



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

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث

في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية

بعنوان

أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي
-دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق
الجزائري-

إعداد الطالب: قعودة نصرالدين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2021/11/18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- د/ بوخلوة باديس (جامعة ورقلة) رئيسا
أ/د سلامي منيرة (جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
د/ كاوجة بشير (جامعة ورقلة) مناقشا
د/ بوعلي ليندة (جامعة ورقلة) مناقشا
أ/د ربيع المسعود (جامعة بسكرة) مناقشا
د/ لعموري رملية (جامعة غرداية) مناقشا

السنة الجامعية 2021/2020



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

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث

في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية

بعنوان

أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي
-دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق
الجزائري-

إعداد الطالب: قعودة نصرالدين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2021/11/18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- د/ بوخلوة باديس (جامعة ورقلة) رئيسا
أ/د سلامي منيرة (جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا
د/ كاوجة بشير (جامعة ورقلة) مناقشا
د/ بوعلي ليندة (جامعة ورقلة) مناقشا
أ/د ربيع المسعود (جامعة بسكرة) مناقشا
د/ لعموري رملية (جامعة غرداية) مناقشا

السنة الجامعية 2021/2020

الإهداء

إلى

الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما وأمدهما بالصحة والعافية

إلى

كل أفراد العائلة

إلى

كل الأصدقاء والأحباب

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات الحمد لله الذي أعاننا على الشدائد ومكننا من مواصلة الدرب، فاللهم لك الحمد حمدا كثيرا حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيد الأولين والأخريين وإمام المتقين والمرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم، وعلى آله الطيبين الطاهرين، وصحبه الغر الميامين والتابعين أجمعين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذة الفاضلة المشرفة على هذا العمل الدكتورة سلامي منيرة والتي لم تبخل علينا بتوجيهاتها السديدة وعلى كل ما قدمته لنا من معلومات ساهمت في إثراء هذا العمل في مختلف جوانبه بالرغم من كل انشغالاتها، كما أتقدم بجزيل الشكر لكل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل الأساتذة الأفاضل الذين دعمونا باستمرار والذم لم يخلوا علينا بنصائحهم وتوجيهاتهم.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان لكل أستاذ ولكل معلم ولكل شخص علمني ولو حرف خلال مسيرتي الدراسية من المرحلة التحضيرية إلى الجامعة، وأسأل الله العظيم رب العرش العظيم أن يجعل هذا في ميزان حسناتهم.

قعودة نصرالدين.

ملخص:

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)، مستندين 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 SPSS v 20 مستعينين بجملة من الأدوات والاختبارات الإحصائية والتي توصلت الدراسة من خلالها إلى أن هناك مستوى جيد من ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في الجامعات محل الدراسة وكذلك مستوى جيد من الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، كما أثبتت النتائج وجود أثر بدرجة متوسطة للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، كما كان هناك أثر بدرجة متوسطة للقيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفي بينما كان هناك أثر بدرجة ضعيفة للقيادة الأخلاقية على الالتزام المعياري والمستمر، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروقات بين تصورات عينة الدراسة لممارسة نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها تعزى إلى متغير الجنس والأقدمية والجامعة بينما كانت هناك فروقات في تصورات عينة الدراسة لممارسة نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها تعزى إلى متغير الرتبة، كما لم تكن هناك فروقات في مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس بينما هناك فروقات في مستوى الالتزام العاطفي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة والأقدمية وفروقات في مستوى الالتزام المستمر لدى عينة الدراسة تعزى الجامعة.

الكلمات المفتاحية: قيادة، أخلاق، التزام تنظيمي، جامعة، قيادة أكاديمية.

Abstract

This study aimed to explore the impact of practicing the ethical leadership style in its seven dimensions (Fairness, integrity, People orientation, Role clarification, Ethical guidance, power sharing, concern for sustainability) on the organizational commitment of university professors in universities (Ouargla, Masila and Biskra) in its three dimensions (Affective commitment, Normative, Continuance). This is based on the questionnaire as a tool to collect data from the study sample consisting of 377 professors and the descriptive analytical method. In addition, a number of statistical tools were used, through which the study concluded that there is a good level of practicing the ethical leadership style in the universities under study, as well as a good level of organizational commitment among the study sample. The results also found a medium degree of impact of Ethical leadership on organizational commitment, and there was a medium degree effect of Ethical leadership on Affective commitment, while there was a weak impact of Ethical leadership on normative and continuous commitment, and the study concluded that there were no differences between the perceptions of the study sample to practice the style of practice. Ethical leadership with its dimensions attributed to the variable of gender, seniority and university, while there were differences in the study sample's perceptions of the practice of the ethical leadership style with its dimensions due to the variable of rank, and there were no differences in the level of organizational commitment with its dimensions in the study sample due to the gender variable, while there were differences in the level of commitment. The Affective level of the study sample is due to the variable of rank and seniority, and differences in the level of continuous commitment of the study sample are due to the university.

Keywords: Leadership, ethics, organizational commitment, university, academic leadership.

قائمة المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--------|---|
| III | الأهداء |
| IV | شكر وتقدير |
| VI- V | ملخص |
| VII | قائمة المحتويات |
| X | قائمة الأشكال |
| XI | قائمة الجداول |
| XIV | قائمة الملاحق |
| أ | المقدمة |
| 01 | الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي والقيادة الأكاديمية |
| 02 | تمهيد |
| 03 | المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية. |
| 04 | المطلب الأول: الإطار النظري للقيادة الادارية. |
| 11 | المطلب الثاني: القيادة الأخلاقية كأحد مداخل القيادة الحديثة. |
| 34 | المبحث الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي. |
| 35 | المطلب الأول: ماهية الالتزام التنظيمي. |
| 38 | المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي. |
| 41 | المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي. |
| 44 | المطلب الرابع: علاقة القيادة الأخلاقية بالالتزام التنظيمي. |
| 47 | المبحث الثالث: الإطار النظري للقيادة الأكاديمية. |
| 48 | المطلب الأول: ماهية الجامعة ووظائفها. |
| 50 | المطلب الثاني: ماهية القيادة الأكاديمية والقائد الأكاديمي. |
| 54 | المطلب الثالث: تحليل المحتوى لميثاق أخلاقيات أداب الجامعة. |
| 59 | خلاصة الفصل |
| 61 | الفصل الثاني: الدراسات السابقة |
| 61 | تمهيد |
| 62 | المبحث الأول: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية). |
| 63 | المطلب الأول: الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية باللغة العربية. |

قائمة المحتويات

| | |
|-----|--|
| 68 | المطلب الثاني: الدراسات للقيادة الأخلاقية باللغة الأجنبية. |
| 75 | المبحث الثاني: الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الالتزام التنظيمي). |
| 76 | المطلب الأول: الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي باللغة العربية. |
| 82 | المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي باللغة الأجنبية. |
| 89 | المبحث الثالث: الدراسات التي تناولت المتغيرين معا (القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي). |
| 90 | المطلب الأول: الدراسة التي تناولت القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي باللغة العربية. |
| 92 | المطلب الثاني: الدراسة التي تناولت القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي باللغة الأجنبية. |
| 97 | المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها. |
| 100 | خلاصة الفصل |
| 102 | الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة. |
| 102 | تمهيد |
| 103 | المبحث الأول: مجالات الدراسة. |
| 104 | المطلب الأول: المجال المكاني للدراسة الميدانية. |
| 108 | المطلب الثاني: المجال البشري للدراسة. |
| 110 | المطلب الثالث: المجال الزمني للدراسة. |
| 112 | المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية. |
| 113 | المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة. |
| 115 | المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي. |
| 116 | المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة. |
| 127 | خلاصة الفصل |
| 129 | الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها. |
| 129 | تمهيد |
| 130 | المبحث الأول: اختبار الفرضيات المتعلقة بتصورات العينة نحو متغيرات الدراسة. |
| 131 | المطلب الأول: التوصيف الديمغرافي لعينة الدراسة. |
| 134 | المطلب الثاني: اختبار إجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعة محل الدراسة للقيادة الأخلاقية. |
| 142 | المطلب الثالث: اختبار مستوى الالتزام التنظيمي الذي يتمتع به الأستاذ الجامعي في الجامعات محل الدراسة. |
| 147 | المبحث الثاني: اختبار الفرضيات المتعلقة بأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي والفروقات في تصورات عينة الدراسة نحو المتغيرين. |

قائمة المحتويات

| | |
|-----|--|
| 148 | المطلب الأول: اختبار أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام. |
| 157 | المطلب الثاني: اختبار الفروقات في تقديرات عينة الدراسة تجاه القيادة وأبعادها. |
| 163 | المطلب الثالث: اختبار الفروقات في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة. |
| 169 | المبحث الرابع: مناقشة النتائج. |
| 170 | المطلب الأول: مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية. |
| 171 | المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالالتزام التنظيمي. |
| 172 | المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي. |
| 175 | المطلب الرابع: نتائج الفروقات في تصورات عينة الدراسة نحو القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي. |
| 177 | خلاصة الفصل |
| 179 | خاتمة |
| 187 | المصادر والمرجع |
| 202 | الملاحق |
| 231 | الفهرس |

قائمة الأشكال

| الصفحة | الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 22 | أهمية القيادة الأخلاقية. | 1-1 |
| 37 | أهمية الالتزام التنظيمي. | 2-1 |
| 40 | العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي. | 3-1 |
| 132 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس. | 1-4 |
| 132 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة. | 2-4 |
| 133 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية. | 3-4 |
| 133 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجامعة. | 5-4 |

قائمة الجداول

| الصفحة | الجدول | الرقم |
|--------|--|-------|
| 15 | الدراسات التي نشأت لمعالجة الجانب الأخلاقي في القيادة (حسب الترتيب الزمني حسب أول ظهور) | 1-1 |
| 16 | الأدب التأسيسي للقيادة الأخلاقية. | 2-1 |
| 25 | أبعاد قياس القيادة الأخلاقية لدراسات الأجنبية. | 3-1 |
| 28 | أبعاد قياس القيادة الأخلاقية لبعض الدراسات العربية. | 4-1 |
| 41 | أبعاد الالتزام التنظيمي في النماذج المتعددة الأبعاد. | 5-1 |
| 58 | أبعاد القيادة الأخلاقية التي تمت الإشارة إليها بشكل مباشر وغير مباشر ميثاق الأخلاقيات والأدب الجامعية. | 6-1 |
| 97 | مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة. | 1-2 |
| 108 | عدد الأساتذة بجامعة قاصدي مرباح "ورقلة". | 1-3 |
| 109 | عدد الأساتذة بجامعة محمد خيضر "بسكرة". | 2-3 |
| 109 | عدد الأساتذة بجامعة محمد بوضياف "مسيلة". | 3-3 |
| 113 | مجتمع الدراسة. | 4-3 |
| 114 | عينة الدراسة. | 5-3 |
| 117 | معاملات ارتباط بعد العدالة مع المحور الذي تنمي اليه وبالدرجة الكلية للمقياس. | 6-3 |
| 118 | معاملات ارتباط بعد التوجه نحو الأفراد مع المحور الذي تنمي اليه وبالدرجة الكلية للمقياس. | 7-3 |
| 118 | معاملات ارتباط بعد النزاهة مع المحور الذي تنمي اليه وبالدرجة الكلية للمقياس. | 8-3 |
| 119 | معاملات ارتباط بعد توضيح الدور مع المحور الذي تنمي اليه وبالدرجة الكلية للمقياس. | 9-3 |
| 119 | معاملات ارتباط بعد التوجيه الأخلاقي مع المحور الذي تنمي اليه وبالدرجة الكلية للمقياس. | 10-3 |
| 120 | معاملات ارتباط بعد الاهتمام بالاستدامة مع المحور الذي تنمي اليه وبالدرجة الكلية للمقياس. | 11-3 |
| 121 | معاملات ارتباط بعد مشاركة السلطة مع المحور الذي تنمي اليه وبالدرجة الكلية للمقياس. | 12-3 |
| 121 | معاملات ارتباط بعد الالتزام العاطفي مع المحور الذي تنمي اليه وبالدرجة الكلية للمقياس. | 13-3 |
| 122 | معاملات ارتباط بعد الالتزام المعياري مع المحور الذي تنمي اليه وبالدرجة الكلية للمقياس. | 14-3 |
| 124 | معاملات ارتباط بعد الالتزام المستمر مع المحور الذي تنمي اليه وبالدرجة الكلية للمقياس. | 15-3 |
| 123 | الارتباط بين محاور الدراسة والمقياس الكلي للدراسة. | 16-3 |
| 124 | اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov). | 17-3 |

قائمة الجداول

| | | |
|-----|--|------|
| 125 | معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة. | 18-3 |
| 126 | نتائج حساب ثبات استبيان الدراسة بطريقة التجزئة النصفية. | 19-3 |
| 131 | التوصيف الديمغرافي لعينة الدراسة. | 1-4 |
| 134 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة ممارسة المسؤولين في الجامعة محل الدراسة لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين. | 2-4 |
| 135 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة ممارسة المسؤولين في الجامعة محل الدراسة لبعد العدالة من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين. | 3-4 |
| 136 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة ممارسة المسؤولين في الجامعة محل الدراسة لبعد التوجه نحو الأفراد من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين. | 4-4 |
| 137 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة ممارسة المسؤولين في الجامعة محل الدراسة لبعد النزاهة من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين. | 5-4 |
| 138 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة ممارسة المسؤولين في الجامعة محل الدراسة لبعد توضيح الدور من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين. | 6-4 |
| 139 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة ممارسة المسؤولين في الجامعة محل الدراسة لبعد التوجيه الأخلاقي من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين. | 7-4 |
| 140 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة ممارسة المسؤولين في الجامعة محل الدراسة لبعد الاهتمام بالاستدامة من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين. | 8-4 |
| 141 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة ممارسة المسؤولين في الجامعة محل الدراسة لبعد مشاركة السلطة من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين. | 9-4 |
| 142 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الالتزام التنظيمي حسب الأبعاد للأساتذة في الجامعات محل الدراسة. | 10-4 |
| 143 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الالتزام العاطفي للأساتذة في الجامعات محل الدراسة. | 11-4 |
| 144 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الالتزام المعياري للأساتذة في الجامعات محل الدراسة. | 12-4 |
| 145 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ومستوى الالتزام المستمر للأساتذة في الجامعات محل الدراسة. | 13-4 |
| 148 | معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الأخلاقية وأبعادها والالتزام التنظيمي وأبعاده. | 14-4 |
| 149 | تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي. | 15-4 |
| 150 | تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي. | 16-4 |
| 151 | تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفي. | 17-4 |
| 152 | تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد القيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفي. | 18-4 |

قائمة الجداول

| | | |
|-----|--|------|
| 153 | تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام المعياري. | 19-4 |
| 154 | تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد القيادة الأخلاقية على الالتزام المعياري. | 20-4 |
| 155 | تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام المستمر. | 21-4 |
| 156 | تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد القيادة الأخلاقية على الالتزام المستمر. | 22-4 |
| 158 | نتائج اختبار Mann-Whitney للفروقات في تقديرات عينة الدراسة لممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغير الجنس. | 23-4 |
| 159 | نتائج اختبار Kruskal-Wallis للفروقات في تقديرات عينة الدراسة لممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغير الرتبة. | 24-4 |
| 159 | اختبار Mann-Whitney لتوضيح الفروقات بين رتبة الأساتذة في تصوراتهم للممارسة بعد الاهتمام بالتنمية المستدامة ومشاركة السلطة. | 25-4 |
| 161 | نتائج اختبار Kruskal-Wallis للفروقات في تقديرات عينة الدراسة لممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغير الأقدمية. | 26-4 |
| 162 | نتائج اختبار Kruskal-Wallis للفروقات في تقديرات عينة الدراسة لممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغير الجامعة. | 27-4 |
| 163 | نتائج اختبار Mann-Whitney للفروقات في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس. | 28-4 |
| 164 | نتائج اختبار Kruskal-Wallis للفروقات في مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى عينة الدراسة والتي تعزى إلى متغير الرتبة. | 29-4 |
| 165 | اختبار Mann-Whitney لتوضيح الفروقات بين مستوى الالتزام العاطفي لعينة الدراسة والتي تعزى إلى متغير الرتبة. | 30-4 |
| 166 | نتائج اختبار Kruskal-Wallis للفروقات في مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى عينة الدراسة والتي تعزى إلى متغير الأقدمية. | 31-4 |
| 167 | اختبار Mann-Whitney لتوضيح الفروقات بين مستوى الالتزام العاطفي لعينة الدراسة والتي تعزى إلى متغير الأقدمية. | 32-4 |
| 167 | نتائج اختبار Kruskal-Wallis للفروقات في مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى عينة الدراسة والتي تعزى إلى متغير الجامعة. | 33-4 |
| 168 | اختبار Mann-Whitney لتوضيح الفروقات بين مستوى الالتزام المستمر لعينة الدراسة والتي تعزى إلى متغير الجامعة. | 34-4 |

قائمة الملاحق

| الصفحة | الملحق | الرقم |
|--------|----------------------------------|-------|
| 204 | قائمة بأسماء المحكمين للاستبيان. | 1 |
| 205 | استبيان الدراسة | 2 |
| 209 | الوثائق الداخلية للمؤسسة. | 3 |
| 212 | مخرجات برنامج Spss. | 4 |
| 223 | ميثاق أخلاقيات وآداب الجامعة | 5 |

مقدمة

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

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

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

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

وهنا يظهر لنا نمط قيادة الأخلاقية كأحد أنماط القيادة الحديثة التي تشجع على نشر ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار بين أطراف فريق العمل، وتشجع على تعزيز مبادئ العدالة والنزاهة والشفافية باعتبارها أحد أهم العوامل التي تؤثر على سلوك الموارد البشرية داخل الجامعة، فهي تعد بمثابة البوصلة التي توجه سلوكيات القادة في تعاملاتهم مع المرؤوسين، فقد أضحت نجاح القادة في الوقت الحالي قائما على مدى التزامهم بمعايير السلوك الأخلاقي الجيد ومدى سعيهم لنشر وتعزيز هذه السلوكيات بين جميع الأفراد داخل الجامعة.

1. **مشكلة الدراسة:** يلعب الأستاذ الجامعي الدور الرئيسي في جعل الجامعة تساهم في تحقيق أهدافها وأهداف المجتمع معا فهو أهم العوامل التي تجعل الجامعة تقود قاطرة التقدم والتطور في البلاد من خلال البحوث العلمية التي يجريه، وكذلك من خلال الطلبة الذين يشرف على تكوينهم والذين يعتبرون مخرجات الجامعة نحو سوق العمل والتي من المفترض أن تكون قادرة على تحقيق أهداف المجتمع، لذا لا بد على الجامعة أن تعمل على الحفاظ على طاقمها من الأساتذة معها وتعزيز رغبتهم في البقاء مع الجامعة وتحافظ عليهم لأنهم من أهم العوامل التي تساهم في نجاح الجامعة، لذلك فالالتزام التنظيمي للأستاذ الجامعي معرض لتأثر بعدد من العوامل وخاصة السلوك القيادي لذلك فالتأثير على الالتزام التنظيمي للأستاذ يتطلب نمطا قياديا خاصا يتسم بالمرونة في التعامل مع كل التغيرات وهنا تبرز مشكلة الدراسة الرئيسية المتمثلة في:

ما مدى إدراك الأستاذ الجامعي لممارسة أبعاد نمط القيادة الأخلاقية في الوسط الجامعي؟ وما مدى أثرها على التزامه

التنظيمي؟

وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية تم طرح التساؤلات التالية:

- ما هي درجة ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى المسؤولين في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر الأستاذ الجامعي؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي الذي يتمتع به الأستاذ الجامعي في الجامعات محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للقيادة الأخلاقية بأبعادها على الالتزام التنظيمي وأبعاده؟
- هل توجد فروقات في مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لممارسة القيادة الأخلاقية بأبعادها؟
- هل توجد فروقات في مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى أفراد عينة الدراسة؟

2. فرضيات الدراسة:

- يمارس المسؤولين في الجامعات الجزائرية نمط القيادة الأخلاقية بدرجة جيدة.
- يتمتع الأستاذ في الجامعات الجزائرية بالالتزام تنظيمي بدرجة جيدة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الأخلاقية السائدة في الجامعات الجزائرية والالتزام التنظيمي للأساتذة الجامعيين بها.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الأخلاقية السائدة في الجامعات الجزائرية والالتزام العاطفي للأساتذة الجامعيين بها.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الأخلاقية السائدة في الجامعات الجزائرية والالتزام المعياري للأساتذة الجامعيين بها.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الأخلاقية السائدة في الجامعات الجزائرية والالتزام المستمر للأساتذة الجامعيين بها.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة للقيادة الأخلاقية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.
- 3. أهمية الدراسة:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال المكانة الكبيرة التي تحتلها متغيراتها سواء القيادة الأخلاقية التي لقيت اهتمام كبيرة في الأونة الأخيرة، والتي تعتبر أحد الركائز في التي تساعد الجامعة على القيام بدورها كما ينبغي، وكذا أهمية وجود قيادات على مستوى الجامعة تتحلى بمعايير سلوكية أخلاقية معينة تساهم في القضاء على كل السلوكيات المنحرفة وغير المرغوبة داخل الجامعة، وخلق مناخ تنظيمي يساعدها على القيام بوظائفها كما يجب، ويحسن من صورتها وسمعتها في الوسط التي تعمل فيه، كما تبرز أهمية الدراسة من خلال المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) والذي يظهر كأحد أهم المتغيرات التي تساعد على تحسين أداء المورد البشري والجامعة ككل وتحقيق الاستفادة المثلى من المورد البشري.

4. أهداف الدراسة: يمكن حصر أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- توضيح أهمية تحلي القيادات في الجامعة بسلوكيات أخلاقية والتعرف على درجة ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في عدد من الجامعات الجزائرية.
- توضيح أهمية تحلي الأستاذ الجامعي بمستوى معين من الالتزام التنظيمي والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي الذي يتحلى به الأستاذ الجامعي في عدد من الجامعات الجزائرية.
- التعرف على محتوى ميثاق آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية ومدى إشارته لأبعاد القيادة الأخلاقية التي تبنتها الدراسة.
- التعرف على الأثر الذي يلعبه إدراك الأستاذ الجامعي لممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية ممن قبل المسؤولين في الجامعة على التزامه التنظيمي.
- التعرف على ما إذا كان هناك فروقات في تصورات عينة الدراسة لممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية من طرف المسؤولين في الجامعة.
- التعرف على ما إذا كان هناك فروقات في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة.

5. مبررات اختبار الموضوع:

- الارتباط الوثيق للموضوع بتخصص الدراسة.
- حداثة موضوع القيادة الأخلاقية والذي بدأ الاهتمام به في الأونة الأخيرة نتيجة للفضائح الأخلاقية والتلاعبات التي هزت كبريات الشركات في العالم.
- أهمية السلوكيات الأخلاقية للقيادة داخل أماكن العمل وأثرها على المرؤوسين.

- يعتبر موضوع القيادة الأخلاقية من ضمن الاهتمامات البحثية.
- أهمية متغيرات الدراسة سواء الالتزام التنظيمي أو القيادة الأخلاقية.

6. حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة في النقاط التالية:

- **الحدود الزمنية:** امتدت في الفترة من بداية 2018 الى غاية بداية 2021.
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في ثلاثة جامعات (محمد بوضياف المسيلة، محمد خيضر بسكرة، قاصدي مرياح ورقلة).
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة جميع الأساتذة في الجامعات الثلاثة.

7. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

- **القيادة الأخلاقية:** استخدام سلوكيات تستند إلى قيم معيارية وأخلاقية من طرف القائد وتعزيز مبدأ التشاور في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها مع مراعاة أهداف الأفراد والمجتمع ككل، ونشر وتعميم مثل هذه السلوكيات بين كل العاملين في المؤسسة.
- **الالتزام التنظيمي:** الحالة التي يكون فيها الفرد مرتبطاً بمؤسسته، هذا الارتباط يكون شعور حيث يدفعه هذا الشعور إلى تبني أهداف وتوجهات المؤسسة والرغبة في تحقيقها والاستمرار معها.
- **القيادة الأكاديمية:**

8. هيكل الدراسة:

قسمنا دراستنا الحالية إلى قسمين رئيسيين، يمثلان في القسم النظري والقسم التطبيقي، حيث سينقسم القسم النظري إلى فصلين إثنين يحتوي الأول على الخلفية النظرية للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي والقيادة الأكاديمية وعلاقة القيادة الأخلاقية بالالتزام التنظيمي، أما الفصل الثاني فسيمون مخصص لدراسات السابقة، أما القسم الثاني التطبيقي سنتطرق من خلاله في الفصل الثالث إلى منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، أما الفصل الرابع فقد خصص لاختبار الفرضيات وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة ومحاولة معرفة أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي.

9. صعوبات التي واجهتها الدراسة:

- ندرة الكتب التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية ما جعلنا نعتمد بشكل أساسي على المقالات العلمية.
- تزامن مرحلة جمع البيانات وتوزيع الاستبيان مع بداية الحجر الصحي ما صعب علينا عملية التوزيع الورقي للاستبيان واضطررنا للاكتفاء بالتوزيع الإلكتروني.
- عدم الاستجابة الكبيرة من طرف مجتمع الدراسة للإجابة على الاستبيان ما جعل عينة الدراسة صغيرة نوعاً ما مقارنة بمجتمع الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري
للقيادة الأخلاقية والالتزام
التنظيمي والقيادة الأكاديمية

تمهيد:

لقد حاز موضوع القيادة الأخلاقية على اهتمام كبير في الآونة الأخيرة من قبل الباحثين والكتاب والمدراء وحتى السياسيين هذا لما له من أهمية كبيرة وخاصة في مجال الإدارة، فقد شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات كبيرة في شتى المجالات مما أدى إلى احتدام المنافسة بين المؤسسات، الأمر الذي دفع إلى ظهور بعض السلوكيات غير الأخلاقية من قبل هاته المؤسسات، هذا ما جعل القيادة الأخلاقية تصبح مطلباً وضرورتاً لا بد منها من أجل مواجهة هذه الانحرافات، هذه الممارسات التي قد يكون لها أثر كبير على الموارد البشرية إذا ما أدركوها أو أحسوا بها في المؤسسة.

فالمراد البشرية تعتبر أهم مورد لدى المؤسسة فهي المحرك الرئيسي لها، لذلك وجب المحافظة عليها والعمل على إبقائها لأطول فترة ممكنة من أجل الاستفادة منها قدر المستطاع من خلال العمل على تعزيز الالتزام التنظيمي لهاته الموارد تجاه المؤسسة فقد أضحت الالتزام التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية في الفترة الأخيرة فهو الذي يساعد على التقليل من السلوكيات غير المرغوبة والتي بإمكانها أن تؤثر على إنتاجية المورد البشرية والمؤسسة ككل، فالالتزام التنظيمي يمكن أن يكون عاملاً بنجاح أو عاملاً فشل على حسب كيفية تعامل المؤسسة مع هذا المتغير المهم.

يحدث هذا كله في وقت احتدام المنافسة بين المؤسسات ما جعلها تعمل على استغلال كل الموارد والمتغيرات من أجل مصالحها، وخاصة مؤسسات التعليم العاملي في الوقت الذي ظهرت فيه التصنيفات ومحاوله هذه الجامعات إلى أن تكون ضمن المراتب الأولى، هذا ما دفع بالقيادات الأكاديمية إلى الاهتمام بشكل كبير بالالتزام التنظيمي للموارد البشرية وخاصة الأساتذة منهم على اعتبار أنهم أهم عنصر داخل هذا التنظيم، فهم معرضون للتأثر بالسلوكيات السائدة داخل الجامعة وخاصة سلوكيات القيادة على اعتبار أن جوهر العملية القيادية يتمحور حول التأثير في الآخرين، وسنحاول من خلال هذا الفصل التعرف بشكل أكبر على عناصر الدراسة من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية؛
- المبحث الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي وعلاقته بالقيادة الأخلاقية؛
- المبحث الثالث: الإطار النظري للقيادة الأكاديمية الأخلاقية؛

المبحث الأول: الإطار النظري القيادة الأخلاقية

تعتبر القيادة واحدة من أساسيات العملية الإدارية في المؤسسة ومفتاح النجاح لها باعتبارها تسهم في الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة سواء كانت مادية أو بشرية، فالقيادة عنصر هام لا تستطيع أي مؤسسة الاستغناء عنها، فالمؤسسة بدون قائد ليست سوى عبارة عن مجموعة من الموارد المادية والبشرية التي لا تستطيع أن تفعل شيء، فلذلك يعتبر القائد المحرك الرئيسي لأي مؤسسة أو بمثابة الموجه لموارد المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

ومع التطورات والتغيرات السريعة الحاصلة في بيئة المؤسسة سواء البيئة الداخلية أو الخارجية التي أدت إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات ما نتج عنه بعض التصرفات غير الأخلاقية لبعض قادة المؤسسات رغبة منهم في تحقيق أرباح لمؤسساتهم ما جعل المؤسسات في حاجة إلى إتباع نمط قيادي مرن له القدرة والقابلية على التأقلم مع هاته التغيرات ويسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بأكثر فعالية والحد من هاته التصرفات التي يمكن أن تلحق ضررا كبيرا بسمعة المؤسسة، وهنا يبرز لنا النمط القيادي الأخلاقي كنمط قيادي حديث، ويكون له دور كبير في التقليل من السلوكيات اللاأخلاقية التي يمكن أن يرتكبها قادة المؤسسات ويسهم كذلك في تحقيق وتجسيد أهداف المؤسسة على أرض الواقع ، ومن أجل ضبط المفاهيم والتعرف على حيثيات الموضوع ارتئينا من خلال المبحث الأول استعراض النقاط التالية وفق الترتيب الموالي:

- المطلب الأول: الإطار النظري للقيادة الادارية؛
- المطلب الثاني: القيادة الأخلاقية كأحد مداخل القيادة الحديثة؛
- المطلب الثالث: الإطار النظري القيادة الأخلاقية؛

المطلب الأول: الإطار النظري القيادة الادارية

مما لا شك فيه أن القيادة ليست قدرة خارقة وأن القادة ليسوا سلالة خاصة من البشر قادرين على تحقيق ما لا يستطيع الآخرون مهما فعلوا أن يحققوه،¹ لذلك فإن الجميع قادرين على أن يكونوا قادة، لأن القادة لا يولدون وهم حاملين لمهارات القيادة بالفطرة مع أنه يوجد هناك العديد من هم قادة بالفطرة، لكن حتى الفطرة والموهبة تتلاشى مع مرور الزمن إن لم تصقل هذه الموهبة وتشحذ كأبي موهبة أخرى وعليه فإن العلاقة بين القيادة وتعلم فنونها هي علاقة تكاملية لا تصلح الأولى إن لم تتوفر الثانية، لذلك فإن سباق التفوق الأممي القادم هو سباق قيادي بامتياز، فلن يكون المقياس هو الإنجازات الحضارية بكافة أوجهها، أو القوى الاقتصادية مهما بلغت من الرخاء، بل المقياس الحقيقي هو مدى قدرة الأمم على إنتاج قادة أكثر بنوعية أفضل،² يكونوا قادرين على توجيه الطاقات البشرية التي تتوفر لديهم بالشكل الذي يحقق التقدم والرفي ما يسمح بتحقيق أهداف المجتمع.

الفرع الأول: مفهوم القيادة

من الناحية اللغوية القيادة هي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل "يفعل" أو "يقوم بمهمة ما"،³ فالقود في اللغة العربية نقيض (السوق) يقال: يقود الدابة من أمامها، ولكن يسوق الدابة من خلفها، وعليه فمكان القائد هو المقدمة (كدليل، والمرشد والقودة).⁴

أما من الناحية الاصطلاحية فالقيادة هي ظاهرة معقدة متعددة الأبعاد، حيث توجد أنظمة تصنيف غير معدودة ومجموعة متنوعة من التعريفات التي تم تطويرها منذ القرن التاسع عشر في محاولة معرفة ما هي القيادة فعلاً، فعلى الرغم من المجموعة الواسعة من الأدبيات القيادية التي تم إنشاؤها على مدى العقود الماضية وعدد المحاولات لتحديد السمات الفردية والمهارات وسلوك القائد لا يوجد تعريف متفق عليه للقيادة،⁵ فالقيادة بصفة عامة هي توجيه سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وموازنة دوافعهم ورغبتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية وهو ما يكون من خلال انقياد العاملين عند رغبة وطواعية الرئيس الإداري،⁶ ركز هذا التعريف على ترشيد العاملين وتصويب طاقاتهم نحو إنجاز مبعثي المؤسسة و الوصول بها إلى أعلى مستوى من الكفاءة معتمدة في ذلك على انصياع وطاعة العاملين.

ومن تعاريف القيادة حسب آراء الخبراء والمختصين والباحثين والإداريين ما يلي:⁷

¹ محمد عصام عوض محمد، الدور المعدل لثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة وجودة اتخاذ القرارات في شركات التأمين بالخرطوم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017، ص 8.

² خالدية إبراهيم احمد أبو شريف، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016، ص 14.

³ هائل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، دار الفكر لطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط الأولى، 2014، ص 20.

⁴ محمد اكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، المملكة العربية السعودية، د ط، 2000، ص 17.

⁵ Claudiu George Boceanet al, **Responsible Leadership for Corporate Responsibility, Symphonya Emerging Issues in Management**, n. 1, 2018. P 140.

⁶ طارق عبد الحميد البدري، أساسيات في علم القيادة، دار الفكر لطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط الأولى، 2002، ص ص 28، 29.

⁷ هائل عبد المولى الطشاشنة، مرجع سابق، ص 20.

- "عملية التأثير في الآخرين ليعملوا من أجل تحقيق الهدف".
- "التأثير على المرؤوسين لجعلهم يجتهدون في تحقيق الأهداف المرسومة عن طيب خاطر ورغبة وتعاون وحماس وذلك عن طريق الاقتناع وليس الاجبار".
- "فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص".

بينما عرفها ستودجل 1950 (Sto Gdill) "القيادة بأنها العملية التي من خلالها يمكن التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد أهدافها وتنفيذها"¹

في حين عرفها روست وسميث 1992 (Rost and Smith) "هي علاقة نفوذ بين القادة والمرؤوسين الذين يعتمون تغييرات حقيقية تعكس الأهداف التي يتبناها كل من القادة والمرؤوسين"² ركز هذا التعريف على الارتباط القائم على السلطة ومركز القوة الذي يستخدمه القادة لتغيير سلوكيات المرؤوسين بالشكل الذي يساهم في تحقيق كل من الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة الوصول إليها.

كما عرفت حسب روبنس وجودج 2013 (Robbins and Judge) "بأنها القدرة على التأثير على مجموعة نحو تحقيق رؤية أو مجموعة من الأهداف"³

كما عرفها شنبان (Chanban) بأنها "الصورة التي من خلالها يقوم الفرد بالتأثير على مجموعة من الأفراد بغية الوصول إلى الأهداف".⁴

أجمعت كل هذه التعاريف على أن عنصر التأثير الذي يحدده القائد في المرؤوسين هو الأساس في عملية القيادة من خلال توجيههم نحو تغيير سلوكياتهم وأدائهم بالشكل الذي يسمح بالدفع نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكل حماس ورغبة صادرة عن قناعة من العاملين.

هذا وقد عرفها باس (Bass) "بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب"⁵ ركز هذا التعريف على دور القيادة على التأثير في المرؤوسين ودفع وتوجيه جهودهم وتحرير طاقاتهم في الشق الذي تسعى إلى المؤسسة.

¹ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، د ط، 2001، ص 75.

² Kristina Diachenko, **Putting Values-Based Leadership Approach into Practice: Readings of Jansen Kraemer**, H. M, Master's Thesis in Education, 2018, Department of Education, University of Jyväskylä

³ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, New York, USA, 15th ed, 2013, P 368.

⁴ عينة المسعود، القيادة الإدارية ودورها في تحقيق عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة دالي براهيم الجزائر، 2010، ص 18.

⁵ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2010، ص 57.

أما ليكرت (Lkert) فقد عرفها بأنها "المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة"¹ يركز هذا التعريف المناخ الذي يسود داخل المؤسسة والذي ينشأه كل من القادة والمرؤوسين معا من أجل تحقيق غايات كمال منهما. في حين عرفها فلمر (Fulmer) بأنها "القدرة على اقناع الآخرين لسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها"² ركز هذا التعريف على مدى تمكن وقدره القائد وبراعته من إرضاء والمرؤوسين التابعين له بإحكام واثقان من أجل تجنيدهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

أما محمد أكرم العدلوني فقد ذهب إلى أن القيادة هي ذلك "الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد وهي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة في أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجموعة، وهي في مجملها تحمل المسؤولية تجاه المجموعة"³، ركز هذا التعريف على دور القائد في إلزام نفسه مسؤولية المرؤوسين والربط بينهم وبين أهداف المؤسسة من خلال التوجيه والارشاد.

بينما عرفها طارق محمد سويدان وفيصل محمد باشراحيل بأنها "عملية تحريك الناس نحو الهدف"⁴ ركز هذا التعريف على دور القائد على توجيه وارشاد والدفع بالمرؤوسين نحو تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والوصول إليها.

أما بيتر داركر (Peter Drucker) فعرفها بأنها "الارتقاء ببصيرة الانسان إلى نظرات أعمق والارتقاء بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات"⁵ ركز هذا التعريف على دور القيادة في تنمية الأفراد وإحداث تغييرات جوهرية في سلوكياتهم وأدائهم تؤدي إلى تحسين أدائهم ودفعهم نحو تقديم أفضل ما لديهم.

ومن خلال التعريفات التي سبقت يمكن تقديم تعريف للقيادة بأنها "قدرة شخص على توجيه وارشاد الآخرين نحو تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق التأثير فيهم باستخدام خصائص معينة قد تكون شخصية أو مركز قوة".

الفرع الثاني: عناصر القيادة:

من خلال التعريفات التي تم عرضها يتضح لنا أن القيادة هي نتاج تفاعل عدد من العوامل، فلا بد قبل أن تتم عملية القيادة أن يكون هناك قائد يؤثر وجماعة خاضعة تتأثر بهذا القائد وهدف معين يسعى كل منهم إلى تحقيقه في ظروف معينة وعليه فإن القيادة تتشكل من مجموعة من العناصر يمكن توضيحها في النقاط التالية:

¹ محمد حسنين العمري، نفس المرجع السابق، ص 57.

² سميرة صالح، عبد الناصر موسى، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك شعبة النقل بواسطة الاناييب المديرية الجهوية بجاية، مجلة الباحث، العدد 04، 2014، ص 304.

³ محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط 1، 2000، ص 18.

⁴ طارق محمد سويدان وفيصل محمد باشراحيل، صناعة القائد، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط 3، 2004، ص 40.

⁵ زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة،

- **القائد:** هو شخص واحد أو أكثر من الأشخاص الذين يختارون، ويجهزون من أجل التأثير على فرد أو مجموعة من الأفراد التابعين لهم الذين لديهم قدرات ومهارات متنوعة يركزون على تحقيق أهداف ومهام المؤسسة،¹ أو هو ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات المعينة والتي تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم.² فالقائد هنا هو الشخص الذي يملك مركز قوة ومجموعة من الخصائص التي تميزه عن باقي الأفراد في المؤسسة والتي تحوّل له توجيه الآخرين نحو تحقيق الأهداف المرجوة.
- **الجماعة:** هي عبارة عن مجموعة مكونة من شخصين أو أكثر، يعملون من أجل هدف مشترك ومتشابك يتفاعلون بشكل كبير لتحقيق هدف المجموعة،³ هذا وقد عرفت أيضا بأنها مجموعة من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض حيث تؤثر إجراءات شخص واحد على الآخرين،⁴ فالجماعة هنا عبارة عن شخصين أو أكثر تكون فيما بينهم مجموعة من الروابط والتي تشكل مجموعة من الأهداف والغايات التي يسعون إلى تحقيقها عن طريق التفاعل فيما بين أفراد الجماعة.
- **التأثير:** تشير أغلب تعاريف القيادة إلى أن هناك تأثير إيجابي من قبل فرد نحو آخرين بهدف توجيه سلوكهم نحو تحقيق الهدف، إلى أن هناك بعض الدراسات أشارت إلى هناك تأثير قائم على الإكراه والقهر والذي يولد رد فعل سيئ تجاه القائد، وعليه فقد عرف التأثير بأنه سلوك يقوم به الفرد ويستطيع من خلاله تغيير سلوك ومواقف أو مشاعر فرد آخر بالطريقة التي يريدتها،⁵ فالتأثير هنا عبارة عن توجيه سلوك الآخرين نحو ما تريد الوصول إليه إما عن طريق القوة والاكراه أو عن طريق القدوة والمثل.
- **الأهداف:** المهمة لها غاية وهدف تسعى لتحقيقه، وعملية التحقيق تتم من خلال ممارسة القيادة من قبل القائد وإلا فما فائدة التأثير على الجماعة،⁶ فتوجيه جهود المرؤوسين من خلال التأثير نحو بلوغ الأهداف للمؤسسة يجعل أهداف المرؤوسين وأهداف المؤسسة تتداخل فيما بينها مما يجعل تحقيق أيها منها مساعدا في تحقيق الأخرى⁷ ويمكن القول إن الأهداف هي نتاج لعملية التخطيط التي تحدد لنا الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها والوصول إليها والتي تتفاعل فيما بعد عناصر القيادة الأخرى لتحقيقها.

الفرع الثالث: أهمية القيادة:

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أضحي محور الاهتمام في المؤسسة، وأحد أهم مواردها التي تساهم في بلوغ أهدافها ولكي تضمن المؤسسة تحقيق ذلك مع الاستفادة القصوى من مواردها البشرية لا بد لها من توفير قيادات إدارية فاعلة

¹Bruce E. Winston, Kathleen Patterson, **An Integrative Definition of Leadership**, International Journal of Leadership Studies, Vol. 1 Iss. 2, 2006, p 7.

² محمد الصرifi، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، د ط، 2006، ص 123.

³ V.G.Kondalkar, **Organization Behavior**, New Age International Publishers , New Delhi, India 2007, p 145.

⁴ Talya Bauer, Berrin Erdogan, **An Introduction to Organizational Behavior**, <https://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-organizational-behavior-v1.1/>, 09/12/2018, 23:53, p 415.

⁵ أيت بارة شفيعة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2009، ص 5.

⁶ هائل عبد المولى طشطوش، مرجع سابق، ص 25.

⁷ دريوش شهباز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011، ص 36.

تضمن ديمومتها واستمراريتها وتؤثر في العاملين وتدفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة عالية، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع خلق جو يشجع العاملين على الابداع والابتكار بين الرئيس والمرؤوسين، ويمكن تلخيص أهمية القيادة في النقاط التالية:¹

- بدون القيادة لا نستطيع تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج؛
- بدون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير؛
- بدون القيادة تفقد وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة؛
- دون القيادة لا تستطيع المؤسسة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها على أساسه؛
- بدون القيادة يصعب على المؤسسة التعامل مع التغيرات البيئية الخارجية والتي لها أثر مباشر أو غير مباشر على المؤسسة في تحقيق أهدافها؛
- تعتبر تصرفات القائد وسلوكه محفز للأفراد تدفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة؛

ويمكن القول بأن أهمية القيادة تتجلى في كونها أداة لربط بين القائد والمرؤوسين من أجل العمل ككتلة واحدة وتحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة مسبقاً، فهي وسيلة لتحفيز العناصر الإنتاجية في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف ورسم خططها المستقبلية.

الفرع الرابع: أنماط القيادة الإدارية

يتشكل النمط القيادي الإداري من مجموع السمات والصفات والسلوكيات التي تحدد طريقة عمل القائد وكيفية تعاملاته مع مرؤوسيه من أجل التأثير فيهم بغية تحقيق الأهداف، وبهذا يكون النمط القيادي هو تلك المكونات المساهمة في إحداث وتكوين سلوك القائد مع الآخرين،² ولقد توصلت الدراسات التي تناولت أنماط القيادة إلى العديد من الأنماط والتي سنقسمها خلال هذا العنصر إلى نوعين وهما أنماط القيادة التقليدية وأنماط القيادة الحديثة.

أولاً: الأنماط التقليدية:

1. نمط القيادة الأوتوقراطية: يعمل القائد وفق هذا النمط بشكل فردي فيما يخص إصدار القرارات فهو يعمل على فرض الهيمنة الكاملة في مجال الاشراف، وتجده أقرب إلى النزعة الفردية منها إلى المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات،³ فالقائد الأوتوقراطي يتخذ من سلطته أداة لتحكم في أتباعه والضغط عليهم من أجل دفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.⁴

¹ زياد حمد القطارنة، <https://books.google.dz/books?id=a6E8DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq>، 2018/12/15، 23:17، مرجع سابق، ص ص 28، 29.

² علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد، 20، العدد 1، 2012، ص 136.

³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 2، 2008، ص 463.

⁴ كمال برباوي، دور أنماط القيادة والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013، ص 154.

