55	ثانياً: الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.....
55	الفرع الثاني: علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.....
56	الفرع الثالث: فروق المتوسطات.....
57	خلاصة الفصل.....
59	خاتمة.....
62	المراجع.....
68	الملاحق.....
79	الفهرس.....