2. نمط القيادة الديمقراطي: والذي يسمى أيضا نمط القيادة التشاركي ويعتمد على العلاقات الإنسانية بين القائد وأتباعه وتفويض السلطة للأفراد الذين يتمتعون بالقدرة اللازمة من أجل تمكينهم على المشاركة في صناعة القرار والمساعدة على حل المشكلات¹ كما يسعى هذا النمط إلى تكوين علاقات شخصية بين القائد والمرؤوسين ورفع الروح المعنوية لهم وكسب ودهم ما يجعلهم يتقبلون الأوامر بروح راضية دون أي مقاومة.²

3. نمط القيادة الحر: ويسمى أيضا نمط القيادة المتساهل وفيه يتخلى القائد عن دوره الأساسي المتمثل في اتخاذ القرار ورسم الخطط والأهداف وتحديد كيفية تحقيقها، فالقائد في هذا النمط يتعامل مع أتباعه بتودد وتسامح ما يجعل هذا النمط يتصف بالسلبية ما قد يؤدي إلى التسبب وعدم الانضباط وانخفاض الإنتاجية،³

ثانيا: أنماط القيادة الحديثة:

1. نمط القيادة التحويلية: يركز نمط القيادة التحويلية على التساوي فيما بين ممارسة السلطة من طرف القائد ومنحه القوة والتمكين للمرؤوسين، ويرى أن القيادة التحويلية هي تدخل القادة في علاقة تفاعلية مع الأتباع من أجل تمكينهم من إيجاد صفوف جديدة من القادة، كما عرفت بأنها عملية مستمرة يقوم خلالها القائد بتغيير قيم المرؤوسين ودوافعهم وتحويلها لصالح المؤسسة،⁴ كما تتضمن القيادة التحويلية أربعة أبعاد يمكن تلخيصها في النقاط التالية:⁵

- **التأثير المثالي:** وهو سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين.
- **الحافز الإلهامي:** والذي يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تخلق في المرؤوسين حب التحدي وتقوي فيهم روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية.
- **الاستشارة الفكرية:** والتي تعمل على إيجاد طرق إبداعية جديدة لحل المشاكل من خلال البحث عن الأفكار الجديدة.
- **الاعتبار الفكري:** ويظهر من خلال سلوك القائد في تعامله مع المرؤوسين من خلال الاهتمام بهم والاستماع إليهم.

2. نمط القيادة التبادلية: يعتمد هذا النمط على بناء علاقة توافق بين القائد والمرؤوسين، فالمرؤوسين مطالبين بقبول سلطة القائد وفي مقابل ذلك يتلقون مكافآت والثناء والإجراءات التأديبية في حالة عدم الالتزام بمسؤولياتهم، أو بمعنى آخر فالقيادة التبادلية هي

¹ راضية يوسف، موسى بخاششة، أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية براهيمية مسعود بوشقوف، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 05، 2018، ص 4.

² مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، دط، 2001، ص 83.

³ علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)، مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 01، 2012، ص 137.

⁴ علي ضبيان الرشيد، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 33، العدد 71، 2017، ص 7، 8.

⁵ ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، 2009، ص 106، 107.

معرفة حاجات ورغبات المرؤوسين وتحديد الأدوار والمسؤوليات التي تساعدهم على تحقيق وتلبية هذه الرغبات و الاحتياجات فهي بمثابة تبادل للمنافع بين القائد ومرؤوسيه،¹ ويمارس القائد هذا النمط بالاعتماد على بعدين رئيسيين وهما:²

- **المكافأة المشروطة:** ويعتمد هذا البعد على الاتفاق بين القائد ومرؤوسيه، حيث يحصل المرؤوسين على مكافئات معينة نظيرة قيامهم بأداء معين، ويترتب عى هذا اتفاق مرضي لطرفين يقضي بمكافأة المرؤوسين والثناء عليهم ومساعدتهم على تحقيق حجم أداء معين، كما يقوم القائد بتوضيح نوع المكافأة حتى يعلم المرؤوسين ما سيحصلون عليه نظير تحقيقهم للأهداف.
- **الإدارة بالاستثناء:** يعتمد هذا البعد على قيام القائد برقابة أداء المرؤوسين والعمل على إعطاء الارشادات التصحيحية للمرؤوسين في حالة وقوعهم في أي أخطاء، ويظهر هذا البعد في حالة حدوث اختلالات في الأداء ما يفرض على القائد القيام بإجراءات لتفادي الوقوع في الأخطاء مجدداً.

3. نمط القيادة الخادمة: يعرف هذا النمط بأنه عملية تطوير رؤية واستراتيجية وأفكار والتعايش مع القيم والمبادئ التي تدعم هذه الأفكار والتي تؤثر في الآخرين، أو هي انعكاس لإيثار القائد والاهتمام باحتياجات المرؤوسين وتركيزها على الاعتبارات الأخلاقية في العلاقة بين القائد ومرؤوسيه،³ ويعمل القائد الخادم على ممارسة هذا النمط من خلال الأبعاد التالية:⁴

- **المهارات المفاهيمية:** وهي امتلاك القائد للمعرفة اللازمة التي تمكنه من تقديم المساعدة للمرؤوسين وللمؤسسة ككل وتسهيل مهام الآخرين.
- **التمكين:** وهو تشجيع المرؤوسين وتقديم التسهيلات لهم من أجل مساعدتهم على حل المشاكل وإتمام المهام كما يجب ومساعدتهم على التطور من خلال دعمهم وتقديم التوجيه اللازم لهم.
- **الاهتمام بالمرؤوسين:** الاهتمام بالاحتياجات العاطفية والعملية للمرؤوسين داخل وخارج نطاق العمل.
- **استخدام الإجراءات والعبارة الواضحة للآخرين:** ويتمثل في وضع احتياجات المرؤوسين في العمل ضمن أولويات القائد والعمل على مساعدتهم على قضاء هذه الاحتياجات.
- **التصرف بأخلاق:** وذلك من خلال التعامل مع المرؤوسين بصدق وإنصاف مع الجميع وإظهار الجانب الأخلاقي للقائد في هذه التعاملات.
- **العاطفة الفعالة:** من خلال الاهتمام باهتمامات المرؤوسين.
- **تقديم قيمة للمجتمع:** من خلال المساهمة على تقديم المساعدة للمجتمع من أجل تطوره.

¹ أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرهما في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية -دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبرى-، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 01، 2013، ص 61.

² عبد القادر دبون، عبد اللطيف سبيتي، دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن-حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية-، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، العدد 04، الرقم 03، 2018، ص 298.

³ صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر، القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرون، دار نيبور لطباعة والنشر، العراق، 2016، ص 64.

⁴ راضي بن تركي عذبي الشمري: واقع ممارسات أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة العلوم التربوية النفسية، العدد 08، المجلد 03، 2019، ص 6.

4. **نمط القيادة الأصلية:** عرفت القيادة الأصلية بأنها التأثير الإيجابي لسلوكيات الوعي والتنظيم الذاتي في كل من القادة والمرؤوسين وتحفيزها لنمو الشخصي الإيجابي وتنمية الذات، كما عرفت بأنها أحد أنماط السلوك القيادي الذي يعمل على تشجيع القدرات النفسية والمناخ الأخلاقي الإيجابيين لتحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية العلائقية لقيادة العمل والمرؤوسين وتعزيز التنمية الإيجابية الذاتية لهم معاً¹ ويمارس هذا النمط من القيادة بالاعتماد على أربعة أبعاد أساسية وهي:²

- **الوعي الذاتي:** وهو مدى معرفة القائد لمكوناته الذاتية والالتزام بها دون تحيز.
- **الشفافية في العلاقات:** هي تعزيز الثقة من خلال الإفصاح للمعلوماتي وتبادلها علناً بين القائد ومرؤوسيه والتعبير عن أفكاره ومشاعره الحقيقية والتقليل من الظواهر السلبية.
- **المعالجة المتوازنة:** وهي تحليل البيانات بموضوعية من قبل القائد قبل التوصل إلى القرار ومعالجة المواقف بشكل موضوعي دون التحيز لطرف على حساب الطرف الآخر والاستماع لوجهات النظر المختلفة.
- **المنظور الأخلاقي الداخلي:** وهو تصرف القائد بناءً على قيمه ومبادئه ومعتقداته دون سعي لإرضاء الآخرين ومحاوله التوفيق بين ذاته الحقيقية وسلوكياته.

المطلب الثاني: القيادة الأخلاقية كأحد مداخل القيادة الحديثة

تشهد البيئة المحيطة بالمؤسسات في الوقت الحالي تغيرات كبيرة وسريعة جداً على كل المجالات والمستويات، مما أدى إلى احتدام المنافسة واشتدادها، هذا ما جعل المؤسسات تسعى جاهداً إلى التمركز في وسط بيئتها ومحاوله فرض نفسها، كل هذا جعل من الموارد البشرية للمؤسسة أساس لخلق ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية، إلى أن هذا المورد البشري لا يمكن أن يخلق لنا ميزة تنافسية دون أداء تنظيمي متميز يرتقي بالمؤسسة إلى الأعلى، كما أن هذا الأداء التنظيمي المتميز لا يتحقق إلى من خلال توفير بيئة عمل عادلة تسودها النزاهة والقيم الأخلاقية، تساعد في توفير مكان عمل مرضي للموارد البشرية، هذا ما يضع القيادة الأخلاقية في الواجهة الأولى كوسيلة لتحقيق وتوفير بيئة عمل مستقرة تساعد العاملين على تأدية مهامهم على أكمل وجه، وتساعد كذلك في خلق انطباع جيد عن المؤسسة مما يجعلها قبلة للكفاءات الراغبين في العمل ضمن جو يسوده العدل والنزاهة والأخلاق.

الفرع الأول: ماهية الأخلاق.

يعتبر مصطلح الأخلاق من أكثر المصطلحات تداولاً واستعمالاً بين الناس، إلى أن أغلب الذي يستعملون هذا المصطلح لم يأخذوا الوقت الكافي لفهم معناه الحقيقي، فالأخلاق ليست ممارسات مقبولة داخل مؤسسة أو صناعة أو أي شيء آخر فالأخلاق ليس معناها فقط أن هناك شيء خطأ تم إنجازه مراراً وتكراراً عبر السنين يجعل منه شيء صحيح ينبغي عمله، والأخلاق

¹ أكرام محسن مهدي الياسري، حسين حريجة غالي، سلوكيات القيادة الأصلية وتأثيرها في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) دراسة ميدانية استكشافية تحليلية لآراء عينة من القادة والتابعين في بعض كليات جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 43، 2015، ص 79.

² عبد الحكيم أحمد نجم وآخرون، العلاقة بين القيادة الأصلية وكل من محورتي العمل ووقت الفراغ "تطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية"، المجلة المصرية لدراسات التجارة، المجلد 40، العدد 02، 2016، ص، ص، 220، 222.

أيضا ليست مجرد مسألة معرفة ما يمكن أن تغفلت به من العقاب أو القيام بما هو قانوني، فالأخلاق أكبر من مجرد اتباع القانون فمن الخطأ أن نظن أن كل ما هو قانوني هو أخلاقي أيضا.¹

أولاً: مفهوم الأخلاق

الأخلاق لغة مفردتها خلق، ومعناها العادة والسجية، والطبع والمروءة، والدين،² وجاء في لسان العرب أن الخلق بضم اللام وسكونها هو الدين والطبع والسجية، وهو أنه صورة الانسان الباطنة وهو نفسه وأوصافها ومعاينتها المختصة بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعاينتها ولهما أوصاف حسنة أو قبيحة،³ ويقال تخلق أي تكلف أن يظهر من خلقه خلاف ما ينطوي عليه.⁴ أما من الناحية الاصطلاحية فقد عرفه الجرجاني " بأنه عبارة عن هيئة للنفس راسخة، تصدر عنها الأفعال بسهولة ويسر من غير حاجة إلى فكر وروية"⁵ وضح هذا التعريف أن الأخلاق تشكل طبع في الانسان يكون الأساس الذي يتحكم في تصرفاته وأفعاله.

كما عرفت بأنها " صفة في النفس تظهر أثارها في الكلام والسلوك العملي والمظهر الخارجي والصحبة المختارة"⁶ حيث وضح هذا التعريف أن الأخلاق هي ميزة لدى الفرد تتحكم في أقواله وأفعاله وسلوكه وعلاقاته.

بينما عرفت الأخلاق في المعجم الوسيط بأنها "علم موضوعه أحكام قيمية تتعلق بالأعمال التي توصف بالحسن أو القبح"⁷ أما بالنسبة لهذا التعريف فقد بين أن الأخلاق تتجلى في مدى التفرقة بين الأعمال السيئة والحسنة بناء على قيم ومعتقدات الفرد.

ويرى رو وبايز (Rue & Byars) أن الأخلاق عبارة عن "المعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة والواجبات الأخلاقية للفرد"⁸ هذا وعرفت أيضا بأنها " مجموع القيم والمعايير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيء وبين ما هو صواب وما هو خطأ"⁹ لخص هذان التعريفان الأخلاق بالمبادئ التي توجه سلوك الأفراد والجماعة نحو المحاسن أو المساوئ من الأقوال والأفعال وبين ما هو صحيح وخاطئ.

وعرف قاموس أكسفورد 1980 (Oxford) مصطلح الأخلاق بأنه " كلمة تعني المبادئ الأدبية وقواعد السلوك"، كما عرف قاموس لونجمان 1995 (Longman) الأخلاق بأنها " العلم الذي يتناول الأخلاق، ويدل على القوانين، أو المبادئ الخلقية

¹Patricia J Parsons, **Ethics in public relations**, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, New York, USA, 2nd Ed, 2008, P P 7,8.

² خالد بن جمعة بن عثمان الخراز، موسوعة الأخلاق، مكتبة أهل الأثر لنشر والتوزيع، الكويت، ط الأولى، 2009، ص 21.

³ محمد فضل الهندي، درجة ممارسة مديري المداري الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص 17.

⁴ إبراهيم أنيس واخرون، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ط الرابعة، 2004، ص 252.

⁵ خالد بن جمعة بن عثمان الخراز، مرجع سابق، ص 21.

⁶ سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل (ضرورة تنموية)، رابطة العالم الإسلامي، إدارة الثقافة والنشر، سلسلة دعوة الحق، السنة 25، العدد 242، 2010، ص 11.

⁷ إبراهيم أنيس واخرون، مرجع سابق، ص 252.

⁸ تحسين أحمد الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، مركز الدراسات والبحوث جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط الأولى، 2012، ص 105.

⁹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط الأولى، 2006، ص 16.

التي تتحكم في سلوك الفرد"¹ وعرفت الأخلاق أيضا "بطرق تكوين المبادئ التوجيهية لسلوك الأخلاقي للفرد"²، وكما عرفت أيضا " نظام مبادئ السلوك التي توجه سلوك الفرد"³ بينت التعريفات التالية أن الأخلاق هي مبادئ وقواعد يتحلى بها الفرد ويجعلها الأساس الموجه لحياته وسلوكياته تجاه الآخرين.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول بأن الأخلاق هي وسيلة لتهذيب النفس وتأديبها وتثقيفها على حسن التعامل مع الآخرين وفق معايير ومبادئ يجعل منها الفرد أساس ومحركا لتوجهاته وتعاملاته مع الآخرين، وتكون هذه المبادئ والمعايير وليدة ثقافة المجتمع والأسرة والبيئة التي نشأ فيها الفرد، والتي قد تؤثر على الأخلاق التي سيتحلى بها هذا الفرد مستقبلا، أو قد تصقل وتشحذ هذه المبادئ وفق ما يريده الفرد سواء نحو الصواب أو الخطأ، هاته المبادئ والمعايير والتي ستشكل لنا في النهاية أخلاق الفرد والتي سيجعل منها أساسا لتعاملاته وسلوكياته وتصرفاته نحو باقي الأفراد والمجتمع ككل.

ثانيا: أهمية الأخلاق:

تلعب الأخلاق دورا كبيرا في القضاء على الكثير من العادات السلبية التي من شأنها التأثير على الفرد والمجتمع وكل ما يدخل ضمن هذا المجتمع من مؤسسات وادارات وغيرها من التنظيمات الاجتماعية، وتتجلى أهمية الأخلاق في كونها الأساس الذي يساعد المجتمعات في التخلص من كل دخيل أو متطفل هدفه إفساد المجتمعات من القيم الرصينة التي تحملها مبادئ دينهم السامي الذي حثهم على التحلي بالأخلاق والقيم الرشيدة،⁴ هذا وتتجلى أهمية الأخلاق في الشق الديني بشكل كبير من خلال كثرة الآيات القرآنية والأحاديث التي نادى بالأخلاق، هذا من أجل أن يعرف المرء غاية الوجود الإنساني فالغاية الأولى هي العبادة فإذا نظرنا إلى أحد أطراف العبادة المتمثل في المعاملات نجدها قضية خلقية مثلا عدم الغش في البيع وهو قضية خلقية، وكذلك تساهم الأخلاق في تقوية إرادة الإنسان وتمرين النفس على فعل الخيرات وترك الشر، وكذلك تبرز أهميتها في جعل الإنسان الذي يتحلى بالأخلاق الحسنة قدوة حسنة لغيره وخاصة إذا كان هذا الشخص في مكان قيادي أو مكان ذو مسؤولية فهو يجعل منه قدوة يحتذى بها للأشخاص المحيطين به هذا كله من أجل صلاح المجتمع والناس والقضاء على مفسدات الأخلاق التي تنشر الغش والكذب وغيرها من مساوئ الأمور.⁵

أما في الجانب المؤسساتي فتحتل الأخلاق التي يتحلى بها الأفراد داخل المؤسسة دورا في توضيح كيفية التعايش معا وتستجيب إلى حاجات تنظيمية كثيرة بغض النظر عما إذا كان القطاع عام أو خاص، لأنها تعمل كمرجع في اتخاذ القرار، كما أنها تسمح بالحوار في حالة إذا ما تم التشكيك في القرارات المتخذة، كما تساعد الإدارة على اختيار الوسائل الصحيحة والجيدة لتحقيق

¹ أسامة محمد خليل الزناتي، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2014، ص 12.

² George Cheney, et al, **Just a Job**, Published by Oxford University Press, New York, USA, Inc, 2010, p 23.

³Susan Jacob, et al , **Ethics and Law for School Psychologists**, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA, 17th ed, 2016; p 2.

⁴ نور محمد أبو علبه، القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015، ص 20.

⁵ خالد بن جمعة بن عثمان الخراز، مرجع سابق، ص، ص 33-46.

أهدافها دون تخلي عن القيم والمبادئ العامة.¹ كما تساعد الأخلاق الحسنة التي يتحلى بها الأفراد في التأثير على الكثير من المجالات مما يلزم المؤسسات بالالتزام بها ويمكن توضيح أهميتها في النقاط التالية:²

- تعزيز مصداقية المؤسسة مع المرؤوسين؛
- تزويد المؤسسات بالريح والمنفعة من كل الاتجاهات؛
- تحسين عملية صنع القرار؛
- خلق المصداقية بين المؤسسات والمجتمعات؛
- تساعد الأخلاق بالحفاظ على المجتمع والبيئة أكثر من القوانين والأنظمة؛

ويمكن توضيح أهمية الأخلاق في دورها الكبير في القضاء أو التقليل من كل نوع من أنواع العادات السيئة التي قد تنخر جسم المؤسسات وحتى المجتمع ككل مما يجعله عرضة لانتشار للفساد والغش والكذب وغيرها من الصفات السيئة المنبوذة التي تؤدي إلى الإضرار بالمؤسسات من ناحية صورة وسمعة المؤسسة في محيطها وكذلك فساد المجتمع، فتحلي الأفراد بالأخلاق الحميدة تجعل منها صورا حصينا للمؤسسات وللمجتمعات والتي تحصنها من كل شيء لا أخلاقي، وتعود بالفائدة على المجتمع وكل الأطراف الفاعلة في وسط هذا المجتمع.

الفرع الثاني: مفهوم القيادة الأخلاقية:

قبل التطرق إلى مفهوم وتعريف مصطلح القيادة الأخلاقية كان لا بد أولا من استعراض الأدب النظري لنشأة أهم النظريات التي ركزت وخاضت في القيادة التي تركز على قيم وأخلاق القادة، هذا قبل البدء في توضيح تعريفات القيادة الأخلاقية وأهميتها وأهم ما جاءت به القيادة الأخلاقية.

أولا: التأصيل النظري للقيادة المرتكزة على القيم والأخلاق:

ساهمت الفضائح وقضايا الفساد التي هزت الشركات الكبرى على مدى العقود الماضية في زيادة التركيز على أخلاقيات الأعمال التجارية اليوم، حيث يجد المدراء والعمال أنفسهم أمام معضلات أخلاقية في وظائفهم عندما تصبح بيئة العمل أكثر تعقيدا³ فخلال القرن الواحد العشرين ظهرت العديد من الإخفاقات القيادية، وتعرض العديد من القادة إلى الكثير من السلوكيات غير الأخلاقية، حيث تم الكشف عن الفساد المالي والجشع والعديد من الممارسات غير الأخلاقية المتصاعدة، خلال هذه الفترة بدأ الحديث يتزايد حول القيادة القائمة على القيم والأخلاق والحكم الراشد من أجل إيجاد حل لهذه الممارسات غير الأخلاقية المتزايدة ومن هنا بدأت الأدبيات النظرية تلح على الحاجة إلى توفر عنصر الأخلاق والقيم لدى قادة المؤسسات، وتصف القيادة المرتكزة على القيم السلوكيات الأخلاقية المتجذرة في الأسس الأخلاقية والمعنوية، وتشمل القيادة المرتكزة على القيم البارزة في أبحاث القيادة

¹Jacinthe Theberge, **Le Leadership éthique Dans la Fonction Publique Québécoise Concilier éthique et Performance en Contexte de changement**, Mémoire du programme de Maîtrise en Éthique, L'Université du Québec a Rimouski, 2010, P P 96 97.

² أسامة أحمد خليل الزناتي، مرجع سابق، ص 13.

³ Audur Hermannsdottir et al, **when Being Good is not enough: Towards Contextual Education of Business Leadership Ethic**, Journal of Contemporary Management Issues, Vol. 23, No. 2, 2018, p 1.

كل من القيادة الروحية والخدمية والأصلية والتحويلية والأخلاقية وستتطرق في هذا العنصر إلى أبرز النظريات التي تناولت الجانب الأخلاقي للقيادة.¹

ويوضح لنا الجدول رقم (1-1) أهم النظريات التي أبرز وأوضح من خلالها الباحثون بأن القادة يجب أن يكونوا مخلوقين وأن يتمتعوا ويتحلوا بصفات وقيم أخلاقية داخلية.

جدول رقم (1-1): الدراسات التي نشأت لمعالجة الجانب الأخلاقي في القيادة (حسب الترتيب الزمني حسب أول ظهور)

| الكاتب | نظريات القيادة المرتكز على القيم |
|---|----------------------------------|
| Greenleaf, 1977; Patterson, 2003; Parolini, Patterson, & Winston, 2009 | القيادة الخدمية |
| Block, 1993 | نظرية الاشراف |
| Lipman-Blumen, 1996 | القيادة المترابطة |
| Choi & Mai-Dalton, 1999 | قيادة التضحية الذاتية |
| Bass & Steidlmeier, 1999 | التحويلية الأصلية |
| Regine & Lewin, 2000; Marion & Uhl-Bien, 2001; Knowles, 2001, 2002 | القيادة المعقدة |
| Osborn, Hunt, & Jauch, 2002 | القيادة السياقية |
| Pearce & Conger, 2003 | القيادة المشتركة |
| Fry, 2003 | القيادة الروحية |
| Avolio, Gardner, Walumba, Luthans & May, 2004; Avolio, Luthans, F., & Walumbwa, F. (2004). Luthans, & May, 2004; Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumba, 2005 | القيادة الجديرة |
| Brown, Trevino & Harrison, 2005; Brown & Treviño, 2006; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Kalshoven, Hartog, & Hoogh, 2011. | القيادة الأخلاقية |

المصدر: Mary Kay Copeland, *the Emerging Significance of Values Based Leadership: a Literature Review*, International Journal of Leadership Studies, Vol. 8 Iss. 2, 2014, p 107

العديد من التخصصات المشار إليها في الجدول أعلاه رقم (1-1) كانت مجرد بحوث بدائية وتفتقر إلى إطار نظري قوي ومن بين المنظورات الناشئة يقترح الباحثون أن القيادة التحويلية، والأخلاقية، والأصلية، اكتسبت أعظم الزخم في الأدبيات القيادية، حيث شكلت هذه الأنماط الثلاثة المكونات الأساسية لأبحاث القيادة المرتكزة على القيم.²

¹Mary Kay Copeland, *the Emerging Significance of values based leadership: a literature review*, International Journal of Leadership Studies, Vol. 8 Iss. 2, 2014, p p 105 106.

²Mary Kay Copeland, op. cit., p 107.

ثانياً: الأدب التأسيسي للقيادة الأخلاقية:

لقد أدت الفضائح التي هزت شركة إنرون (Enron) وغيرها من الفضائح الأخلاقية في مجال الأعمال والحكومات والرياضة وحتى المنظمات غير الربحية إلى تساءل ما الخطب في قادتنا؟¹ الأمر الذي جعل الباحثين يسارعون إلى معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى هكذا قضايا، ما جعل موضوع القيادة الأخلاقية يتصدر المشهد في هذه الفترة والذي جاء كنوع من الحلول التي نادى بها الباحثون من أجل معالجة أزمة فساد القادة، إلى أن الأبحاث في هذا الموضوع كانت قليلة نوعاً ما والتي سنحاول تلخيصها من خلال الجدول رقم (1-2) والذي سيحدد لنا الأبحاث الأساسية في القيادة الأخلاقية.

جدول رقم (1-2): الأدب التأسيسي للقيادة الأخلاقية.

| الدراسة | البحث والنتائج |
|--|---|
| Bandura (1977), Bandura (1986) | نظرية التعلم الاجتماعي: أكدت هذه النظرية على أن القادة الأخلاقيون هم مصدر للإرشاد والتأثير على أتباعهم لأن مصداقيتهم كقدوة تجعل من المرؤوسين يريدون تقليدهم، كما أن القادة الأخلاقيون يعاملون الآخرين بصورة عادلة مما يؤدي إلى جذب الأتباع لهم. |
| Kirkpatrick & Locke (1991), Kouzes & Posner, (1993), Den Hartog et al. (1999) | تصورات الخصائص الأخلاقية في القادة والتنبؤ بفعالية الزعيم المتصورة: هذه النظرية أكدت أن التصورات عن أمانة ونزاهة القائد وموثوقيته ترتبط بمدى فعالية القائد. |
| Treviño, Hartman & Brown (2000), Treviño, Brown, & Hartman (2003) | الخصائص الشخصية والقيادة الأخلاقية: كشفت هذه النظرية أن القادة الأخلاقيين هم أولئك الذين كانوا صادقين، وجدريين بالثقة وعادلين واتخذوا قرارات مبنية على المبادئ، وتصرفوا بطريقة أخلاقية في محيطهم المهني وحياتهم الشخصية. |
| Treviño, Hartman & Brown (2000), Treviño, Brown, & Hartman (2003) | مدير الأخلاقي: أوضحت هذه الدراسة أن مجمل جهود القادة لتأثير على السلوك الأخلاقي للمرؤوسين (كونه مدير أخلاقي) هو جانب مهم من القادة الأخلاقيين. |
| Treviño, Hartman & Brown(2000), Weaver, Treviño, & Agle (2005) | أهمية نموذج الدور الأخلاقي: حددت هذه الدراسة دور النموذج الأخلاقي وناقشت أهمية القادة الذين لديهم نموذج أخلاقي إذا أرادوا أن يتطوروا كقادة أخلاقيين. |
| Dirks & Ferrin (2002) | القيادة الفعالة والثقة المعرفية: توصلت هذه الدراسة إلى أن قدرة القادة على بناء ثقة معرفية مع المرؤوسين تنشأ من خلال كونهم محترفين وموثوقين، مع ضرورة إظهار أنهم يعتنون بأولئك الذين يعملون لصالحهم وعلى هذا يتم تقييمهم على أنهم قادة أكثر فعالية. |
| Brown, Treviño & Harrison (2005) | تعريف والتحقق من القيادة الأخلاقية: اقترحت هذه الدراسة نظرية التعلم الاجتماعي كأساس نظري لشرح القيادة الأخلاقية، حيث حدد الباحثون وصادقوا على بناء القيادة الأخلاقية من خلال دراسة سبع دراسات متشابهة وحددوا أن القيادة الأخلاقية ترتبط بسلوك وصدق القائد ومستوى الثقة فيه والعدالة التفاعلية، والقيادة الكاريزمية الاجتماعية، كما أوضحت أن القيادة |

¹Michael E. Brown, Linda K. Treviño, Ethical leadership: A review and future directions, The Leadership Quarterly, v 17, Iss 6, 2006, p 596.

| | |
|---|---|
| <p>الأخلاقية تتنبأ بنتائج مثل الفعالية المتصورة للقائد والرضا الوظيفي للمرؤوسين، وإخلاصهم واستعدادهم لتبليغ عن المشاكل للإدارة.</p> | |
| <p>مقياس القيادة الأخلاقية (ELS): طورت هذه الدراسة أداة من عشر بنود لقياس تصورات القيادة الأخلاقية، فحص هذا المقياس العديد من الدراسات لتحديد الأبعاد المختلفة لبناء القيادة الأخلاقية، وخلصت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية الإشرافية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالعدالة التفاعلية وأمانة القائد، فضلاً عن التأثير المثالي للقيادة التحويلية.</p> | <p>Brown, Treviño, & Harrison (2005)</p> |
| <p>التعرف على أوجه الشبه والاختلاف بين القيادة الأخلاقية والنظريات ذات الصلة: ناقشت هذه الدراسة أن القادة الأخلاقيين مثل القادة الأصوليين والتحويليين، لديهم دوافع إثارية ويظهرون اهتمام حقيقياً بالناس، ويعتقد أنهم أفراد ذو نزاهة يتخذون قرارات أخلاقية ويصبحون كنموذج للآخرين، وبينت أيضاً أن الاهتمام الإيجابي الذي يديه القادة بالسلوك الأخلاقي للمرؤوسين هو من بين الخصائص المميزة للقادة الأصوليين والتحويليين، وحددت أن نظريات القيادة التحويلية والأصلية والروحية والأخلاقية كان لها العديد من الخصائص المتداخلة وأنهم يشتركون في مكون أخلاقي.</p> | <p>Brown & Treviño (2006)</p> |
| <p>السلوك الأخلاقي أمر حيوي بالنسبة للمنظمات: أوضحت هذه الدراسة أن السلوك الأخلاقي للمؤسسات أمر حيوي لأن الزلات الأخلاقية للقيادة يمكن أن تكون لها عواقب تنظيمية مكلفة كما أوضحت أن على المؤسسات اختيار القادة الذين يظهرون نزاهة ويتصرفون بطريقة أخلاقية ولا يخدمون أنفسهم ولا يستغلون الآخرين، واختتمت هذه الدراسة بأنه عندما ينظر للقيادة الأخلاقية على أنها أخلاقية وينظر إلى الإدارة العليا على أنها أكثر فعالية يعرب المرؤوسين عن مزيد من التفاؤل بشأن الإمكانيات المستقبلية للمنظمة.</p> | <p>De Hoogh & Den Hartog (2008)</p> |
| <p>القيادة الأخلاقية وفعالية القائد: قدمت هذه الدراسة أدلة أولية على أن القيادة الأخلاقية مقارنة بالقيادة التحويلية والأصلية قد تكون مؤشراً أقوى على فعالية القيادة.</p> | <p>Copeland (2009)</p> |
| <p>القيادة الأخلاقية في العمل (ELW): طورت هذه الدراسة مقياس متعدد الأبعاد يوفر رؤى إضافية حول سوابق ونتائج القادة الأخلاقيين، حيث أظهر هذا المقياس علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية وفعالية القائد، ويقاس هذا المقياس سبع سلوكيات أخلاقية للقائد، النزاهة، العدالة، التوجيه الأخلاقي، توجيه الأفراد، مشاركة السلطة، توضيح الدور، الاهتمام بالاستدامة، كما شرح هذا المقياس سلوكيات التباين في الثقة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وفعالية القائد والمرؤوسين التي قدمها مقياس (ELS) الأحادي البعد، وتوقعت أبعاد مشاركة السلطة والعدالة التي قاسها مقياس (ELW) مستويات أعلى من سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى التابع.</p> | <p>Kalshoven, Hartog & Hoogh (2011)</p> |
| <p>نموذج متعدد المتغيرات لفحص القائد وتفضيلات الأتباع والمتغيرات الطرفية: فحصت هذه الدراسة نمودجا متعدد المتغيرات لتنبؤ بفعالية القائد شمل تقييماً لمساهمة القيادة الأخلاقية في التنبؤ بفعالية القائد، بالإضافة إلى تأثير المتغيرات ذات الصلة التي يمكن أن تسهم في تخفيف العلاقة بين السلوكيات الأخلاقية للقائد وفعالية القيادة، تضمنت المتغيرات تفضيلات الموظفين</p> | <p>Copeland (2013)</p> |

وتوقعات القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي المتصور للمؤسسة، وقدمت الدراسة دليلاً على القادة الأخلاقيين والتحوليين أكثر فعالية ويمكن لكل من هذه السلوكيات المساهمة بشكل متزايد في توضيح وتوقع فعالية القائد.

المصدر: Mary Kay Copeland, **the Emerging Significance of Values Based Leadership: a Literature Review**, International Journal of Leadership Studies, Vol. 8 Iss. 2, 2014, p 107.

تاريخياً لم يتم بناء القيادة الأخلاقية بطريقة متكاملة ومنظمة في مجال البحث، إلى بعدما طور براون وآخرون القيادة الأخلاقية كنظرية مستقلة لأول مرة،¹ حيث كان ينظر إلى "الأخلاقيات" من منظور فلسفي، كما أن الدراسات التي ناقشت وقيمت القيادة الأخلاقية وما يترتب على القيادة الذي يستخدمون الجانب الأخلاقي كانت قليلة ومجزأة قبل العمل المكثف الذي قام به كل من براون وترفينو وهاريسون 2005 (Brown, Treviño, & Harrison)، وبراون وترفينو 2006 (Brown, Treviño) والتي كانت الدراسات الأساسية التي بدأت في بناء القيادة الأخلاقية والتي قدمت الركيزة الأساسية التي انطلق منها الباحثون في دراسة القيادة الأخلاقية.²

ثالثاً: تعريف القيادة الأخلاقية:

يعتبر مفهوم القيادة الأخلاقية من بين المفاهيم الحديثة في المجال الإداري التي لقيت الكثير من الاهتمام في الآونة الأخيرة هذا نتيجة لما شهده العالم من معضلات أخلاقية في الآونة الأخيرة، لهذا فقد حاول العديد من الباحثين تقديم تعريف للقيادة الأخلاقية مما نتج عنه الكثير من التعاريف والتي تختلف باختلاف رؤية الباحث وتخصصه، وعليه سنحاول استعراض أهم التعاريف للقيادة الأخلاقية والتي أبرزها تعريف براون وآخرون 2005 (Brown et al)، حيث عرفها بكونها "إظهار السلوك المعياري الملائم من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، والترويج لمثل هذا السلوك للمرؤوسين من خلال الاتصال وتعزيز اتخاذ القرار في اتجاهين"³ ركز هذا التعريف على نقطتين أولها إظهار السلوك المناسب من خلال الأعمال الشخصية والتواصل بين الأفراد أي جعل تصرفات القائد كقدوة ومثال، ثانياً نشر مثل هذه السلوكيات بين الأفراد كتحفيزهم على التحلي بالسلوكيات المناسبة وتعزيز مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات.

في حين عرفها شاو 2008 (Shaw)، "بأنها عملية موائمة وتوجيه الموارد التنظيمية بطريقة تحترم المعايير الاجتماعية ومعالجة الإجراءات الصحيحة أو الحاطفة للأفراد"⁴ ركز هذا التعريف على أهمية وضرورة قيادة وتصويب كل موارد المنظمة بالطريقة

¹Hamid Reza Rezaei Kelidbari et al, **The role of ethical leadership on employee performance in Guilan University of medical sciences**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 230, 2016, p 266.

²Mary Kay Copeland, op. cit., p 121.

³Brown et al, **Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing**, Organizational Behavior and Human Decision Processes Vol. 97, Iss. 2, 2005, p 120.

⁴Scott M. Shaw, **Leadership Development and the Characteristics/ Traits of Ethical and Effective Leaders: the Delphi Technique**, <https://search.proquest.com/openview/daf5434d7a0337513873ccd87c844468/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>, 07/01/2019, 08 :36, p 7.

التي تكون مناسبة وموافقة للمبادئ والقيم الاجتماعية المتفق عليها وتصحيح ما قد يقع فيه الأفراد من أخطاء وعثرات أثناء تأدية أعمالهم

بينما عرفها أركان يالميز (Ercan Yalmiz) 2010، بأنها "نشر الانصاف وإظهار الاحترام لصفات الآخرين الشخصية والجمع بين قدرات الأمانة، والموثوقية، والإخلاص، واتخاذ القرار الديمقراطي، ودعم مشاركة الأفراد كونه متعاطفا ولطيفا"¹ ركز هذا التعريف على دور القائد في إشاعة العدل واحترام الآخرين، هذا من خلال كون القائد ملما بكل صفات الأمانة النزاهة والموثوقية وصنع قرارات العادلة.

أما الطراونة 2010 فقد عرفها " بأنها التأثير في المرؤوسين لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية، وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة"² ركز هذا التعريف على خلق وتوفير مناخ تنظيمي ضمن الإطار الأخلاقي بما تضمنه الأطر القانونية والأنظمة واللوائح مما يؤثر في العاملين ويدفعهم إلى تحسين أدائهم وزيادة انتاجيتهم في العمل.

كما عرفتها اليك وآخرون 2012 (Elic et al)، "عرض القيادة السليمة المعيارية من خلال الأنشطة الفردية والعلاقات بين الأشخاص، وترقيتها مباشرة إلى المرؤوسين من خلال الاتصالات الثنائية الاتجاه والدعم وصنع الاختيار"³ بينما عرفها عابدين وآخرون 2012، " بأنها اظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص، وترويج ذلك السلوك لدى المرؤوسين والمرؤوسين"⁴ ركز كلا التعريفان على ضرورة إظهار وإيضاح نوع القيادة الصحيحة والتي تركز على المبادئ والقيم والمعايير المعمول بها والمتعارف عليها والتي تعتمد على التفاعل الحاصل بين القائد الأفراد التابعين له والعمل على نقل ونشر هاته المبادئ إلى العاملين من خلال تعزيز وتقوية العلاقات التفاعلية بين القيادة والعاملين ودعمها. في حين عرفها أحمد بن عبد الله الكبير 2016 "بأنها سمات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة"⁵ ركز هذا التعريف على الصفات والخصائص التي يجب أن يتحلى بها القائد والتي يجب أن تكون تتوافق مع القيم الأخلاقية والقانونية ومختلف المصالح الأخرى والتي تمكنه من التأثير في الأتباع من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

بينما عرفها كل من باداوود والزهراني 2018، "بأنها ذلك التعامل النبيل مع الأتباع المتوافق مع القيم الأخلاقية ومحاوله غرس تلك القيم الأخلاقية فيهم بالقدوة الحسنة والتوجيه السليم، وجعل تلك الأخلاق والسلوكيات الفاضلة هي المبدأ الأساسي

¹ Ecran Yalmiz, **The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics**, , Procedia Social and Behavioral Sciences, Vol. 10, Iss. 2, 2010, p 3950.

² سليمان بن عبد الله الشنوي، عبد الرحمن بن محمد الحبيب، القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد 4، 2017، ص 122.

³ Zain-Ul-Aabdeen et al, **The Impact of Ethical Leadership, Leadership Effectiveness, Work Related Stress and Turnover Intention on the Organizational Commitment**, International Journal of Economics and Business Administration, Vol. 2, No. 2, 2016, p 8.

⁴ محمد عبد القادر عابدين وآخرون، درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 28، 2012، ص 337.

⁵ أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الأولكة لنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2016، ص

لتعامل داخل المنظمة وجعلها محفزة وملهمة لكل العاملين لتحقيق كل أهداف المنظمة المطلوبة¹، ركز هذا التعريف على القدوة الحسنة التي يصنعها القائد لنفسه من خلال حسن سلوكياته وأخلاقه وتعاملاته مع الأفراد التابعين والتي تركز على المبادئ والقيم المتعارف عليها ما يجعله مثال يحتذى به داخل المؤسسة، ويجعل كذلك من هذه التعاملات والسلوكيات والتصرفات قاعدة يسير عليها كل المرؤوسين.

هذا وقد أتى في مفهوم بيرنز (Burns)، للقيادة الأخلاقية " بأنها تؤكد على حاجات المرؤوسين وقيمهم وأخلاقهم وتحمل مسؤولية أعلى ومساعدة العاملين في مواجهة الصراع، ولا بد من فهم الدوافع الشخصية² ركز هذا التعريف على دور القيادة في التقليل من الصراعات من خلال مساعدة العاملين على مجابهة الصراعات من خلال الاهتمام بجائهم وقيمهم الشخصية وتعزيز الجانب الأخلاقي لدى المرؤوسين.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن القيادة الأخلاقية تتكون من العناصر التالية:

- إظهار السلوك الأخلاقي من طرف القادة؛
- تشجيع المرؤوسين على التحلي بهذا السلوك الأخلاقي؛
- مكافأة الملتزمين بالسلوك الأخلاقي ومعاقبة المخالفين لهذه السلوكيات؛
- تشجيع مبدأ التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار مع المرؤوسين؛

وعليه يمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها استخدام سلوكيات تستند إلى قيم معيارية وأخلاقية من طرف القائد وتعزيز مبدأ التشاور في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها مع مراعاة أهداف الأفراد والمجتمع ككل، ونشر وتعميم مثل هذه السلوكيات بين كل العاملين في المؤسسة.

رابعا: أهمية القيادة الأخلاقية:

تشكل القيادة الأخلاقية أحد أهم العناصر المؤثرة في المجال التنظيمي والبيئي، هذا على غرار كونها دالة على المنظمة الأخلاقية، أي أن أسرار النجاح والتفوق في مجالات العمل يكمن في مدى الحرص على التمسك بالأخلاقيات الخاصة بكل مهنة حيث أن الأخلاق تمثل عاملا مؤثرا في كافة مجالات العمل إلى درجة أن صور العمل تحتقر وتبتدل قيمتها وتنجلي أهميتها بغياب العامل الأخلاقي فيها، وهنا يظهر لنا جلليا الدور الذي تلعبه القيادة الأخلاقية في جذب نفوس العاملين وبالتالي شحذ قدراتهم وصولا إلى تعديل سلوكياتهم هذا كله بسبب المحرك الأخلاقي القائم في المؤسسة³ ويمكن توضيح أهمية القيادة الأخلاقية أكثر في النقاط التالية:

¹ عمر بن محمد عمر باداود، عبد الله بن علي أحمد الزهراني، درجة ممارسة قادة مدارس المراحل الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 2، المجلد 2، 2018، ص 43.

² عبد الرحيم ناجي علي هامل: القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الإيرادات في المصارف الإسلامية دراسة حالة على مصرف مانديري شرعية بمدينة ملانج بدولة اندونيسيا، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا إبراهيم الحكومية ملانج، اندونيسيا، 2017، ص 25.

³ سلطان أحمد خليف، سلطان عبد الرحمن فتحي، أهمية القيادة الأخلاقية كركيزة جوهرية لتطوير وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم التجارية، العدد 17، رقم 01، 2018، ص 99.

- تعود على القائد والمؤسسة بالنفع من خلال مساهمتها في تعزيز سمعة المؤسسة كشريك تجاري صادق وأخلاقي، وتجذب أعلى مستويات من الجودة وتحتفظ بالعاملين لفترة أطول من الشركات الأخرى؛¹
- تعتبر البوصلة التي توجه العاملين إلى السلوك الصحيح والمرغوب عند مواجهتهم لمواقف جديدة لم يتعرضوا لها من قبل؛²
- النظر إلى الإدارة العليا على أنها أكثر فعالية من طرف العاملين وزيادة التفاؤل بشأن الإمكانيات المستقبلية لمؤسساتهم؛³
- غرس المفاهيم الأخلاقية بين العاملين مما يساعد على تكوين هوية أخلاقية يعتز بها العاملون بسبب انتمائهم لفلسفة هذه الهوية المنظمة؛⁴
- توجه أعضاء المؤسسة نحو تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إليها المؤسسة والمجتمع ككل، وتساعد العاملين في أن يصبحوا أكثر تعاوناً واعتماداً على بعضهم البعض؛⁵
- النظر إلى القائد على أنه قائد أخلاقي في المؤسسة يساهم في خلق رسالة أخلاقية قوية تحظى باهتمام الموظفين وتؤثر في أفكارهم وسلوكهم؛⁶
- يساهم إظهار السلوك الأخلاقي من قبل القائد في التأثير على المنظمة من خلال خلق بيئة عمل مواتية وزيادة التواصل الفعال وزيادة إنتاجية الأفراد والمؤسسة؛⁷
- تعزز القيادة الأخلاقية الرضا الوظيفي للعاملين من خلال إظهار وإثبات السلوك الأخلاقي من قبل القائد، وتساهم في الرفع من الثقة في القائد؛⁸
- إن تمتع القائد بمهوية أخلاقية عالية يجعله أكثر ملائمة لقيادة أفضل، وبيئة تنظيمية أكثر جدارة بالثقة؛⁹
- إن تصرفات القادة الأخلاقية يمكن الاعتماد عليها في إيجاد وازدهار بيئة تنظيمية أخلاقية في مكان العمل؛¹⁰

¹Robert M. Fulmer, **The Challenge of Ethical Leadership**, Journal of Organizational Dynamics, Vol. 33, No. 3, 2004, p 308.

² عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص 21.

³Mary Kay Copeland, **The Impact of Authentic, Ethical, Transformational Leadership on Leader Effectiveness**, Journal of Leadership, Accountability and Ethics, Vol. 13, No. 3, 2016, p 82.

⁴ علي حسون الطائي، محسن رشيد مصيحب، العلاقة بين ممارسة القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية بحث ميداني في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 126، 2018، ص 141.

⁵Annebel H.B. De Hoogh, Deanne N. Den Hartog, **Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study**, The Leadership Quarterly, Vol 19, Iss. 3, 2008, p 300.

⁶ Linda Klebe Trevino et al, **Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership**, Californai Management Review, Vol. 42, No. 04, 2000, p 128.

⁷ Mai Ngoc Khuong, Vo Minh Duc, **The Effect of Ethical Leadership on Employee's Virtuous Behavior – A Study of Marketing Agencies in Ho Chi Minh City, Vietnam**, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 9, 2015, p 837.

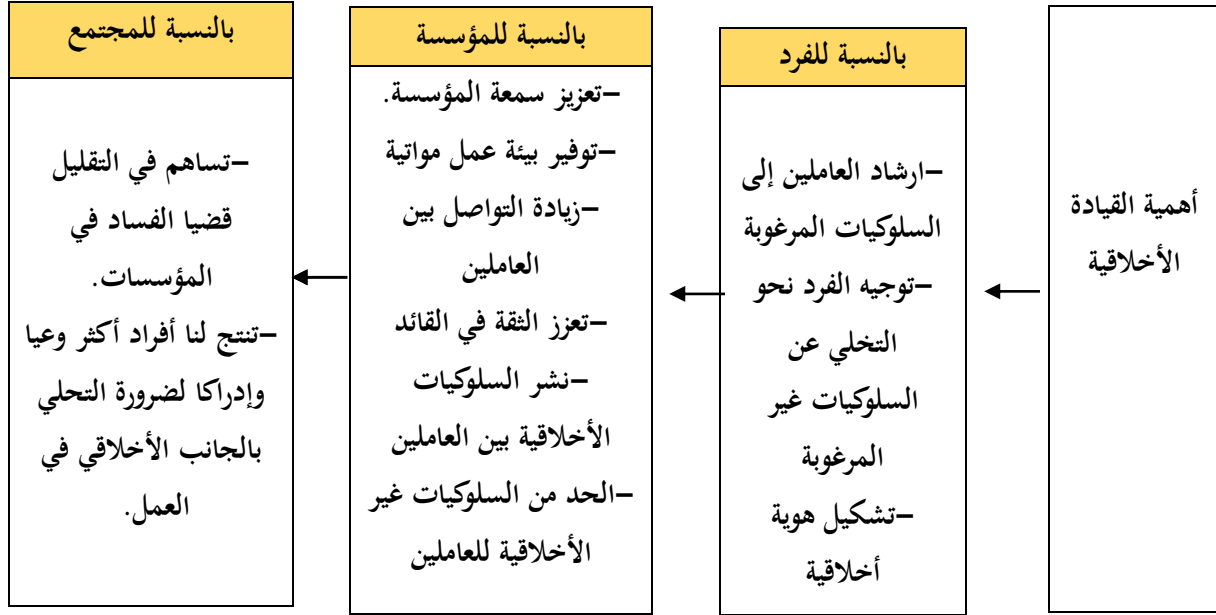
⁸ Uğur Yozgat, Gülen Meşekıran, **The Impact of Perceived Ethical Leadership and Trust in Leader on Job Satisfaction**, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 4, No. 2, 2016, p 130.

⁹Marcia Vander wood, **Leader Self-Perceptions of Ethics In and Out of the Workplace and Personal trustworthiness**, the doctoral dissertation, College of Social and Behavioral Sciences, Walden University, 2018, p 92.

¹⁰ Hussam Al Halbusi, Shehnaz Tehseen, **Impact of Ethical Leadership on Affective Commitment through Mediating Impact of Ethical Climate: A Conceptual Study**, Durreesamin Journal, Vol. 04, Iss. 02, 2018, p 8.

- وجود وانتشار السلوكيات الأخلاقية في كل مكان في العمل يساهم في الحد من السلوكيات غير الأخلاقية التي قد تنشر في مكان العمل؛¹

الشكل رقم (1-1): أهمية القيادة الأخلاقية.



المصدر: من اعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن أهمية القيادة الأخلاقية تكمن في أنها البوصلة التي تحدد اتجاهات القادة في تعاملاتهم داخل المؤسسة مع العاملين وكل الأطراف الفاعلة فيها، فهي تساهم في خلق بيئة تنظيمية تسودها المعايير والمبادئ الأخلاقية والتي من شأنها أن يكون لها دور فعال في تخفيض السلوكيات غير المرغوب داخل المؤسسة وتحقيق فعالية أكبر للقائد وزيادة الثقة فيه من طرف العاملين والأطراف الأخرى التي لها علاقة بالمؤسسة.

الفرع الثالث: خصائص القيادة الأخلاقية:

القائد الذي يحكم الأمور داخل المؤسسة بطريقة أخلاقية، لا بد من أن تتوفر فيه العديد من السمات والخصائص المهمة التي تساعد على تسيير نشاط المؤسسة وفق المبادئ والمعايير الأخلاقية التي يحكم بها، ولا بد أن يكون هناك ميثاق أخلاقي ملزم له ومرؤوسيه على التصرف على نحو محدد داخل المؤسسة،² وعلى هذا الأساس فقد حاول العديد من الباحثين إجراء دراسات من أجل تحديد أهم السمات والخصائص اللازم توفرها في القائد الأخلاقي، ولعل أبرز هاته الدراسات هي الدراسة الرائدة التي أجراها

¹ Boon Heon TAN, **Effect of a ubiquitous moral cue on ethical leadership, moral disengagement and goal difficulty: Real-world outcomes of a novel behavioural intervention by mobile application technology**, the doctoral dissertation, the Lee Kong Chian School of Business, Singapore Management University, 2017, p 72.

² عماد سعيد محمد الشاعر، مرجع سابق، ص 18.

تريفينو وآخرون 2003 (Treviño et al 2003)¹، وكانت الدراسة قد وضعت أربعة خصائص للقيادة الأخلاقية يمكن توضيحها في النقاط التالية:²

- **التوجه نحو الأفراد:** من خلال التركيز على الأفراد والاهتمام بهم وحسن التعامل معهم واحترامهم، والسعي إلى تطويرهم وتعليمهم.
 - **وضوح التصرفات والميزات الأخلاقية:** من خلال فعل الأشياء الصحيحة وجعل القائد كنموذج وقدوة في المؤسسة وضرورة تميزه بالصدق والأمانة ما يجعله جدير بالثقة، مع تعزيز التواصل بين القائد والأفراد.
 - **وضع المعايير الأخلاقية والمساءلة:** من خلال وضع التوقعات والقواعد الأخلاقية، واستخدام المكافآت للمتزمين والعقوبات للمخالفين وعدم التسامح مع المفوقات الأخلاقية التي تحدث في المؤسسة، والتمسك بالقيم واستخدام الإدارة القائمة على القيم.
 - **اتساع الوعي الأخلاقي:** من خلال تركيز القائد على المدى الطويل واهتمامه بمصالح الجميع، والتركيز على استقامة وسائل وغايات المؤسسة والاهتمام أيضا بالعاملين في المستويات الدنيا، وتمتع القائد بوعي أخلاقي كبير.
- كما أشار نجم عبود في كتابه "القيادة الإدارية في القرن العشرين" إلى أن هناك العديد من الخصائص التي تجعل من القائد الأخلاقي متميزا عن غيره من القادة ومن أهمها ما يلي:³
- **الرؤية الأخلاقية:** يعزز القائد الأخلاقي منظوره الاستراتيجي برؤية أخلاقية ذات أبعاد أوسع من الأبعاد العادية لرؤيته الاستراتيجية، فيضيف البعد الأخلاقي إلى خياراته الاستراتيجية والتي تعد معيارا مميزا لما يريد أن يصل إليه سواء في الأهداف أو الوسائل أو الأساليب.
 - **امتلاك الحس الأخلاقي:** حيث يستعمل القائد الحس الأخلاقي في تعاملاته اليومية، ويطبق الممارسات الأخلاقية مع أفراد.
 - **لديه قيم أخلاقية:** والتي تتكون من بعدين الأول باعتبارها قيما صالحة لإرشاد القرارات والسلوكيات في كل الأوقات والظروف أما البعد الثاني فيتجلى كون هاته القيم تتطور وتتأقلم مع القضايا الأخلاقية الحاصلة في مجال العمل.
 - **التمتع بمقاييس أخلاقية واضحة:** فلا بد للقائد الأخلاقي وضع عدد من قواعد والمعايير الأخلاقية التي توضح وتبين ما هو خطأ وما هو صواب، ما يسهل إصدار الحكم على سلوك الأفراد.
 - **العمل على انشاء علاقات أخلاقية مع أصحاب المصلحة وكل الأطراف الفاعلة مع المؤسسة ومحيطها الخارجي:** سواء كانوا زبائن موردين جمهور، أطراف حكوميين، أو غيرهم.

¹ أسامة أحمد حسنين، تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية دراسة ميدانية، كلية التجارة، جامعة سوهاج، د ت، ص 9.

²Linda Klebe Treviño et al, **A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite**, Human Relations, Vol. 56, No. 01, 2003, p p, 15, 16.

³عماد سعيد محمد الشاعر، مرجع سابق، ص، ص 20، 19.

ويمكن القول بأن خصائص القيادة قد شهدت اختلاف بين الباحثين كل حسب رؤيته وتخصصه، إلى أننا نرى بأن الخاصية الكبرى التي يمكن أن تتوفر في القائد الأخلاقي هي مطابقة أقواله مع أفعاله، فلا بد للقائد الأخلاقي أن تكون أفعاله مطابقة تماما لأقواله، فالقائد الأخلاقي لا يمكن أن يشجع العمال على التحلي بالسلوك الأخلاقي في العمل والالتزام بالمعايير الأخلاقية في حين يكون هو أول من يخرق هاته السلوكيات والمعايير.

الفرع الرابع: عناصر القيادة الأخلاقية:

الكثير من القادة يمارسون سلوكيات جيدة أثناء عملهم، إلا أنه لا بد من أن يفكر المرء في معنى أن يقود الفرد وهو يتحرى البعد الأخلاقي في العملية القيادية، والتي تتمثل عناصرها الخمسة في الاتصال والجودة والتعاون والتخطيط المتعاقب والسيطرة والتي سنوضحها فيما يلي:¹

- **الاتصال الأخلاقي:** لا بد أن تكون المؤسسة قائمة على شعار الصدق والحقيقة، والذي يعتبر من متطلبات تطويرها وتحديثها وترشيدها واستخدامها لمصلحة العمل وفعاليتها، كما تتطلب عملية الاتصال التحلي بالموضوعية والعدالة والشفافية في التعامل مع الآخرين.
- **الجودة الأخلاقية:** إن القائد الأخلاقي يدرك أن المنافسة في السوق تتطلب جودة منتج، وجودة خدمة الزبون وجودة التوصيل وعليه فإن واجبه بفرض عليه دعم وتأييد أساليب الجودة من خلال المنظمة، ووضع مقاييس ومعايير في كل قسم كما لا بد للقائد أن يعتمد على مركزه في تثبيت مبادئ الجودة في جميع أنحاء مؤسسة.
- **التعاون الأخلاقي:** أن القادة الأخلاقيين يحتاجون إلى مستشارين، فلذلك تجدهم يختارون مستشارين أذكياء من مؤسساتهم أو يستأجرون مستشارين من مؤسسات أخرى، لذلك فقد تجد بعض القادة يقللون من المستشارين ولسوء الحظ فإنه كلما قل المستشارين كلما قلت إمكانية الإمداد بالنصائح في القضايا التي تواجهها المؤسسة، وعليه فإن القائد الأخلاقي لا بد له من التعاون الأخلاقي من أجل صنع أفضل القرارات للمؤسسة، فالقادة الأخلاقيين يجعلون دائرة مستشاريهم واسعة لدرجة أنها قد تشمل كل العاملين في المؤسسة، ما يساعدهم في الحصول على أكبر قدر ممكن من النصائح وتقليل المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة.
- **تخطيط التعاقب الأخلاقي:** من أجل نجاح المنظمة على المدى البعيد، فإنه لا بد على القادة الأخلاقيين أن يساهموا في بناء قادة المستقبل وأن يعطوا القادة المحتملين لخلافاتهم الفرص من أجل ممارسة وبناء مهاراتهم القيادية، كما يجب عليه توجيه النصيح المخلص لهم وتعزيز فرص الاتصال معهم وتدريبهم على الأدوار المحتملة التي قد تسند إليهم.
- **السلطة الأخلاقية:** وهي أن يستخدم القائد حريته على الاختيار وفق المبادئ والقيم كاحترام وخدمة الآخرين والعدالة والصدق، فاستخدام القائد لسلطته وفق للمبادئ والقيم تزيد من شعور القادة بأن يقودون المؤسسة بناء على رغبة المؤسسة ومنتسبيها وليس بناء على رغبته.

¹رضية بنت سليمان بن ناصر الحيسية، القيادة الأخلاقية، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط الأولى، 2012، ص، ص، 77-82.

ويمكن أن نقول إن عناصر القيادة الأخلاقية هي عملية تفاعل الاتصال الأخلاقي الذي يخلق لنا شفافية ووضوح في عملية الاتصال ما يعزز التعاون الأخلاقي بين القائد والأتباع مما يدفع بالقائد إلى البحث عن الحلفاء المحتملين الذين لهم القدرة على خلافته وهو ما يسمى بالتعاقب الأخلاقي، وكل هذا يتم بناءً على السلطة الأخلاقية التي يستخدمها القائد مع تركيزه على جودة منتجاته وحتى جودة خدماته لزيائن وكذا جودة أدائه.

الفرع الخامس: أبعاد قياس القيادة الأخلاقية:

تشير الدراسات العديدة التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية إلى عدم توافق كبير بين الباحثين في تحديد أبعاد لقياس القيادة الأخلاقية، فقد تعددت وتنوعت أبعاد قياس القيادة الأخلاقية بتنوع اتجاهات وتخصصات الباحثين، فكل باحث يستخدم الأبعاد التي تقدم له التفسير المعبر عن تخصصه، وسنحاول من خلال هذا الجدول توضيح مختلف أنواع الأبعاد التي استخدمت لقياس القيادة الأخلاقية.

الجدول رقم (1-3) أبعاد قياس القيادة الأخلاقية لدراسات الأجنبية.

| الوصف | الأبعاد | الدراسة |
|--|-----------------------|---------------------------------|
| هو المدير الذي يجب عليه نمذجة دوره في المؤسسة والتواصل الأخلاقي بين العاملين ويضع معايير للمكافآت والعقاب في المؤسسة. | المدير الأخلاقي | Trevino et al 2000 ¹ |
| هو ذلك الشخص الذي يتمتع بسمات معينة كالعدالة والنزاهة والأمانة ويهتم بالأفراد ويتمتع بشخصية أخلاقية، واتخاذ القرار وفق القيم والأخلاق. | الشخص الأخلاقي | |
| هو التصرف الذي يحكم عليه بأنه جيد وصحيح وعادل وشريف. ² | السلوك الأخلاقي | Ercan Yilmaz 2004 |
| هو الموضوعية والعدالة والشفافية في التعامل مع الآخرين. ³ | الاتصال الأخلاقي | |
| هو اتخاذ قرارات عادلة ومنصفة، وتضمن حقوق جميع المرؤوسين. ⁴ | اتخاذ القرار الأخلاقي | |
| هو الاهتمام بالبيئة وتحفيز إعادة التدوير من أجل التقليل من التلوث. ⁵ | أخلاقيات البيئة | |
| طور بروان وآخرون مقياس مكونا من 10 أسئلة (ELS) وركز هذا المقياس على العدالة والثقة في القائد وفعل ما هو صحيح. | بدون أبعاد (ELS) | Brown et al 2005 ⁶ |

¹Linda Klebe Trevino et al, **Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership**, op. cit, p 131.

² جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 7، العدد 21، 2011، ص 108.

³ رضية بنت سليمان الحيسية، مرجع سابق، ص 77.

⁴ Jeff Moorhouse, **Desired Characteristics of Ethical Leaders in Business, Educational, Political and Religious Organizations from East Tennessee: A Delphi Investigation**, the doctoral dissertation, the Faculty of the Department of Educational Leadership and Policy Analysis, East Tennessee State University, 2002, p 33.

⁵ Hassan Khan et al, **the Relationship between Ethical Leadership and Organization Citizenship Behavior: Evidence from Pakistan**, City University Research Journal, Special Issue, 2017, p 50.

⁶Michael C. Chikeleze, **Validation of the Ethical leadership Style Questionnaire (ELSQ)**, the doctoral dissertation, University of Michigan, 2014, p 84.

| | | | |
|---|--|--------------------------------------|-----------------------------------|
| وهو أن تتميز سلوكياته وأفعاله بأخلاقيات جيدة وأن تكون عادلة ومنصفة ما يجعله محل ثقة | الأخلاق والانصاف | De Hoogh & Hartog 2008 ¹ | |
| وهو توضيح ما هو متوقع من كل عضو وتوقعات الأداء الخاصة بكل فرد. | توضيح الدور | | |
| وهو السماح للمرؤوسين بالتأثير في اتخاذ القرارات في المؤسسة. | مشاركة السلطة | | |
| اعتمدت هذه الدراسة على الأبعاد الثلاثة التي حددتها دراسة دي هوغو وهارتوغ 2008 (De Hoogh & Hartog) وأضافت له مقياس القيادة الأخلاقية (ELS) الذي طوره براون وآخرون 2005 (Brown et al) | الأخلاق والانصاف توضيح الدور مشاركة السلطة، (ELS) | Kalshoven & Hartog 2009 ² | |
| وهي عدم ممارسة المحسوبية ومعاملة الآخرين بطريقة صحيحة ومتساوية واتخاذ القرارات العادلة. | الانصاف | Kalshoven et al 2011 ³ | |
| وهي السماع لأفكار المرؤوسين والاهتمام بهم والسماح لهم بمشاركة رأيهم وأفكارهم في اتخاذ القرارات | مشاركة السلطة | | |
| وهي توضيح المسؤوليات للأفراد والتوقعات وأهداف الأداء. | توضيح الدور | | |
| وهي الاهتمام بالمرؤوسين ودعمهم. | التوجه بالأفراد | | |
| وهي القدرة على الوفاء بالوعود والتناسق بين الأقوال والأفعال | النزاهة | | |
| وهي التواصل حول الأخلاق وإيضاح القواعد الأخلاقية، وتعزيز ومكافأة السلوك الأخلاقي | التوجيه الأخلاقي | | |
| وهي الاهتمام بالبيئة والتشجيع على إعادة التدوير. | الاهتمام بالاستدامة | | |
| (ELQ) بدون أبعاد مكون من 15 سؤال ركز على عدالة القائد ونزاهته ودرجة موثوقيته ومدى الالتزام بالمعايير الأخلاقية المعلنة في المؤسسة. | (ELQ) بدون أبعاد | | Gary Yukl et al 2013 ⁴ |

المصدر: من اعداد الطالب بناءً على عدد من الدراسات السابقة.

من خلال الجدول رقم (1-3) يمكن توضيح أبعاد الدراسات في النقاط التالية:

- بين تيرفينو وآخرون 2000 (Trevino et al) أنه من أجل أن ينظر إلى القائد على أنه قائد أخلاقي من طرف الآخرين فلا بد من أن تتوفر فيه ركيزتان أساسيتان هما الشخص الأخلاقي من حيث السمات الأخلاقية التي يتميز بها كالأمانة والنزاهة والعدالة والمدير الأخلاقي كونه نموذج يحتذى به في السلوك والتواصل الأخلاقي.⁵

¹Annebel H.B. De Hoogh, Deanne N. Den Hartog, op. cit, p 309.

² Karianne Kalshoven, Den Hartog, **Ethical Leader Behavior and Leader Effectiveness: The Role of Prototypicality and Trust**, International Journal of Leadership Studies, Vol. 5 Iss. 2, 2009, p 104.

³Karianne Kalshoven, et al, **Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure**, The Leadership Quarterly, Vol. 22, 2011, p 54.

⁴ Gary Yukl, et al, **An Improved Measure of Ethical Leadership**, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol, 20, No. 1, 2013, p 46.

⁵Linda Klebe Trevino et al, **Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership**, op. cit, p p 141-142.

- دراسة أركان يلماز 2004 (**Ercan Yilmaz**) قامت بتقسيم البعدين اللذان حددتهما الدراسة التي أجراها (**Trevino et al 2003**) واستخرج منهما ثلاثة أبعاد هم السلوك الأخلاقي والاتصال الأخلاقي واتخاذ القرار الأخلاقي وأضاف إليهم بعد رابع وهو الأخلاقيات البيئية وجاء هذا البعد الرابع كنتيجة لما شهدته تلك الفترة من اهتمام كبير بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- قام براون وآخرون 2005 (**Brown et al**) بتطوير مقياس مكون من 10 أسئلة بالاعتماد على إجابات طلاب ماجستير إدارة الأعمال وكانوا كلهم ذوي خبرة في العمل حيث أجريت معهم مقابلات وطلب منهم وصف مشرف يعتبرونه قائدا أخلاقيا، كما طوروا 48 عبارة استنادا إلى الأدب النظري للقيادة الأخلاقية ما يعتبرون ضرورة توفره في القائد ليكون قائدا أخلاقيا، ثم قاموا بتحليل المقابلات وطورا مقياسا للمسح مكون من عشر عبارات، ثم قاموا بتطبيقه على سبع دراسات لتأكد من مصداقيته.¹
- أما بالنسبة لدراسة التي قامت بها كل هارتوغ ودي هوغ 2008 (**De Hoogh & Hartog**) فقاموا بتحديد ثلاثة أبعاد للقيادة الأخلاقية (العدالة والأخلاق، مشاركة السلطة، تحديد الدور) استخلاصا أو بناءً على التعريف الذي قدمه براون وآخرون للقيادة الأخلاقية 2005 (**Brown et al**) فقد اعتبروا أن التعريف وصف القادة الأخلاقيين بأنهم ذو أمانة وحديرين بالثقة ويتسمون بالعدالة وحددوا من خلاله البعد الأول وهو العدالة والأخلاق، كما وصف التعريف القادة الأخلاقيين بأنهم يتمتعون بالشفافية وينخرطون في التواصل المفتوح مع الأتباع كما يقومون بتوضيح التوقعات ومسؤوليات الأتباع وصمموا من خلال هذا الجزء البعد الثاني وهو توضيح الدور وأخيرا يدعي التعريف أن القادة يوفرون للمرؤوسين إمكانية إسماع صوتهم ما يسمح لهم بإبداء آرائهم في العمل وهو ما اعتبروه أحد مكونات القيادة الأخلاقية والبعد الثالث وهو مشاركة السلطة،²
- أما فيما يخص الدراسة التي أجرتها كل من كالشوفن وهارتوغ 2009 (**Kalshoven & Hartog**) فقد اعتمدت على الأبعاد الثلاثة التي حددتها كل هارتوغ ودي هوغ في ومقياس (**ELS**) الذي طوره براون وآخرون 2005 (**Brown et al**) من أجل المقارنة بينهما، لتأتي بعدها الدراسة التي أجرتها كالشوفن وآخرون 2011 (**Kalshoven et al**) والتي ميزت سبع سلوكيات للقيادة الأخلاقية حيث اعتمدت على الأبعاد الثلاثة التي ميزتها دراسة هارتوغ ودي هوغ 2008 من (**De Hoogh & Hartog**)، وأضافوا عليها أربعة أبعاد أخرى، ثلاثة منها تم استخلاصها من دراسة تريفينو وآخرون 2003 (**Treviño et al**) والتي حددت خصائص القيادة الأخلاقية، حيث تمثلت هذه الأبعاد في (التوجه بالأفراد، التوجيه الأخلاقي، الاهتمام بالاستدامة)، أما البعد السابع وهو النزاهة فقد حددته من خلال الأدبيات الأخرى للقيادة الأخلاقية والتي أكدت على ضرورة تطابق أقوال القائد مع أفعاله.³
- أما بالنسبة للدراسة التي أجراها غاري يوكل وآخرون 2013 (**Gary Yukl et al**) فقد اعتمدت على مقياس (**ELS**) والأبعاد الثلاثة التي حددتها دراسة هارتوغ ودي هوغ 2008 (**De Hoogh & Hartog**) والتي تمثلت في

¹Michael E. Brown et al, Op. Cit., p 123.

²Annebel H.B. De Hoogh, Deanne N. Den Hartog, Op. Cit., p 298.

³Karianne Kalshoven, et al, Op. Cit., p 53.

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

(العدالة والأخلاق، وتحديد الدور، ومشاركة السلطة) في إعداد مقياس (ELQ) حيث اعتبروا أن سلوكيات القائد تتضمن العدالة والنزاهة والايثار والاتصال مع الأفراد وتوفير التوجيه الأخلاقي.¹

من خلال ما سبق يمكن القول إن كل دراسة اعتمدت على الدراسات السابقة التي جاءت قبلها في بناء طرحها وتقديم أبعاد لقياس القيادة الأخلاقية وتعتبر دراسة تريفينو وآخرون 2003 (Treviño et al) التي عملت على تحديد خصائص القيادة الأخلاقية المرجح الذي أسس لكل هذه الأبعاد.

كما كان لدراسات العربية نصيب من هذا الزخم حيث قامت بعض الدراسات بوضع أبعاد لقياس القيادة الأخلاقية وذلك كما هو ملخص في الجدول الموالي.

الجدول رقم (1-4): أبعاد قياس القيادة الأخلاقية لبعض الدراسات العربية.

| الوصف | الأبعاد | الدراسة |
|--|---------------------------------|---|
| وهو أن يكون القائد حاملاً لصفات الأخلاقية المطلوبة كالصدق والعدل والأمانة واحترام الآخرين. | توافر السلوك الأخلاقي | جواد محسن راضي وعبد الله كاظم حسن 2011 ² |
| وهو ومراعاة قواعد السلوك الأخلاقي السائد في المؤسسة من طرف القائد وأن يجعل منها حجر الزاوية لتصرفاته. | ممارسة السلوك الأخلاقي | |
| وهو الحرص على التصرفات الأخلاقية للمؤوسين وتطوير مدونات أخلاقية وتوفير نظام مكافئات يعزز السلوك الأخلاقي. | تعزيز السلوك الأخلاقي | |
| وهو مدى مصداقية القائد وأمانته وعدالته وإثاره ورحمته. | السمات الأخلاقية للقائد | خالد بن عبد العزيز الشماليان 2014 ³ |
| وهو مدى توضيح القيادات الإدارية لتوقعاتهم الأخلاقية ومناقشة وتشجيع القضايا الأخلاقية ودعم المعايير الأخلاقية في العمل. | تشجيع القائد لسلوكيات الأخلاقية | |
| المقصود بما عدم أكل حقوق الناس والاعتداء عليها. | الأمانة | سيد حميد الديلمي 2016 ⁴ |
| المقصود بما مطابقة الأقوال بالأفعال. | المصداقية | |
| المقصود بما اختيار أكثر الأفراد كفاءة وثقة للعمل في المؤسسة. | الكفاءة | |
| المقصود بما استيفاء جميع العهود والتحقق من إتمامها والالتزام بها. | التحقق | |

¹ Gary Yukl, et al, Op. Cit., p 43.

² جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، 2011، ص، ص، 111، 112.

³ خالد بن عبد العزيز الشماليان، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، 2014، ص26.

⁴ Saeed Hameed Aldulaimi, **The influence of National Culture and Ethical leadership on Promoting Sustainable Development in Iraq**, International Journal of Engineering Sciences and Management, Vol. 8, No. 4, 2018, p 5.

| | |
|--|---|
| التحكم في النفس | المقصود بها إدراك الفرد بأنه مراقب يجعله يضبط نفسه ويتحكم بها. |
| التعاون | المقصود بها بذل جهود من كل الأطراف من أجل تحقيق الأهداف. |
| الانضباط والالتزام | المقصود بها إظهار الالتزام في العمل والوعود مثلاً. |
| الكرامة | المقصود بها تمتع القائد بوقار وأبهة وإباء واعتزاز. |
| العدالة | المقصود بها لا بد للقائد أن يكون عادلاً ولا يسلب الآخرين حقوقهم. |
| الإنسانية | المقصود بها أن يكون القائد رحيماً ولا يتشدد عند عقاب الآخرين. |
| مراعات الأبعاد القانونية والأخلاقية | وهو مدى الالتزام بالقوانين المحلية والدولية واحترام المجتمع والتعبد بقيم المنظمة. |
| التوازن الذكي في تحقيق المصالح | وهو التوفيق بين مصلحة المنظمة وموظفيها والمجتمع والقائد وحتى الأطراف الأخرى البعيدة. |
| الاسهام في تنمية المجتمع وازدهاره | وهو الإسهام في المشاريع التنموية وبرامج المسؤولية الاجتماعية وتفادي الحاق الضرر بالمجتمع. |
| المقومات القيادية | وهي مهارات القيادة وسمات القائد والموقف القيادي وأنماط القيادة. |
| الاحترام | حسن التعامل مع الأتباع وذوي المصلحة والانصات إليهم. |
| العدالة | التعامل مع المرؤوسين بطريقة متساوية من خلال توزيع المكافأة والمهام. |
| خدمة الآخرين | وهو ايثار الغير على أنفسهم فرهاية المرؤوسين ضمن أولوياتهم. |
| الصدق | الصدق مع النفس والآخرين والوفاء بالعود. |
| التواضع | وهو تقبل الانتقادات والتميز بالبساطة وعدم التكبر في علاقاته. |
| الأخلاقيات الشخصية للقيادة | ويقصد بها الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها القائد ليكون قائداً أخلاقياً فعالاً. |
| الأخلاقيات الادارية | ويقصد بها مدى قدرة القائد على القيام بالوظائف الإدارية حيث يطبق الأنظمة واللوائح ضمن الإطار الأخلاقي. |
| الأخلاقيات العلائقية أو العلاقات الانسانية | ويقصد بها مجموع العلاقات التي يستمد منها النظام قوته وتماسك أجزائه الداخلية والخارجية. |
| إضافة بعد رابع للأبعاد السابقة وهو العمل بروح الفريق | ويقصد به تعزيز ثقة العاملين في أنفسهم وقدراتهم وتنمية المسؤولية الاجتماعية والالتزام. |
| أحمد بن عبد الله الكبير 2016 ¹ | |
| شوقي قبطان 2016 ² | |
| عماد سعيد محمد الشاعر 2017 ³ | |
| ختام قاسم مصطفى الجعشي 2017 ⁴ | |

¹ أحمد بن عبد الله الكبير، مرجع سابق، ص، ص، 115، 116.

² شوقي قبطان، الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة حياة (الجزائر) لصناعة مواد التنظيف، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 9، 2016، ص، ص، 344-346.

³ عماد سعيد الشاعر، مرجع سابق، ص، ص، 134، 135.

⁴ ختام قاسم مصطفى الجعشي، مرجع سابق، ص 32.

| | | |
|---|--|--|
| هو الحرص على عدم التحيز في تقييم الأداء أو توزيع المكافأة والأعباء الوظيفية وتوقيع عقوبات على المتهاونين في أداء أعمالهم. | إضافة بعد خماس للأبعاد الأربعة السابقة هو ممارسة العدالة التنظيمية | سلوى تيشات 2018 ¹ |
| معاملتهم باحترام وتقدير كرامتهم والاستماع إليهم والتعاطف معهم. | احترام الآخرين | حسون الطائي ومحسن رشيد مصباح 2018 ² |
| ايثار المرؤوسين على أنفسهم بدلا من التصرف بأنانية. | خدمة الآخرين | |
| معاملة جميع المرؤوسين بطريقة سواء وتوزيع المكافأة على المستحقين. | العدالة مع الآخرين | |
| الموازنة بين الانفتاح والصراحة وقبول الحقيقة والتصرف بما هو مناسب حسب الوضع والظروف. | الصدق مع الآخرين | |

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على عدد من الدراسات السابقة.

من خلال الجدول رقم (1-4) يمكن تقديم الشرح التالي:

- اعتبرت دراسة جواد محسن راضي وعبد الله كاظم حسن 2011 أن القيادة الأخلاقية تنحصر في السلوك الأخلاقي للقائد الذي يتميز بالعدالة والنزاهة والصدق ويمارس هذه السلوكيات لأنه يعتبر نموذج يقتدى به في المؤسسة ويعمل على تعزيز هذه السلوكيات من خلال مجموعة من الإجراءات القانونية، فقد استخلصت هذه الأبعاد بناءً على ما جاء في الأدب النظري للقيادة الأخلاقية.³
- أما دراسة خالد بن عبد العزيز الشعلان 2014 فقد اعتمدت على مقياس (ELS) وقسمته على حسب العبارات الموجودة فيه إلى بعدين هما التزام القيادات الإدارية بالسلوكيات الأخلاقية في العمل وتضمن الصدق والعدالة والنزاهة ومدى تشجيع القيادات الإدارية لسلوكيات الأخلاقية في العمل.⁴
- أما دراسة سيد حميد الديلمي 2016 فقد قدمت 10 أبعاد للقيادة الأخلاقية بناءً على الأفكار الإسلامية، حيث اعتمدت القرآن الكريم من أجل تحديد ما يجب أن يتوفر في القائد ليكون قائداً أخلاقياً.⁵
- دراسة أحمد بن عبد الله الكبير 2016 توصلت إلى نموذج لقياس مستويات فعالية القيادة الأخلاقية، وقد تكون النموذج من أربع أبعاد تم بناءها اعتماداً على الأطر الثقافية التي تخص المجتمع العربي الإسلامي على وجه التحديد وقد تم تحديدها بعد المراجعة النظرية للأدب العربي الذي تناول موضوع القيادة الأخلاقية.⁶

¹ سلوى تيشات، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) تقرت، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، 2018، ص 115.

² علي حسون الطائي، محسن رشيد مصباح، العلاقة بين ممارسة القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية بحث ميداني في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 141، العدد 126، 2018، ص، ص، 142، 143.

³ جواد محسن راضي وعبد الله كاظم حسن، مرجع سابق، ص 111.

⁴ خالد بن عبد العزيز الشعلان، مرجع سابق، ص 26.

⁵ Saeed Hameed Aldulaimi, Op. Cit., p 5.

⁶ أحمد بن عبد الله الكبير، مرجع سابق ص 112.

● دراسة شوقي قبطان 2016 اعتبر حسب وجهة نظره وقناعاته الشخصية أن الأبعاد الخمسة التي وضعها هي الأكثر قربا لقياس القيادة الأخلاقية، وهذا نظرا لكثرة الأبعاد حيث عد الباحثون أكثر من 20 بعد مما أدى إلى استحالة وجود اتفاق حول تحديد أبعاد للقيادة الأخلاقية.¹

● دراسة عماد سعيد محمد الشاعر 2017، و ختام قاسم مصطفى الجعيثي 2017، و سلوى تيشات 2018، اشتركت هذه الدراسات في ثلاثة أبعاد وهي الأخلاقيات الشخصية للقائد والأخلاقيات الإدارية للقائد وهما البعدين اللذان حددهما ترفينو وأخرون 2000 (Trevino et al) وقد أضافت هذه الدراسات بعد ثلاث وهو العلاقات الإنسانية بالاعتماد على الأدب النظري للقيادة الأخلاقية الذي أكد على ضرورة توفر علاقات قوية بين القائد والأتباع ما يمنحه القوة، أما دراسة كل من ختام قاسم مصطفى الجعيثي 2017، و سلوى تيشات 2018 فقد اشتركا في بعد العمل بروح الفريق والذي استخلص من الأدب النظري للقيادة الأخلاقية كذلك باعتبار أنها تشجع على تعزيز روح التعاون بين العاملين بينما أضافت سلوى تيشات 2018 بعد خامس وهو ممارسة العدالة التنظيمية والذي يعتبر الشيء الذي أجمعت عليه جل الأدبيات التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية.

● دراسة حسون الطائي ومحسن رشيد مصيبح 2018 اعتمدت على المبادئ الخمسة التي وضعها نورث وبيتر 2006 (North and Peter) ولقد نوقشت هاته المبادئ في الكثير من المجالات أبرزها الأخلاق في الطب وأخلاق العمل.²

ومن خلال مراجعتنا للأدبيات النظرية (العربية والأجنبية) والاطلاع على كل الأبعاد التي تم استخدامها والاعتماد عليها من أجل قياس القيادة الأخلاقية توضح لنا أن الأبعاد الأكثر ملائمة لقياس القيادة الأخلاقية هي الأبعاد السبعة لكالشوفن وأخرون 2011 (Kalshoven et al) والتي كانت أكثر شمولا وإلما للمواصفات الواجب توفرها في القائد الأخلاقي والأكثر تعبيرا عن القيادة الأخلاقية والتي تتناسب مع المتطلبات الحديثة للقائد المؤسسة معا وتتناسب مع التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسات، أما بالنسبة لباقي المقاييس فلقد أهمل كل مقياس بعد معين ما يجعله غير معبر عن احتياجات القائد الأخلاقي فمنهم من أهمل بعد العدالة ومنهم من أهمل بعد النزاهة ومنهم من أهمل بعد الاهتمام بالاستدامة بينما أهملت كل هاته المقاييس بعد توضيح الدور الذي يعتبر من أهم الأبعاد التي يجب توفرها في القيادة الأخلاقية، وعلى هذا الأساس سنقوم بعرض هذه الأبعاد السبعة بشيء من التفصيل في النقاط التالية:

● **العدالة:** لقد أثبتت العديد من الدراسات أن العدالة لها تأثير كبير على الموظفين داخل وخارج المؤسسة، حيث أن العدالة ترتبط بارتياح أكبر لقبول القرارات، وباختصار يوفر البحث في العدالة أدلة دامغة تثبت أن المعاملة العادلة مرتبطة بمواقف وسلوكيات أكثر إيجابية،³ كما أن القائد الأخلاقي لا بد عليه أن يشجع ويدعم المعاملة العادلة للأشخاص ويعارض الممارسات والسياسات غير العادلة وغير المنصفة، ويمنع أي محاولة لتلاعب أو الخداع بحق الأخرين،⁴ ويمكن القول بأن

¹ دراسة شوقي قبطان، مرجع سابق، ص 343.

² رضية بنت سليمان الحيسية، مرجع سابق، ص 60.

³ Daan van Knippenberg et al, **Leadership and fairness: The state of the art**, European Journal of Work and Organization Psychology, Vol. 16, No. 2, 2007, p 114.

⁴ Gary Yukl, **Leadership in Organizations**, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, New York, USA, 8th ed, 2013, p 248.

العدالة هي عدم ممارسة المحسوبية ومعاملة الآخرين بطريقة صحيحة ومتساوية واتخاذ القرارات العادلة،¹ بمعنى أن ممارسة القائد لمهامه لا بد أن تكون من دون محاباة ولا تحيز لأي طرف على حساب الطرف الآخر عند اتخاذ القرارات، وعدم تحميل أي طرف لمسؤوليات ليس له أي دخل فيها.

- **مشاركة السلطة:** وهي توفير سلطة صنع القرار وإعادة توزيع المسؤولية من القادة إلى المرؤوسين، أو تزويد المرؤوسين بالسلطة من أجل حل المشاكل التي تؤثر على أعمالهم والتحكم في نشاطاتهم اليومية في العمل،² وتوفير حق إبداء الرأي للمرؤوسين والسماح لهم بالتعبير عن رأيهم في صنع القرار والاستماع إلى أفكارهم ومخاوفهم،³ من خلال التشاور معهم بشأن القرارات التي ستأثر عليهم مع ضرورة توفير قدر مناسب من الاستقلالية والسلطة التقديرية للموظفين، ومشاركة معلومات حساسة معهم وتشجيعهم على التعبير عن وجهات نظرهم،⁴ حيث أن هؤلاء القادة الذين ينظر إليهم زملائهم في العمل على أنهم قادة أخلاقيون في السلوك يوفرون لمرؤوسيهم استقلالية وآليات لإعطاء مدخلات في الأمور التنظيمية⁵ ويمكن القول بأن مشاركة السلطة هي تمكين الموظف من اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم واستشارتهم عند اتخاذ القرارات.
- **توضيح الدور:** يعتبر توضيح الدور أحد المكونات الأساسية لسلوك القائد الرئيسي طبقاً لنتائج دراسة القيادة بولاية أوهايو ونظرية مسار الهدف للقيادة، فعلى الرغم من قلة الحديث عن أهمية توضيح الدور إلى أنه في بعض الدراسات التي أجريت وجد أنه ذو تأثير قوي وأحد المكونات المهمة لفعالية الإدارة والأداء الفردي والجماعي للموظفين، ويعرف توضيح الدور بأنه سلوك مهني من القائد يستهدف توفير الهياكل المعرفية للموظفين حول كيفية تحقيق أهداف عملهم، و تنسيق وتوجيه أنشطة عمل الموظف والتأكد من معرفة الموظف ما يحتاجه للقيام بعمله ويشمل أيضاً تحديد أهداف المهمة في مجموعة العمل،⁶ وهو أيضاً التواصل المفتوح مع التابعين وتوضيح التوقعات والمسؤوليات المطلوبة من الأفراد حتى يكون المرؤوسين على دراية بما هو متوقع منهم،⁷ ويأتي توضيح الدور كأحد أهم أبعاد القيادة الأخلاقية لدوره في تحديد المسؤوليات والمهام المطلوبة من الموظفين وإيضاح الأهداف المطلوبة لتحقيقها ومستويات الأداء المتوقعة من العاملين.
- **التوجه نحو الأفراد:** يشار في العديد من الأبحاث إلى أن القادة الأخلاقيين ينظر إليهم أولاً وقبل كل شيء على أنهم يهتمون بالمرؤوسين ويحترمهم ويسعون إلى تنمية وتطوير قدراتهم ويعاملونهم بالشكل الصحيح، حيث أن القائد الأخلاقي يعمل على أن يكون أكثر تواضعاً،⁸ ويعرف التوجه نحو الأفراد بأنه وجود اهتمام حقيقي بالمرؤوسين واحترامهم وتقديم الدعم لهم وتلبية احتياجاتهم على قدر المستطاع،⁹ ويمكن القول بأن من الصفات الأساسية التي لا بد أن تتوفر في القائد الأخلاقي هي اظهار الاهتمام الكبير بمرؤوسيه ومراعاة مصالحهم ووضعها ضمن أولوياته والاستماع لاحتياجات العاملين.

¹ Karianne Kalshoven, Deanne N. Den Hartog, Annebel H.B. De Hoogh, op. cit., p 53.

² Naser Ibrahim Saif, Afnan Sharif Saleh, **Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals**, International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 3, No. 16, 2013, p 251.

³ Annebel H.B. De Hoogh, Deanne N. Den Hartog, Op. Cit., p 253.

⁴ Gary Yukl, Op. Cit., p 253.

⁵ Nadia Kamal et al, **Engaging Employees through Ethical Leadership**, Global Social Sciences Review, Vol. III, No. III, 2018, p 271.

⁶ Shahidul Hassan, **The Importance of Role Clarification in Workgroups: Effects on Perceived Role Clarity, Work Satisfaction, and Turnover Rates**, Public Administration Review, Vol. 73, Iss. 5, 2013, p 717.

⁷ Annebel H.B. De Hoogh, Deanne N. Den Hartog, Op. Cit., p 298.

⁸ Linda Klebe Treviño, et al, Op. Cit., p 14.

⁹ Karianne Kalshoven, Deanne N. Den Hartog, Annebel H.B. De Hoogh, Op. Cit., p 53.

- **التوجيه الأخلاقي:** يعتبر التوجيه الأخلاقي للموظفين أحد مكونات القيادة الأخلاقية حيث يقوم القادة بوضع قواعد لسلوك الأخلاقي في المؤسسة ويحاسب الموظفون على مدى الالتزام بالسلوك المناسب والسلوك غير المناسب، ويستخدم القادة الأخلاقيون أيضا نظام الثواب والعقاب لمحاسبة الموظفين على مدى تمسكهم بالمعايير الأخلاقية المتبعة، وبهذه الطريقة ينقلون للموظفين كيفية الفوز أو الفشل داخل المؤسسة،¹ وعرف التوجيه الأخلاقي بأنه نقل المعايير المتعلقة بالسلوك الأخلاقي للمرؤوسين، ووضع قواعد ومعايير ومدونات للسلوك الأخلاقي والتي توفر توجيه للسلوك الأخلاقي، ورفع وعي المرؤوسين نحو هذه التوجيهات الأخلاقية ومكافئة المتزمين ومعاقبة المخالفين،² يأتي هذا البعد كضرورة لنقل وتوجيه الأفراد نحو السلوكيات المرغوبة وتحذيرهم من ممارسة أي سلوك غير أخلاقي وغير مرغوب قد يلحق ضررا بسمعة المؤسسة ويؤدي بها إلى الدخول في أزمات أخلاقية.
- **النزاهة:** يعتبر معظم الباحثين أن النزاهة هي جانب مهم من جوانب القيادة الأخلاقية لكن معنى النزاهة لا يزال موضوع نقاش، حيث يؤكد أبسط تعريف للنزاهة على الصدق والاتساق بين القيم والسلوك المتبني للشخص، أو ماهي قيم القائد وكيف يتصرف،³ وعرفت أيضا بأنها مفهوم يوضح اتساق الأعمال والقيم والمبادئ أي بمعنى تطابق الأقوال والأفعال، وهي طريق للتواصل المفتوح والصريح من خلال المحافظة على الوعود والالتزامات والتصرف بطريقة تتسق مع القيم المتبادلة وعدم محاولة التلاعب بالآخرين أو خداعهم،⁴ ويمكن القول بأن نزاهة القائد تجسد مدى صدقه في تنفيذ وعوده وحرصه على أن تكون كل أفعاله مطابقة لأقواله، حيث أنه لا يمكن لقائد أخلاقي أن لا يفني بوعوده ولا أن يقول عكس ما يعمل.
- **الاهتمام بالاستدامة:** يشرح هذا البعد دور القادة في الاهتمام بالاستدامة والبيئة وتحفيز إعادة التدوير، حيث يتحمل القادة مسؤولية ضمان مصالح أصحاب المصلحة وباقي الشركاء المصلحة مع المؤسسة، حيث أن القادة الأخلاقيون يضعون الاهتمام بالبيئة والمجتمع ضمن اهتماماتهم.⁵ ويعتبر الاهتمام بالاستدامة من أهم أبعاد القيادة الأخلاقية في ظل الظروف الراهنة التي يعيشها العالم هذا نظرا للمشاكل العديد التي يعيشها العالم سواء على المستوى البيئي أو الاجتماعي والاقتصادي وخاصة الاحتباس الحراري وارتفاع معدلات التلوث البيئي في العالم بسبب الانبعاثات الكبيرة للغازات، هنا يظهر دور القائد الأخلاقي في سعيه من أجل جعل المؤسسة التي يقودها من ضمن المؤسسات التي تساهم بفعالية كبيرة في التقليل من هذه الانبعاثات والتقليل من التلوث البيئي والعمل كمؤسسة صديقة للبيئة، حيث أنه لا يمكن أن نقول عن قائد ما قائد أخلاقي والمؤسسة التي يشرف على ادارتها تساهم في تلويث البيئة أو لا تعمل على المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة في الوسط البيئي الذي تشغله المؤسسة.

¹Linda Klebe Treviño et al, Op. Cit., p 18.

²Karianne Kalshoven, Deanne N. Den Hartog, Annel H.B. De Hoogh, Op. Cit., p 53.

³Gary Yukl, Op. Cit., p 342.

⁴Riza Pertiwi, et al, **The Influence of Ethical Leadership, Integrity, Affective Commitment and Trust on (OCB) Of Teachers at State Senior High School at The City of Depok**, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Vol. 178, 2019, p 578.

⁵Hassan Khan et al, **The Relation Between Ethical leadership and Organization Citizenship Behavior: Evidence From Pakistan**, City University Research Journal, Special Issue , 2017, p 50.

المبحث الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي وعلاقته بالقيادة الأخلاقية

إن التطورات الهائلة التي تشهدها بيئة المؤسسات في مختلف المجالات في الوقت الحالي جعلت منها بيئة أكثر تعقيدا وتنوعا كل هذا جعل المؤسسات تسعى جاهدا إلى تعزيز ميزاتها التنافسية من أجل البقاء والمنافسة في ظل هذه التحديات، هذا ما أدى بها إلى زيادة التركيز على مواردها البشرية من خلال رفع مستوى أدائهم وكفاءاتهم من أجل تطوير العمل، ومن هنا فإن وصول المؤسسات إلى أهدافها لا يمكن أن يتم إلى من خلال وجود أفراد في المؤسسة يؤمنون بأهدافها ويشعرون بتطابق أهدافهم الشخصية معها، وعليه فقد أشارت أغلب الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام التنظيمي أصبح من أكثر المسائل التي تشغل المؤسسات في الوقت الحالي، خاصة وأن مفهومه العلمي لم يلق الاهتمام الكبير إلى مع نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات، حيث تضمن هذا المبحث المطالب التالية:

- المطلب الأول: ماهية الالتزام التنظيمي؛
- المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي؛
- المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي؛
- المطلب الرابع: علاقة القيادة الأخلاقية بالالتزام التنظيمي؛

المطلب الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.

يعتبر الالتزام التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية في الوقت الحالي والذي يهتم بالموارد البشري داخل المؤسسة والذي يعتبر من أهم العوامل الحاسمة في المؤسسة، لذي تعتبر عملية المحافظة على المورد البشري وإبقائه مع المؤسسة من أهم العمليات التي يجب أن تركز عليها المؤسسة والقيادة خاصة في ظل التحديات الراهنة.

الفرع الأول: تعريف الالتزام التنظيمي

من الناحية اللغوية عرف "الالتزام بأنه الاعتناق، يلزم الشيء أي لا يفارقه، والملازم لشيء أي المداوم عليه"¹، كما يعرف أيضا بأنه "العهد والالتزام وهو الاعتناق والايمان بالشيء"²،

أما من الناحية الاصطلاحية فقد عرفه بورتر وسميث (Smith & Porter) 1970 بأنه "القوة النسبية لتطابق أو تماثل الفرد مع مؤسسة معينة والمشاركة فيها"³ حيث ركز هذا التعريف على أن الالتزام التنظيمي ينشأ عندما تتشارك أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة ما يخلق رغبة لديه في الاستمرار مع المؤسسة والمشاركة في تحقيق أهدافها.

بينما عرفه شيلدون (Sheldon) 1971 بأنه "موقف أو توجه نحو المؤسسة التي تربط هوية الشخص بالمؤسسة" ركز هذا التعريف على أن ارتباط الفرد بمؤسسته يتم بناء على قناعات تجعل من الفرد يشعر بأنه جزء من هذه المؤسسة. أما بوكنان (Buchanan) 1974 فقد عرفه بأنه "ارتباط جزئي وعاطفي بأهداف وقيم المؤسسة، ودور الشخص فيما يتعلق بماته الأهداف والقيم، وبالمؤسسة من أجل مصلحتها الخاصة بغض النظر عن قيمتها المفيدة تماما"⁴ بين هذا التعريف أن الالتزام هو الارتباط مع المؤسسة ما يخلق الايمان لدى الفرد بأهداف وقيم المؤسسة ما يجعله يعمل على تحقيق هاته الأهداف دون اهتمام بما قد يعود عليه بالفائدة.

كما عرفه سالانسيك (Salasncik) 1977 بأنه "الحالة التي يكون فيها الفرد ملزما بأفعاله ومن خلال هذه الأفعال تصبح معتقدات تدعم مشاركته الخاصة"⁵ وضح هذا التعريف أن الأفعال التي يقوم بها الفرد دخل المؤسسة تتطور شيئا فشيئا لتصبح عقيدة راسخة يؤمن بها الفرد وتكون هي الموجه الرئيسي لمشاركته مع مؤسسته.

أما بالنسبة لأوراييلي وشاتمان (O'Rielly and chatman) فقد عرفوا الالتزام التنظيمي بأنه "التعلق النفسي الذي يشعر به الفرد مع المؤسسة، الأمر الذي يعكس استيعاب الفرد وتبنيه لخصائص وتصورات المؤسسة"⁶ في حين عرفه كل من ألان

¹ محمد محمد مصطفى أبو حجاب، مداخل الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص 9.

² سمية حقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014، ص 57.

³Richard Mowday, Richard Steers, Lyman Porter, **The Measurement of Organizational Commitment: A Progress Report**, Technical Report, No. 15, 1978, p 4

⁴Bruce Buchanan, **Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations**, Administrative Science Quarterly, Vol.19, No. 04, 1974, p 533.

⁵Casba Kiss, **Organizational Commitment and Work-Family Conflict in Customer Service Centres**, Faculty of Business Administration, University of Budapest, the doctoral dissertation, 2013, p 26.

⁶Charles O'Reilly, Jennifer Chatman, **Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior**, Journal of Applied Psychology, Vol. 71, No. 3, 1986, p 493.

وماير 1990 (Allen and Meyer) بأنه "الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمؤسسة ما يقلل احتمال دوران العمل"¹ وعلى نفس النهج سار كل من ماتيو وزاجاك 1990 (Mathieu and Zajac) حيث قالو بأن الالتزام التنظيمي هو "تعلق أو ارتباط الفرد بالمؤسسة"² بين هذان التعريفان على أن ارتباط الفرد بالمؤسسة يكون عبارات عن شعور داخلي للفرد تجاه المؤسسة. في حين عرفه الكلابي 1997 بأنه "شعور الموظف الإيجابي نحو مؤسسته ومدى ارتباطه بها ورغبته في البقاء عضواً فيها"³ بين هذا التعريف بأن الالتزام هو التعلق الذي يربط الفرد بمؤسسته ما يزيد من تطلع الفرد إلى الاستمرار والبقاء في المؤسسة.

الفرع الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي.

من خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن تحديد العديد من الخصائص المهمة التي جاءت بها أشهر التعريفات حول الالتزام التنظيمي والتي سنعرضها في النقاط التالية.

- يشكل الالتزام التنظيمي شكل من أشكال الانسجام بين الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها؛
- يتشكل الالتزام التنظيمي من قوة عاطفية تدفعه للإيمان بأهداف وقيم ومبادئ المؤسسة؛
- معتقدات لدى الفرد تساعد على دعم مشاركته في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- شعور داخلي لدى الفرد يدفعه إلى العمل على تحقيق أهداف المؤسسة؛
- الرغبة في رؤية المؤسسة تنجح والمساهمة في تحقيق هذا النجاح؛

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه الحالة التي يكون فيها الفرد مرتبطاً بمؤسسته، هذا الارتباط يكون شعور حيث يدفعه إلى تبني أهداف وتوجهات المؤسسة والرغبة في تحقيقها والاستمرار معها.

الفرع الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي

منذ السبعينات من القرن الماضي بدأ الاهتمام بمصطلح الالتزام التنظيمي، هذا لما له من آثار كبيرة على الموظفين والمؤسسات معا وحتى المجتمع ككل، هذا جعل أهمية هذا المصطلح تزداد مع مرور الوقت،⁴ ويمكن إبراز أهمية الالتزام التنظيمي في النقاط التالية:

- يعتبر الالتزام التنظيمي محفزاً للأداء التنظيمي للعاملين والذي يظهر في مهارات وتفاني العاملين في تأدية أعمالهم؛⁵
- يساهم الالتزام التنظيمي في التقليل من معدل دوران العمل؛⁶
- يساهم الالتزام التنظيمي في اندماج الأفراد في العمل ما يساعد على إنجاز الأعمال بكفاءة عالية في أقل وقت وأقل جهد؛⁷

¹Natalie J. Allen, John P. Meyer, **The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization**, Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, 1990, p 14.

²John E. Mathieu, Dennis M. Zajac, **A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment**, Psychological Bulletin, Vol. 108, No. 2, 1990, p 172.

³ أميرة رفعت محمد حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص 56.

⁴Felipe de Sequeira Rocha et al, **The importance of Organizational Commitment to Knowledge Management**, Comportamento Organizacional E Gestao, Vol. 14, No. 2, 2008, p 217.

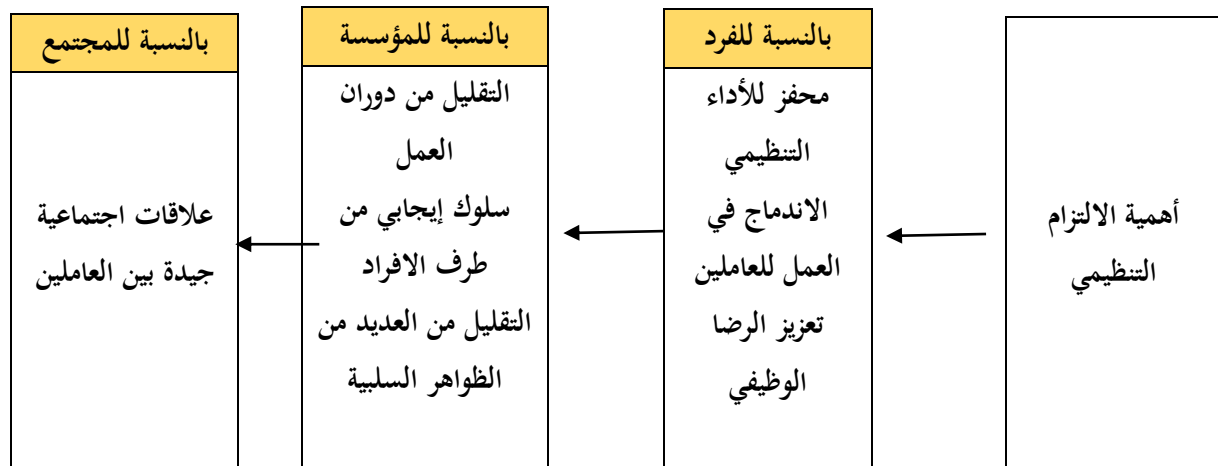
⁵Igabaekemen goddy osa, Idowu oluwafemi amos, **The Impact of Organization Commitment on Employees Productivity: A case Study of Nigeria Brewery**, International Journal of Research in Business Management, Vol. 2, Issue. 9, 2014, p 120.

⁶Natalie J. Allen, John P. Meyer, Op. Cit., p 15.

⁷أحمد محمد بن عيسى، رياض أحمد أبا زيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014، ص 364.

- يساهم الالتزام التنظيمي في بناء علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين في المؤسسة؛¹
 - يترجم الالتزام التنظيمي ميول الأفراد إلى البقاء والاستمرار في المؤسسة إلى سلوك إيجابي يساعد المؤسسة على المنافسة والبقاء؛²
 - يساهم الالتزام التنظيمي في تقليل الكثير من الظواهر السلبية كالارتفاع معدل الغيابات والتسرب الوظيفي وانخفاض مستوى الأداء؛³
 - يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا مهما بالنسبة للمؤسسة خاصتا في حالة الأوقات التي تقع فيها المؤسسة في أزمات قد تؤدي إلى نقص في تقديم الحوافز للأفراد ما يدفع الالتزام التنظيمي للعاملين من تقديم أعلى مستوى من الإنجاز؛⁴
 - يساهم الالتزام التنظيمي في جعل الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛⁵
- ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن التزام العاملين مع المؤسسة يساهم في التقليل من العديد من الأمور السلبية التي تعاني منها المؤسسات في الوقت الحالي خاصتا دوران العمل والتسرب الوظيفي الأمر الذي ينتج عنه تحمل المؤسسة لتكاليف كبيرة خاصة منها تكاليف توظيف وتدريب العامل الجديد الذي عوض العامل السابق هذا على غرار انخفاض الأداء الكلي للمؤسسة ولفرق العمل بسبب كثرة الغيابات والتسرب الوظيفي ما يؤدي إلى التأثير على مكانة المؤسسة في السوق الذي تنشط فيه. وبناء على ما سبق يمكن تقسيم أهمية الالتزام التنظيمي كما يلي:

الشكل رقم (1-2): أهمية الالتزام التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة.

¹ محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص 33.

² عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد 6، 2017، ص 66.

³ عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص 55.

⁴ محمد حسن محمود الغرابوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والامن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص 14.

⁵ محمد مصطفى أبو حجاب، مرجع سابق، ص 17.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي

يتأثر الالتزام التنظيمي للعاملين بالعديد من العوامل التنظيمية وغير التنظيمية فقد حاولت العديد من الدراسات تحديد أهم العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي للعاملين، إلا أن هذه الدراسات لم تتفق على مجموعة معينة من العوامل التي لها الأثر الكبير على التزام العاملين، وسنحاول خلال هذا العنصر توضيح أهم العناصر المؤثرة في الالتزام التنظيمي التي تناولتها الدراسات السابقة والتي هي كما يلي:

الفرع الأول: الخصائص الشخصية للأفراد

تؤثر الخصائص الشخصية للأفراد على التزامهم فالسن والجنس والمستوى التعليمي للعامل يلعب دورا كبيرا في تحديد مدى التزام العامل مع المؤسسة، ومدى رغبته في البقاء فيها وخلال هذا العنصر سنعرض كيف تؤثر هذه الخصائص على الالتزام التنظيمي للأفراد.

- **العمر:** تم التوصل في العديد من الدراسات إلى أن العمر يعتبر مؤشرا إيجابيا للالتزام الموظف، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن العمال كبار السن يصبحون أكثر التزاما وتتغير نظرتهم نحو وظائفهم بشكل أفضل، كما أشارت بعض الدراسات الأخرى إلى أن العمال الأكبر سنا يكونون أكثر التزاما هذا لما يعود عليهم من استثمارات ومنافع مادية بشكل أكثر وبالتالي وجد أن العمر مرتبط بشكل كبير بالالتزام التنظيمي للعاملين.¹
- **الجنس:** يعتبر جنس العامل أحد أهم الخصائص الشخصية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي للأفراد فقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن النساء أكثر التزاما من الرجال بالرغم من أن الاختلاف يعتبر بسيط،² في حين أشارت إحدى الدراسات الأخرى إلى أن الذكور لديهم التزام تنظيمي أقوى من النساء، حيث تم تفسير هذه الحالة على أن الذكور يعتبرون العمل هو الخيار الأول، أما بالنسبة لنساء فإن الأمور العائلية قد تؤثر على التزامهم التنظيمي وتبعدهم عن العمل في كثير من الأحيان.³
- **الأقدمية:** تعتبر أقدمية العامل والمدة التي قضاها في المؤسسة من أهم العناصر التي تؤثر على الالتزام التنظيمي حيث أثبتت الدراسات بأن السنوات التي يقضيها الفرد في موقع معين قد تبني تعلق نفسي كبير للموظف بالمؤسسة، كما أن الموظفين الذين لديهم فترة أطول في المؤسسات لديهم التزام تنظيمي أعلى بكثير.⁴

الفرع الثاني: العوامل التنظيمية

أوضح كل من رامايه ومين (Ramayah and Min 2009)، أنه تم إجراء قدر كبير من البحوث فيما يخص توضيح العلاقة بين العوامل التنظيمية والتزام العاملين،⁵ حيث تم التطرق خلال هذه الدراسات إلى العديد من العوامل التنظيمية التي لها أثر على التزام العاملين.

وخلال هذا العنصر سنعرض أهم العوامل التنظيمية التي حددتها الدراسات السابقة والتي لها أثر على التزام العاملين:

¹Rachel Igella, **Factors influencing Employee Commitment: A Case of Kenya Civil Aviation Authority**, Master Thesis on Business Administration, United State International University, 2014, p 17.

²Hossein khanifar et al, **Factors Affecting the Organizational Commitment of Employees and Customer Satisfaction**, Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol. 2, No. 11, 2012, p 11182.

³Ayhan Aydin et al, **The Effect of Gender on Organizational Commitment of Teachers: A Meta Analytic Analysis**, Educational Sciences: Theory & Practice, Vol. 11, No. 2, p 2011, p 631.

⁴Rachel Igella, Op. Cit, p 18.

⁵Rachel Igella, Op. Cit, p 11.

- **المناخ التنظيمي:** يعتبر المناخ التنظيمي أحد أهم العوامل التنظيمية المسؤولة على الالتزام التنظيمي للعمال، وتعتبر الإدارة العليا والمدديون هم الأشخاص المسؤولون بدرجة أولى على الحفاظ وتوفير المناخ التنظيمي،¹ وترتبط أبعاد المناخ التنظيمي بالالتزام الموظف بشكل كبير حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن العمال الذين يعملون ضمن بيئة يتم فيها تقييم العمل الجماعي والتعاون تعزز مستوى التزام العاملين تجاه المؤسسة بشكل كبير واقترحت بعض الدراسات الأخرى أن المناخ التنظيمي يأخذ عدة أشكال فمنه ما هو موجه تجاه العاملين ومنه ما هو موجه تجاه الابتكار وتحقيق الأهداف حيث تؤثر هذه التوجهات بطريقة أو بأخرى على مستويات التزام العاملين، ويتجلى المناخ التنظيمي في العديد من ممارسات الموارد البشرية مثل النجاح التنظيمي الذي يعكس في الغالب مستوى التزام الموظف، فالمناخ التنظيمي يؤثر بوضوح على الالتزام التنظيمي للموظف ولذلك فإن معظم المؤسسات تكافح من أجل توفير المناخ التنظيمي الذي تحتاجه للنجاح والاحتفاظ بموظفيها الأكثر فعالية، ويمكن للمؤسسات اتخاذ خطوات لبناء مناخ تنظيمي أكثر إيجابية و متمحور حول الموظف ويساعد إحداث هذا التغيير في المؤسسات إلى إنشاء مكان رائع للعمل وتعزيز التزام الموظف.²
- **نمط القيادة:** لقد تم إجراء عدد كبير من الدراسات لتوضيح العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي وقد وجد أن هناك ارتباط كبير بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي،³ هذا وقد ركزت معظم الدراسات على القيادة التحويلية والتبادلية فالقيادة التحويلية تركز على العلاقة بين القائد والمرؤوسين بينما تركز القيادة التبادلية على علاقة المتبادلة بين المرؤوسين والقائد فقد توصلت أحد الدراسات إلى أن أسلوب القيادة يمكن أن يؤثر على الالتزام التنظيمي، كما أن أسلوب القيادة الذي يستخدم المرونة والتكيف هو المتغير الأهم الذي يزيد من مستوى الالتزام التنظيمي، بينما توصلت دراسة أخرى إلى أن القيادة التحويلية كان لها علاقة إيجابية بالالتزام التنظيمي بينما لم يقدم أسلوب القيادة التبادلية سوى اتصال ضعيف بالالتزام التنظيمي.⁴
- **العدالة التنظيمية:** ترتبط العدالة التنظيمية في الغالب بالالتزام التنظيمي بشكل طردي حيث أينما شعر العاملون بالعدالة التنظيمية زاد شعورهم بالالتزام سواء نحو عملهم أو نحو المؤسسة التي يعملون بها، حيث تتفاوت درجة الالتزام بين العاملين من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى، وهذا على حسب إحساس العاملين بدرجة العدالة التنظيمية المطبقة في المؤسسة فكلما تمتعت المؤسسة بدرجة عدالة تنظيمية كبيرة على مستوياتها الثلاثة (التوزيعية والاجرائية والتعاملية) كلما ساهم ذلك في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين.⁵

الفرع الثالث: عوامل متعلق بالفرد

- **الرضا الوظيفي:** يعتبر الرضا الوظيفي مؤشرا قويا على الالتزام للمؤسسة من جانب العاملين، فلقد استعرضت العديد من الدراسات العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وما يمكن تسجيله هو أنه كلما زاد أو ارتفع الرضا الوظيفي للعاملين لدى العاملين كلما ارتفع التزامهم التنظيمي تجاه مؤسساتهم.⁶

¹Rumi Saha, **Factors Influencing Organization Commitment- Research and Lessons**, Management Research and Practice, Vol. 8, Iss. 3, 2016, p 44.

²Rachel Igella, Op. Cit, p, p 15, 16.

³Rumi Saha, Op. Cit, p, 42.

⁴Youngshix Shin, **the Relationship Between Leadership Styles Organization Commitment and Organization Outcome in Oklahoma's Volunteer Fire Departments**, , Master Thesis on Science, Oklahoma State University, 2013, p, p, 42-47.

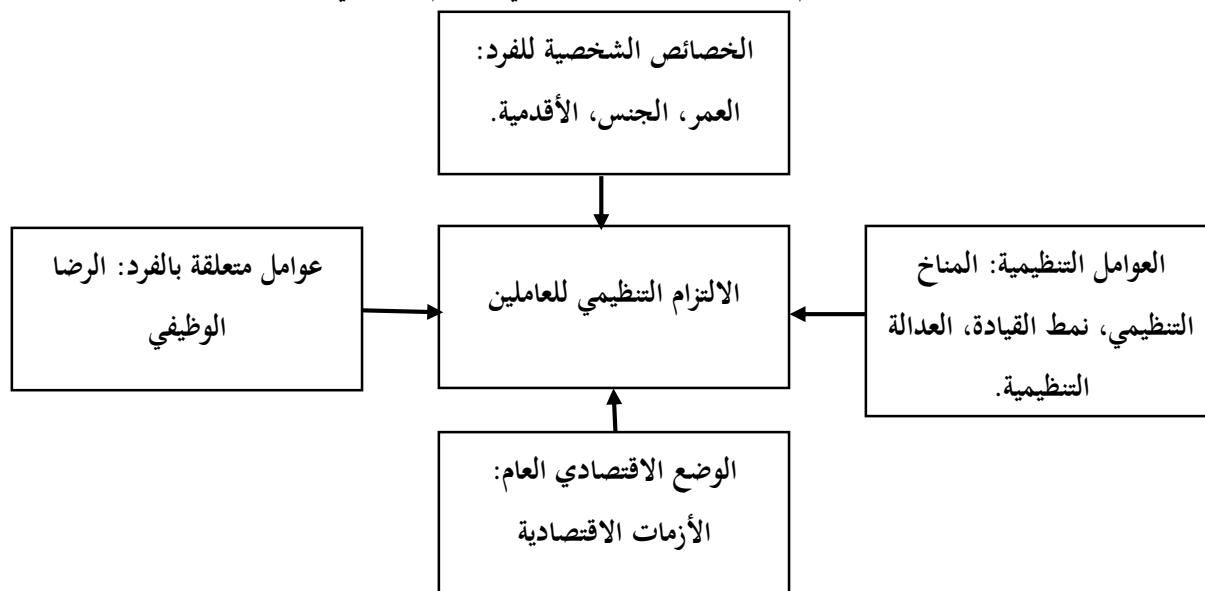
⁵محمد عبد سعيد عليان، مرجع سابق ص 46.

⁶Sultan Saqar Oqaidan Al Wahaibi, **Factors Influencing Organization Commitments: A Review of Recent Study**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 6, No. 7, 2016, p 243.

الفرع الرابع: الوضع الاقتصادي العام

خلال الأزمة الاقتصادية تتعرض ظروف العمل لضربة شديدة مما يؤدي إلى ظروف عمل أقل إيجابية وأكثر سلبية، فيصبح الموظفون أكثر استعداداً لقبول وضع وظروف عمل سيئة مقابل الحفاظ على فرص العمل والوظائف الحالية وعلى هذا فإن الالتزام التنظيمي للموظفين يكون عرضة لتأثر، فالأزمات الاقتصادية لها آثار سلبية على العواطف ومزاجيات الموظفين مما يؤدي إلى تراجع في شعور الموظفين بالالتزام تجاه مؤسساتهم، في حين تساهم مخاوف العمال من فقدان وظائفهم أو التسريح من العمل في تعزيز الالتزام المستمر للعاملين من فترة ما قبل الأزمة إلى فترة ما بعد الأزمة من أجل البقاء والحفاظ على الوظيفة الحالية فالالتزام المستمر للعامل مرتبط بالاستثمارات التي يتحصل عليها العامل أي ما هي المكاسب والخسائر في حالة ترك العمل، وهذا يعني أن الأزمة الاقتصادية من شأنها أن تزيد من التزام العاملين المستمر لأن التكاليف المرتبطة بفقدان الوظيفة ستضر بالفرد بسبب قلة البدائل¹. ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي للعاملين في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.



المصدر: من اعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة.

¹Yannis Markovits et al, **Economic Crisis and the Employee: The Effects of Economic Crisis on Employee Job Satisfaction, Commitment, and Self-Rgulation**, European Management Journal, Vol. 32, 2014, p 414.

المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي

من خلال الاطلاع والبحث في الأدبيات الخاصة بالالتزام التنظيمي يظهر لنا العديد من النماذج التي حاولت تفسيره من وجهات نظر مختلفة والتي تمت دراستها وتوثيقها والتعبير عنها في إطار تنظيمي، والتي قدمت وصف لنماذج الالتزام التنظيمي بأنه إما أحادي البعد أو متعدد الأبعاد،¹ وخلال هذا العنصر سنحاول استعراض كل النماذج التي قدمت أبعاداً للالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (1-5): أبعاد الالتزام التنظيمي في النماذج المتعددة الأبعاد.

| | |
|---------------------------------------|---|
| (Angle & Perry, 1981) | الالتزام بالقيم: هو الالتزام بدعم أهداف المؤسسة. الالتزام بالبقاء: وهو الالتزام بالاحتفاظ بالعضوية في المؤسسة. |
| (O'Reilly & Chatman, 1986) | الامتثال: يحدث الامتثال لاكتساب مكافآت محددة. الهوية: تتحدد الهوية عند الارتباط على أساس الرغبة في الانتماء إلى المنظمة. التطابق: مشاركة الفرد قائمة على التطابق بين القيم الفردية والتنظيمية. |
| (Penley & Gould, 1988) | أخلاقي: وهو القبول والتوافق مع الأهداف التنظيمية. حسابي: الالتزام تجاه المنظمة يستند إلى تلقي الموظف حوافز لتشجيع مساهمته. الاغتراب: هو التعلق التنظيمي الذي ينشأ عندما يتعذر على الموظف إدراك أن هناك مكافآت لا تتناسب مع الاستثمارات التي يقدمها لكنه لا يزال مستمر بسبب الضغوط البيئية. |
| (Meyer & Allen, 1990) | العاطفي: ارتباط الموظف العاطفي بالمؤسسة وتحديد هويتها ومشاركتها فيها. الاستمراري: إدراك التكاليف المرتبطة بترك المؤسسة. معياري: شعور بضرورة الاستمرار مع المؤسسة. |
| (Mayer & Schoorman, 1992) | الاستمراري: الرغبة في البقاء مع المؤسسة. القيمة: الإيمان بقبول الأهداف والقيم التنظيمية وقبولها والاستعداد لبذل جهد كبير نيابة عن المؤسسة. |
| (Jaros et al 1993) | الاستمراري: الدرجة التي يختبر فيها الفرد الإحساس بأنه مقيد في مكانه بسبب ارتفاع تكاليف المغادرة. أخلاقي: الدرجة التي يرتبط بها الفرد نفسياً بالمؤسسة التي توظفه من خلال استيعاب أهدافها وقيمها. العاطفي: الدرجة التي يرتبط بها الفرد نفسياً بالمؤسسة التي توظفه من خلال مشاعر مثل الولاء، والمودة، والانتماء. |

المصدر: Csaba Kiss, **Organizational Commitment and work-Family Conflict in Custmor Service Centers**, phd thesis, Faculty of Business Administration, university of Budapest, 2013, p 26, 27.

¹Momakhuze Mguqulwa, **the Relationship Between Organization Commitment and Work Performance in Agricultural Company**, Master's Thesis Industrial and Organization Psychology, University of South Africa, 2008, p 25.

- **نموذج (Angle & Perry, 1981):** يفترض هذا النموذج أن مقياس الالتزام التنظيمي ينقسم إلى بعدين هما الالتزام بالقيم والالتزام بالبقاء وتم الاعتماد على هذا التقسيم بناء على الاستبيان المكون من 15 عبارة والذي أعده بورتر وآخرون 1974 (Porter et al) حيث تضمن مقياس الالتزام بالقيم بنودا على الفخر بالارتباط بالمؤسسة أي تحديد الهوية والرغبة في تقديم الأداء الجيد من أجل المؤسسة والاهتمام بمصيرها، وتوافق القيم الشخصية مع تلك الخاصة بالمؤسسة، أما الالتزام بالبقاء فتضمن مجموعة من عناصر الاستبيان المتعلقة بالعضوية بحد ذاتها.¹
- **نموذج (O'Reilly & Chatman, 1986):** قام هذا النموذج بافتراض ثلاثة مقاييس للالتزام التنظيمي مبنية على الامتثال والهوية والتطابق بناء على الأبحاث السابقة لكل من (Etzioni 1961, Gould 1979, Kelman 1958) فقد افترض هذا النموذج أن قبول الأفراد لنفوذ شخص ما يكون من خلال ثلاث طرق مختلفة من الناحية المفاهيمية وكان أولها الامتثال والذي يتحدد عندما يتم تبني المواقف والسلوكيات ليس بسبب المعتقدات المشتركة ولكن ببساطة لاكتساب مكافئات محددة، أما الهوية فيتم تحديدها عندما يقبل الفرد التأثير لإقامة علاقة مرضية أو الحفاظ عليها، أي أن الفرد يشعر بالفخر لكونه جزء من هذه المؤسسة، أما التطابق فيبنى على التماثل بين قيم الفرد والقيم التنظيمية.²
- **نموذج (Penley & Gould, 1988):** يستند هذا النموذج إلى المفهوم المتعدد الأشكال (Etzioni 1961) والذي وضح أن التزام العامل تجاه المؤسسة يمكن أن يكون أخلاقيا أو حسابيا أو يكون التزام اغترابي، حيث يوصف الالتزام الأخلاقي بأنه شكل عاطفي بشكل إيجابي للغاية يتميز بقبول الأهداف التنظيمية والتوافق معها، أما الالتزام الحسابي فيركز بشكل أساسي على رضا الفرد بالعلاقة التبادلية القائمة بينه وبين المؤسسة، بينما يوصف الالتزام الاغترابي بأنه شكل عاطفي شديد السلبية، حيث يعبر هذا النوع من العمال عن التزامهم تجاه العمل في سلوكيات تدل على الرغبة في مواصلة عضويتهم في المؤسسة، والتي يكون جوهرها أن يضمنوا الحد الأدنى من الأداء، ويتفاعلون مع زملائهم بالعمل على أساس أنهم لا يريدون المغادرة، حيث يشير الالتزام الاغترابي إلى موضع تحكم خارجي وإحساس بالعجز من جانب الموظف ومستوى أقل من المشاركة في العمل هؤلاء هم الأفراد الذين يبقون في المؤسسة لأن عليهم ذلك وليس لأنهم يشعرون بأي شعور التزام تجاه المؤسسة.³
- **نموذج (Meyer & Allen, 1991):** قاموا بتطوير نموذج مكون من ثلاثة أبعاد استنادا إلى الملاحظة التي تشير إلى وجود تشابه واختلاف في المفاهيم القائمة على البعد الواحد للالتزام التنظيمي،⁴ وبالاعتماد على دمج المناهج التي اتبعها كل من (Becker 1960 & Porter 1974 & Mowday et al 1979) من خلال تضمين ثلاثة مكونات وهي الالتزام العاطفي والالتزام المستمر، والالتزام المعياري، حيث أن الالتزام العاطفي هو جانب نفسي من استعداد الموظف

¹Harold L. Angle, James L. Perry: **An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness**, Administrative Science Quarterly, Vol. 26, No. 1, 1981, p p, 4, 5.

²Charles O'Reilly, Jennifer Chatman, Op. Cit, p 493.

³Edward Jernigan, Joyce M. Beggs, **Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study in the Public Sector, A Pilot Study of Organization Commitment** <http://webapps.roanoke.edu/businessweb/SEINFORMS%202009%20-%20Proceedings/proc/p090515020.pdf>, 2019/03/14, 10:13, p 3.

⁴J.P.Meyer, L. Herscovitch, Op. Cit, p 305.

للالتمزام بالمؤسسة، أما الالتزام المستمر يدور حول تكلفة ترك المؤسسة، أما الالتزام المعياري هو بمثابة التزام الموظف تجاه المؤسسة.¹

- نموذج (Mayer & Schoorman, 1992): وفقا لهذا النموذج فإن الالتزام التنظيمي له بعدان فقط وهو الالتزام المستمر والمتمثل في الميل إلى البقاء في المؤسسة، والالتزام القيمي وهو الميل إلى بذل الجهد الكبير من أجل المؤسسة.
- نموذج (Jaros et al 1993): بدأ هذا النموذج من منطلق عدم وجود ثبات واتفاق في الأدبيات التي تناولت الالتزام التنظيمي، حيث اقترح هذا النموذج ثلاثة أشكال من الالتزام التنظيمي كان أولها الالتزام المستمر وهو درجة بقاء فرد في مكان ما نظرا لتكاييف العالية المرتبطة بترك العمل، والثاني هو الالتزام العاطفي وهو درجة الارتباط النفسي للفرد بالمؤسسة التي توظفه من خلال مشاعر الولاء مثل الود والانتماء والحب وغيرها، أما البعد الأخير فقد كان الالتزام الأخلاقي والذي جاء بمعنى درجة ارتباط الفرد بالمؤسسة نفسيا من خلال أهدافها وقيمها ومهامها.²

من خلال الجدول رقم (05) الذي سبق يمكن القول بأن هناك بعض أوجه التشابه الكبير بين النماذج التي اقترحتها دراسة كل من ماير وشورمان (Mayer & Schoorman, 1992) و النخل وبيري (Angle & Perry, 1981) حيث قامت كل من الدراستين بتحديد بعدين للالتزام التنظيمي (المستمر والقيمي)، كما نلاحظ أيضا أن هناك تشابه بين نموذج ماير وشورمان (Meyer & Allen, 1991) ونموذج كل من جاروس وأخرون (Jaros et al 1993) حيث استندت هذا النماذج إلى ثلاثة أبعاد.

وفي إحدى الدراسات الشاملة التي قامت بتحليل التعاريف المختلفة للالتزام التنظيمي واختلافاتها وأوجه التشابه بينها ومختلف أبعاد قياسه، وبناء على الأطر النظرية لمختلف نماذج الالتزام التنظيمي، تمت مقارنة الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي وخلصت في النهاية إلى أن نموذج (Meyer & Allen, 1991) هو الأكثر شمولاً مقارنة بالنماذج التي يقدمها العديد من الباحثين في العديد من العلوم الأخرى السلوكية والتنظيمية،³ كما أصبح نموذج (Meyer & Allen, 1991) المكون من ثلاثة أبعاد هو النموذج السائد لدراسة الالتزام في مكان العمل نظرا لاستخدامه على نطاق واسع، حيث أصبح هذا النموذج يهيمن على أبحاث الالتزام التنظيمي،⁴ كما سيكون هذا النموذج هو المعتمد في هذه الدراسة وستتناول أبعاده الثلاثة بشكل من التفصيل في النقاط التالية:

- **الالتزام العاطفي:** يصف الالتزام العاطفي إخلاص وولاء الفرد العاطفي للمؤسسة، وتعتبر مشاعر الفرد تجاه المؤسسة هي المصدر الأول لهذا الالتزام، وفي هذا النوع من الالتزام تمثل المؤسسة الكثير لموظفيها ماديا وروحيا، لذلك يتم قبول الالتزام العاطفي كنوع قوي من التزام الموظفين، بحيث يكون الموظفين على استعداد لتقديم تضحيات من أجل المؤسسة ولن يفكروا في تركها،⁵ لأن الموظفين يبقون في المؤسسة بإرادتهم لأنهم يرون بأنهم جزء من هذه المؤسسة، لذلك فإنه من المهم جدا أن يشعر الفرد بالالتزام العاطفي لأنه يعني الاستعداد القوي للموظفين للبقاء في المؤسسة وقبول أهدافها وقيمها وتحديد

¹Anthony Wong, Canon Tong, **Evaluation of Organizational Commitment Models and their components in Asian Cities**, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 4, No. 2, 2014, p 68.

²Clémentine Annie Essaam Mengue, **L'engagement Organisationnel et les Niveaux du Soi**, Mémoire du programme de Maîtrise en Science de la Gestion, L'Université du Québec A Montréal, 2016, p 14.

³http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/23919/11/11_chapter_3.pdf, 2019/03/18, 23:43, p 91.

⁴Stephen Jaros, **Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues**, Journal of Organizational Behavior, Vol. VI, No. 4, 2007, p 7, 8.

⁵Bozlagan Recep et al, **Organization Commitment and case Study on the Union of Municipalities of Marmara**, Regional and Sectoral Economic Studies, Vol. 10, No. 2, 2010, p 31.

هويته ومشاركته مع المؤسسة.¹ ويمكن القول بأن الالتزام العاطفي هو رابطة نفسية بين الفرد والمؤسسة التي ينتمي إليها تنشأ هذه الرابطة عندما يدرك الفرد بأن أهدافه وقيمه ومبادئه تتوافق مع أهداف وقيم المؤسسة ما يشجع الفرد على التعلق أكثر بهذه المؤسسة وزيادة رغبته في مشاركته مع المؤسسة من أجل المساهمة الفعالة في تحقيق أهدافها إلى درجة التضحية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها.

● **الالتزام المستمر:** يشكل الالتزام المستمر ثاني مكونات النموذج حيث عرف بأنه الوعي بالتكاليف المرتبطة بترك المؤسسة حيث يعتبر الالتزام المستمر عملية حسابية محض، نظرا لتصور الفرد وتقديره لتكاليف والمخاطر المرتبطة بمغادرته المؤسسة الحالية، ويمكن اعتبار الالتزام المستمر بمثابة ارتباط فعال بالمؤسسة، حيث يقوم هذا الارتباط على تقييم الفوائد الاقتصادية المكتسبة، وهناك وجهة نظر أخرى تحدث عن كون الالتزام المستمر ظاهرة هيكلية تحدث بسبب المعاملات الفردية التنظيمية والتعديلات في الرهانات الجانبية أو الاستثمارات مع مرور الوقت، كما يمكن اعتبار أن فرص العمل المتوفرة وقتها تميل إلى إجبار الفرد للحفاظ على مسار عمله،² ويمكن القول هنا أن ارتفاع تكاليف المعيشة و قلة البدائل وفرص العمل والوضع الاقتصادي قد يعرض الفرد في حالة تركه للمؤسسة إلى العديد من الأزمات الاقتصادية ما يجعله أكثر ارتباطا بالمؤسسة و لن تكون له أي نية في ترك المؤسسة من أجل المحافظة على ما يتمتع به من امتيازات في المؤسسة التي ينتمي إليها.

● **الالتزام المعياري:** هو الالتزام الذي يعتقد من خلال الموظف أنه يجب عليه أن يبقى في المؤسسة، ويشير إلى شعور الموظف بالواجب أو الولاء تجاه المؤسسة حيث يكون الموظف على استعداد للبقاء في المؤسسة، هذا الالتزام وهذه المشاعر قد تستمد من العديد من المصادر فقد يكون على سبيل المثال قد استثمرت المؤسسة في تدريب موظف ما يكون له شعور قوي بضرورة الالتزام مع المؤسسة،³ كما أن الالتزام المعياري ينشأ بسبب بعض الالتزامات الأخلاقية خاصة عندما يشعر الموظف بأنه في حاجة إلى رد بالمثل بعد تلقي بعض الفوائد من المؤسسة.⁴ ويمكن القول هنا بأن الالتزام المعياري ينشأ شعورا لدى الموظف بأنه مدين للمؤسسة وبأن عليه أن يقدم لها بمثل ما قدمت له ما يشكل لديه رغبة قوية بالبقاء مع المؤسسة لأطول فترة ممكنة كوفاء منه وعرفان لما تلقاه من المؤسسة أو كرد للجميل ما يجعل الفرد يشعر بأنه لا يجب عليه مغادرة المؤسسة.

المطلب الرابع: علاقة القيادة الأخلاقية بالالتزام التنظيمي

يعد القائد نموذجا يحتذى به بالنسبة لمروسيه وله تأثير قوي على السلوكيات المرغوبة للعاملين في المؤسسة وفقا لنظرية التعلم الاجتماعي، كما يعتبر القادة الأخلاقيون قدوة يحتذى به في السلوكيات الأخلاقية المناسبة وتعد معايير المعاملة بالمثل، والإيثار والتصورات الإيجابية للسياسة التنظيمية من بين أهم المفاهيم للقائد الأخلاقي لتوليد الالتزام لدى أتباعه.⁵

¹Ömay Çokluk, Kürşad Yılmaz, **The Relationship between Leadership Behavior and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools**, Journal of Social Sciences of the Turkic World, No. 54, 2010, p 79.

²Nomakhuze Mguaulwa, Op. cit, p p, 31, 32.

³George Wanderi Karanja, Organization Commitment in Public Secondary Schools and Commercial Banks in Kenya, the doctoral dissertation on Human Resource Management, Jomo Kenyatta University, 2016, p 40.

⁴Mouhamadou Thile Sow, **Relationship Between Organizational Commitment and Turnover Intentions Among Healthcare Internal Auditors**, the doctoral dissertation, College of Management and Technology, Walden University, 2015, p 28.

⁵ Mehmet Karakuş, **the Moderating of Gender on the Relationship between Age Ethical Leadership and Organization Commitment**, Journal of Ethic and Cultural Studies, Vol. 5, No. 1, 2018, p 74.

قام كل من كيم تافيتيامين وكين 2009 (Kim, Tavitiyaman, and Kim 2009) بإجراء دراسة على موظفي الفنادق في تايلاند ووجدوا أن مدير الفندق الذي يمارس مشاركة السلطة مع الموظفين والتي تعتبر أحد مكونات القيادة الأخلاقية من المرجح أن يشجع موظفيه على تقديم خدمة أفضل للمؤسسة، لذلك فإن القادة الذين يمارسون سلوكيات أخلاقيات مثل كونهم موثوقين وبشاركون السلطة مع الأعضاء يساهم في تكوين علاقة قوية مع الالتزام التنظيمي،¹

في حين توصلت الدراسة التي أجرتها لوري بيتس 2011 (Laurie A. Yates 2011) إلى أن موظفو القادة الأخلاقيين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام التنظيمي أكثر من القادة الذين تبين أنهم أقل من ناحية ممارسة السلوكيات الأخلاقية حيث أن مستوى القيادة الأخلاقية بين كبار المديرين التنفيذيين أحدث فرقا في الالتزام التنظيمي العام للموظفين حيث أن كبار المديرين التنفيذيين الذين لديهم أخلاقيات عالية لديهم موظفين أكثر التزاما بمؤسستهم، كما كان اختبار الارتباط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي كبيرا وذو قوة معتدلة.²

كما توصلت دراسة لوري بيتس 2014 (Laurie A. Yates 2014) إلى أن الزعيم الذي يتصف بشخصية أخلاقية ويكون مديرا أخلاقيا له القدرة على التأثير في مواقف وسلوك المرؤوسين من خلال تأثير النفوذ والعلاقات معهم وتعزيز سلوكيات الموظفين الإيجابية وتحديد الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي حيث إذا كانت قيادة الشركة تعكس القيم الأخلاقية فإن هذا سيشجع الناس على العمل في هذه المؤسسة،³ هذا وقد توصلت الدراسة التي أجراها كل من زين العابدين وأخرون في سنة 2016 (Zain-Ul-Aabdeen 2016) إلى أن القيادة الأخلاقية وفعالية القيادة تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي للموظف.⁴

كما أسفرت دراسة قبطان شوقي 2016 عن وجود دور مهم للقيادة الأخلاقية في تحديد طبيعة الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية، حيث أبرزت الدراسة بأن خلق الالتزام العاطفي لدى الكفاءات البشرية هو شكل الالتزام المناسب لأي مؤسسة راغبة في الحفاظ على كفاءاتها ويتوقف على مجموعة من العوامل والمحددات والتي من بينها نمط القيادة الأخلاقية، خاصة وأن الكفاءات البشرية تصل في مرحلة ما إلى عدم رغبتها في الحصول على المال بقدر ما تبحث على الاحترام والعدالة والصدق والتواضع.⁵

أما دراسة جواد محسن راضي وعبد الله كاظم حسن 2011 كانت قد توصلت أن هناك علاقة كبيرة بين توافر السلوك الأخلاقي لدى القائد والالتزام التنظيمي كما كانت هناك علاقة متوسطة بين الممارسة السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي مقارنة مع علاقة إيجابية ضعيفة بين تعزيز السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي.⁶

ومن هنا نجد أن تمتع القائد بالسلوك الأخلاقي من شأنه تعزيز الالتزام بشكل أكبر لدى العمال التابعين له، مما سيجنب المؤسسة خطر دوران العمالة وفقدان الخبرات الذي سيكلفها غالبا في حالة جلب عمال جدد مع وجوب إدماجهم في العمل لضمان مردودية عالية.

¹ Yaakob bin Daud, **Influence of Ethical Leadership towards Organizational Commitment in Schools**, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol. 4, No. 9, 2014, p 3.

²Laurie Yates, **Exploring the relationship of ethical leadership with job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior**, the doctoral dissertation, School of Business, George Fox University, 2011, p p. 75. 76.

³Laurie A. Yates, **Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior**, the Journal of Values-Based Leadership, Vol. 7, Iss. 1, 2014, p 11.

⁴Zain Ui Aabdeen, Op. Cit., p 12.

⁵ قبطان شوقي: مرجع سابق، ص 354.

⁶ جواد محسن راضي، عبدالله كاظم حسن، مرجع سابق، ص 115.

المبحث الثالث: الإطار النظري للقيادة الأكاديمية الأخلاقية.

تعتبر الجامعة أحد أهم المؤسسات الفاعلة في وسط المجتمع هذا لما تقدمه من إنتاج معرفي ومعلوماتي وكذلك لدور الكبير الذي تلعبه في تكوين إطارات وتخريج الكفاءات البشرية القادرة على تقلد المناصب القيادية مستقبلا في مختلف المجالات، فقد أضحت الجامعة في الوقت الحالي المصدر الأول لتطور التكنولوجيا الحاصل نتيجة لمخابر البحث التي تشرف عليها، إلى أنه في السنوات الأخيرة حدثت العديد من التغيرات في بيئة المؤسسات التعليمية مما أدى إلى بروز قضايا واحتياجات جديدة للقادة المشرفين على مؤسسات التعليم العالي هذا ما فرض عليها التأقلم معها.

فقد فرضت هذه التغيرات على القيادات الأكاديمية التحلي عن النمط التقليدي للقيادة الذي يعتمد على المركزية والسلطوية في اتخاذ القرارات إلى ضرورة التحلي بسمات وسلوكيات قيادية تتناسب مع الاحتياجات التي تشهدها بيئة مؤسسات التعليم العالي وخاصة الجانب الأخلاقي والذي أصبح من أكثر السمات ضرورتا إذ لا بد للقائد أن يتحلى بالعديد من السمات والخصائص التي تميزه عن الباقي ما يجعله قدوة لمؤوسيه وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف بشكل أكبر على عناصره من خلال المطالب التالية:

- المطلب الأول: ماهية الجامعة ووظائفها؛
- المطلب الثاني: ماهية القيادة الأكاديمية الأخلاقية؛
- المطلب الثالث: ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية في الجامعة الجزائرية؛

المطلب الأول: ماهية الجامعة ووظائفها.

تعتبر الجامعة من أهم المؤسسات الفاعلة في مجتمعاتنا فهي التي تعمل على تكوين الكفاءات اللازمة والمطلوبة والتي تساعد على تلبية احتياجات سوق العمل بالكم والنوع المناسبين، لذلك فهي تعتبر المساهم الأول في التنمية والتقدم من خلال تكوينها للموارد البشرية التي تعمل على تحقيق هذا التقدم.

الفرع الأول: تعريف الجامعة.

في الحقيقة فإن جل الباحثين والاداريين والتربويين لم يتوصلوا إلى تعريف واحد واضح وشامل لمصطلح الجامعة حيث أن كل باحث يعرف المصطلح من خلال بعد معين لهذا فهو لفظ غير واضح،¹ وسنحاول عرض مختلف التعاريف المتعلقة بمصطلح الجامعة.

أولا ومن الناحية اللغوية اشتقت كلمة "جامعة" من اللغة اللاتينية وتعني مجتمع من المعلمين والمتعلمين،² وحسب موقع ويكيبيديا فإن كلمة جامعة هي "كلمة مشتقة عربيا من كلمة الاجتماع أي الاجتماع حول الهدف ألا وهو هدف التعليم والمعرفة أي يمكننا القول إن الجامعة هي مؤسسة لتعليم العالي والأبحاث، وهي تعطي شهادات و إجازات أكاديمية لخريجها، وهي توفر دراسة من المستوى الثالث والرابع كاستكمال للدراسة الابتدائية والثانوية وكلمة الجامعة مشتقة من كلمة الجمع والاجتماع كما كلمة جامع فيها يجتمع الناس لتعلم".³

أما من الناحية الاصطلاحية فقد تعددت التعاريف، إذ لم يتفق الباحثون حول تعريف واحد موحد لمصطلح الجامعة فقد عرفها الطراونة 1989 "بأنها مؤسسة اجتماعية تربوية وعلمية وقيادية"،⁴ ركز هذا التعريف على مهمة الجامعة المتمثلة في إعداد القادة والاداريين والكوادر المستقبلية التي يحتاجها المجتمع.

بينما عرفها الخطيب ومعاينة 2006 بأنها "مؤسسة تعليمية ومركز بحث ومناورة للإشعاع الثقافي والفكري، تعكس مستوى حضاري وتدعو لتقدمه، وهي نظام ديناميكي متحرك، وهي كل متفاعل العناصر وهي مجتمع بشري تنطبق عليه قواعد التفاعل الاجتماعي"⁵ ركز هذا التعريف على دور الجامعة في تحقيق التنمية والتقدم للمجتمع من خلال تفاعل جميع مواردها والعناصر المكونة لها.

بينما عرفت أيضا "بأنها مؤسسة عامة ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتألف من وحدة تكوين والبحث والمعاهد والمختبرات ومراكز البحوث"،⁶ ركز هذا التعريف على الطابع العام الذي تتحلى به في أغلب الأحيان وهياكلها الرئيسية.

¹ وصفية سليمان محسن أبو عمر، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 39.

² <https://www.abahe.uk/university-definition.html>، 2019/04/20، 13:35.

³ <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9>، 2019/04/14، 15:31.

⁴ وصفية سليمان محسن أبو عمر، مرجع سابق، ص 39.

⁵ وصفية سليمان محسن أبو عمر، مرجع سابق، ص 39.

⁶ <https://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-universite-993.html>، 2019/04/15، 14:11.

كما عرفت بأنها "مؤسسة لتعليم العالي تقدم تسهيلات لتدريس والبحث ومصرح لها بمنح الشهادات الأكاديمية"¹، أما قاموس كامبريدج فقد عرفها "بأنها مكان يدرس فيه الأشخاص للحصول على درجة جامعية أولا ودراسات عليا"²، وعلى نفس المنهج سار قاموس كولينز فقد عرفها "بأنها مؤسسة تقوم بالأبحاث الأكاديمية ويدرس فيها الطلاب للحصول على شهادات"³ ركزت هذه التعاريف على دور الجامعة في تكوين الطلبة وفق ما يمكنهم من الاستفادة من هذا التكوين بشكل كبير خارج الجامعة بفضل الشهادة التي تمنح لهم والقيام بالبحوث والدراسات التي تساهم في تنمية المجتمع.

أما المشرع الجزائري فقد عرف الجامعة بأنها "مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"⁴.

بينما عرفها نيومان (Newman) بأنها مجتمع يتألف أعضائه من المعلمين والطلبة وهي مكان لتدريس⁵ ركز هذا التعريف على أنها مكان يتألف من أساتذة وطلبة يعملون على التحصيل المعرفي.

وكذلك فإن المؤسسة الجامعية هي مؤسسة تكوينية تعمل على رسم أهدافها وفق متطلبات واحتياجات البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي تنتمي إليها، كما أنها تعتمد على المجتمع الذي هو منبت هياكلها واطارها في تحديد قيمها وأهدافها حيث يمنحها المجتمع المعنى والغاية والوسيلة.⁶

ويمكن القول بأن الجامعة هي مؤسسة تعليمية تعمل على تكوين الطلبة ومساعدتهم على التحصيل المعرفي والإنتاج العلمي من أجل تسليمهم شهادات تمكنهم من تقلد مناصب في مختلف المجالات بما يساهم في تحقيق التقدم والرقي للمجتمع.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن عرض خصائص الجامعة الجزائرية في النقاط التالية:

- مؤسسة عمومية وخاصة تتمتع بالاستقلال المالي؛
- مؤسسة تعليمية واجتماعية وتربوية مصرح لها بتقديم شهادات ذات طابع أكاديمي؛
- تعمل على تكوين طلبة ما بعد شهادة التعليم الثانوي في تخصصات ومجالات مختلفة؛
- عبارة عن مجتمع يتكون من طلبة وأساتذة واداريين وغيرهم؛

¹<https://www.merriam-webster.com/dictionary/university>, 15/04/2019, 15 :59.

²<https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/university>, 15/04/2019, 15 :05.

³<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/university>, 15/04/2019, 15 :09.

⁴ المرسوم التنفيذي 83-544، المؤرخ في 24/09/1983، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 40، السنة 20، ص 2421.

⁵ عجال مسعود، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 72.

⁶ أمين يوسف، تطور التعليم العالي: الإصلاح والافاق السياسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2007/2008، ص

الفرع الثاني: وظائف الجامعة.

إن وظائف الجامعة في المجتمع منذ تأسيسها تطورت وتغيرت تماشياً مع التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئتها، إذا انحصرت مهمة الجامعة ولمدة طويلة في المحافظة على المعرفة المتوفرة ونقلها من جيل إلى آخر، حيث أن وظائفها لم تكن تشمل على البحث العلمي بمفهومه الحالي الذي يعمل على نمو المعرفة وتطويرها، ومع بداية القرن التاسع عشر وانطلاق عصر النهضة في أوروبا بدأت وظائف الجامعة تتسع شيئاً فشيئاً نظراً للتغيرات الكبيرة الحاصلة في وسط المجتمع، مما أدى إلى ظهور حاجات جديدة في المجتمعات كان من أبرزها الحاجة إلى كوادرنية متخصصة، وتوجيه النشاط العلمي للجامعة في التدريب والبحث إلى العلوم الطبيعية والتكنولوجية،¹ إلى أنه وبالرغم من هذه التغيرات وتماشي الجامعة معها أصبحت الجامعة تؤدي العديد من الوظائف إلى أن أهمها هو تكوين وتأهيل الموارد البشرية من أجل الحصول على درجة علمية وشهادة تمكنهم من الانتقال من الحياة الدراسية إلى الحياة المهنية للمساهمة في تحقيق النمو التقدم للبلاد، و يبدو أن هناك اتفاق حول الوظائف الرئيسية للجامعة² والتي يمكن عرضها في النقاط التالية:

- **التعليم:** بمعنى تقاسم برامج تعليمية لفائدة الطلاب في مختلف التخصصات قصد اعدادهم وتكوينهم لتكون لهم القدرة على التأقلم مع بيئة الحياة الوظيفية والمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة للبلاد،³ وهي الوظيفة الأولى التي تعمل المؤسسة على تحقيقها والتي تعتبر السبب الرئيسي لنشأة الجامعة، فمنذ مدة كان ينظر للأستاذ الجامعي على أنه مدرس بالدرجة الأولى ويوصف بأنه الأستاذ العالم الواسع الفكر والمعرفة،⁴ ولهذا فإن وظيفة التدريس في الجامعة مرتبطة بشكل كبير بالمهمة التعليمية والتنموية، لأن وظيفة التدريس لا تقتصر فقط على المساهمة اليومية للتخصصات العلمية للأستاذ بل يجب أن تفتح على الحياة الفكرية دون تقييدها في حدود التعلم والتعليم، كما أن التعليم ليس مجرد استيعاب لجرعات قياس من التعلم العام ولا ينبغي أن يقتصر أيضاً على إعداد الطالب للممارسات مهنية ضمن احتياجات المؤسسات أو أن يتألف تعليم الطالب من مشاريع مصممة أساساً لأداء مهام معينة، بل يجب أن يكون التعليم أكثر شمولاً نتيجة لازدهار اتجاهات الدراسات والمشاريع الحديثة في الموارد البشرية.⁵ ويمكن القول هنا بأن وظيفة التعليم للجامعة لا يجب أن تقتصر فقط على مجموعة من البرامج التعليمية في مدة زمنية معينة و فقط، بل هي أوسع من ذلك بكثير بل يجب أن تعمل على تعليم الطالب التأقلم والتماشي مع التغيرات الحاصلة في البيئة التي يعيش فيها حتى تكون له القدرة على إفادة المجتمع باعتباره فرداً متعلماً.

¹ رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009، ص 96.

² راضية بوزيان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، <https://books.google.dz>، 2019/04/22، 16:32.

³ عجال مسعود، مرجع سابق، ص 90.

⁴ راضية بوزيان، مرجع سابق، 2019/04/24، 09:06.

⁵ Alfonso Borrero Cabal, L'Université Aujourd'hui, Centre de recherches pour le développement international, Ottawa, Éditions Unesco, Paris, 1995, p 109-112.

● **البحث العلمي:** يعتبر البحث العلمي أحد أهم وظائف الجامعة الأساسية هذا على اعتبار أن الجامعة تمثل مركزا علميا ومؤسسة لإنتاج المعرفة واستغلالها في تنمية وتطوير المجتمع،¹ كما يعتبر البحث العلمي موردا من موارد تمويل الجامعات مقابل ما تقوم به الجامعات من مشاريع بحثية ونتاج للمعرفة لصالح مختلف قطاعات المجتمع،² هذه المعرفة التي هي أيضا نتاج لنشاط البحث العلمي والأنشطة العلمية أصبحت عاملا مهيما في التطور التكنولوجي، هذان النشاطان اللذان يرتبطان بشكل مباشر بالجامعة فالجامعة مسؤولة بطريقة مباشرة عن تحقيق التطور التكنولوجي في بلدانها، لذا ينبغي على الجامعات بناء نموذج جديد يدور حول التكنولوجيا والتعليم والعلوم وينبغي وضع آليات التي تعبر عن هذا المثلث قيد التنفيذ،³ ويمكن القول هنا أن على الجامعات أن تدرك حجم العيب الملقى على عاتقها ضمن هذه الوظيفة والتي تفرض على الجامعة أن تكون قائدة لقاطرة التقدم والتطور في بلدانها وأن تكون المنتج الأول للمعرفة في بلدانها وأن تعمل على إحداث تغيرات جوهرية في حياة الأفراد من خلال أبحاثها، كما يجب أن تكون أبحاث الجامعات مرجعا أو دليلا لحل المشاكل التي قد تواجه المجتمع.

● **خدمة المجتمع:** تمثل خدمة المجتمع مجموع الجهود التي يبذلها الأفراد أو الجماعات أو المنظمات أو بعض أفراد المجتمع لتحسين الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية نحو الأفضل، من خلال تحديد احتياجات المجتمع والأفراد والمؤسسات وتصميم برامج تلبي هذه الاحتياجات من خلال الجامعة وكلياتها ومراكزها البحثية، كما أن الجامعة تخدم المجتمع عن طريق حل مشكلاته والعمل تحقيق التنمية في شتى المجالات،⁴ وعلى هذا فإن العلاقة بين الجامعة والمجتمع هي علاقة الجزء بالكل فلا يمكن للجامعة أن توجد من العدم بل يجب أن يكون لها إقليم وبيئة معينة تؤثر عليها بطريقة مباشرة وغير مباشرة، ومن ثم فإن الهدف الرئيس لوجود الجامعة هو خدمة المجتمع الذي تنتمي إليه، هذا ما يعطي الجامعة شرعيتها ويبرر وجودها وسط المجتمع وتقدم مجموعة من الأدوار والأنشطة والخدمات لهذا المجتمع، وتظهر العلاقة بين الجامعة والمجتمع في العديد من الجوانب لعل أهمها هو استقطاب العنصر البشري من المجتمع حيث أن الجامعة تعمل على جلب أعلى فئات المجتمع علما وثقافتا،⁵ ويمكن القول بأن وظيفة الجامعة المتمثلة في خدمة المجتمع تتجلى في التكوين الذي تقدمه لنخبة من أفراد المجتمع والذين يتم اعدادهم بواسطة الجامعة من أجل المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع

المطلب الثاني: ماهية القيادة الأكاديمية الأخلاقية.

تمثل الجامعة أرضية مهمة لصناعة الأجيال المتعلمة والمحصنة بالعلوم والتكنولوجيا، والتي تساهم في بناء المجتمع ككل وفق المتطلبات الحديثة، وبما أن الجامعة تحتل الجزء الأكثر أهمية في العملية التعليمية، فإن نجاحها وتعزيز قدراتها على تحقيق أهدافها يعتمد

¹ أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة جيجل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2013/2012، ص 47.

² راضية بوزيان، مرجع سابق، 2019/04/24، 15:05.

³ Alfonso Borrero Cabal, Op. Cit., p 101-109.

⁴ وهيبه بوريان، نحو مقارنة وظيفية في تنمية المسؤولية المجتمعية-جامعة تلمسان، مجلة التنمية البشرية للأبحاث التخصصية، العدد 4، المجلد 1، 2018، ص 191.

⁵ علاء زهير الرواشد، دور الجامعة في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها وعلاقة ذلك ببعض متغيرات الشخصية لديهم جامعة البلقاء التطبيقية نموذجاً، مجلة جامعة ام القرى للعلوم الاجتماعية، العدد 1، المجلد 3، 2011، ص 187.

بالدرجة الأولى على أعضاء الهيئة التدريسية فيها ومدى توفير الإمكانيات المادية والإدارية اللازمة والتي تتمثل في وجود عدد من الإداريين والقياديين القادرين على تحقيق أهداف الجامعة،¹ ولذلك فإن تحديات القيادة في التعليم العالي اليوم تتطلب أشكالاً جديدة من القيادة في ظل التقلبات الحاصلة في بيئة مؤسسات التعليم العالي نظراً للحاجة المتزايدة إلى نماذج أعمال جديدة وتكنولوجيا جديدة، والتي هي بعض من التحديات التي تستدعي إيجاد حلول قيادية يتم اختيارها من داخل وخارج التعليم العالي،² حيث تواجه القيادة الأكاديمية في التعليم العالي تحديات ومعضلات تتطلب قدرات قيادية كبيرة وتتطلب معايير أخلاقية لنقاط القوة والمهارات اللازمة لحل المشكلات المشبعة أخلاقياً.³

أولاً: تعريف القيادة الأكاديمية

تعتبر القيادة الأكاديمية واحدة من أهم المواضيع التي نوقشت في أنظمة التعليم العالي في جميع أنحاء العالم، حيث تشكل القيادة الأكاديمية المصدر الأساسي للعديد من القضايا، ذلك لأن الكفاءة والمرونة والفتنة الشخصية والمهنية للقائد تعتبر أحد أهم محددات نجاح مؤسسات التعليم العالي في الوقت الحالي، حيث تم التوصل على نحو متزايد في الآونة الأخيرة أن الجامعات هي المؤسسات التي تواجه فيها القيادات تحديات على العديد من الجبهات، حيث يتعين على القادة الأكاديمي التعامل مع مجموعة متنوعة من الذين يشكلون طاقماً إدارياً وفنياً وأكاديمياً وطلاباً وآخرين، كما يجب عليه التعامل مع التعقيدات المالية والإدارية والأكاديمية والعديد من القضايا الأخرى في الإدارة الجامعية،⁴ وعلى هذا فإن فهم عملية القيادة الأكاديمية يبقى أمراً معقداً نظراً لتغيرات الكبيرة الحاصلة في بيئة مؤسسات التعليم العالي سواء على المستوى الاجتماعي أو الاقتصادي أو السياسي، كما أدى اختلاف بيئة وأنماط القيادة في هذه المؤسسات إلى تباين وجهات النظر حول تعريف القيادة الأكاديمية من باحث إلى آخر ومن بلد إلى آخر، فقد عرفها الغامدي 2000 "بأنها عملية هادفة يدرك فيها القائد الأكاديمي أنه عضو في جماعة يرضى مصالحها عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات والإمكانات البشرية والمادية المتاحة" بينما عرفها صلاح الدين 2015 بأنها "تأثير متبادل بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بما يؤدي إلى زيادة إنتاج المعرفة والتشارك المعرفي والاجتماعي فيما بينهم"،⁵ أما منصور وهان 2013 (Mansor & Han) فقد بين أن القيادة الأكاديمية هي "مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات من قبل الأفراد المعيّنين في مناصب رسمية داخل الجامعات وعلى الأخص أولئك الأفراد الشاغلين للمناصب الأكاديمية من نائب رئيس الجامعة العميد ورئيس القسم"⁶

¹ مخلص شياع علي الجميلي، تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة كليمنتس العالمية، 2008، ص 78.

² Adrianna J. Kezar, Elizabeth M. Holcombe, **Shared Leadership in Higher Education: Important Lessons from Research and Practice**, ACE and the American Council on Education, 2017, p v.

³ Heather L. Carr, **Ethical Leadership: A Study of Educational Leaders at Vancouver Island University**, Master's Thesis in Educational leadership, Vancouver Island University, 2017, p 11.

⁴ Amarendra Pani, **Academic Leadership: Concept, Attributes and Practices**, University News, Vol. 55, No. 49, 2017, p 17.

⁵ فوزية بنت ظافر علي الشهري، دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 36.

⁶ صلاح الدين عواد كريمة الكبيسي، دور ممارسات القيادة الأكاديمية في تفعيل راس المال البشري بحث ميداني في عينة من الجامعات العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، 2016، ص 6.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن القيادة الأكاديمية هي القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوفرة لمؤسسات التعليم العالي بغية تحقيق الأهداف المرسومة والمخطط لها.

ثانياً: مفهوم القائد الأكاديمي

عرف القائد الأكاديمي بأنه " ذلك الشخص الذي يبرع في مجالات ثلاثة في التعليم العالي وهي البحوث والتعليم والخدمة" في حين عرفه محمود وآخرون (2012) (Mehmood et al) " ذلك الشخص الذي لديه القدرة على قيادة الآخرين واضعاً نصب عينه فوائد المنظمة واحترام مرؤوسيه، فضلاً عن امتلاكه رؤية واضحة"¹، وعرف أيضاً بأنه " الأشخاص المنوط بهم الأعمال الإدارية في الجامعة والمتمثل في عميد الكلية وهو أكاديمي مثله مثل باقي أعضاء الهيئة التدريسية ولكنه أيضاً أنيط به القيام بالأعمال الإدارية المتمثلة بعمادة الكلية ورئاسة القسم"²

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن القائد الأكاديمي هو أحد أعضاء الهيئة التدريسية الذي يتقلد مناصب إدارية في الجامعة بالإضافة إلى وظيفته الأساسية كأستاذ جامعي.

ثالثاً: أبعاد القيادة الأخلاقية وممارستها على مستوى الجامعة

تعد القيادة الأخلاقية نفعية لما تحقّقه من فوائد للقائد ومؤسسات التعليم العالي لما يجوده من مصلحة وعدل في ظل قائد أخلاقي، ويكمن جوهر القيادة الأخلاقية أنها تتعامل مع الإنسان وتحاول صياغة شخصية سليمة تنمي فيها الخلق الجيد وترسخ القيم السامية والشعور بالمسؤولية، لذلك فمؤسسات التعليم العالي في حاجة إلى قيادات أخلاقية تتمتع بالمهارات اللازمة لقيادة هذه المؤسسات نحو التفوق والنجاح،³

1. النزاهة: لا يمكن ممارسة القيادة الأكاديمية إلى إذا بنى القائد الأكاديمي أساساً قويا من المصداقية والنزاهة، فبدون المصداقية يمكن أن تكون القدرة القيادية محدودة للغاية حيث يجب إثبات قدر كبير من المصداقية، كما تعتبر النزاهة أمراً بالغ الأهمية في مجال القيادة الأكاديمية فهي تفسر لنا مدى وجود معايير أخلاقية وهل يتم الالتزام بهذه المعايير، فبدون المعايير الأخلاقية يمكن أن تصبح القيادة الأكاديمية استغلالية وغير نزيهة وتؤدي في النهاية هذه العيوب إلى انتشار الممارسات الخاطئة والغير أخلاقية مع مرور الوقت⁴ حيث يفترض من القائد الأكاديمي أن يظهر للأتباع مدى صدقه والتزامه بتحقيقه وعوده تجاههم وأن يكون ثابتاً في مواقفه وأراءه وأقواله دون أن يكون هناك أي تغير فيها.

2. التوجه بالأفراد: يحتاج القادة الأكاديميون إلى إظهار قدر كبير من الزمالة والاهتمام بالآخرين وبمصلحتهم وتشجيع مساهمة الزملاء في هذا المجال وإظهار الرغبة في مساعدة الآخرين على نطاق واسع،⁵ كما يجب أن يظهر القائد الأكاديمي قدراً كبيراً من

¹ صلاح الدين عواد كرتيم الكبيسي، مرجع سابق، ص 6.

² يحيى سعد، مفهوم وأهمية القيادة الأكاديمية، <https://drasah.com>، 2020/04/10، 16:08.

³ توفيق زايد محمد الرقيب، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 16، 2017، ص 15-16.

⁴ Tom Kenzie, **Academic leadership: Dimensions and dynamics**, engage, issue 21, 2010, p 9-10.

⁵ Tom Kenzie, Op. Cit., p 10.

التواصل مع الآخرين والاستماع إليهم كما يجب أن يكون القادة محبين في علاقاتهم التنظيمية والمحبة في هذا السياق تعني أن نعترف بقيمة زملائنا في العمل ونحترمهم بالشكل الذي يستحقونه،¹ حيث أن القائد الأكاديمي لا بد أن يعتبر فريق العمل الذي معه كشركاء لا يمكن تحقيق الأهداف العامة إلى بمساعدتهم ما يفرض عليه احترامهم وتقديرهم ومراعات مصالحهم.

3. مشاركة السلطة: تعتمد مشاركة السلطة على تسهيل التعاون بين القادة ومرؤوسيهم وبناء فرق العمل والارتقاء إلى مستوى الاحترام المتبادل والعمل على خلق أكبر قدر ممكن من الثقة المتبادلة فيما بين القادة ومرؤوسيهم، فعندما يتمتع الأفراد بطواعية أكثر وصلاحيات أكبر ومعلومات أوفر فمن السهل جعلهم يقدمون أعلى مستويات أداء ممكنة،² فجعل الأفراد شركاء في اتخاذ القرارات يسهل هذه العملية ويرفع مستوى الأداء كما يخلق جوا من الثقة المتبادلة بين القائد الأكاديمي والمرؤوسين.

4. التوجيه الأخلاقي: يفترض من القائد الأكاديمي أن يكون هو المثال الأعلى بين مرؤوسيه وعلية فإنه ملزم بالتحلي بمجموعة من القيم والمبادئ، كما أنه لا بد أن يعمل على تحديد المعايير الأخلاقية الواجب اتباعها في الوسط التنظيمي والحرص على أن يحترم الجميع وأولهم هو ميثاق أخلاقيات المهنة الخاص بالجامعة والعمل على عدم مخالفتها، كما يفترض فيه أن يكون حازما في حالة حدوث أي مخالفات أخلاقية.

5. توضيح الدور: يعتبر توضيح الدور أحد أهم مكونات القيادة الأخلاقية ذلك للأثر الكبير الذي يحدثه في الأداء الفردي والجماعي للعاملين،³ لذلك فالقائد الأكاديمي مطالب بتوضيح مهام ومكونات وظيفته كل التابعين له وتحديد ما هو متوقع منهم والأهداف التي تنتظر منهم حتى يكون التابعين على دراية تامة بما هو متوقع منهم الأمر الذي يسهل عليهم أداء أعمالهم وتحقيق الأهداف المنتظرة منهم.

6. العدالة: يعتبر القائد الأكاديمي الأمر الأول في الجامعة أو في الكلية أو في القسم الذي يرأسه، ما يفرض عليه أن يحرص على أن تكون قراراته تتسم بالعدالة والانصاف دون التحيز لطرف على حساب الآخر، مع ضرورة مراعات ظروف المرؤوسين عند اتخاذ القرارات ووضع مصالحهم ضمن أولوياته عند اتخاذ القرارات.

7. الاهتمام بالاستدامة: يحتاج تحقيق أهداف التنمية المستدامة إلى قيادة فعالة تتبنى أساليب القيادة التي تولد شعورا بالمسؤولية المشتركة تجاه تحقيق الأهداف، كما يجب على القادة إدارة الموارد وأن يكونوا بصيرة أخلاقية وأن يركزوا على الأهداف الطويلة المدى دون المساس بالقيم والمبادئ،⁴ كما يظهر الدور الفعال للقائد الأكاديمي في الاهتمام بالاستدامة من خلال ترجمة وظائف الجامعة

¹ Willis M. Watt, **Top 10 Traits of an Effective Academic Leader**, <https://www.facultyfocus.com/articles/teaching-careers/top-10-traits-of-an-effective-academic-leader/>, 13/08/2019, 16: 00.

² صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، مرجع سابق، ص 7.

³ Annebel H.B. De Hoogh, Deanne N. Den Hartog, Op. Cit., p 298.

⁴ Khalid Md. Bahauddin, Nayma Iftakhar, **Why Leadership is Essential for Achieving Sustainable Development Goals**, <https://intpolicydigest.org/2018/01/10/why-leadership-is-essential-for-achieving-sustainable-development-goals/>, 15/08/2019, 14:53.

إلى واقع يمكن من خلاله المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة ولو بالشكل البسيط، وهنا يظهر لنا دوره في تكييف التكوين الجامعي مع مبادئ التنمية المستدامة من خلال إيجاد نماذج جديدة لنمو اقتصادي متطابقة مع أبعاد التنمية المستدامة من خلال دراسة بعض القضايا التي من شأنها أن تحقق ذلك، وضرورة ربط العملية التكوينية لطلبة الجامعة مع أبعاد التنمية المستدامة وتدريبهم وتنقيفهم وتشجيعهم على البحث في بدائل ومصادر جديدة لطاقة من أجل تكوين رصيد معرفي لطلبة يخولهم التصرف بطريقة صحيحة في سياق التنمية المستدامة، كما يفترض أن تكون مبادئ التنمية المستدامة والتربية البيئية ضمن التخصصات الجامعية والعملية التكوينية لطلبة، مع ضرورة توجيه البحث العلمي لتحقيق التنمية المستدامة،¹ وباختصار يمكن القول بأن دور القائد الأكاديمي في تحقيق التنمية المستدامة يتمثل في توفير المناخ الملائم من أجل تكوين الطلبة وفق ما تطلبه مبادئ التنمية المستدامة من أجل توفير رأس المال البشري الذي يمكنه إحداث تغييرات والمساهمة الفعالة في تحقيق التنمية المستدامة.

المطلب الثالث: ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية في الجامعة الجزائرية.

شهدت الجامعة الجزائرية في الآونة الأخيرة تطورا ملحوظا من حيث انتشارها عبر مختلف أنحاء البلاد وتزايد عدد الطلبة والخريجين، ما أدى إلى ظهور اختلالات في النوعية والفعالية وفي معايير احترام النشاط الأكاديمي مما استدعى ضرورة إعادة ترسيخ مبادئ عامة وإرساء قواعد تسيير كفيلة بتعزيز مصداقية الجامعة من أجل الاتفاق على مسعى أخلاقي ومنهجي للممارسات والسلوكيات داخل الجامعة، ما حتم تنصيب مجلس أخلاقيات وآداب المهنة الجامعية بتاريخ 2005/11/15، حيث ركز المجلس على تحرير تقرير يعرض سنويا على السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي، ليتم فيما بعد تنظيم المجلس وطريقة عمله من خلال تنصيب مجموعات عمل متمثلة في ثلاثة مجموعات الأولى مكلفة بتحرير رسالة مفصلة إعلامية وتوضيحية حول مهام المجلس موجه للأسرة الجامعية، والثانية مكلفة بتحديد كفاءات عرض حال فيما يتعلق بالمسائل الخاصة بالأخلاقيات والأدبيات الجامعية، أما المجموعة الثالثة فمكلفة بتحديد عناصر ميثاق أخلاقيات وأدبيات المهنة الجامعية لتقوم هذه الأخيرة في جوان 2009 باقتراح مشروع ميثاق أخلاقيات والآداب الجامعية على الأسرة الجامعية لكنه لم يظهر للوجود إلى في أبريل 2010².

وستقوم خلال هذا المطلب بإجراء تحليل المحتوى لميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية من خلال تقسيم الميثاق إلى محاور رئيسية ومن ثم تقسيمه إلى محاور فرعية من أجل استخراج حقائق أو قيم واتجاهات أو مواقف تشير إلى السلوكيات الأخلاقية التي يجب أن يتمتع بها القائد الأكاديمي والتي حددها في الجانب النظري (الأبعاد السبعة التي حددها Kalshoven et al 2011) وسيكون هذا من خلال ما يلي:

بداية أنشئ ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية من أجل معالجة الاختلالات والانحرافات التي شهدتها الوسط الجامعي وإعادة ترسيخ المبادئ العامة والاتفاق على المنهج أو المسعى الأخلاقي والذي يؤدي إلى إقرار وتبني سلوكيات وممارسات جامعية مثلى تساهم في محاربة ومعالجة ما يلحق من انحرافات قد تحدث وسط الأسرة الجامعية.

¹ الأخضر عزي، نادية إبراهيم، دور الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة لواقع الجامعة الجزائرية)، المؤتمر العربي السادس لضمان جودة التعليم العالي، 206، 413، 414.

² غنامي أمينة، تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة واليات إرسائها -دراسة حالة الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية، العدد 14، 2015، ص 11-12.

يتوفر ميثاق الأخلاقيات والأدب الجامعية على محورين أساسيين الأول يتعلق بالمبادئ الأساسية لميثاق الأخلاقيات والأدب الجامعية والمحور الثاني يتعلق بالحقوق والالتزامات

حدد المحور الأول سبعة نقاط رئيسية لسلوكيات الأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها أعضاء الأسرة الجامعية وهي 1 النزاهة والإخلاص 2 الحرية الأكاديمية، 3 المسؤولية والكفاءة، 4 الاحترام المتبادل، 5 وجوب التقيد بالحقيقة العلمية والموضوعية والفكر النقي، 6 الانصاف، 7. احترام الحرم الجامعي،

أولا تجدر الإشارة إلى أن ميثاق الأخلاقيات والأدب الجامعية في مقدمته تجده يخاطب الأسرة الجامعية ككل وليس فرد معين أو وظيفة معينة والتي من بينها القيادات الأكاديمية، أما بالنسبة للمبادئ العامة لميثاق الأخلاقيات والأدب الجامعية فهيا تتشارك مع أبعاد القيادة الأخلاقية التي حددتها في الجانب النظري في خمس نقاط بشكل مباشر والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية:

- **النزاهة:** ركز ميثاق الأخلاقيات والأدب الجامعية في شرحه لنزاهة التي يجب أن تتوفر لدى الأسرة الجامعية وهي نبذ الفساد بكل أشكاله، وضرورة تمتع الأسرة الجامعية بتصرفات مثالية وهو بالتحديد ما نص عليه بعد النزاهة في القيادة الأخلاقية والذي أكد على ضرورة تمتع القائد الأكاديمي الأخلاقي بأساس قوي من المصادقية التي هي أساس التصرفات الجيدة كما تعمل على اتساق الأقوال والأفعال، وكذلك تجعل النزاهة القائد أول من يحترم المعايير الأخلاقية المعمول بها ما يجعل تصرفات القائد مثالية وقدوة لدى الآخرين.

- **الحرية الأكاديمية:** نص ميثاق الأخلاقيات والأدب الجامعية على ضرورة إبداء الرأي الذي يسمح بتعزيز مبدأ الاستماع إلى الرأي الآخر وكل هذا يحدث دون إكراه أو تجاوزات، وبالنظر إلى أبعاد القيادة الأخلاقية التي اعتمدنا عليها في دراستنا فإننا نجد أن بعد مشاركة السلطة نادى بضرورة تسهيل التعاون بين القائد ومرؤوسيه وضرورة جعلهم شركاء في اتخاذ القرارات من أجل الارتقاء إلى الاحترام المتبادل بين الطرفين وتعزيز مستوى الثقة بين الأطراف، فالسماح للأتباع بإبداء رأيهم يجعلهم يعبرون عن مخاوفهم والمشاكل التي يعانون منها ما يسهل معالجة العديد من المشاكل وتفادي الصراعات التي قد تحدث نتيجة عدم الاستماع إلى الآخرين والأخذ بأرائهم.

- **الاحترام المتبادل:** ركز هذا المبدئ على ضرورة الاحترام المتبادل بين جميع أعضاء الأسرة الجامعية وبغض النظر عن المركز أو المنصب الوظيفي التي يشغله الفرد، فالعامل مطالب باحترام المسؤول عنه وكذلك المسؤول مطالب باحترام مرؤوسيه سواء كانوا أساتذة أو عمالا مهنيين أو إداريين، وبالعودة إلى أبعاد القيادة الأخلاقية فإننا نجد بعد التوجه نحو الأفراد الذي وصف القائد الأخلاقي بأنه ذلك القائد الذي يكون أكثر تواضعا ويحترم مرؤوسيه ويعاملهم بالشكل الصحيح كما يجب على القائد إظهار قدر كبير من الزمالة ما يخوله الاهتمام بمرؤوسيه واحترامهم.

- **الإنصاف:** ركز هذا المبدئ على ضرورة عدم التحيز أثناء عملية الترقية أو التقييم أو التوظيف، فالأسرة الجامعية بكل أصنافها لابد لها من التحلي بالعدالة والانصاف، ومعارضة كل السلوكيات والممارسات والسياسات غير العادلة، ومنع أي حالة تلاعب أو تحيز قد تحدث في حق أي فرد أو عضو من أعضاء الأسرة الجامعية، وبالنظر إلى أبعاد القيادة الأخلاقية

فإننا نجد أن بعد العدالة يعتبر أحد الأبعاد المهمة في القيادة الأخلاقية فلا بد أن يمارس القائد مهامه دون محاباة ولا تحيز لأي طرف على حساب الطرف الآخر عند اتخاذ القرارات أو حتى عند التعامل مع مرؤوسيه.

- **المسؤولية والكفاءة:** ركز هذا المبدئ على ضرورة تمتع الأسرة الجامعية بالمسؤولية والكفاءة اللازمة التي تمكن الجامعة من أداء مهامها بكل أريحية، كما تساهم المسؤولية والكفاءة على تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالنظر إلى أبعاد القيادة الأخلاقية نجد أن بعد مشاركة السلطة أكد على ضرورة اشراك كل الأطراف في عملية اتخاذ القرار والاستماع إلى الجميع وتقييم آرائهم واتخاذ القرار بناء على مشورة الآخرين.

- **احترام الحرم الجامعي:** ركز هذا البعد على ضرورة حيادية الأسرة الجامعية داخل الحرم الجامعي وتشجيع الممارسات التي لا تمس بمبادئ الجامعة، وبالنظر إلى أبعاد القيادة الأخلاقية فإن هذا البعد قد أشار إلى العديد من أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجه بالأفراد، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة)، فضرورة احترام الأسرة الجامعية للحرم الجامعي تعني بالضرورة احترام مبادئ ميثاق الأخلاقيات والأدب الجامعية والذي يعني بالضرورة الالتزام بأبعاد القيادة الأخلاقية بالنسبة للقيادات الأكاديمية في الجامعة.

- **وجوب التقيد بالحقيقة العلمية والموضوعية والفكر النقدي:** ركز هذا المبدئ على الأمانة العلمية التي تفرض على أعضاء الأسرة الجامعية التقيد بالحقيقة العلمية التي تفرض الصرامة الفكرية وضرورة مقارنة وجهات النظر، وبالنظر إلى أبعاد القيادة الأخلاقية فإن بعد النزاهة كان البعد الذي أكد على ضرورة التحلي بالأمانة والصدق.

وفي الأخير يمكن القول إن كل مبادئ ميثاق الأخلاقيات والأدب الجامعية قد أشارت إلى أبعاد القيادة الأخلاقية الخمسة (العدالة، الانصاف، التوجه نحو الأفراد، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة)، بشكل مباشر في حين كان محور المبادئ يشير إلى بعد توضيح الدور بينما لم تشر إلى بعد وهو الاهتمام بالاستدامة.

حدد المحور الثاني الحقوق والالتزامات لكل من الأستاذ والطالب والموظفين الإداريين والتقنيين في الجامعة

فبالنسبة للأستاذ الباحث والذي قد يتقلد منصب قيادي في الجامعة فقد أشارت أغلب حقوق الأستاذ إلى الحقوق المادية فمن خلال تركيز ميثاق الأخلاقيات والأدب الجامعية في إبراز حقوقه المتمثلة في الحصول على وظيفة وتوفير الموارد اللازمة للأستاذ وشروط عمل ملائمة من أجل أداء مهامه مع حقه في التقييم بالإضافة إلى الحق في الراتب، بينما أشارت التزامات الأستاذ الباحث وباعتباره قد يتقلد منصب قيادي في الجامعة بالإضافة إلى وظيفته كأستاذ فقد أشارت إلى العديد من أبعاد القيادة والتي أولها ضرورة احترام ميثاق الأخلاقيات والأدب الجامعية يعني ضرورة التحلي بسلوكيات أو أبعاد القيادة الأخلاقية.

كما أشارت التزامات الأستاذ إلى بعض الأبعاد الأخرى منها بعد العدالة من خلال حث الأستاذ على عدم التعسف في استعمال السلطة وعدم التمييز على أي أساس سواء كان الجنس أو الجنسية أو الوضع الاجتماعي أو الديني أو غيرها، كما أشارت الالتزامات في مجملها إلى بعد التوجيه الأخلاقي.

بالإضافة إلى ذلك أشارت إلى بعد الاهتمام بالاستدامة من خلال التزامات الأستاذ الباحث والتي بينت ضرورة التدريس والبحث تماشياً مع المعايير الأدبية والمهنية العالمية بعيداً عن جميع أشكال الدعاية، وضرورة تمييز المتواصل لمعارفه وطرائق التدريس والتكوين وهو بالضبط ما ركز عليه بعد الاهتمام بالاستدامة كأحد أبعاد ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعة من خلال ضرورة تكيف عملية التدريس ضمن نماذج التدريس العالمية ومتطلباتها ما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة ولو بشكل بسيط.

أما بالنسبة لحقوق والتزامات الطالب فقد أقرت حقوق الطالب ضرورة حصوله على تكوين ذي نوعية وتأطير نوعي يستعمل طرائق بيداغوجية عصرية وهو أحد فروع بعد الاهتمام بالتنمية المستدامة بالنسبة للقيادة الأكاديمية.

كذلك وضح ميثاق الأخلاقيات والأدب الجامعية حق الطالب في الاحترام وأن يحظى بكرامة من قبل الأسرة الجامعية وبالنظر إلى أبعاد القيادة الأخلاقية نجد أن بعد التوجه نحو الأفراد وضح ضرورة احترام من هم تحت سلطة القيادات.

عدم خضوع الطالب لأي تمييز على أي أساس وبأي خصوص وهو أيضاً أحد أبعاد القيادة الأخلاقية والمتمثل في العدالة والذي يفرض على القادة التعامل مع من يخضعون لسلطته بنفس الطريقة وعدم التحيز لأي طرف.

كما وضح ميثاق الأخلاقيات والأدب الجامعية حق الطالب في الطعن في حالة شعوره بالإجحاف في الامتحانات كما له الحق في التعبير عن رأيه وفق ما تنص التنظيمات التي تحكم سير المؤسسة الجامعية، وبالنظر إلى أبعاد القيادة فإن هذا أحد فروع بعد مشاركة السلطة الذي يصف القائد الأخلاقي بأنه ذلك القائد الذي يستمع للآراء الآخرين ويوفر لهم المعلومات التي يحتاجونها.

أما بالنسبة لحقوق والتزامات الموظفين الإداريين والتقنيين والتي قد يكونون مسؤولين على بعض المهام ولديه مسؤولين فقد وضحها ميثاق الأخلاقيات والأدب الجامعية كما يلي:

أشارت حقوق الموظفين إلى ضرورة معاملتهم بطريقة جيد واحترامهم وتقديرهم وعدم تعرضهم لأي مضايقات وضرورة تمتعهم بالظروف الملائمة وهو ما يشر إلى ضرورة الالتزام بعد التوجه نحو الأفراد الذي يعتبر أحد أبعاد القيادة الأخلاقية وكذلك أشارت هذه الحقوق إلى ضرورة أن يحظوا بالمعاملة الموضوعية والانصاف وعدم تعرضهم لأي تمييز وهو ما يشر إلى ضرورة الالتزام بعد العدالة الذي يعتبر أحد أبعاد القيادة الأخلاقية، كما أشارت حقوق الموظفين إلى ضرورة توفير الظروف الملائمة التي تمكنهم من أداء مهامهم هذا ما يفرض على القائد الاستماع إلى الموظفين والإداريين والسماح بإبداء آراءهم وهو ما يجعل القائد يستعين بأحد أبعاد القيادة الأخلاقية وهو بعد مشاركة السلطة.

أما بالنسبة لالتزامات الإداريين والتقنيين فقد أشارت بشكل مباشر إلى أربعة أبعاد وهي العدالة والتوجه بالأفراد والنزاهة والتوجيه الأخلاقي ومشاركة السلطة من خلال حث الموظفين على ضرورة التحلي بالنزاهة واحترام كل الأشخاص والتحلي بالحيادية والموضوعية ومعاملة الجميع بطريقة منصفة، كما أشار بشكل غير مباشر إلى بعد تحديد الدور من خلال حثه الموظفين والإداريين على توفير الظروف الملائمة التي تسمح للأستاذ بأداء وظيفة التعليم والبحث من خلال توضيح ما هو مطلوب من الأستاذ إنجاز ما يساعده على تنفيذ مهمته بكفاءة.

وفي الأخير يمكن القول بأن ميثاق الأخلاقيات والأدب الجامعية قد أشار في مجمل محاوره الرئيسية بشكل مباشر إلى ستة أبعاد وهي العدالة، النزاهة، التوجه بالأفراد، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة، بينما أشار بصفة غير مباشرة لبعد توضيح الدور من خلال تحديد لسلوكيات الواجب التحلي داخل الحرم الجامعي فهو لمثابة تحديد للأهداف التي تريد الجامعة الوصول إليها من الناحية الأخلاقية ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

جدول رقم (1-6): أبعاد القيادة الأخلاقية التي تمت الإشارة إليها بشكل مباشر وغير مباشر ميثاق

الأخلاقيات والأدب الجامعية.

| المحور الثاني: الحقوق والالتزامات | | | | | | المحور الأول | الأبعاد |
|-----------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|-------------|---------------|--------------|---------------------|
| التزامات الموظفين | التزامات الطلبة | التزامات الاساتذة | حقوق الموظفين | حقوق الطلبة | حقوق الاساتذة | | |
| X | - | X | X | X | - | X | العدالة |
| X | - | X | X | X | - | X | النزاهة |
| X | - | X | X | X | - | X | التوجه بالأفراد |
| - | - | X | X | X | - | X | مشاركة السلطة |
| X | - | X | X | X | - | X | التوجيه الأخلاقي |
| - | - | X | - | X | - | - | الاهتمام بالاستدامة |
| ✓ | - | ✓ | - | - | - | - | توضيح الدور |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج تحليل المحتوى.

✓ إشارة غير مباشرة لأبعاد القيادة الأخلاقية في ميثاق الأخلاقيات والأدب الجامعي؛

X إشارة مباشرة لأبعاد القيادة الأخلاقية في ميثاق الأخلاقيات والأدب الجامعية؛

- عدم الإشارة لأبعاد القيادة الأخلاقية في ميثاق الأخلاقيات والأدب الجامعية؛

من خلال ما سبق يمكن القول بأن ميثاق الأخلاقيات والأدب الجامعية يعمل على تعزيز وحث أفراد الأسرة الجامعية على التحلي بسلوكيات القيادة الأخلاقية فقد أشار إلى خمسة أبعاد بشكل مباشر وهي العدالة والنزاهة والتوجه بالأفراد ومشاركة السلطة والتوجيه الأخلاقي فقد كانت أكثر الأبعاد ذكرا هذا باعتبار أن هذه السلوكيات الأساسية التي يجب أن تتوفر في الشخص الأخلاقي أو القائد أو الموظف أو غيرهم، بينما كان بعد الاهتمام بالاستدامة وتوضيح الدور أقل الأبعاد ذكرا كما أنه تم الإشارة إليهما بشكل غير مباشر في ميثاق الأخلاقيات والأدب الجامعية فهذا لأنها لا تدخل ضمن السلوكيات الرئيسية أو الأساسية لأخلاقيات المهنة أو هذا باعتبار أن أغلب الدراسات التي تناولت موضوع أخلاقيات المهنة أو السلوك الأخلاقي أو القيادة الأخلاقية لم تتطرق لتحديد الدور أو الاهتمام بالاستدامة كأحد أبعاد المواضيع المتعلقة بالأخلاق في الجانب الإداري عدا دراسة كالثوفن وآخرين.

خلاصة الفصل:

خلال هذا الفصل حاولنا تقديم كل النقاط المتعلقة بالقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي والقيادة الأكاديمية، من خلال ثلاثة مباحث كل مبحث تعرض لعنصر من العناصر السابقة، حيث تناول المبحث الأول القيادة الأخلاقية بداية من المطلب الأول الذي تعرض لتعريف مصطلح القيادة والذي اختلفت تعاريفها باختلاف توجهات وتخصصات كل بحاث، وكذلك عناصر القيادة التي تكونت من القائد والجماعة والهدف والتأثير، ومن ثم تحديد أهمية القيادة التي تتجلى في كونها أداة لربط بين القائد والمرؤوسين من أجل العمل ككتلة واحدة وتحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة مسبقا، ومن ثم تحديد أنماط القيادة التي انقسمت إلى أنماط تقليدية شملت النمط الأوتوقراطي والديمقراطي والحر، وأنماط حديثة شملت النمط التحويلي والتبادلي والخدام والأصلي، ثم تخصيص مطلب ثاني للأخلاق الذي تم تبيين تعريفاتها من خلاله وكذلك الأهمية التي تحتلها الأخلاق في المجتمع ككل وداخل مكونات المجتمع كالمؤسسات، بينما تم تخصيص المطلب الثالث والأخير في هذا المبحث للقيادة الأخلاقية والذي تم فيه محاولة تقديم تأصيل للأدبيات التي تحدثت عن للقيادة المتركزة على المبادئ والأخلاق ومن ثم تأصيل للقيادة الأخلاقية وتقديم تعريف للقيادة الأخلاقية بناء على التعريفات السابقة لها، وكذا محاولة جمع الأهمية التي تحتلها داخل المؤسسة و من ثم تحديد خصائصها وعناصرها، ليتم أخيرا القيام مجرد لأبعاد القيادة الأخلاقية التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة ومحاولة تحديد الأبعاد لقياس القيادة الأخلاقية.

أما بالنسبة لمبحث الالتزام التنظيمي فقد قسم إلى أربعة مطالب تناول الأول منها مجموعة من تعريفات الالتزام التنظيمي حسب دراسات السابقة ومحاولة تقديم تعريف للالتزام التنظيمي وتحديد خصائصه والأهمية التي يحتلها بالنسبة للفرد والمؤسسة المجتمع ككل، بينما تضمن المطلب الثاني العوامل المؤثر في الالتزام التنظيمي للعاملين والتي انقسمت إلى الخصائص الشخصية المتعلقة بالفرد وعدد من العوامل التنظيمي المتعلقة بالمؤسسة وعوامل متعلق بالوضع الاقتصادي العام للبلاد، في حين شمل المطلب الثالث عرض لأهم نماذج الالتزام التنظيمي ومحاولة تحديد النموذج الأنسب لدراستنا، بينما تناول المطلب الرابع العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

وكذلك بالنسبة للمبحث الثالث الذي تناول القيادة في الجامعة (القيادة الأكاديمية) فقد قسم إلى ثلاثة مطالب تعرض الأول لتعارف الجامعة ومحاولة استخراج خصائص الجامعة اعتمادا على التعاريف، بينما تناول المطلب الثاني وظائف الجامعة والتي تمثلت في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، أما في المطلب الأخير فقد حاولنا عرض تعاريف للقيادة الأكاديمية ومن ثم إسقاط أبعاد القيادة الأخلاقية على القيادة الأكاديمية والقيام بتحليل المحتوى لميثاق أخلاقيات الأهب الجامعية في الجزائرية.

الفصل الثاني: الدراسات

السابقة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

يعتبر التحصيل العلمي والمعرفي عملا مبنيا على أساس التراكم المعرفي، فكل فرد يتعلم من أفراد آخرين سبقوه في التعلم ولديهم رصيد معرفي أكثر منه، وكذلك البحث العلمي كله مبني على ما قام به سلفنا من دراسات وبحوث علمية، فكل بحث أو دراسة لا بد أن تعتمد على الدراسات التي سبقتها من أجل الاستفادة من نقاطها الايجابية وتفادي سلبياتها وإجراء دراسات علمية تساهم في إيجاد حلول للمشاكل التي نعاني منها في شتى المجالات، وعلى هذا الأساس تعتبر عملية الاطلاع على الدراسات السابقة التي أجريت على نفس الموضوع والمتغيرات أمرا حتميا ولا بد منه من أجل الوقوف على أهم النقاط التي تم الاعتماد عليها من قبل الباحثين وكذا الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، كما يسمح لنا الاطلاع على هاته الدراسات بضبط مفاهيم ومصطلحات الدراسة، كما تسمح لنا بتحديد أبعاد قياس المتغيرات واعداد استبيان وتحديد الأدوات اللازمة للقيام بالجانب التطبيقي بالشكل الذي يساعدنا على تحقيق أهداف الدراسة.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول عرض أهم الدراسات التي لها صلة مباشرة بموضوعنا سواء كانت هاته الدراسات لها علاقة بالمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) أو المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) أو بالمتغيرين معا، وسواء كانت قد أجريت بلغة عربية أو أجنبية أو في قطاع عام أو خاص، وفي حدود إطلاع الباحث على الدراسات التي لها علاقة بالموضوع تمكن من الوقوف على الدراسات التي لها علاقة مباشر بالموضوع سنحاول من خلال هذا الفصل تقديم عرض مختصر لأهم الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، والتي سنتقسم إلى النقاط التالية:

- المبحث الأول: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)؛
- المبحث الثاني: الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)؛
- المبحث الثالث: الدراسات التي تناولت المتغيرين معا (القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي)؛
- المبحث الرابع: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها؛

المبحث الأول: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)

سنحاول من خلال هذا المبحث الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية، حيث سترتب هذه الدراسات حسب تاريخ صدورها ابتداء من الأحدث، كما سيقسم هذا المبحث إلى مطلبين إثنين مطلب سياترقت إلى الدراسات التي أجريت باللغة العربية والتي تعرضت لموضوع القيادة الأخلاقية في مختلف القطاعات، أما المطلب الثاني فسيترقت للدراسات التي تطرقت للقياد الأخلاقية باللغة الأجنبية غير العربية وفي مختلف القطاعات، كما سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أدوات الدراسة.

- المطلب الأول: الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية باللغة العربية؛
- المطلب الثاني: الدراسات للقيادة الأخلاقية باللغة الأجنبية؛

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية باللغة العربية

1.1.1 دراسة فاطمة قهيري و سعيدة ضيف (2020) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية

البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية" حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية الجلفة وقياس مستوى المسؤولية البيئية ومعرفة أثر ممارسة القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية، بينما اعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي اختيرت بطريقة عشوائية والمكونة من (60) عامل في مؤسستي مذبغة الهضاب العليا بالجلفة ومؤسسة سويتلي للحليب ومشتقاته كما تم معالجة البيانات باستخدام برنامج Spss وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أشارت النتائج إلى توافر السلوك الأخلاقي بشكل كبير في المؤسسات محل الدراسة؛
- أشارت النتائج إلى أن القادة في المؤسسات محل الدراسة يمارسون السلوك الأخلاقي بشكل كبير؛
- أشارت النتائج إلى أن القادة في المؤسسات محل الدراسة يعملون على تعزيز السلوك الأخلاقي؛
- أشارت النتائج إلى أن المؤسسات محل الدراسة تتحلى بمسؤولية بيئية كبيرة؛
- أشارت النتائج إلى أن توافر السلوك الأخلاقي في المؤسسات محل الدراسة يؤثر إيجابيا على المسؤولية البيئية للمؤسسات محل الدراسة؛
- أشارت النتائج إلى أن تعزيز السلوك الأخلاقي في المؤسسات محل الدراسة يؤثر إيجابيا على المسؤولية البيئية للمؤسسات محل الدراسة؛
- أشارت النتائج إلى أن ممارسة السلوك الأخلاقي في المؤسسات محل الدراسة يؤثر إيجابيا على المسؤولية البيئية للمؤسسات محل الدراسة؛
- أشارت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر إيجابيا على المسؤولية البيئية للمؤسسات محل الدراسة؛

1.2.1 دراسة فدم عبد الحمد والاء عبد الموجود العاني (2020) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "تشخيص أبعاد القيادة

الأخلاقية للقيادات الأكاديمية دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الأهلية" وهدفت هذه الدراسة إلى تشخيص مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات المبحوثة في الكليات الأهلية في العراق وقياس مستوى القيادة الأخلاقية لدى القيادات في الكليات محل الدراسة، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف وتحليل متغيرات الدراسة وعلى الاستبيان من أجل جمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (300) فرد من الكليات محل الدراسة موزعين بين أساتذة وإداريين وفنيين، وهذا تم الاستعانة بالبرنامج الاحصائي Spss من أجل تحليل بيانات الدراسة واستخراج النتائج منها، بينما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أشارت النتائج إلى أن إدارة الكليات كانت تفي بالوعود التي قطعتها وتحمل مسؤولية أخطائها وتحرص على المال العام وتستثمره بفعالية، ما يفسر النظرة الإيجابية لعينة تجاه ممارسة بعد النزاهة؛
- أشارت النتائج إلى أن القيادات الجامعية في الكليات محل الدراسة تتسم بتوجه أخلاقي جيد في ممارسات القيادة؛

- أشارت النتائج إلى أن القيادات الجامعية في الكليات محل الدراسة تحاول توزيع المهام على الأفراد العاملين على نحو يسهل إنجازهم وتحويل لهم بعض الصلاحيات لتعزيز ثقتهم وتبني استراتيجيات التمكين في إنجاز العمل وهو ما يشير إلى أن القيادات الجامعية تلجأ وبدرجة جيدة إلى تقسيم السلطة؛
- أشارت النتائج إلى أن القيادات الجامعية تعتمد التوزيع العادل للمهام والمكافأة ومحاسبة المقصرين في أداء مهامهم وهو ما يشير إلى أن القيادات الجامعية تتسم معاملاً بالعدالة ولدرجة متوسطة؛
- أشارت النتائج إلى أن القيادات الجامعية تسعى إلى تحقيق رؤيتها وأهدافها على نحو فاعل وتستثمر في الإمكانيات المادية والبشرية بفعالية وينسب النجاح إلى جميع الأفراد وهو ما يشير إلى أن القيادات الجامعية تتسم بدوافع جيد لإنجاز العمل؛
- أشارت النتائج إلى أن القيادات الجامعية تتبنى مبدأ المشاركة في التخطيط وصناعة القرارات وتقديرها للآراء الآخرين وأفكارهم وهو ما يشير إلى أن القيادات الجامعية تمارس بعد توضيح الدور بشكل متوسط؛
- أشارت النتائج إلى أن هناك فروقات معنوية بين القيادات المبحوثة بشأن القيادة الأخلاقية؛

3.1. دراسة سلوى تشيتات (2018): وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهرباء (كهريف) تقرت" حيث هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على العلاقة فيما بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية معتمداً في ذلك على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة المكونة من (80) فرد من المؤسسة محل الدراسة، بينما تم تحليل البيانات باستخدام SPSS 20 في حين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- جاء بعد الصفات الشخصية للمدير من وجهة نظر العاملين مرتفعاً بينما جاءت باقي الأبعاد وهي الصفات الإدارية للمدير وبعد العلاقات الإنسانية والعمل بروح الفرق والعدالة التنظيمية بدرجة متوسطة بينما كانت توجهات العاملين تجاه القيادة الأخلاقية متوسطة؛
- جاءت توجهات العاملين تجاه بعد الثقة في الزملاء والثقة في المشرف مرتفعاً بينما كانت توجهات العاملين تجاه بعد الثقة في الإدارة متوسطة بينما كانت توجهات العاملين تجاه الثقة التنظيمية متوسطة؛
- كان هناك ارتباط خطي قوي بين القيادة الأخلاقية بجميع أبعادها والثقة التنظيمية بجميع أبعادها؛
- كان للقيادة الأخلاقية بجميع أبعادها أثر على الثقة التنظيمية؛
- لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية للثقة التنظيمية تعزى إلى متغير السن؛

4.1. دراسة خالد علي وأخرون (2018): وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين دراسة استطلاعية على موظفي الإدارة العمومية بولاية تبسة" حيث هدفت هاته الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإبداع العاملين في ظل وجود متغير وسيط بينهما وهو جودة حياة العمل معتمداً في ذلك على أداة الاستبيان لجمع المعلومات من عينة عارضة وزع عليها الاستبيان الإلكتروني والذي أعد باستخدام مستندات غوغل حيث أمكن هذا التوزيع من الحصول على (153) استجابة استبعد منها (5) استجابات ليبقى (148) استبيان صالح لتحليل الاحصائي والذي استخدمت فيه البرامج التالية SPSS و AMOS و Gpower في حين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كان هناك اتفاق كبير على عدم توفر القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل في المؤسسات محل الدراسة بينما كانت هناك اتفاق على أن العاملين متفقيين على قدرتهم على الابداع ومدى توفره؛
- تأثر القيادة الأخلاقية على إبداع العاملين بدرجة أكبر من المتوسط ما يشجع العمال على الابداع كلما أحسوا بمستوى من القيادة الأخلاقية الممارسة؛
- جاءت تقديرات العينة نحو جودة حياة العمل منخفضة وهو ما جعل أثر المتغير الوسيط سلبيا ما يخفض أثر القيادة الأخلاقية على إبداع العاملين عند ادخال المتغير الوسيط جودة حياة العمل؛

5.1. دراسة عماد سعيد محمد الشاعر غزة (2017): وهي عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة الأعمال في الجامعة الإسلامية غزة تحت عنوان " ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإدارية دراسة ميدانية على لجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" وهدفت هاته الدراسة الى التعرف على الممارسات الأخلاقية للقيادة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة والكشف عن قدرة قادة الجامعات على الإبداع الإداري و تحديد التغير في الإبداع الإداري نتيجة التغير في الممارسات الأخلاقية للقيادة، وقد اعتمد في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي تكون من ثلاثة أجزاء الأول شمل المتغيرات الديمغرافية والثاني عبارة عن (39) فقرة لقياس الممارسات الأخلاقية والثالث عبارة عن (16) فقرة لقياس الابداع الإداري، أما مجتمع الدراسة فقد بلغ عدده (2145) وقد تم توزيع (400) استبيانه استرجع منها (351) صالحة لدراسة والتي مثله عينة الدراسة، هذا وكانت الدراسة قد توصلت إلى ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة ولإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية؛
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين (الأخلاقيات الشخصية، الأخلاقيات الإدارية، الأخلاقيات العلائقية) للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى لمتغير (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة)؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى لمتغير الجامعة باستثناء متغير الأخلاقيات الشخصية حيث كان هناك فروق لصالح العاملين بالجامعة الإسلامية؛
- وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع الإداري؛

6.1. دراسة بتول غانم (2017): وهي عبارة عن مقال تحت عنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية لسلوكيات القيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين"، وهدفت هاته الدراسة إلى التعرف على مستوى درجة تصورات معلمي المدارس الأساسية في مدينة جنين لسلوكيات الأخلاقية لمدرء مدارسهم حيث أجريت هاتته الدراسة على المدارس الحكومية في مدينة جنين، واستخدمت في ذلك المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تكون الاستبيان من جزئين الأول مخصص للمتغيرات الديمغرافية والثاني اشتمل (44) فقرة مقسمة إلى أربعة مجالات من مجتمع الدراسة

البالغ عدده (563) معلم حيث تم توزيع (200) استبيان استرجع منها (182) منها (169) صالحة لتحليل الاحصائي وهو ما شكل عينة الدراسة، في حين توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- وجهة نظر المعلمات كانت واضحة حول مديريهم من حيث عدم مشاركة بعض مبادئ سلوكيات القيادة الأخلاقية في التعامل معهن (على سبيل المثال، عدم التصرف بالعدل تجاههن، وما إلى ذلك)؛
- تصورات المعلمين حول المساواة والعدالة لسلوكيات مديري المدارس الأساسية بينت مدى تقبل المعلمين لقبول هذه السلوكيات؛

7.1. دراسة يوسف حجيم الطائي وأخرون (2017): وهي عبارة عن مقال تحت عنوان " القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري دراسة تطبيقية على عينة من دوائر محافظة النجف" وهدفت هاته الدراسة إلى معرفة دور ممارسة واستخدام أنماط القيادة الأخلاقية بصورة فاعلة ومدى تحقيقها للنزاهة التنظيمية وحدها من مغذيات الفساد الإداري، حيث أجريت الدراسة على ثلاثة دوائر من محافظات النجف واستخدمت أداة الاستبيان لجمع المعلومات مكون من ثلاث أجزاء بمجموع (79) عبارة ووزع هذا الاستبيان على عينة عشوائية من مجموع أفراد هذه الدوائر الثلاث، وكان حجم العينة المختارة هو (70) فرد ولم يتم استرجاع سوى (58) استبيان كان (45) منها فقط صالح لتحليل الاحصائي الذي تم باستخدام برنامج **SPSS** في حين توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- هناك علاقة تأثير للقيادة الأخلاقية بالفساد الإداري حيث أنه كلما كان هناك التزام من قبل الإدارة العليا بتطبيق المبادئ الأخلاقية على المستوى التنظيمي ككل كلما أدى ذلك إلى التقليل من حالات الفساد الإداري؛
- للقيادة الأخلاقية أثر في تحقيق النزاهة التنظيمية حيث أنه كلما قل الاهتمام والالتزام بتطبيق أخلاقيات المهنة كلما أدى ذلك إلى عدم وجود مبادئ النزاهة التنظيمية في المنظمة؛
- هناك تأثير من متغير النزاهة التنظيمية على الفساد الإداري حيث كلما ازدادت المنظمة بالاهتمام والالتزام بمعايير النزاهة التنظيمية كلما أدى ذلك إلى التقليل من الفساد الإداري؛
- العلاقة المباشرة بين القيادة الأخلاقية والفساد الإداري أقل من التأثير غير المباشر من خلال الدور الوسيط للنزاهة التنظيمية؛

8.1. دراسة ختام قاسم مصطفى الجعشي (2017): وهي عبارة رسالة ماجستير في أصول التربية بكلية التربية بجامعة غزة تحت عنوان " درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمي لدى معلميه" وهدفت هاته الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي، في حين كانت أداة الدراسة متمثلة في استبيانين أحدهما خاص بالقيادة الأخلاقية مكون من (46) عبارة والثاني لسلوك المواطنة التنظيمية مكون من (66) عبارة واللذان صمما خصيصا لهذا الغرض، كما تمثل مجتمع الدراسة في جميع معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية التابعة لوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (3853) في حين كانت العينة مكونة من (450) معلما ومعلمة اختيرت بطريقة عشوائية وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS** وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كانت درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية عالية جداً؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المديرين للقيادة تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث، بينما لم توجد فروق وفق متغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة؛
- كانت درجة ممارسة المعلمين لسلوك المواطنة التنظيمية عالية جداً؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس ولصالح الإناث وكذلك لمتغير سنوات الخبرة، في حين لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي؛
- وجود ارتباط موجب بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة ممارسة معلمهم لسلوك المواطنة التنظيمية؛

9.1. دراسة أمجد درادكة و هدى المطيري (2017): وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف" وهدفت هاته الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف، حيث أجريت هاته الدراسة على معلمات المدارس الابتدائية في مدينة الطائف واستخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (3315) معلمة وبلغ عدد أفراد العينة (465) تم اختيارهم بطريقة عشوائية من جميع المدارس في مدينة الطائف، كما تمثلت أداة الدراسة في استبيانين الأول خاص بالقيادة الأخلاقية مكون من (49) عبارة بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية في حين كان الاستبيان الثاني خاص بالثقافة التنظيمية وتكون من (15) عبارة، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- كانت جميع أبعاد محور القيادة الأخلاقية التي تمارسها مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات عالية وكذلك بالنسبة لجميع محاور الثقافة التنظيمية؛
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغير القيادة الأخلاقية وجميع مجالاتها وبين الثقة التنظيمية وجميع مجالاتها؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في مستوى القيادة الأخلاقية والثقافة التنظيمية التي تمارسها مديرات المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمات تعزى إلى متغيرات (التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المكتب الاشرافي)؛

10.1. دراسة خالد بن عبد العزيز الشملان (2014): وهي عبارة عن مداخلة في مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات في معد الإدارة العامة الرياض 3-4/12/2014 تحت عنوان " القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية " وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة الأخلاقية ومستويات الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ومدى الارتباط بين سلوكيات القيادة الأخلاقية ببعديها ومستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وقام بجمع البيانات باستخدام استبيان أعده الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع حيث تكون الاستبيان الأول من مجموعة من العبارات التي تعبر عن مدى التزام الإدارة بالسلوكيات الأخلاقية في العمل أما الاستبيان

الثاني فكان موجهًا لقياس مستوى الولاء التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية البالغ عددهم (3302) و قد تم اختيار عينة عشوائية يبلغ عددها (100) موظف وزع عليهم الاستبيان وقد تم استرجاع (87) استبيان صالحة للتحليل الاحصائي في حين تم استبعاد (13) استبيان لعدم اكتمال المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كانت ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من طرف القادة في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية بشكل متوسط؛
- كانت مستويات الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المعيارى، المستمر) متوسط؛
- كانت السمات الأخلاقية التي تميز بها القادة في مدينة الملك عبد العزيز رتبت على النحو التالي: الأمانة، الإيثارة، العدالة، المصادقية، والرحمة، في حين كانت السلوكيات الأخلاقية التي يقوم بها القادة لتشجيع الموظفين على الممارسات الأخلاقية مرتبة على النحو التالي: القدوة الحسنة، مراعاة أخلاقية الوسائل عند تحقيق الأهداف، تشجيع النقاش والحوار، الثواب والعقاب للملتزمين أو المخالفين للمعايير الأخلاقية؛
- وجود علاقة طردية بين سلوك القيادة الأخلاقية بصورة عامة وبعديها ومستويات الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة بصورة عامة؛
- عدم وجود علاقة بين سلوك القيادة الأخلاقية بصورة عامة وبعديها ومستوى الولاء التنظيمي المستمر لدى العاملين؛

بعد عرض الدراسات السابقة نجد أن دراستنا الحالية قد اتفقت مع الدراسات السابقة التي أنجزت باللغة العربية بشكل كبير في أداة الدراسة حيث اعتمدت كل الدراسات التي تمت باللغة العربية على الاستبيان، كما اتفقت بعض الدراسات الأخرى في القطاع والذي تمثل في قطاع التربية والتعليم مثل دراسة (فدم عبد الحمد وآلاء عبد الموجود العاني 2020) و دراسة (عماد سعيد محمد الشاعر غزة 2017) ودراسة (بتول غانم 2017) كما اتفقت مع بعض الدراسة في الأبعاد المستخدمة مثل دراسة (فدم عبد الحمد وآلاء عبد الموجود العاني 2020) ودراسة (فدم عبد الحمد وآلاء عبد الموجود العاني 2020) بينما اختلفت مع كثير من الدراسات في القطاع الذي أجريت والتي تنوعت بين خدمي ومصرفي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيه الدراسة وكذلك الأبعاد التي تم الاعتماد عليها في قياس متغير القيادة الأخلاقية.

المطلب الثاني: الدراسات للقيادة الأخلاقية باللغة الأجنبية:

1.2. دراسة نصير حسين وسمات عتيق (2017)، (Nasir Hussain and Saman Attiq) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ونتائج الأداء" **"Relationship among Ethical Leadership, Ethical Climate, Corporate Social Responsibility and Performance Outcomes"**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية والثقة وسلوك المواطنة التنظيمية وسلوك أداء المهمة وسلوك العمل المضاد للإنتاجية، واعتمدت هذه الدراسة في تحقيق أهدافها على نمذجة المعدلات الهيكلية من

خلال جمع (210) رد عن طريق الاستبيان من موظفي البنوك ومكاتب مصانع الاسمنت في مدينتي اسلام آباد وروالبندي بباكستان من أصل (300) استبيان تم توزيعه، بينما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة إيجابية مهمة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والمناخ الأخلاقي، كما كان احترام القائد مرتبطاً بإنجازاته بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- المناخ الأخلاقي يؤثر على النتائج الفردية والتنظيمية؛
- كان لثقة في المؤسسة أثر كبير على سلوكيات المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة؛
- توسطت الثقة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ونتائج الأداء، حيث أن الموظفين لديهم ميل أعلى لثقة في القيادة الأخلاقية بسبب قيامهم بإضفاء الطابع الرسمي على أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتنفيذها؛
- تساهم أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى نبذ السلوكيات السلبية والمشينة بين الموظفين؛

2.2. دراسة حسان خان وآخرون (2017) (Hassan khane et al) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية دليل من باكستان"

"The Relation Between Ethical leadership and Organization Citizenship Behavior: Evidence From Pakistan"

هدفت هاته الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للموظفين بين أعضاء هيئة التدريس في جامعات القطاع العام في باكستان، معتمدين في ذلك على بحث كمي باستخدام بيانات جمعت عن طريق الاستبيان من 204 من أعضاء هيئة التدريس من أصل (431) أستاذ، حيث اختيرت العينة بطريقة عشوائية، وتم الاعتماد فقط على (191) استبيان، حللت بينها باستخدام برنامج SPSS هذا وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كانت ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية السبعة بشكل معتدل حيث كان التوجه بالأفراد البعد الأكثر ممارسة يليه الاهتمام بالاستدامة ومشاركة السلطة ومن ثم بعد العدالة وتوضيح الدور والنزاهة في حين كان البعد الأقل ممارسة هو بعد التوجيه الأخلاقي؛
- ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسة بشكل معتدل يلعب دوراً مهماً في خلق الثقة والمصداقية بين الموظفين ويساعد المؤسسة في تحقيق الأهداف الطويلة الأجل؛
- وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل معتدل بين العاملين هذا ما يساعد المؤسسة على خلق بيئة عمل أفضل وتعزيز أداء العاملين؛
- كان لأبعاد القيادة الأخلاقية السبعة (التوجه بالأفراد، العدالة، النزاهة، توضيح الدور، الاهتمام بالاستدامة، مشاركة السلطة، التوجيه الأخلاقي) علاقة إيجابية مهمة مع سلوكيات المواطنة التنظيمية؛

3.2. دراسة حميد رضا رضائي كيليدباري وآخرون (2016) (Hamid Reza Rezaei Kelidbari et al): وهي عبارة

عن مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التحديات الجديدة في الإدارة والتنظيم: التنظيم والقيادة 2 مايو 2016، دبي، الإمارات العربية المتحدة تحت عنوان "دور القيادة الأخلاقية على أداء الموظف في جامعة غيلان للعلوم الطبية"

"The role of ethical leadership on employee performance in Guilan University of medical sciences"

وهدفت هاته الدراسة إلى دراسة دور القيادة الأخلاقية في أداء الموظف في جامعة رشت للعلوم الطبية، حيث استخدم الباحثون الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم الاعتماد على الاستبيان الذي أعده براون سنة (2005) بالنسبة لمتغير القيادة الأخلاقية أما بالنسبة لمتغير أداء العاملين فقد تم استخلاص المقياس من دراسة التي أجراها بيترسون سنة (1990)، في حين تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في جامعة غيلان للعلوم الطبية والبالغ عددهم (3860) في حين تمت عملية أخذ العينات من خلال طريقة التوافر غير الاحتمالي ومن خلال استخدام صيغة كوكران، قدر حجم عينة الدراسة بـ (337) فردًا، وتم توزيع (360) استبيان استرجع منه (347) استبيان صالح لتحليل الاحصائي، في حين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- العلاقة بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين غير قوية؛
- كانت العلاقة بين بعدي الكفاءة التنظيمية والهوية التنظيمية وأداء العاملين قوية؛
- القيادة الأخلاقية لا تشير إلى علاقة مباشرة وهامة بأداء الموظفين؛
- القيادة الأخلاقية تؤثر على المتغيرات السائدة ثلاثية الأطراف بطريقة مباشرة وهامة وأن المتغيرات الوسيطة تؤثر بشكل إيجابي وإحصائي كبير على أداء الموظفين؛
- تأثير القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين من المرجح أن يكون لها تأثير غير مباشر؛
- المرؤوسين الذين يتمتعون بقدر كبير من التبادل بين العضو والقائد قد يحققون أداء أفضل ونتيجة أفضل للحصول على الدعم المتزايد والفرصة المقدمة؛

4.2. دراسة زين العابدين وآخرون (2016) (Zain-Ul-Aabdeen et al): وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "تأثير القيادة الأخلاقية وفعالية القيادة والتوتر المرتبط بالعمل ونية دوران العمل على الالتزام التنظيمي"

" The Impact of Ethical Leadership, Leadership Effectiveness, Work Related Stress and Turnover Intention on the Organizational Commitment "

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المتغيرات الأربعة (القيادة الأخلاقية، فعالية القيادة، التوتر المرتبط بالعمل ونية ترك العمل) على الالتزام التنظيمي في لاهور ورينالا خورد في إقليم البنجاب بباكستان حيث تم في هذه الدراسة جمع بيانات من (200) موظف إداري وغير إداري من القطاع المصرفي عن طريق الاستبيان، هذا وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- كان للقيادة الأخلاقية وفعالية القيادة علاقة إيجابية كبيرة بالالتزام التنظيمي، بينما كان هناك علاقة سلبية كبيرة بين التوتر المرتبط بالعمل ونية ترك العمل بالالتزام التنظيمي؛
- تؤثر المبادرة الأخلاقية بشكل سلبي ومعاكس على كل من نية ترك العمل والتوتر المرتبط بالعمل؛
- إن تجاهل القادة لعدد من الصفات وعدم العمل بها مثل العدالة والانصاف وعدم التحيز والالتزام والمرونة وحسن التعامل مع الآخرين يجعل القيادة غير فعالة في ظل هذه الظروف؛

5.2. دراسة ماينغوك خونغ و دو ثي ثوي دونج (2015) (Mai Ngoc Khuong and Do Thi Thuy Dung): وهي عبارة عن مقال تحت عنوان " أثر القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية على إشراك الموظفين: دور الوساطة من ثقة الموظف"

"The Effect of Ethical Leadership and Organizational Justice on Employee Engagement — The Mediating Role of Employee Trust "

وهدفت هاته الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية والمكافأة على أساس أخلاقي على ثقة الموظف حيث استخدمت الدراسة الأسلوب الكمي من أجل التوصل إلى النتائج حيث أجريت الدراسة في الشركات التقنية في

مدينة فونغ تاو، و استعان الباحثان بالاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة قدرت ب (312) فرد من الفنيين من هاته الشركات التقنية، وتم تحليل باستخدام برنامج SPSS وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- كان للعدالة التنظيمية أقوى أثر على ثقة الموظف في حين جاءت القيادة الأخلاقية في المرتبة الثانية بينما جاء اشراك الموظفين في المرتبة الأخيرة؛
- تؤثر الثقة في مشاركة الموظف بشكل مباشر كما كان للقيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية ومكافأة الأفراد القائمة على الأخلاق أثر غير مباشر على مشاركة الموظف؛
- كان لكل من العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية والمكافأة المشروطة القائمة على الأخلاق أثر إيجابية ومباشرة على ثقة الموظف؛
- كان لكل من العدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية والمكافأة المشروطة القائمة على الأخلاق أثر على مشاركة الموظفين من خلال ثقة الموظف؛
- كان لكل من القيادة الأخلاقية والمكافأة المشروطة القائمة على الأخلاق أثر على مشاركة الموظفين في حين لم يكن للعدالة التنظيمية أثر مباشرة على مشاركة الموظف؛

6.2. دراسة ماي نفوك خونغ و فو مينه دوك (Mai Ngoc Khuong and Vo Minh Duc) (2015): عبارة عن

مقال تحت عنوان " تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك الموظف الفاضل "

"The Effect of Ethical Leadership on Employee's Virtuous Behavior"

وهدفت هاته الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على سلوك الموظف الفاضل الأخلاقي بهدف تحسين السلوكيات الأخلاقية بين الموظفين، حيث أجريت الدراسة على وكالات التسويق في مدينة هوتشي منه في فيتنام، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الطريقة الكمية، في حين تمثل مجتمع الدراسة في كل موظفي وكالات التسويق بمدينة هوتشي منه وقدرت عينة الدراسة ب (283)، كما تمثلت أداة الدراسة في استبيان أعده الباحثان بالاعتماد على أدبيات الدراسة في حين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- القيادة القائمة على الأخلاق لها تأثير إيجابي على سلوك الموظف الفاضل الأخلاقي؛
- التركيز التنظيمي الأخلاقي كان له أثر إيجابي كبير على الموظف الفاضل الأخلاقي؛
- كان للقيادة الأخلاقية تأثيراً غير مباشر على السلوك الأخلاقي الفاضل للموظف من خلال المتغير الوسيط الوقاية الأخلاقية للموظف؛
- كان للقيادة الأخلاقية تأثيراً غير مباشر على السلوك الأخلاقي الفاضل للموظف من خلال المتغير الوسيط ترويج أخلاقيات الموظف؛
- هناك فعالية مباشرة للقيادة الأخلاقية والإلهام التحفيزي والقيادة الأخلاقية للمكافأة المشروطة على سلوك الموظف الفاضل الأخلاقي ونتيجة لذلك القائد الذي كان له مستوى عال من القيادة الأخلاقية والمكافأة المشروطة يمكن أن يزيد من سلوك الموظف الفاضل الأخلاقي؛
- هناك تأثير مباشر لتعزيز الأخلاقيات، التركيز الأخلاقي، التركيز على سلوك الموظف الفاضل الأخلاقي، التركيز التنظيمي الأخلاقي على السلوك الفضل للموظف؛

7.2. دراسة رامينتا بوكيتات (Raminta pucetaite) (2014): وهي عبارة عن مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي التاسع عشر. الاقتصاد والإدارة أبريل 2014، ريغا، لاتفيا تحت عنوان "تحفيز الابتكار المؤسسي من خلال القيادة الأخلاقية ودور الوساطة من الثقة التنظيمية"

"Stimulating organizational innovativeness through ethical leadership practices: the mediating role of organizational trust"

هدفت هاته الدراسة إلى استكشاف العلاقة المتبادلة بين القيادة الأخلاقية والابتكار المؤسسي والتشكيك في دور الثقة التنظيمية في هذه العلاقة، حيث أجريت هذه الدراسة على منظمات من القطاع العام في ليتوانيا وكانت أداة الدراسة متمثلة في استبيان حيث تمت الاستعانة بالنسبة للقيادة الأخلاقية بالاستبيان الذي أعده غرين و أول بين سنة (1994)، أما بالنسبة للابتكار المؤسسي فكان الاستبيان المستخدم هو الاستبيان الذي أعده وانغ وأحمد سنة (2004) وتم قياس الثقة التنظيمية باستخدام الاستبيان الذي أعده ماكليستر (1995)، وكان مجتمع الدراسة ممثلا في (1221) عامل وكان المستجوبون (757) وزع عليهم الاستبيان عن طريق المسح الإلكتروني وكانت المشاركة طوعية، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تساهم القيادة الأخلاقية في تحفيز الابتكار المؤسسي؛
- هناك أهمية كبيرة للمنظور العلائقي بين القائد والمرؤوسين في تحفيز الابداع التنظيمي وربما تطوير الابتكار؛
- تشير الوساطة الجزئية للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والابداع التنظيمي إلى أن عوامل أخرى غير مباشرة قد تكون تساهم في العلاقة المتبادلة؛
- تحدد القيادة الأخلاقية الثقة التنظيمية؛
- لم تكن هناك علاقة وساطة لثقة التنظيمية بين القيادة الأخلاقية والابتكار المؤسسي؛

8.2. دراسة بيتر أدوكو أوبيتشي (Peter Adoko Obicci) (2014): وهي عبارة عن مقال بعنوان " أثر القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين في أوغندا"

"Effects of ethical leadership on employee performance in Uganda"

وهدفت هاته الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على أداء الموظفين، حيث استخدمت الدراسة التصميم البحثي المقطعي جنبا إلى جنب مع المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من (275) فرد من مجموعة من المنظمات الحكومية بينما تكونت العينة من (160) عامل من هذه المنظمات، واستخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة فقد وزع (160) استبان وتم استرجاع (152) استبيان صالح لتحليل الاحصائي والذي تم باستعمال برنامج SPSS وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- هناك علاقة قوية وكبيرة بين القيادة الأخلاقية وأداء الموظفين؛
- ممارسة القيادة الأخلاقية من منظور أخلاقي له تأثير إيجابي على أداء الموظفين فهو يغذي عددا من السلوكيات الإيجابية مثل الصدق والنزاهة والموثوقية؛
- ممارسة القيادة الأخلاقية من منظور المكافأة والحرية له تأثير إيجابي على أداء الموظفين؛
- ممارسة القيادة الأخلاقية من منظور حساسية الأخلاق له تأثير إيجابي على أداء الموظفين؛

9.2. دراسة ماريلو تيسير دوغال (MARYLOU TESSIER DUGAL) (2013): وهي عبارة عن رسالة ماجستير في كلية علوم التسيير جامعة كيبك تحت عنوان " القيادة الأخلاقية والسلوكيات المنحرفة: تأثير الأستاذ على سلوك الطلاب في الجامعة "

"LE LEADERSHIP ÉTHIQUE ET LES COMPORTEMENTS DÉVIANTS : L'IMPACT DU PROFESSEUR SUR LES COMPORTEMENTS DES ÉTUDIANTS UNNERSITAIRES"

هدفت هاته الدراسة إلى إثبات العلاقة بين القيادة الأخلاقية للمعلمين والسلوك المنحرف لطلاب، حيث أجريت الدراسة على جميع الطلاب في جامعة كيبك استخدم الباحث من خلالها المنهج التجريبي والكمي من أجل الوصول النتائج، وكان الباحث قد اعتمد على الاستبيان من أجل جمع البيانات، حيث وزع الباحث الاستبيان على (11) أستاذ محاضر من مختلف التخصصات حيث تطوع أربعة أساتذة من أجل توزيع الاستبيانات في صفوفهم وعلى هذا تم الحصول على (224) استبيان منها (218) صالحة لتحليل الاحصائي وكانت الدراسة قد توصلت إلى النتائج التالية:

- كلما أظهر الأستاذ القيادة الأخلاقية كلما كان احتمال قيام الطلاب بتبني سلوكيات منحرفة أثناء العمل أو الفحوصات أقل احتمالاً؛
- إن تحديد الهوية التنظيمية يعمل كمحفز في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك المنحرف بحيث تكون العلاقة السلبية بين القيادة الأخلاقية والسلوك المنحرف أكبر بين الطلاب الذين لديهم هوية تنظيمية عالية؛
- نوعية العلاقة لا تعمل كمحفز في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك المنحرف؛
- مستوى المثالية الفردية يعمل كمحفز في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك المنحرف؛

10.2. دراسة ميرال اليك (Meral Ilici) وآخرون (2012): وهي عبارة عن مداخلة ضمن المنتدى الدولي الثامن للإدارة الاستراتيجية تحت عنوان " أثر القيادة الأخلاقية وفعالية القائد على نية دوران الموظفين: دور الوساطة من الإجهاد ذات الصلة بالعمل "

" The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees Turnover Intention The Mediating Role of Work Related Stress"

هدفت الدراسة إلى التحقيق في كيفية تأثير القيادة الأخلاقية وفعالية القائد على الاجهاد المرتبط بالعمل ونية دوران الموظفين، و أجريت هذه الدراسة على (70) شركة في إسطنبول و كوكالي وبولي وتعمل في مختلف المجالات مثل الصيدلة والصحة وتكنولوجيا المعلومات والغذاء حيث بلغ عدد العينة المشاركة (1093)، وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستبيان الذي أعده Brown (2005) وهو خاص بالقيادة الأخلاقية أما بالنسبة لفعالية القيادة فقد اعتمد الباحث على الاستبيان التي أعدها Keller (1984) وكذلك بالنسبة لاستبيان نية دوران الموظفين والاجهاد ذات الصلة بالعمل فقد اعتمد الباحث على الاستبيان الذي أعده Mobely (1979)، وتم معالجة البيانات المتحصل باستخدام برنامج SPSS وتوصلت الدراسة إلى مايلي:

- تؤثر القيادة الأخلاقية وفعالية القيادة سلبي على الإجهاد المتصل بالعمل ونية دوران الموظفين هذا ما يعنى أن وجود قيادة أخلاقية وفعالة في نفس الوقت يساعد في التقليل من ضغوط العمل ودوران العمل وكان التأثير السلبي للقيادة الأخلاقية على الاجهاد المتصل بالعمل ونية دوران الموظفين أكبر من فعالية القيادة؛
- يؤثر الاجهاد المرتبط بالعمل على نية دوران العمل بشكل إيجابي وكبير، وتأثير الاجهاد المتصل بالعمل على نية دوران الموظفين هو الأعلى بالمقارنة مع المتغيرات الأخرى؛

• كما أشارت النتائج إلى أن الاجتهاد المتصل بالعمل يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية دوران العمل للموظفين؛ من خلال عرض الدراسات السابقة التي أُنجزت باللغات الأجنبية لا حظنا وجود تباين فيما بينها من حيث اجراءات الدراسة والأداة المستعملة وكذلك الأبعاد التي تم الاعتماد عليها من أجل قياس متغير الدراسة والعينة المستهدفة، حيث نجد أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة بشكل كبير في أداة الدراسة حيث اعتمدت كل الدراسات التي تمت باللغة العربية على الاستبيان كما اتفقت بعض الدراسات الأخرى في القطاع والذي تمثل في قطاع التربية والتعليم مثل دراسة (**Hamid Reza Rezaei**) (**Kelidbari et al 2016**) ودراسة (**Hassan khane et al 2017**) بينما أجريت باقي الدراسات في قطاعات مختلفة مثل البنوك ومؤسسات تقنية ومؤسسات قطاع عام ومؤسسات تسويق كما اتفقت مع بعض الدراسات في الأبعاد المستخدمة مثل دراسة (**Hassan khane et al 2017**) بينما اختلفت مع كثير من الدراسات في الأبعاد التي تم الاعتماد عليها في قياس متغير القيادة الأخلاقية حيث اعتمدت أغلب الدراسات على مقياس براون 2005.

المبحث الثاني: الدراسات التي تناولت المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

سنحاول من خلال هذا المبحث الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي، حيث سيقسم المبحث إلى مطلبين إثنين وهما المطلب سيتطرق إلى الدراسات التي أجريت باللغة العربية والتي تعرضت لموضوع الالتزام التنظيمي في مختلف القطاعات، أما المطلب الثاني فسيتطرق للدراسات التي تطرقت للالتزام التنظيمي باللغة الأجنبية غير عربية وفي مختلف القطاعات.

- المطلب الأول: الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي باللغة العربية؛
- المطلب الثاني: الدراسات للالتزام التنظيمي باللغة الأجنبية؛

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي باللغة العربية.

1.1.1 دراسة قعودة نصرالدين وسلامي منيرة (2020): وهي عبارة عن مقال تحت عنوان " أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين -دراسة حالة المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز بباتنة- حيث هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من دور مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في التقليل من نية ترك العمل في المديرية العامة لتوزيع الغاز والكهرباء، كما هدفت أيضا الى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي الذي يتمتع به العاملون في المؤسسة محل الدراسة ومستوى رغبتهم في تغيير المؤسسة حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تمثلت في (75) عامل في المديرية العامة لتوزيع الغاز والكهرباء، هذا وقد قام الباحثان بتوزيع (100) استبيان تم استرجاع (80) استبيان منها (75) استبيان صالحة لتحليل الاحصائي في حين تمت معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS v 20، بينما توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- جاء مستوى الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة بأبعاده الثلاثة بتقدير متوسط، حيث جاء الالتزام العاطفي أولا بينما كان الالتزام المعياري ثانيا والالتزام المستمر أخيرا؛
- جاءت رغبة عينة الدراسة في ترك وتغيير المؤسسة بتقدير متوسط؛
- كان للالتزام التنظيمي أثر سلبي كبير على نية ترك العمل لدى عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة؛
- كان لأبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) أثر سلبي على نية ترك العمل حيث كان للالتزام المعياري الأثر الأكبر على نية ترك العمل بينما جاء الالتزام العاطفي ثانيا والالتزام المستمر ثالثا؛

2.1.1 دراسة طويهر طه مدني وشريفة رفاع (2018) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية " حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التمكين النفسي وإبراز مكانته كضرورة للارتقاء بالعنصر البشري وأثره خاصة على الالتزام التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل متغيرات الدراسة والاستعانة بدراسة الحالة من أجل اسقاط المفاهيم النظرية على واقع الدراسة، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت (60) فرد حيث وزعت عليها استبيانات الدراسة واسترجع منه (53) استبيان منها (47) استبيان صالح لتحليل الاحصائي، بينما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كان مستوى التمكين النفسي في المؤسسة مرتفع ومقبول، كمت كان مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع ومقبول؛
- جاء بعد كفاءة الفرد المركز الأول من حيث إدراك العاملين لأبعاد التمكين النفسي وجاء بعد مكانة العمل ثانيا فالاستقلالية وأخيرا بعد تأثير العمل؛

- كان الالتزام المعياري هو أكثر أبعاد الالتزام التنظيمي توافرا وأهميتها يليه الالتزام العاطفي ثم الالتزام المستمر كأقل الأبعاد أهمية وتوافر بين العاملين؛
- كان لدى العاملين ثقة كبيرة بقدراتهم وكفاءتهم في إنجاز المهام وتحمل المسؤولية وتطلعهم لتحمل السلطات أكثر؛
- يتمتع العاملون بالالتزام كبير تجاه زملائهم في العمل نتيجة العلاقات الكبيرة فيما بينهم والمناخ التنظيمي المقبول والمحفز للعمل؛
- يؤثر التمكين النفسي بأبعاده الأربعة (معنى العمل، كفاءة الفرد، الاستقلالية، تأثير العمل) على الالتزام التنظيمي للعاملين؛
- لم يكن هناك أي فروق ذات دلالة إحصائية على إدراك الأفراد لأثر التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير (الجنس، العمر، سنوات الخبرة)؛
- لم يكن هناك أي فروق ذات دلالة إحصائية على إدراك الأفراد لأثر التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛

3.1. دراسة راضية يوسف وموسى بخاخشة (2018) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية

على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية براهمة مسعود بوشقوف" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على نمط القيادة السائد بالمؤسسة محل الدراسة ونوع الالتزام التنظيمي للعاملين وأثر كل نمط من أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر) على أبعاد الالتزام التنظيمي، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من أجل وصف الظاهرة وتحليلها، بينما كان مجتمع الدراسة متمثلا في جميع العاملين بالمؤسسة الاستشفائية براهمة مسعود والبالغ عددهم (341)، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية وشملت (85) مبحوث وزعت عليهم أداة الدراسة والتي تمثلت في الاستبيان بينما استرجع (60) استبيان فقط صالح لتحليل الاحصائي، في حين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تراوحت تقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر أنماط القيادة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة بين متوسط وضعيف حيث كان النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى بتقدير متوسط، في حين جاء النمط الأوتوقراطي في المرتبة الثانية بتقدير متوسط في حين كان النمط الحر أخيرا بتقدير ضعيف؛
- يتحلى مسؤول المؤسسة محل الدراسة بمبادئ القيادة الديمقراطية والمتمثلة في التفويض ومشاركة السلطة والعلاقات الإنسانية فهم يعملون على منح فرصة للعاملين في صنع القرار في ظل مهامهم المنوطة بهم؛
- كانت تقديرات عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة حيث جاء الالتزام المعياري في المرتبة الأولى ويليه الالتزام العاطفي وأخيرا الالتزام المستمر؛

- يعتبر النمط الديمقراطي المؤثر الوحيد على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة بينما لم يكن هناك أثر لكل من النمط الأوتوقراطي والحر على الالتزام التنظيمي للعاملين؛

4.1. دراسة مومني سارة وبوسهمين أحمد (2018) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر أبعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الاعجاب والاكراه) على الالتزام التنظيمي والتعرف على واقع كل من الالتزام التنظيمي والقوة التنظيمية، في حين تشكل مجتمع الدراسة من عمال جامعة بشار بينما تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (30) عامل في المستويات الإدارية من الجامعة محل الدراسة والذين تم توزيع الاستبيان عليهم والذي مثل أداة الدراسة بينما تم استرجاع جميع الاستبيانات هذا وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كان لدى العاملين بجامعة بشار مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي؛
- كانت ممارسة أبعاد القوة التنظيمية في الجامعة متوسطة وقد جاء بعد قوة المكافأة بالمرتبة الأولى يليه بعد الاكراه والاعجاب ثم بعد قوة الخبرة في حين جاء بعد القوة الشرعية في المرتبة الأخيرة؛
- كان هناك ارتباط ضعيف ذو دلالة احصائية بين أبعاد القوة التنظيمية مجتمعة والالتزام التنظيمي؛
- كانت كل أبعاد القوة الشرعية ترتبط ارتباطا قويا بالالتزام التنظيمي حيث كان أقوى ارتباط مع قوة الخبرة يليه القوة الشرعية ثم قوة المكافأة في حين أتت قوة الاكراه والاعجاب في المرتبة كأضعف ارتباط بالالتزام التنظيمي؛

5.1. دراسة بن حواء زهور ومحمد يعقوب (2017) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "تصميم الوظائف والالتزام التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)" هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تصميم العمل وأبعاده على الالتزام التنظيمي للموارد البشرية وتحصيل معلومات دقيقة حول كيفية تصميم الوظائف في المؤسسة، حيث كان مجتمع الدراسة مكونا من جميع العمال الدائمين في المؤسسة الوطنية للدهن فرع سيق بولاية معسكر والبالغ عددهم (172)، وجمعت البيانات باستخدام أداة الاستبيان والمقابلة حيث وزع الاستبيان من عينة مكونة من (63) موظفا بينما أجريت المقابلة مع عينة مستهدفة مكونة من (30) موظف من ذوي الخبرة، في حين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة ارتباط إيجابية بين تصميم الوظائف والالتزام التنظيمي؛
- هناك علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد تصميم الوظائف والالتزام التنظيمي، حيث كان أقوى ارتباط بين الخصائص الوظيفية والالتزام التنظيمي يليه كل من الخصائص المعرفية والمحتوى العمل بينما كان أقل ارتباط بين الخصائص الاجتماعية والالتزام التنظيمي؛
- كان لمحتوى العمل التأثير الأكبر على الالتزام التنظيمي حسب نتائج الانحدار المتعدد وهو ما يدفع المؤسسة إلى ضرورة التركيز على ظروف العمل والأدوات المستعملة وطريقة أداء المهام والتي من شأنها أن تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين؛

- يتم تصميم الوظائف بالاعتماد على أهمية الوظيفة وتنوع المهام، والكفاءات المطلوب توفرها في شاغل الوظيفة والتكوين للموظف من أجل تقليل فجوة الأداء، كما يجب مراعات الخصائص الاجتماعية من حسن تعامل مع الزملاء والمشرف وحسن الاصغاء وغيرها، وكذلك تحديد أي مخاطر مهنية قد يتعرض لها الموظف ومدة العمل والأدوات المطلوبة لإنجازه؛

6.1. دراسة سمية قداش وآخرون (2017) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بكلية وواقع الحوافز السلبية المطبقة ومستوى المسؤولية الأخلاقية وأخلاقيات الأعمال بالكلية، حيث تشكل مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير البالغ عددهم (126) أستاذ، هذا وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع (126) استبيان استرجع منها (72) استبيان صالح لتحليل الاحصائي، بينما جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- جاء الالتزام التنظيمي للأساتذة بالكلية بدرجة مرتفعة، حيث أظهر الأساتذة اهتمام كبيراً لبعدهم بالالتزام المعياري والشعوري مقارنة بالالتزام المستمر الذي جاء بدرجة متوسطة؛
- جاء مستوى المسؤولية الأخلاقية بالكلية من وجهة نظر الأساتذة بدرجة متوسطة؛
- يعتبر الإنذار الكتابي والخضوع من المردودية من أكثر الحوافز السلبية تطبيقاً في الكلية، كما أن هناك تقاعساً في تطبيق الحوافز السلبية في الكثير من الأحيان؛
- كانت هناك علاقة ارتباطية قوية بين استخدام الكلية للحوافز السلبية وبين الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة في الكلية حيث كان هذا الارتباط قوياً من ناحية أساتذة قسم العلوم الاقتصادية ومتوسطاً من ناحية قسم علوم التجارة وضعيفاً من ناحية قسم علوم التسيير؛
- كانت هناك علاقة ارتباطية طردية بين التحلي بالمسؤولية الأخلاقية في العمل سواء من طرف الأساتذة أو الإدارة، حيث كان هذا الارتباط قوياً من جهة الأساتذة الحاصبين على دكتوراه في حين كان متوسطاً من ناحية الأساتذة الحاصلين على شهادة الماجستير، بينما لم يكن معنوياً من وجهة نظر الفئات الأخرى؛

7.1. دراسة إسماعيل العمري وعبد الفتاح ابي مولود (2017) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال المحروقات بمنطقة ورقلة دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة" حيث هدفت هاته الدراسة إلى تقدير مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة والتعرف على العلاقة التي تربط الالتزام التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة)، بينما تكونت عينة الدراسة من (612) عامل بقطاع المحروقات تم اختيارها بالطريقة العشوائية حيث تم جمع البيانات بالاعتماد على الاستبيان، كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كان المستوى العام للالتزام التنظيمي لعينة الدراسة منخفضاً؛

- لم تكن هناك أي فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس؛
- كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى إلى متغير السن لصالح العمال الأكبر سناً؛
- كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى إلى متغير الخبرة لصالح العمال الأكثر خبرة؛

8.1. دراسة نوبيات عبد القادر ويوسفي كمال (2016) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "دور الدعم التنظيمي المدرك في

تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة" حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الدعم التنظيمي المدرك من قبل الكادر التمريضي والعلاقة التي تربطه بالأشكال الثلاثة للالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز الالتزام التنظيمي، في حين تشكل المجتمع الدراسة من الكادر التمريضي في المؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة والبالغ عددهم (327) ممرض وممرضة، بينما تشكلت عينة الدراسة من (108) ممرض وممرضة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة في حين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كانت هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الدعم التنظيمي كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع وهذا يعني أن الدعم المقدم من قبل المؤسسة الاستشفائية سيسهم بشكل كبير في تعزيز الالتزام التنظيمي للكادر التمريضي وزيادة ارتباطهم بالمؤسسة؛
- كانت هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين الدعم التنظيمي كمتغير مستقل وأبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (المستمر، المعياري، العاطفي) كمتغيرات تابعة؛
- وضوح الدور الذي يلعبه إحساس العاملين بمستوى جيد الدعم التنظيمي المدرك في إنجاز العمل وبناء الالتزام وتحسين مستوى الأداء؛

9.1. دراسة عبد المحسن عبد السلام نعساني وجمال بدير الخولي (2016) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "نموذج

مقترح للعوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي العاطفي (بال تطبيق على القطاع المصرفي في مدينة الرياض)، حيث هدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل (مدركات الدعم التنظيمي، مدركات التمكين النفسي، والقيادة التحويلية) التي تؤثر مباشرة في الالتزام التنظيمي العاطفي لدى الموظفين العاملين في القطاع المصرفي في مدينة الرياض كما هدفت أيضا إلى التعرف على الدور الاعتراضي لرضا الوظيفي، حيث أجريت الدراسة على جميع المصارف في مدينة الرياض، كما تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (400) موظف، في حين تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة وتم توزيع (400) استبيان تم استرجاع (368) استبيان صالحة لتحليل الاحصائي، بينما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كان لدى عينة الدراسة مستوى مرتفع نوعا ما من الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي والتمكين النفسي، بينما كانت هناك مستويات متوسطة من سلوكيات القيادة التحويلية ومدركات الدعم التنظيمي؛

- كان هناك علاقة ارتباط إيجابية بين كل من مدركات التمكين النفسي ومدركات الدعم التنظيمي وسلوكيات القيادة التحويلية مع الالتزام التنظيمي العاطفي حيث كان أقوى ارتباط مع سلوكيات القيادة التحويلية وثم التمكين النفسي وثم الدعم التنظيمي؛
- كان لرضا الوظيفي دور الوساطة في العلاقة التي تربط كل من مدركات التمكين النفسي ومدركات الدعم التنظيمي وسلوكيات القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي العاطفي؛

10.1. دراسة أحمد محمد بن عيسى ورضا أحمد أبا زيد (2014) وهي عبارة ن مقال تحت عنوان "دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني" حيث هدفت هاته الدراسة إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، ومعرفة مستوى الالتزام التنظيمي وأداء العاملين في القطاع، كما اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات في حين كان مجتمع الدراسة متمثلاً في جميع العاملين في القطاع المصرفي الأردني بجميع مستوياتها الإدارية حيث عدد البنوك (24) أما عدد العاملين فقد بلغ (13756) عاملاً في جميع المستويات الإدارية، في حين كان حجم العينة المناسب هو (374) مفردة بينما وزع الباحث (420) استبياناً على عينة البحث تم استرداد (325) استبيان صالح لتحليل الاحصائي هذا وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- كانت اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع متغيرات الالتزام التنظيمي وهذا يدل على أن العاملين في القطاع المصرفي في الأردن يتمتعون بالالتزام تنظيمي مرتفع؛
- كان الالتزام العاطفي متوافر في القطاع المصرفي في الأردن حيث جاء في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة؛
- يتمتع عمال القطاع المصرفي في الأردن بمستوى التزام مستمر ومعياري مرتفع؛
- يتمتع عمال القطاع المصرفي في الأردن بمستوى أداء مرتفع؛
- كانت اتجاهات أفراد العينة نحو جودة العمل وكمية وحجم العمل المنجز والالتزام بمتطلبات الوظيفة جيد مما يدل على توافر جودة العمل لدى العاملين بالقطاع المصرفي الأردني كما أن حجم العمل يتناسب مع قدرات العاملين؛
- كان للالتزام التنظيمي أثر إيجابي على أداء العاملين في القطاع المصرفي في الأردن؛
- كان لجميع أبعاد الالتزام التنظيمي أثر على أداء العاملين حيث كان للالتزام العاطفي الأثر الأكبر على أداء العاملين يليه الالتزام المعياري ثم المستمر؛

بعد عرض الدراسات السابقة نجد أن دراستنا الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة التي أُنجزت باللغة العربية بشكل كبير في أداة الدراسة حيث اعتمدت كل الدراسات التي تمت باللغة العربية على الاستبيان كما اتفقت بعض الدراسات الأخرى في القطاع والذي تمثل في قطاع التربية والتعليم مثل دراسة (سمية قداش وأخرون 2017) ودراسة (مومني سارة وبوسهمين أحمد 2018)

بينما أجريت باقي الدراسات في قطاعات مختلفة مثل البنوك وقطاع المحروقات ومؤسسات قطاع عام ومؤسسات استشفائية كما اتفقت مع كل الدراسات في المقياس المستخدم والمتمثل في مقياس ألان وماير 1991.

المطلب الثاني: الدراسات للالتزام التنظيمي باللغة الأجنبية.

1.2. دراسة ويلسون موجيزي وآخرون (2019) (Wilson Mugizi et al) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "الهيكل التنظيمي والتزام الموظف دراسة حالة لأعضاء هيئة التدريس في أوغندا"

"Organisational Structure and Employee Commitment of Academic Staff in a Private University in Uganda"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتزام الموظف في إحدى فروع الجامعات الخاصة في أوغندا والتي أجريت على (145) عضو من أعضاء هيئة التدريس الذين تم اختيارهم عشوائيا والذين مثلوا عينة الدراسة التي زودتها بالبيانات، والتي تم جمعها عن طريق الاستبيان فيما تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، هذا وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- جاء مستوى الالتزام العاطفي لأعضاء هيئة التدريس بمستوى عالي، بينما جاء مستوى الالتزام المستمر والمعيارى لأعضاء هيئة التدريس بمستوى متوسط؛
- جاء مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس للمركزية التنظيمية والتنظيم الرسمي بمستوى مرتفع بينما جاء البعد الثالث التعقيد التنظيمي بمستوى متوسط؛
- تم دعم الفرضية الأولى التي تنص على أن هناك علاقة إيجابية بين التنظيم الرسمي والالتزام التنظيمي، في حين تم رفض الفرضية الثانية والتي تنص على أن هناك علاقة إيجابية بين المركزية التنظيمية والالتزام التنظيمي، وكذا الفرضية الثالثة التي تنص على أن هناك علاقة إيجابية بين التعقيد التنظيمي والالتزام التنظيمي؛

2.2. دراسة ماريا ديل كارمن وآخرون (2018) (Maria del carmen et al) وهي عبارة تحت عنوان "أثر الالتزام التنظيمي على اتجاه التعلم والابداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

"The influence of organizational commitment and learning orientation on innovation in SMEs"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التحقق ما إذا كان للالتزام التنظيمي أثر إيجابي على مستوى اتجاه التعلم ومستوى الابتكار وعمما إذا كان لتوجه التعليمي أثر إيجابي على مستوى الابتكار، في حين أجريت هذه الدراسة على الشركات الصغيرة والمتوسطة في القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية في أغواسكاليننتس في المكسيك، حيث بلغ عدد المؤسسات التي قبلت المشاركة في الدراسة هي (250) مؤسسة والتي شكلت العينة النهائية لدراسة، بينما اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، هذا الاستبيان وزع على المديرين التنفيذيين وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما تمت معالجة البيانات فيما بعد باستخدام برنامجي SPSS 19 AMOS 23 في حين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كان للالتزام التنظيمي تأثير إيجابي على توجه التعلم في المؤسسة حيث أنه إذا كان الموظفون يعتبرون مشاكل المؤسسة مشاكل خاصة بهم وإذا كانوا سعداء وراغبين في البقاء مع المؤسسة لفترة طويلة فمن الأرجح أن يتعرفوا على تلك القيم التي تزيد من ميل المؤسسة إلى انشاء واستخدام المعرفة والتي تشكل جميعها اتجاهها تعليميا داخل المؤسسة؛
- فشل الالتزام التنظيمي في إظهار تأثير إيجابي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا قد يفسر أن التزام الموظف في حد ذاته قد لا ينجم عنه أي تغيير أو ابتكار؛
- كان لاتجاه التعلم أثر إيجابي ومباشر على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو تجسيد للعملية الإبداعية للتعلم لذلك فان تحفيز التوجه الإيجابي لتعلم في بيئة العمل تؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في تحدي التغيرات ويسهل عملية الابتكار المتواصل؛

3.2. دراسة سورباني وآخرون (2018) (Soryani et al) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي"

"The Influence of Organization Culture on Organization Commitment and Job Satisfaction"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وكذا العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وكان الاستبيان هو الأداة التي اعتمدت عليها الدراسة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي تم تحديدها باستخدام معادلة النمذجة الهيكلية والتي تفرض أن تكون عينة الدراسة خمسة أضعاف عدد أسئلة استبيان البحث والذي احتوى على (30) سؤال ما فرض عينة حجمها (150) فرد، كان عدد المجيبين على الاستبيان (155) فرد جميعهم من العمال الدائمون من إحدى المؤسسات الصناعية في إندونيسيا، حيث استخدمت (150) استبيان فقط واحتفظ بالخمسة الباقين كنسخة احتياطية في حالة حدوث أي ضرر، هذا وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كان هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، فالالتزام التنظيمي يعتبر أحد مؤشرات قبول الثقافة التنظيمية، ففي هذه الحالة يقوم الموظفون وجميع العناصر التنظيمية بواجباتهم دون أي إكراه؛
- كان هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، فإن أقوى مؤشر على تشكيل الثقافة التنظيمية هو الشعور المريح لجميع الموظفين تجاه التقدير والثقافة الإيجابية التي يمكن أن توفر مساحة للموظفين للعمل على نحو أمثل؛
- لم يكن لرضا الوظيفي أي أثر على الالتزام التنظيمي في هذه الدراسة، الأمر الذي يفسر أن الرضا الوظيفي قد يكون أحد العوامل المساهمة في تحسين إنتاجية الموظف، فرضا الموظف يجعله يقدم أفضل ما لديه للمؤسسة والذي يكون في شكل إنتاجية عالية؛

4.2. دراسة بينود غمير (2018) (Binod Ghimire) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "العلاقة بين الثقة والعدالة والالتزام التنظيمي في المستشفيات في نيبال"

"Relationship among Trust, Justice and Organizational Commitment at Hospitals in Nepal"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة والعدالة والالتزام التنظيمي في المستشفيات في نيبال بين الممرضات في مختلف مستشفيات وادي كاتاماندو، كما اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة

المكونة من (465) ممرضة ينتمون إلى مستشفيات مختلفة والتي كانت ممثلة لمجتمع بلغ عدده (27924)، لتتم فيما بعد معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS والذي من خلاله توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كان لأبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) ارتباطاً قوياً مع الالتزام التنظيمي للعاملين حيث كانت العدالة الإجرائية في المرتبة الأولى كأقوى ارتباط مع الالتزام التنظيمي ثم العدالة التوزيعية وفي الأخير العدالة التعاملية؛
- كان لأبعاد العدالة التنظيمية الثلاثة (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التعاملية) ارتباطاً قوياً مع الثقة في القائد حيث كانت العدالة حيث كانت العدالة الإجرائية في المرتبة الأولى كأقوى ارتباط مع الثقة في القائد ثم العدالة التوزيعية وفي الأخير العدالة التعاملية؛
- كان لثقة في القائد ارتباطاً قوياً مع الالتزام التنظيمي للعاملين؛

5.2. دراسة كابلان وميتين وكابلان أصيل (2018) (KAPLAN Metin , KAPLAN Asli) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء العمل: حالة المؤسسات الصناعية"

" The Relationship between Organizational Commitment and Work Performance: a Case of Industrial Enterprises"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (المستمر، العاطفي، المعياري) على أداء الموظف حيث أجريت هذه الدراسة على (329) موظف يعملون في شركات غرفة التجارة والصناعة في مدينة قونية التركية، الذين وزع عليهم استبيان والذي تم من خلاله التوصل إلى النتائج التالية:

- كان للالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، المعياري) دور كبير في التباين الحاصل في أداء العاملين؛
- حسب الانحدار المتعدد فإن الالتزام العاطفي هو البعد الوحيد الذي كان له أثر إيجابي على أداء العاملين ما يفسر أنه كلما زاد تعلق الفرد بالمؤسسة وبزملائه كلما انعكس ذلك إيجابياً على أدائه؛
- لم يكن لبعد الالتزام المستمر والمعياري حسب الانحدار المتعدد أي أثر على أداء العاملين ما يفسر أن إحساس الفرد بضرورة البقاء مع المؤسسة سواء كان هذا الإحساس نابعا عن مبدأ أخلاقي أو خشية من الأضرار التي قد يتعرض لها الفرد في حال ترك المؤسسة لا يؤثر على أداء العامل؛

6.2. دراسة علي شيلار غولوز (2016) (Ali Çağlar Gulluce et al) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي: دراسة على موظفي البنوك"

"The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Study on the Bank Employees"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إحساس العاملين بالقيادة التحويلية، وتحديد إذا ما كان هناك فروق من حيث المتغيرات الديمغرافية بين القيادة التحويلية ومكوناتها الفرعية والالتزام التنظيمي ومكوناته الفرعية بين موظفي البنك وتحديد العلاقة بين مستوى الإحساس بالقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، حيث أجريت هذه الدراسة في أحد البنوك في مدينة قارس في تركيا والذي مثل عامله البالغ عددهم (185) عاملاً لمجتمع الدراسة، في حين تشكلت العينة من (125) موظف، بينما شكل الاستبيان أداة الدراسة والذي وزع على (135) موظف استرجع منها (130) منها (127) استبيان صالح لدراسة، بينما كانت نتائج الدراسة كالتالي:

- جاء نظرة الموظفين لممارسة قادتهم سلوكيات القيادة التحويلية بجميع أبعادها بمستوى عالي حيث كان بعد وجود توقعات عالية لنجاح أولا كأكثر الأبعاد إدراك ثم توفير الالهام وقبول أهداف المجموعة ثانيا وأخيرا التشجيع الفكري والاهتمام الفردي، لذلك يحمل قادة البنك عموما خصائص القيادة التحويلية بشكل عال وينظر إليهم على أنهم يظهرون مواقف وسلوكيات القيادة التحويلية؛
- كان مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين عال بجميع أبعاده حيث كان الالتزام العاطفي أولا ثم الالتزام المعياري وأخيرا الالتزام المستمر؛
- هناك علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، كما كانت هناك علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة التحويلية ومكونات الالتزام التنظيمي الفرعية، حيث كان أقوى ارتباط بين القيادة التحويلية والالتزام العاطفي ثم المعياري وأخيرا المستمر؛
- كانت هناك علاقة ارتباط إيجابية بين المكونات الفرعية للقيادة التحويلية والالتزام التنظيمي حيث كان أقوى ارتباط مع بعد قبول أهداف المجموعة، ثم توفير الالهام والرؤية ثم التشجيع الفكري ثم الاهتمام الفردي، وأخيرا وجود توقعات عالية لنجاح؛
- لم تكن هناك أي فروق في إحساس أعضاء هيئة التدريس للقيادة التحويلية وأبعادها الفرعية تعزى إلى متغيرات الجنس ووجود أو عدم وجود مهمة إدارية، هذا ما يفسر أن ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية من طرف القادة كانت متماثلة تجاه الجميع وبالتالي لا يوجد أي اختلاف؛
- لم تكن هناك أي فروق في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده الثلاثة لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير الجنس بينما كانت هناك فروق في مستوى الالتزام المستمر تعزى إلى متغير المهمة الإدارية، ذلك أن أعضاء هيئة التدريس الذين لا تسند لهم مهمة إدارية يعتقدون أن تركهم للمؤسسة سيسبب لهم خسارة كبيرة أكثر من الذين تسند لهم مهم إدارية؛
- لم تكن هناك أي فروق بين أعضاء هيئة التدريس في مستوى إدراك ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها ومستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة لأعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير العمر والخلفيات التعليمية؛

7.2. دراسة جورج وأندريو كارنجا (2016) (GEORGE WANDERI KARANJA) وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في جامعة جومو كينياتا تحت عنوان "تأثير العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية العامة والبنوك التجارية في كينيا"

" EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN PUBLIC SECONDARY SCHOOLS AND COMMERCIAL BANKS IN KENYA"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية العامة وأصحاب البنوك التجارية، وتحديد ما إذا كان لتصورات العدالة التوزيعية والاجرائية والتعاملية والمعلوماتية أثر على الالتزام التنظيمي للعاملين ومعرفة ما إذا كانت أثار العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي تختلف فيما بين المعلمين في المدارس الثانوية والموظفين في القطاع المصرفي في كينيا، بينما اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الاستبيان، في حين كان مجتمع الدراسة متمثلا في جميع العاملين في المدارس الثانوية في كينيا والبالغ عددهم (62533) أستاذ، بينما استهدفت الدراسة في البنوك التجارية موظفي المقر الرئيسي للبنوك

(46) المتواجد في كينيا حيث تم اختيار صرافي البنك لأنهم مثل المعلمين لا يشغلون أي مناصب إدارية والذين بلغ عددهم (1400) صراف، بينما تمثلت عينة الدراسة في (382) مدرسا و (140) صراف اختيروا بطريقة عشوائية، بينما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لم تكن للعدالة التوزيعية أهمية كبيرة في التنبؤ بالالتزام العاطفي للموظفين في المدارس الثانوية والبنوك التجارية في كينيا إلى أن كلتا المؤسساتين يقدرون المعاملة العادلة من قبل قادتهم، كما لم تكن للعدالة الإجرائية أثر في تحسين الالتزام العاطفي في كلتا المؤسساتين، حيث كان للعدالة الإجرائية أثر أكبر على الالتزام العاطفي من العدالة التوزيعية، كما خلصت الدراسة إلى أن العدالة التعاملية لم يكن لها أي أثر على الالتزام العاطفي بين موظفي البنوك التجارية بينما كان لها أثر على الأساتذة في المدارس الثانوية، أما فيما يتعلق بالعدالة المعلوماتية والالتزام العاطفي فلم يكن لهما أي ارتباط فيما بينهم في كلتا المؤسساتين فالالتزام العاطفي في كلتا المؤسساتين لا يعتمد على العدالة المعلوماتية؛
- لم تكن العدالة التوزيعية مؤشرا هاما في الالتزام المعياري بين المعلمين في المدارس الثانوية، بينما كانت أحد العوامل المحددة للالتزام المعياري بين الصرافين في البنوك التجارية، في حين لم يكن للعدالة الإجرائية والتعاملية أي تنبؤ بالالتزام المعياري في كلتا المؤسساتين، أما العدالة المعلوماتية فقد كان لها أثر على الالتزام المعياري للمعلمين فقد أبدى المعلمين اهتمام بالمعلومات التي يتم نقلها في المدارس، بينما لم يكن للعدالة المعلوماتية أي تأثير على الالتزام المعياري لصرافي البنوك التجارية؛
- كان للعدالة التوزيعية دور كبير في التنبؤ بالالتزام المعياري في كل من المدارس الثانوية والبنوك التجارية، بينما كان للعدالة الإجرائية والتعاملية ارتباط بشكل كبير بالالتزام المستمر للمعلمين، بينما لم يكن هذا الارتباط موجودا لدى صرافي البنوك التجارية، كما كان للعدالة المعلوماتية دورا في تفسير التباين في الالتزام المستمر لدى المعلمين بينما لم تكن كذلك بالنسبة لأصحاب البنوك؛

8.2. دراسة محمد ثيلو سو (2015) (Mouhamadou Thile Sow) وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه في كلية الإدارة والتكنولوجيا جامعة ويلدن وهي تحت عنوان "العلاقة بين الالتزام التنظيمي ونية الدوران بين المدققين الداخليين للرعاية الصحية"

"Relationship Between Organizational Commitment and Turnover Intentions Among Healthcare Internal Auditors"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (المستمر، العاطفي، المعياري) ونية دوران العمل بين المدققين الداخليين في الرعاية الصحية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث اعتمدت هذه الدراسة على طريقة البحث الكمي في جمع البيانات عن طريق الاستبيان الذي وزع عبر البريد الإلكتروني على عينة الدراسة والتي كانوا من المتطوعين للمشاركة في البحث حيث تم تلقي (105) استبيان كان (92) استبيان فقط صالحا لتحليل الاحصائي هذه العينة مثلت مجتمعا قدر بحوالي (1400) مدقق، في حين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كان هناك ارتباط سلبي ضعيف بين أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (المستمر، العاطفي، المعياري) ونية دوران العمل لدى المدققين الداخليين لرعاية الصحية حيث كان الالتزام المعياري في المرتبة الأولى ثم العاطفي ثم المستمر؛

- حسب نتائج الانحدار المتعدد كان الالتزام العاطفي هو البعد الوحيد الذي له أثر على نية دوران العمل لدى المدققين الداخليين لرعاية الصحة، حيث أن نية دوران العمل لدى المدققين الداخليين في الرعاية الصحية تميل إلى الزيادة في حالة انخفاض الالتزام العاطفي لديهم؛
- لم يكن للالتزام المستمر والمعياري لدى المدققين الداخليين في الرعاية الصحية أي أثر على نية دوران العمل لديهم وهو ما يفسر أن نية دوران العمل لا تخضع للانخفاض أو الارتفاع في مستوى الالتزام المستمر والمعياري لدى المدققين الداخليين في الرعاية الصحية؛

9.2. دراسة ناث جانجاي وأغاروال (2015) (K. Nath Gangi and R. Agrawal) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: أيهما أهم لأداء الموظف"

" Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It important for Employee Performance"

- حيث هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في التأثير على الالتزام التنظيمي للعاملين وكذا معرفة أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بين الجنسين، بينما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحديد خصائص الموضوع والاستبيان الذي مثل أداة الدراسة والذي وزع على عينة قدرت ب (50) شخص من أصل (200) من أعضاء حلول الواقع للاستثمارات المحدودة (Reality Investments Solutions Private Limited) في حين كانت نتائج الدراسة كالتالي:
- في حالة الموظفين الذكور كانت هناك علاقة ارتباط سلبية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بشكل عام، كما كانت العلاقة سلبية بين الالتزام المستمر والرضا الوظيفي، أما الالتزام العاطفي والمعياري فقد كانت هناك ارتباط ضعيف مع الرضا الوظيفي؛
 - في حالة الموظفات الإناث كانت هناك علاقة ارتباط ضعيف بين الالتزام التنظيمي الكلي والرضا الوظيفي، بينما كان هناك ارتباط سلبي بين أبعاد الالتزام الثلاثة (المستمر، العاطفي، المعياري) والرضا الوظيفي للعمليات، حيث كان للموظفات مستوى عال من الالتزام وعدم رضا وظيفي؛
 - في الحالة العامة كان هناك ارتباط سلبي بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، بينما كان هناك ارتباط موجب ضعيف بين الرضا الوظيفي والالتزام العاطفي؛

10.2. دراسة فالنتين كونييا واخرون (2015) (valentin konva et al) وهي مقال تحت عنوان "تأثير التواصل بين القائد والأعضاء على الالتزام التنظيمي في مستشفى أوروبا الوسطى"

"The Influence of Leader-Member Communication on Organizational Commitment in a Central European Hospital"

- حيث هدفت هذه الدراسة إلى التحقق حول ما إذا كان التبادل الاجتماعي بين القادة وزملاء العمل له تأثير كبير على الالتزام التنظيمي للعاملين في مستشفى أوروبا الوسطى، حيث اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من (1000) موظف، بينما تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية قدرت ب (530) بينما لم يسترجع سوى (359) استبيان صالح لتحليل الاحصائي، في حين توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- كان لدى الموظفين تبادل اجتماعي عالي مع قادتهم؛
 - كان للخصائص الشخصية للموظفين أثر على التبادل الاجتماعي مع قادتهم ومستوى التزامهم؛
 - كان للإناث التزام أكبر من الذكور تجاه المؤسسة لأنه عادتاً ما تنجذب الإناث للعمل في القطاع الصحي؛

- لم يكن للجنس أي أثر على التبادل الاجتماعي للأعضاء مع قادتهم؛
 - كان المستجوبين الأكبر سنا والذي لديهم فترة أطول في المؤسسة أقل تبادل اجتماعي مع قادتهم كما كانوا أقل التزاما مع المؤسسة ويعود ذلك إلى أنهم أكثر اطلاعا على واقع المؤسسة والذي يمكن أن يشكل لهم صدمة تؤثر عليهم سلبيا؛
 - كان الموظفون الذين لديهم إدراك أكبر لتبادل الاجتماعي بين الأعضاء والقادة ملتزمون أكثر بقيم المؤسسة ولديهم التزام مستمر أقل بالبقاء معها فهم الأكثر رغبة في تحقيق قيم المؤسسة إلى أنهم يتركون المؤسسة بسهولة؛
 - كان هناك ارتباط كبير بين الالتزام التنظيمي والتبادل الاجتماعي بين الأعضاء والقادة، كما ارتبط التبادل الاجتماعي بين الأعضاء والقادة والالتزام بالبقاء في المؤسسة؛
- بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي أُنجزت باللغة العربية نجد أنها اتفقت مع دراستنا الحالية بشكل كبير في أداة الدراسة حيث اعتمدت كل الدراسات التي تمت باللغة العربية على الاستبيان كما اتفقت بعض الدراسات الأخرى في القطاع والذي تمثل في قطاع التربية والتعليم مثل دراسة (Wilson Mugizi et al 2019) بينما أجريت باقي الدراسات في قطاعات مختلفة مثل البنوك القطاعات الصناعية والتجارية والخدمية ومؤسسات قطاع عام ومؤسسات استشفائية كما اتفقت مع كل الدراسات في المقياس المستخدم والمتمثل في مقياس ألان وماير 1991.

المبحث الثالث: الدراسات التي تناولت المتغيرين معا (القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي).

سنحاول من خلال هذا المبحث الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي معا، حيث سيقسم المبحث إلى مطلبين إثنين وهما المطلب سيتطرق إلى الدراسات التي أجريت في باللغة العربية والتي تعرضت لموضوع القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي معا في مختلف القطاعات، أما المطلب الثاني فسيتطرق للدراسات التي تطرقت للقياد الأخلاقية والالتزام التنظيمي معا باللغة الأجنبية غير عربية وفي مختلف القطاعات وسنستعرض في هذا المبحث المطالب التالية:

المطلب الأول: الدراسة التي تناولت القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي باللغة العربية؛

المطلب الثاني: الدراسة التي تناولت القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي باللغة الأجنبية؛

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها؛

المطلب الأول: الدراسة التي تناولت القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي باللغة العربية.

1.1.1. دراسة قعودة نصرالدين وسلامي منيرة (2020): وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل -دراسة حالة المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز بباتنة- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في المؤسسة محل الدراسة وكذلك مستوى الالتزام التنظيمي ونية ترك العمل لعينة الدراسة، كما هدفت إلى استكشاف كيفية تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال دور الوساطة لنية ترك العمل حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تمثلت في (75) عامل في المديرية العامة لتوزيع الغاز والكهرباء، هذا وقد قام الباحثان بتوزيع 100 استبيان تم استرجاع (80) استبيان منها (75) استبيان صالحة لتحليل الاحصائي في حين تمت معالجة البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS v 20، بينما توصلت الدراسة النتائج التالية:

- كانت تصورات عينة الدراسة في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بباتنة لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل المشرفين بشكل متوسط؛
- كانت تصورات عينة الدراسة في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بباتنة لمستوى التزامهم التنظيمي بشكل متوسط؛
- جاءت تصورات عينة الدراسة في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز بباتنة لمستوى نية ترك العمل بشكل متوسط؛
- أشارت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية لها أثر على الالتزام التنظيمي وأن هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي؛
- أشارت النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية لها أثر على نية ترك العمل وأن هناك علاقة ارتباط سلبية ضعيفة بين ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية ونية ترك العمل؛
- أشارت النتائج إلى أن نية ترك العمل تؤثر على الالتزام التنظيمي سلبيا كما كانت هناك علاقة ارتباط سلبية قوية بين نية ترك العمل والالتزام التنظيمي؛
- أشارت النتائج إلى أن نية ترك العمل تتوسط العلاقة جزئيا بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي؛

2.1. دراسة قبطان شوقي (2016) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسات الاقتصادية لأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة حياة (الجزائر) لصناعة مواد التنظيف (Test) والحفاظات (Molfix)" حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة الأخلاقية في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية، من خلال إجراء دراسة ميدانية على مؤسسة حياة (الجزائر) لصناعة مواد التنظيف (Test) والحفاظات (Molfix)، حيث استهدفت هذه الدراسة الإطارات في المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم (60) إطار حيث تشكلت العينة من (37) إطار اختيروا بطريقة عشوائية، كما اعتمدت هذه الدراسة إلى الاستبيان كأداة من أجل جمع البيانات من عين الدراسة والتي تم تحليلها بالاعتماد على برنامج (SPSS) والذي توصلت الدراسة من خلاله إلى النتائج التالية:

- كان أغلب إطارات المؤسسة يتمتعون بالالتزام مصلحي بشكل كبير في حين كان عدد قليل من إطارات المؤسسة ممن يتمتعون بالتزام عاطفي كبير؛
- كان الإطارات من ذوي الالتزام العاطفي ينظرون إلى مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية (الاحترام، العدالة، خدمة الآخرين، الصدق، التواضع) في مسؤوليهم بشكل إيجابي، فقد جاء الاحترام في المرتبة الأولى يليه التواضع ثم الصدق ثم العدالة وأخيرا خدمة الآخرين؛
- كان الإطارات من ذوي الالتزام المصلحي ينظرون إلى مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية (الاحترام، العدالة، خدمة الآخرين، الصدق، التواضع) في مسؤوليهم بشكل إيجابي، فقد جاء الاحترام في المرتبة الأولى يليه الصدق ثم خدمة الآخرين ثم التواضع وأخيرا العدالة؛
- كان الإطارات ذوي الالتزام العاطفي ينظرون بإيجابية أكبر لمستوى توافر القيادة الأخلاقية بأبعادها الخمسة في مسؤولهم المباشر، وهذا أفضل مما يشعر به الإطارات ذوي الالتزام المصلحي الذين ينظرون بإيجابية أقل لمستوى توافر القيادة الأخلاقية في مسؤولهم المباشر؛

3.1. دراسة جواد محسن راضي وعبد الله كاظم حسن (2012) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى توافر السلوك الأخلاقي لدى عميد الكلية من وجهة نظر الأساتذة، وتحديد العلاقة بين إدراكهم لسلوكيات القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وتحديد أثر إدراك الأساتذة لسلوكيات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على الاستبيان من أجل جمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت (50) فرد من أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية والتي استرجعت منها (34) استبيان صالح لتحليل الاحصائي، هذه الاستبيانات التي تمحضت عنها النتائج التالية:

- جاء إدراك التدريسين لممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية من قبل العميد بشكل متوسط للأبعاد الثلاثة (ممارسة السلوك الأخلاقي، توافر السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي)؛
- كان أعضاء هيئة التدريس في الكلية يتمتعون بمستوى التزام تنظيمي عالي، ما يفسر رغبتهم في بذل أكبر جهد ممكن وقبول أي مهمة تسند إليهم؛
- كانت هناك علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين كل من توافر السلوك الأخلاقي وممارسة السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي، بينما كان هناك ارتباط إيجابي ضعيف بين تعزيز السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي؛
- هناك تأثير لتوافر السلوك الأخلاقي لدى القائد على الالتزام التنظيمي لتدريسين، فقيام العميد بالالتزام بوعوده وتقييمه العادل للأساتذة واعطائه أفضلية للقيم الأخلاقية والسماح للأساتذة بإبداء آرائهم يجعلهم يشعرون بالتزام نحو كليتهم؛
- هناك تأثير لممارسة السلوك الأخلاقي للقائد على الالتزام التنظيمي لتدريسين، فاتخاذ قرارات عادلة وإبداء تصرفات وسلوكيات إيجابية يساهم في تحسين التزام التدريسين التنظيمي؛

- هناك تأثير لتعزيز السلوك الأخلاقي للقائد على الالتزام التنظيمي للأساتذة، فالإجراءات التأديبية والعقابية التي يتخذها القائد تجاه المخالفين في الكلية تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لتدريسيين؛

اتفقت الدراسات السابقة التي أنجزت باللغة العربية والتي تناولت المتغيرين معا مع دراساتنا الحالية بشكل كبير في أداة الدراسة حيث اعتمدت كل الدراسات التي تمت باللغة العربية على الاستبيان كما اتفقت بعض الدراسات الأخرى في القطاع والذي تمثل في قطاع التربية والتعليم مثل دراسة (جواد محسن راضي وعبد الله كاظم حسن 2012) بينما أجريت الدراسات المتبقية في قطاعات مختلفة مثل الصناعية والخدمية ومؤسسات قطاع عام كما اتفقت مع أحد الدراسات في المقياس المستخدم والمتمثل كالمثل والشوفن وآخرون 2011 وهي دراسة (دراسة قعودة نصرالدين وسلامي منيرة 2020) بنما اعتمدت باقي الدراسات على مقاييس مختلفة.

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي معا باللغة الأجنبية.

1.2. دراسة مياو تشينغ وآخرون (2020) (Miao Qing et al) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "استكشاف أثر القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في مؤسسات القطاع العام: الدور الوسيط لتمكين النفسي"
"Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment"

وهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في أثر القيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ودراسة دور التمكين النفسي كوسيط محتمل في هذه العلاقة، حيث تم جمع البيانات من موظفين حكوميين يعملون في مختلف مؤسسات القطاع العام في الصين، حيث تم توزيع (1000) استبيان الكتروني على العينة بطريقة عشوائية والتي استجاب منها (467) موظف، بينما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج **SPSS و Amos** وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- كانت هنام علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والالتزام العاطفي؛
- كانت هنام علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي؛
- كانت هناك علاقة إيجابية بين الالتزام العاطفي والتمكين النفسي؛
- كانت هناك علاقة إيجابية بين التمكين النفسي والرضا الوظيفي؛
- يتوسط التمكين النفسي بشكل كامل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام العاطفي؛
- يتوسط التمكين النفسي بشكل جزئي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي؛

2.2. دراسة سارة صابر (2020) (Sara Sabir) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "دراسة حول تصورات القيادة الأخلاقية وأثرها على الالتزام المعلمين في باكستان"

" A study on Ethical leadership perceptions and its impact on teachers commitment in Pakistan"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى إثبات العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي واختبار صلاحية أداة المسح **ELQ** في القطاع التعليمي في باكستان، حيث تم جمع البيانات من المدارس في منطقة البنجاب في باكستان، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (320) معلم تم اختبارهم بطريقة عشوائية بينما تم استرجاع 306 استبيان صالح لتحليل الاحصائي والذي ت باستخدام برنامج **Spss و Amos**، في حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كان مقياس **ELQ** موثوق للغاية من أجل قياس مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية بمعامل كرونباخ تجاوز 0,7؛
- ينظر المعلمون في المدارس محل الدرس إلى أن ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية كانت بشكل متوسط؛
- كان هناك أثر بين متغير الأقدمية والقيادة الأخلاقية كلما زادت أقدمية الأستاذ كلما زاد إدراكه لسلوكيات القيادة الأخلاقية في المدرسة؛
- لم يكن هناك أثر لكل من متغير الجنس والعمر على القيادة الأخلاقية أي أن جنس الأستاذ وعمره لا يؤثران في إدراك الأستاذ لسلوكيا القيادة الأخلاقية؛
- أثرت القيادة الأخلاقية على بعدين فقط من أبعاد التزام الأستاذ وهما الالتزام بالتعليم والالتزام بالمهنة حيث جاء هذا التأثير بتقدير متوسط؛
- لم يكن هناك أثر للقيادة الأخلاقية على كل من بعد الالتزام بالمدرسة والالتزام بالطلاب؛

3.2. دراسة نانسي تشينوي وآخرون (2017) (Nancy Chinwe) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "تأثير القيادة الأخلاقية على التزام الموظف في نيجيريا - دراسة لشركة إينوسون الفنية والصناعية المحدودة إينوغو نيجيريا-"

"Impact of ethical leadership on employee commitment in Nigeria- a study of Innoson Technical and Industrial Company Limited Enugu, Nigeria"

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة إينوسون الفنية والصناعية المحدودة إينوغو، هذا واعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي عولجت باستخدام برنامج **Spss** بينما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تؤدي العدالة التعاملية إلى زيادة الالتزام العاطفي للعاملين بشكل إيجابي وملحوظ؛
- أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الأخلاقية والتزام الموظف؛
- أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الأخلاقية والالتزام المستمر؛
- أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الأخلاقية والالتزام العاطفي؛

4.2. دراسة عدليل شيراز وآخرون (2017) (Adil sheraz et al) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "اختبار نموذج للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي ونتائجها من خلال التبادل الاجتماعي كمتغير متوسط: منظور قطاع الشركات الباكستاني"

"Testing a Model of Ethical Leadership, Organizational Commitment and Its Outcomes with Social Exchange as Mediating Variable: A Pakistani Corporate Sector Perspective "

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي مع التبادل الاجتماعي كمتغير وسيط ومزيد من نتائج الالتزام التنظيمي في شكل سلوكيات المواطنة التنظيمية، بينما أجريت الدراسة على مؤسسات قطاع الخدمات في باكستان، والذي جمعت منه البيانات بالاعتماد على الاستبيان الذي وزع إلكترونياً على عينة الدراسة والتي بلغ عددها (412) والتي تم اختيارها عشوائياً، في حين تم تحليل البيانات باستخدام برنامج **AMOS v 21** في حين كانت نتائج الدراسة كالتالي:

- كانت هناك علاقة إيجابية كبيرة بين القيادة الأخلاقية والالتزام العاطفي، بينما كانت هناك علاقة إيجابية معتدلة بين القيادة الأخلاقية والالتزام المعياري؛

- كانت هناك علاقة إيجابية كبيرة بين الالتزام العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، كما كانت هناك علاقة إيجابية معتدلة بين الالتزام المعياري وسلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- كان التبادل الاجتماعي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام العاطفي والقيادة الأخلاقية والالتزام المعياري؛

5.2. دراسة فاطمة الإسلامية وآخرون (2016) (Fatemeh Eslamieh et al) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "تحليل

العلاقة بين أسلوب القيادة الأخلاقية للمديرين مع الالتزام التنظيمي للمدرسين والإرهاق الوظيفي"

"An analysis of the relationship between managers' ethical leadership style with teachers' organizational commitment and job burnout"

وهدفت هذه الدراسة إلى عرض العلاقة بين أسلوب القيادة الأخلاقية للمديرين مع الالتزام التنظيمي للعاملين والإرهاق الوظيفي في مدينة طهران في إيران، حيث استهدفت هذه الدراسة جميع المعلمين في المدارس الثانوية في المنطقة الرابعة في إيران والبالغ عددهم (744) من المدرسين، في حين تم اختيار عينة الدراسة باستخدام جدول **Krejcie و Morgan** و التي قدرت بنحو (260) مدرس تم اختيار العينات من مجتمع الدراسة باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقية على أساس الجنس، بينما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كانت هناك علاقة ارتباط مهمة بين القيادة الأخلاقية للمديرين في المدارس الثانوية في المنطقة الرابعة في طهران والالتزام التنظيمي للمعلمين؛
- كانت هناك علاقة ارتباط مهمة بين أبعاد الالتزام التنظيمي للمعلمين والقيادة الأخلاقية للمديرين في المدارس الثانوية في المنطقة الرابعة في طهران حيث كان أقوى ارتباط بين القيادة الأخلاقية والالتزام العاطفي ثم الالتزام المستمر ثم الالتزام المعياري؛
- كانت هناك علاقة ارتباط سلبية مهمة بين أسلوب القيادة الأخلاقية للمديرين في المدارس الثانوية في المنطقة الرابعة في طهران والإرهاق الوظيفي للمعلمين؛
- كانت هناك علاقة سلبية مهمة بين أبعاد الإرهاق الوظيفي للمعلمين والقيادة الأخلاقية للمديرين في المدارس الثانوية في المنطقة الرابعة حيث كان أقوى ارتباط بين القيادة الأخلاقية والشعور بالفعالية الذاتية ثم مع تبدد الشخصية وأخيراً التعب العاطفي؛

6.2. دراسة زين العابدين وآخرون (2016) (Zain-Ul-Aabdeen et al) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "تأثير القيادة

الأخلاقية وفعالية القيادة والتوتر المرتبط بالعمل ونية الدوران على الالتزام التنظيمي"

" The Impact of Ethical Leadership, Leadership Effectiveness, Work Related Stress and Turnover Intention on the Organizational Commitment"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والقيادة والأخلاقية وفعالية القيادة ونية دوران العمل والتوتر المرتبط بالعمل في القطاع المصرفي في لاهور وريبالا خورد في البنجاب في باكستان، بينما اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان الذي وزع مباشرة على الموظفين الإداريين وغير الإداريين، بينما تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في (20) بنك في منطقة لاهور وريبالا خورد حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (200) استبيان استرجع منها (177) استبيان صالح لتحليل الاحصائي والذي تم بالاعتماد على برنامج **SPSS** والذي توصلت الدراسة من خلاله إلى النتائج التالية:

- كانت هناك علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الأخلاقية وفعالية القيادة مع الالتزام التنظيمي، بينما كانت هناك علاقة سلبية بين الضغوط المرتبة بالعمل والالتزام التنظيمي بينما كانت هناك علاقة سلبية كبيرة بين نية دوران والالتزام التنظيمي؛
- حسب نتائج الانحدار المتعدد كان للمتغيرات الأربعة (القيادة الأخلاقية، فعالية القيادة، التوتر المرتبط بالعمل، نية دوران) أثر على الالتزام التنظيمي؛

7.2. دراسة سيدات سيليك وآخرون (2015) (Sedat ÇELİK et al) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسات الفندقية"

" Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations "

وهدفت هذه الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي في المؤسسات الفندقية والكشف عن الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي، حيث أجريت على الفنادق أربع وخمسة نجوم في مدينة أنطاليا في تركيا، وتم الاعتماد على الاستبيان من أجل جمع البيانات من عينة الدراسة البالغ عددها (500) والتي وزع عليها الاستبيان، في حين لم يسترجع سوى (400) استبيان منه (391) استبيان صالحة لتحليل الاحصائي والذي استخلصت منه النتائج التالية:

- كان هناك تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات الفندقية في مدينة أنطاليا في تركيا.
- كان هناك تأثير إيجابي كبير للقيادة الأخلاقية على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الفندقية في مدينة أنطاليا في تركيا؛
- كان هناك تأثير إيجابي للالتزام التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الفندقية في مدينة أنطاليا في تركيا.
- كان لرضا الوظيفي تأثير وسيط جزئياً بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في المؤسسات الفندقية في مدينة أنطاليا في تركيا؛

8.2. دراسة إلهام بنتي إسماعيل ويعقوب بن داود (2014) (Ilham binti Ismail and Yaakob bin)

وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في المدارس" Daud

"Influence of Ethical Leadership towards Organizational Commitment in Schools"

كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد جوانب القيادة الأخلاقية كمساهم رئيسي في الالتزام التنظيمي في المدارس عن طريق الاعتماد على طريقة المسح باستخدام الاستبيان من معلمي المدارس الثانوية بولاية كيداه في ماليزيا، حيث تكونت عينة الدراسة من (324) معلماً بالمدارس الثانوية، بينما تم معالجة الاستبيانات من خلال برنامج (SPSS) والذي توصلت الدراسة من خلاله إلى النتائج التالية:

- أثرت القيادة الأخلاقية بشكل إيجابي وكبير على الالتزام التنظيمي في المدارس الثانوية؛
- حسب تحليل الانحدار المتعدد كان هناك بعدان فقط للقيادة الأخلاقية التي أصبحت تتنبأ بالالتزام التنظيمي في المدارس وهما التوجه بالأفراد والتوجيه الأخلاقي حيث كان بعد التوجه بالأفراد هو البعد الأكثر أهمية الذي يؤثر على الالتزام التنظيمي مقارنة ببعد التوجيه الأخلاقي؛

9.2. دراسة محمد طاهري روزبهاني وآخرين (2013) (Mohammad Taheri Rouzbahani et al) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري) والثقة في المشرف.

"The Relationship between Ethical Leadership with the Three Dimensions of Organizational Commitment (Affective, Continuous, Normative) and Confidence in Superintendent"

وهدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري) والثقة في المشرف في مكتب التأمين في مدينة الأهواز في إيران، بينما تشكل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المكتب المركزي للتأمين في مدينة الأهواز، في حين وزع (100) استبيان والذي مثل أداة الدراسة على عينة اختيرت بطريقة عشوائية واسترجع منها (93) استبيان صالح لتحليل الاحصائي، بينما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة ارتباط قوية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في مكتب التأمين في مدينة الأهواز؛
- هناك علاقة ارتباط قوية بين القيادة الأخلاقية والثقة في القائد في مكتب التأمين في مدينة الأهواز؛
- هناك علاقة ارتباط قوية بين القيادة الأخلاقية والالتزام المستمر في مكتب التأمين في مدينة الأهواز؛
- هناك علاقة ارتباط قوية بين القيادة الأخلاقية والالتزام المعياري في مكتب التأمين في مدينة الأهواز؛
- هناك علاقة ارتباط قوية بين القيادة الأخلاقية والالتزام العاطفي في مكتب التأمين في مدينة الأهواز؛

10.2. دراسة لي كيونغ هي (2010) (Lee, Kyung Hee) وهي عبارة عن مقال تحت عنوان "أثر القيادة الأخلاقية على الدعم التنظيمي المتصور والالتزام التنظيمي للمرضات في المستشفى -الدور الوسيط لدعم التنظيمي المتصور-

"Effects of Ethical Leadership on Perceived Organizational Support and Organizational Commitment of Nurses in a Hospital Mediating Role of Perceived Organizational Support -"

هدفت الدراسة إلى التحقق في علاقة القيادة الأخلاقية والدعم التنظيمي المتصور والالتزام التنظيمي واستكشاف الدور الوسيط للدعم التنظيمي المتصور بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للممرضات في مستشفى جامعي محلي في كوريا وتحديد ما إذا كانت هناك فروقات في تصورات الممرضات للقيادة الأخلاقية والدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي، حيث اعتمدت على الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي شملت (300) ممرضة تم توزيع الاستبيان عليهم ليتم فيما بعد استرجاع (265) استبيان منها (256) استبيان صالح لتحليل الاحصائي التي تم باستخدام برنامج Amos و SPSS، لتتوصل الدراسة فيما بعد إلى النتائج التالية:

- توصلت الدراسة إلى أنه هناك فروقات في تصورات الممرضات للممارسة القيادة الأخلاقية داخل المستشفى تعزى إلى متغير الأقدمية؛
- كانت هناك فروقات في تصورات الممرضات لدعم التنظيمي المدرك تعزى إلى متغير الدخل الشهري والأقدمية؛
- كانت هناك فروقات في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الممرضات تعزى إلى متغير العمر والحالة الاجتماعية والدخل الشهري والأقدمية؛

- كان هناك ارتباط إيجابي متوسط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي والدعم التنظيمي المدرك؛
- كان هناك ارتباط إيجابي متوسط بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي؛
- كان هناك أثر كبير للقيادة الأخلاقية على الدعم التنظيمي المدرك؛
- كان هناك أثر كبير للدعم التنظيمي المدرك على الالتزام التنظيمي؛
- كان للقيادة الأخلاقية أثر كبير على الالتزام التنظيمي؛
- كان للدعم التنظيمي المدرك دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي؛

اتفقت الدراسات السابقة التي أنجزت باللغة العربية والتي تناولت المتغيرين معا مع دراساتنا الحالية بشكل كبير في أداة الدراسة حيث اعتمدت كل الدراسات التي تمت باللغة الأجنبية على الاستبيان كما اتفقت بعض الدراسات الأخرى في القطاع والذي تمثل في قطاع التربية والتعليم مثل دراسة (Fatemeh Eslamieh et al 2016) ودراسة (Sara Sabir 2020) بينما أجريت باقي الدراسات في قطاعات مختلفة مثل البنوك التأمينات والفنادق ومؤسسات قطاع عام ومؤسسات استشفائية، بينما اختلفت دراستنا عن باقي الدراسات في مقياس الدراسة حيث اعتمدت اغلب الدراسات على مقياس براون 2005 ومقياس ELQ 2013.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة ومدى الاستفادة منها

بعد الانتهاء من عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة في مختلف الأزمنة ومختلف القطاعات وفي بيئات عربية وأجنبية سنحاول خلال هذا المطلب تلخيص أهم النقاط التي تلتقي فيها دراساتنا الحالية مع الدراسات السابقة وكذلك النقاط التي اختلفت فيها دراساتنا مع الدراسات السابقة ومحاوله وضع نقاط التشابه والاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسة السابقة كما سنحاول تحديد مدى الاستفادة من الدراسات السابقة.

الفرع الأول: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

جدول رقم (2-1): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

| الدراسات السابقة | الدراسة الحالية | |
|---|--|--------------------------|
| تمت في بيئة عربية وأجنبية منها أوري وآخري من شرق أوروبا ومنها إفريقية وآخري من وسط آسيا وآخري من شرق آسيا وآخري من جنوب شرق آسيا وآخري كندية وآخري من الولايات المتحدة الأمريكية وآخري من أمريكا اللاتينية حيث امتدت هذه الدراسات من سنة 2010 إلى غاية 2020. | أُنجزت دراسات في الفترة الممتدة من (2107) إلى (2021)، أما من حيث المكان فقد أجريت في الجزائر من في كل من مدينة ورقلة بسكرة ومسيلة | من حيث الزمان والمكان |
| ركزت أغلب الدراسات على اختيار العينة العشوائية بينما اعتمدت إحدى الدراسات على العينة المستهدفة من خلال إجراء مقابلة. | ركزت دراستنا على عينة عشوائية من مؤسسات التعليم العالي حيث قمنا بتوزيع استبيان الكتروني على عينة الدراسة. | من حيث العينة |
| استخدمت أغلب الدراسات الاستبيان فقط، في حين اعتمدت دراسة واحدة على المقابلة بالإضافة إلى الاستبيان. | في دراستنا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي ومحاولة اسقاط الجانب النظري على الواقع، حيث استخدمنا تحليل المحتوى من أجل الاطلاع جدرور ميثاق أخلاقيات وأداب الجامعة ومن ثم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة. | من حيث منهج الدراسة |
| تنوعت الدراسات بين القطاع العام والخاص حيث شملت عديد المجالات (التجارية، والخدمية، والصناعية). | استهدفت الدراسة عينة من جامعات الشرق الجزائري وهم (وجامعة قاصدي مرياح ورقلة جامعة محمد بوضياف مسيلة، جامعة محمد خيضر بسكرة). | من حيث قطاع الدراسة |
| ربطت الدراسات السابقة القيادة الأخلاقية بالعديد من المتغيرات التنظيمية وعلى رأسها الالتزام التنظيمي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والثقة في القائد، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، وأداء العاملين، وكذلك التمكين النفسي، والنزاهة التنظيمية، والمسؤولية البيئية، سلوك الموظف الفاضل. | اعتمدت دراستنا على متغيرين أساسين وهما القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي | من حيث المتغيرات الدراسة |

| | | |
|--|---|-----------------------------|
| <p>اعتمدت أغلب الدراسات الأجنبية فيما يخص القيادة الأخلاقية على مقياس براون وآخرون (2005) بينما اعتمدت بعض الدراسات الأخرى على مقياس ELQ أما الدراسات العربية فقد اعتمدت على الأبعاد التالية من أجل قياس القيادة الأخلاقية: الصفات الشخصية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العمل بروح الفريق، العلاقات الإنسانية، أما بالنسبة للالتزام التنظيمي فقد اعتمدت أغلب الدراسات على مقياس آلان وماير (1990).</p> | <p>اعتمدت دراستنا على سبعة أبعاد بالنسبة للقيادة الأخلاقية وهي الأبعاد التي حددتها كالشوفن وآخرون (2011) أما بالنسبة للالتزام التنظيمي فقد اعتمدت الدراسة على الأبعاد التي حددها آلان وماير (1990).</p> | <p>من حيث أبعاد الدراسة</p> |
|--|---|-----------------------------|

المصدر: من إنجاز الطالب بناءً على الدراسات السابقة.

بناءً على الجدول أعلاه نلاحظ أن الدراسات السابقة قد اتفقت بشكل كبير مع دراستنا الحالية فيما يخص العينة العشوائية والمنهج المستخدم والابعاد المستخدمة في قياس الالتزام التنظيمي في حين كام هناك اختلاف كبير من ناحية الأبعاد المستخدمة في قياس القيادة الأخلاقية حيث اعتمدت أغلب الدراسات على مقياس براون وآخرون (2005)، وكذلك كانت هناك اختلافات من حيث قطاع الدراسة وزمنها.

الفرع الثاني: الجوانب التي استفادت منها الدراسة الحالية من الدراسة السابقة.

- المعرفة بالأدبيات الخاصة بمتغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي) والاستفادة منهم من أجل صياغة إشكالية الدراسة وبناء وإثراء الجانب النظري للدراسة؛
- تحديد أبعاد متغيرات الدراسة وتعريف مصطلحاتها؛
- تصميم وبناء أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان وتحديد فقرتها ومجالاتها؛
- تسهيل عملية الوصول إلى المراجع الأساسية التي تناولت متغيرات الدراسة؛
- الاستعانة بنتائج الدراسات السابقة في تفسير وتحليل ومناقشة نتائج دراستنا الحالية؛

خلاصة الفصل:

خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي) حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث تناول المبحث الأول الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل للدراسة (القيادة الأخلاقية) والذي انقسم إلى مطلبين وهما الدراسة العربية للقيادة الأخلاقية والدراسات الأجنبية، بينما تطرق المبحث الثاني للدراسات التي تناولت المتغير التابع للدراسة (الالتزام التنظيمي) والذي قسم إلى مطلبين وهما الدراسات العربية للالتزام التنظيمي والدراسات الأجنبية، بينما شمل المبحث الثالث الدراسات التي تناولت متغير الدراسة (القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي) والذي قسم بدوره إلى مطلبين الأول متعلق بالدراسات العربية التي تناولت متغير الدراسة (القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي)، والثاني متعلق بالدراسات الأجنبية تناولت متغير الدراسة (القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي)، بينما شمل المطلب الثالث عملية مقارنة بين الدراسات السابقة ودراساتنا الحالية والتي توصلت إلى أن دراساتنا تلتقي مع العديد من الدراسات في نقاط مختلفة كأداة الدراسة والقطاع الذي أجريت فيه الدراسة.

الفصل الثالث: الإجراءات

الميدانية لدراسة

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

بعد التطرق في الفصلين السابقين حول المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي) ومحاولة طرح كل ما تعلق بماديين المتغيرين وكذلك توضيح دور الجامعة والقيادة الأكاديمية والتطرق إلى ميثاق أدب أخلاقيات الجامعة في الجزائر وعرض فصل ثاني حول الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، سنحاول من خلال هذا الفصل وصف الإجراءات التي اتبعناها من أجل تنفيذ الدراسة من خلال تقديم لمحة مختصرة عن المؤسسات محل الدراسة (جامعة قاصدي مرباح ورقلة، جامعة محمد خيضر بسكرة، جامعة محمد بوضياف مسيلة)، ومن ثم عرض المنهج المستخدم في الدراسة وكذلك عينة ومجتمع الدراسة كما سنتطرق إلى الأدوات والأساليب الإحصائية التي تم الاستعانة بها من أجل الوصول إلى النتائج ويتضمن هذا الفصل مبحثين وهما كالتالي:

- المبحث الأول: مجالات الدراسة؛
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية؛

المبحث الأول: مجالات الدراسة

من أجل إجراء الدراسة الميدانية لابد من تحديد المجالات التي ستتم فيها هذه الدراسة والتي ستكون القاعدة التي يتم الاعتماد عليها من أجل جمع البيانات اللازمة من أجل التوصل إلى النتائج، فمجالات الدراسة هي التي توفر لنا المكان والزمان ومجتمع الدراسة اللازم من أجل إجراء البحث الميداني لهذه الدراسة، وعلى هذا الأساس جاء هذا المبحث من أجل تحديد الإجراءات التي اعتمدها الباحث من أجل تحديد المجال المكاني والزمان والبشري للدراسة، حيث تضمن هذا المبحث المطالب التالية:

- المطلب الأول: المجال المكاني للدراسة الميدانية؛
- المطلب الثاني: المجال البشري للدراسة؛
- المطلب الثالث: المجال الزمني للدراسة؛

المطلب الأول: المجال المكاني للدراسة الميدانية

خلال هذا المطلب سنحاول تقديم عرض مختصر للجامعات الثلاثة (جامعة بسكرة، جامعة مسيلة، جامعة ورقلة) والتي اعتمد عليها الباحث من أجل إجراء الدراسة التطبيقية.

الفرع الأول: نبذة مختصرة عن جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)

أنشأت أول نواة للجامعة ورقلة في سبتمبر 1987 وعرفت تحولات عديدة ومتسارعة في هيكلتها التنظيمية والبيداغوجية فمن مدرسة عليا للأساتذة سنة 1987 إلى مركز جامعي سنة 1997 ثم إلى جامعة ورقلة في جويلية 2001، ويمكن توضيح مراحل تطور جامعة ورقلة في النقاط التالية:¹

● **المرحلة الأولى: مرحلة المدرسة العليا للأساتذة:** والتي أنشأت بموجب المرسوم 65-88 المؤرخ في 1988/03/22 حيث انطلق العمل بها بتخصص ليسانس في العلوم الدقيقة (فيزياء، كيمياء، رياضيات) وقد شهدت المدرسة تطورا على المستوى الهيكلي القاعدي والبيداغوجي، فبموجب المرسوم التنفيذي 119-91 المؤرخ في 1991/04/27 والاتفاقية المبرمة بين وزارتي التعليم العالي ووزارة التربية تم على التسلسل دمج معهد التكوين المهني للري والمتقنة إلى المدرسة الفتية منعشا بذلك طاقة الاستيعاب والزيادة في عدد التخصصات حيث تميز الدخول الجامعي 1990/1991 بافتتاح أربعة فروع جديدة:

- الري الصحراوي؛

- الجذع مشترك تكنولوجيا وأعلام آلي؛

- اللغة الإنجليزية؛

● **المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي:** في سنة 1997 ارتقت المدرسة إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 159-97 المؤرخ في 1997/05/10 الذي حدد عدد المعاهد بخمسة وهي كالتالي:

- معهد الكيمياء الصناعية؛

- معهد الآداب واللغات؛

- معهد العلوم الدقيقة؛

- معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية؛

- معهد الري والفلاحة الصحراوية؛

● **المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة:** أنشأت جامعة ورقلة بموجب المرسوم 210-01 المؤرخ في 2001/07/23 المتضمن إنشاء جامعة ورقلة، حيث بلغ عدد الكليات والمعاهد بالجامعة إلى عشر كليات ومعهدين بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-100 المؤرخ في 2 جمادى الأولى 1434 الموافق لـ 14 مارس 2013 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، حيث حدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة ورقلة واختصاصاتها كما يأتي:

- كلية الرياضيات وعلوم المادة؛

- كلية التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال؛

¹ دليل الطالب 2018/2019، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 9، 10.

- كلية العلوم التطبيقية؛
- كلية المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم الأرض والكون؛
- كلية العلوم الطبيعية والحياة؛
- كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
- كلية الآداب واللغات؛
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛
- كلية الطب؛
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية؛
- معهد العلوم والتقنيات التطبيقية؛

الفرع الثاني: نبذة مختصرة عن جامعة محمد خيضر (بسكرة)

مرت جامعة محمد خيضر بسكرة منذ نشأتها بعدة مراحل والتي سنختصرها في النقاط التالية:¹

- **المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992):** خلال هذه المرحلة كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها وشملت هذه المرحلة ثلاثة (03) معاهد وهي:
 - المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في 1984/18/08)؛
 - المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 1984/08/05)؛
 - المعهد الوطني للكهرباء التقنية في عام 1986 (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 1986/08/18)؛
- **المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998):** تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 295-92 المؤرخ في 1992/07/07، ومنذ عام 1992 تم افتتاح معاهد أخرى تمثلت في:
 - معهد العلوم الدقيقة؛
 - معهد العلوم الاقتصادية؛
 - معهد الأدب العربي؛
 - معهد الهندسة المدنية؛
 - معهد الإلكترونيك؛
 - معهد علم الاجتماع.
- **المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998-إلى يومنا هذا):** بصدر المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في 1998/07/07 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم ثلاثة (03) كليات، ثم في 2004/08/24 صدر المرسوم التنفيذي رقم 04-255

¹ عرض حال الدخول الجامعي 2010-2011، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 03.

المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة المعدل بحيث أصبحت الجامعة تتكون من أربع كليات (04) وهي:

- كلية العلوم وعلوم الهندسة؛
- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية؛
- كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير؛

● **الوضعية الحالية:** ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 21 صفر 1430 الموافق لـ 17 فبراير 2009 الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 وأصبحت الجامعة تتكون من ست (06) كليات وهي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة؛
- كلية العلوم والتكنولوجيا؛
- كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- كلية الآداب واللغات؛

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت تضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع (04) نيابات مديرية تكلف على التوالي بالمهام الآتية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات؛
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي؛
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية؛
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه؛

الفرع الثالث: نبذة مختصرة عن جامعة محمد بوضياف (مسيلة)

مرت جامعة محمد بوضياف "المسيلة" خلال نشأتها بالمراحل التالية:¹

● أنشأت جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كأول نواة بمعهد وطني لتعليم العالي في الميكانيك بموجب المرسوم الرئاسي رقم 85-169 المؤرخ 18 يونيو سنة 1985 لتكوينين التقنيين السامين في الهندسة الميكانيكية ثم التكوين لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية **DEUA** وبعدها تكوين المهندسين.

¹ جامعة محمد بوضياف، مجلة الجامعة، العدد الثاني، 2017، ص 3.

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية لدراسة

- تعززت نشأت الجامعة بتحويل مدرسة التكوين في التسيير والتقنيات الحضرية بالمدينة المنشأة بموجب مرسوم 81-278 مؤرخ في 17 أكتوبر 1981 حسب مرسوم التحويل رقم 268-86 مؤرخ في 1986/11/04.
- تعززت نشأة الجامعة أيضا بإنشاء المعهد الوطني لتعليم العالي في الهندسة المدنية بموجب مرسوم تنفيذي رقم 89-49 مؤرخ في 11 أبريل 1989 لتكوين في **DEUA** وتكوين المهندسين لتصبح نواة الجامعة تضم معهدين وطنيين في التعليم العالي ومدرسة التسيير والتقنيات الحضرية تابعة للمعهد الوطني لتعليم العالي في الهندسة المدنية.
- 1989 تم فتح دائرة العلوم الاقتصادية للتكوين في المحاسبة والضرائب وتسيير الإنتاج والمخزون تابعة لمعهد الهندسة الميكانيكية لتكوين في **DEUA**.
- 1991 تم فتح تخصصات في العلوم التجارية حسب القرار رقم 09 مؤرخ في 1991/03/31.
- 1995 تم فتح دائرة الفيزياء للتكوين **DES** في الفيزياء الصلبة بقرار مؤرخ في 1995/07/13 تم التكوين في الفيزياء النظرية في سنة 1998 بموجب قرار رقم 98 مؤرخ في 1998/06/18.
- 1997 تم فتح دائرة الاعلام الآلي بموجب قرار مؤرخ في 1997/08/19 تابع لمعهد الهندسة الميكانيكية، ثم دائرة علوم قانونية وإدارية ودائرة لغة وأدب عربي بموجب مقرر رقم 01 مؤرخة في 1998/08/19 تابعتين لمعهد الهندسة الميكانيكية.
- 1998 تم فتح دائرة الخدمة الاجتماعية بموجب قرار رقم 98 مؤرخ في 1998/06/18.
- 1999 تم فتح دائرة الإلكترونيك بموجب قرار مؤرخ في 1999/12/06 تابع لمعهد الهندسة الميكانيكية.
- 2001 أنشأت جامعة المسيلة بموجب مرسوم تنفيذي رقم 01-247 مؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق 18 سبتمبر سنة 2001 وتضم أربع كليات وهي:
 - كلية العلوم والهندسة؛
 - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية؛
 - كلية الحقوق؛
 - كلية الأدب والعلوم الاجتماعية؛
- 2004 عدلت نشأة الجامعة بموجب مرسوم تنفيذي رقم 04-264 مؤرخ في 13 رجب 1425 الموافق 29 غشت سنة 2004 وأصبحت تتكون من الكليات والمعاهد التالية:
 - كلية العلوم والهندسة؛
 - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية؛
 - كلية الحقوق؛
 - كلية الأدب والعلوم الاجتماعية؛
 - معهد تسيير التقنيات الحضرية؛
- 2012 عدلت نشأة الجامعة مرة أخرى بمرسوم تنفيذي رقم 12-361 مؤرخ في 22 ذي القعدة 1433 الموافق 08 أكتوبر سنة 2012 وأصبحت تتكون من الكليات والمعاهد التالية:
 - كلية العلوم؛
 - كلية الرياضيات والاعلام الآلي؛

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية لدراسة

- كلية التكنولوجيا؛
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- كلية الأدب واللغات؛
- كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
- معهد تسيير التقنيات الحضرية؛
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية؛
- مديرية الجامعة ووفقا للمرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية الموافق 23 غشت سنة 2003 المعدل والمتمم زيادة عن الأمانة العامة والمكتبة المركزية تضم الجامعة أربع (04) نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:
 - التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج؛
 - التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج؛
 - العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية؛
 - التنمية والاستشراف والتوجيه؛

المطلب الثاني: المجال البشري للدراسة.

شمل المجال البشري لحد الدراسة جميع أعضاء الهيئة التدريسية لكل من جامعة محمد خيضر "بسكرة"، ومحمد بوضياف "مسيلة"، وقاصدي مرياح "ورقلة"، والتي تم اختيارها من أجل القيام بالدراسة الميدانية وفيما يلي تقدم لعدد الأساتذة في كل جامعة للسنة الجامعية 2020/2019.

أولاً: عدد الأساتذة بجامعة قاصدي مرياح "ورقلة" للسنة الجامعية 2020/2019.

بلغ عدد الأساتذة بجامعة قاصدي مرياح "ورقلة" 1162 أستاذا حسب الإحصائيات لسنة الجامعية 2020/2019 موزعين حسب الجدول رقم (3-1).

جدول رقم (3-1): عدد الأساتذة بجامعة قاصدي مرياح "ورقلة".

| عدد الأساتذة | الكليات والمعاهد |
|--------------|--|
| 109 | كلية الرياضيات وعلوم المادة. |
| 121 | كلية التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال. |
| 163 | كلية العلوم التطبيقية. |
| 120 | كلية المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم الأرض والكون. |
| 94 | كلية العلوم الطبيعية والحياة. |
| 70 | كلية الحقوق والعلوم السياسية. |
| 137 | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. |

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية لدراسة

| | |
|------|--|
| 128 | كلية الآداب واللغات. |
| 143 | كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. |
| 25 | كلية الطب. |
| 28 | معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. |
| 24 | معهد العلوم والتقنيات التطبيقية. |
| 1162 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

ثانيا: عدد الأساتذة بجامعة محمد خيضر "بسكرة" للسنة الجامعية 2020/2019.

بلغ عدد الأساتذة بجامعة محمد خيضر "بسكرة" 1383 أستاذا حسب الاحصائيات لسنة الجامعية 2020/2019 موزعين حسب الجدول رقم (2-3).

جدول رقم (2-3): عدد الأساتذة بجامعة محمد خيضر "بسكرة".

| عدد الأساتذة | الكليات والمعاهد |
|--------------|--|
| 200 | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير |
| 362 | كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة |
| 304 | كلية العلوم التكنولوجية |
| 121 | كلية الحقوق والعلوم السياسية |
| 163 | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية |
| 206 | كلية الآداب واللغات |
| 27 | معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية |
| 1383 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

ثانيا: عدد الأساتذة بجامعة محمد بوضياف "مسيلة" للسنة الجامعية 2020/2019.

بلغ عدد الأساتذة بجامعة محمد بوضياف "مسيلة" 1478 أستاذا حسب الاحصائيات لسنة الجامعية 2020/2019 موزعين حسب الجدول رقم (3-3).

جدول رقم (3-3): عدد الأساتذة بجامعة محمد بوضياف "مسيلة".

| عدد الأساتذة | الكليات والمعاهد |
|--------------|-------------------------------|
| 114 | كلية الرياضيات والاعلام الالي |
| 246 | كلية التكنولوجيا |
| 203 | كلية العلوم |

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية لدراسة

| | |
|------|--|
| 176 | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير |
| 197 | كلية الادب واللغات |
| 233 | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية |
| 142 | كلية الحقوق والعلوم السياسية |
| 64 | معهد تسيير التقنيات الحضرية |
| 103 | معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. |
| 1478 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطلب بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

المطلب الثالث: المجال الزمني للدراسة.

تم تقسيم المجال الزمني الذي تم فيه إعداد الدراسة التي تعلق موضوعها حول أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي للأستاذ الجامعي إلى ثلاثة فترات أساسية وهي:

أولاً: مرحلة إعداد الجزء النظري للدراسة.

استغرق الإعداد النظري لهذه الدراسة حوالي سنتين من بداية 2018 إلى أواخر سنة 2019، حيث اشتمل على فصلين الأول اشتمل على الجزء النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي حيث حاولنا خلال هذا الفصل تقديم عرض شامل عن القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي وكذلك عن القيادة الأكاديمية أما الفصل الثاني فقد شمل تلخيص لعدد من الدراسات السابقة، حيث شمل هذا الفصل ثلاثة مباحث أولها يتعلق بالدراسة السابقة التي تناولت المتغير المستقل لدراسة وهو القيادة الأخلاقية أما المبحث الثاني فشمل تلخيص الدراسات السابقة التي تحدثت عن المتغير التابع لدراسة وهو الالتزام التنظيمي بينما كان المبحث الثالث حول الدراسات السابقة التي شملت متغيرات الدراسة معاً أما المبحث الرابع فقد كان حول أوجه التشابه بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية.

ثانياً: مرحلة إعداد الجزء التطبيقي.

مرة مرحلة إعداد الجزء التطبيقي للدراسة بعدد من المراحل بداية من أواخر شهر مارس 2019 إلى غاية نهاية شهر أوت سنة 2020 والتي كان أولها مرحلة إعداد الاستبيان و تم تحكيمه وتعديله ومن ثم مرحلة توزيع الاستبيان واسترجاعه ومن ثم عملية تفرغ الاستبيان وجدولة البيانات وصولاً إلى المرحلة الأخيرة وهي استخراج وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، ويمكن تلخيص هذه المرحلة في النقاط التالية:

1. مرحلة إعداد الاستبيان: من أجل الإعداد السليم والجيد لاستبيان الدراسة قام الباحث بالاطلاع على العديد من

نماذج الاستبيان المختلفة التي تعلقت بموضوع القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي وخاصة إذا كانت دراستها الميدانية أجريت في الجامعة من أجل تحديد النقاط الأساسية التي اشتركت فيها هذه الاستبيانات، ومن ثم الاطلاع أيضاً على الاستبيانات التي تناولت أحد أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجه بالأفراد، توضيح الدور، التوجيه

- الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) التي اعتمدت عليها الدراسة من أجل التحديد الدقيق لعبارات كل بعد، حيث دامت فترات إعداد الاستبيان حوالي (03) أشهر من أواخر 2019 إلى أواخر شهر جانفي 2020.
2. **مرحلة تحكيم الاستبيان وتعديله:** بعد وضع الاستبيان في شكله الأولي تم توزيعه على 5 أستاذة جامعيين 3 أستاذة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة وأستاذين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة 1 من أجل تحكيمه وإفادتنا ببعض الأمور التي قد يغفلها الباحث، حيث دامت عملية تحكيم الاستبيان حوالي شهرين منذ إرساله للمحكمين إلى غاية استلام أخر رد من الأساتذة الخمسة الذي حكموا الاستبيان، ليقوم الباحث فيما بعد بناء على الملاحظات التي قدمها المحكمين بإجراء التعديلات المناسبة و وضع الاستبيان في شكله النهائي.
3. **مرحلة توزيع الاستبيان واسترجاعها:** استغرقت هذه المرحلة منذ بداية توزيع الاستبيان إلى غاية استرجاعه حوالي 4 أشهر من منتصف شهر مارس 2020 إلى غاية جوان 2020، حيث تم توزيع استبيان الكتروني عبر البريد الإلكتروني المهني باستخدام **Google Forms** على جميع الأساتذة في كل من جامعة محمد بوضياف "المسيلة"، وجامعة قاصدي مرباح "ورقلة" وجامعة محمد خيضر "بسكرة" حيث تم استقبال 377 رد من قبل الاساتذة حيث تم استقبال 173 رد من جامعة بسكرة و133 رد من جامعة بسكرة و71 رد من جامعة ورقلة.
4. **مرحلة تفرغ الاستبيان وجدولة البيانات:** بدأت عملية تفرغ الاستبيانات بعد قيام الباحث بتوقيف استقبال الردود من الأساتذة المستجوبين عبر البريد الإلكتروني، حيث تمت عملية تفرغ الاستبيان في برنامج **SPSS v 20** بالاستعانة ببرنامج **Excel 2013** نقلا من **Google Forms**.
5. **مرحلة استخراج وتحليل النتائج واختبار الفرضيات:** بعد الانتهاء من عملية تفرغ الاستبيان في برنامج **SPSS v 20** تم البدء في عملية استخراج النتائج وتحليلها واختبار الفرضيات في حدود التساؤلات والفرضيات التي وضعتها الدراسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية.

من أجل أن تكون الدراسة وفق الأطر العلمية لابد لدراسة أن تتضمن منهجية معينة للبحث العلمي وكذلك أدوات معينة تمكن من مساعدتنا في تحصيل البيانات وتحليلها من أجل الوصول إلى النتائج، وعلى هذا الأساس سنحاول من خلال هذا المبحث عرض الخطوات التي تمت من خلالها تحديد المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة في عملية التحليل الإحصائي التي تم اعتمادها من طرف الباحث، حيث تضمن هذا المبحث المطالب التالية:

- المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة؛
- المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي؛
- المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة؛

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

1. **منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بوصف مشكلة الدراسة ومن ثم تحليلها والوصول إلى النتائج، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة من خلال الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة في كل من جامعة محمد بوضياف "مسيلة" وجامعة محمد خيضر "بسكرة" وجامعة قاصدي مرباح "ورقلة".

2. **مصادر جمع البيانات:** تمثل عملية جمع البيانات والحصول على المعلومات من أهم محاور البحث العلمي لأنه من دون الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لا يمكن إجراء أي بحث علمي، ولهذا فقد اعتمد الباحث في جمعه للبيانات على مصادر متنوعة منها: الكتب العربية والأجنبية في التخصصات المتعلقة بالموضوع، وكذلك أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير، المجلات العلمية، الملتقيات والمؤتمرات العلمية، المواقع الإلكترونية، بالإضافة إلى الاستبيان.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة "بمجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل، دقيق حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعاً آخر، أو هو مجموع الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهم الباحث في دراسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة، حيث يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع الأساتذة في الجامعات التالية: محمد خيضر "بسكرة"، محمد بوضياف "مسيلة"، قاصدي مرباح "ورقلة"، وفي الجدول التالي وصف لمجتمع الدراسة:

جدول رقم (3-4): مجتمع الدراسة.

| الجامعة | عدد الأساتذة |
|-------------------------|--------------|
| قاصدي مرباح "ورقلة" | 1162 |
| محمد خيضر "بسكرة" | 1383 |
| محمد بوضياف "مسيلة" | 1478 |
| عدد أفراد مجتمع الدراسة | 4023 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

بالرغم من كبر حجم مجتمع الدراسة الذي تمثل في مجموع الأساتذة بالجامعات التالية: محمد خيضر "بسكرة"، محمد بوضياف "مسيلة"، قاصدي مرباح "ورقلة"، والبالغ عددهم 4023 إلى أن الباحث قام بالتوزيع الشامل للاستبيان على كل مجتمع الدراسة حيث كان التوزيع الكتروني عبر البريد الإلكتروني المهني لأفراد مجتمع الدراسة، حيث تم استقبال 377 رد من طرف أفراد مجتمع الدراسة.

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية لدراسة

مقسمين كما يلي 71 جامعة قاصدي مرباح "ورقلة"، 133 جامعة محمد بوضياف "المسيلة"، 173 جامعة محمد خيضر "بسكرة"، حيث بلغت نسبة الاستجابة (9,35%) وهي نسبة قابلة لتحليل الاحصائي ومثلة لمجتمع الدراسة وتسمح بتعميم النتائج وفق معادلة **steven k. thompson** والتي تنص على حساب عينة الدراسة وفق المعادلة التالية:¹

$$n = \frac{N * P(1 - P)}{\left[N - 1 * \left(\frac{d^2}{Z^2} \right) \right] + P(1 - P)}$$

حيث تمثل **n** حجم عينة الدراسة.

N حجم مجتمع الدراسة؛

P القيمة الاحتمالية وتساوي 0,5؛

d نسبة الخطأ 0,05؛

z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0,05 ومستوى الثقة 0,95 وتساوي 1,96؛

وتم حساب حجم العينة عبر برنامج **Excel** حيث بلغ حجم عينة الدراسة المقبول إحصائيا 350,753418 أي 351 وهو الحجم المقبول إحصائيا وعليه فإن حجم العينة الخاص بدراستنا المقدر بـ 377 هو مقبول إحصائيا، وفي الجدول التالي وصف لعينة الدراسة:

جدول رقم (3-5): عينة الدراسة.

| الجامعة | عدد الأساتذة | عينة الدراسة | نسبة الاستجابة |
|---------------------|--------------|--------------|----------------|
| قاصدي مرباح "ورقلة" | 1162 | 71 | 6,11% |
| محمد خيضر "بسكرة" | 1383 | 173 | 12,5% |
| محمد بوضياف "مسيلة" | 1478 | 133 | 8,99% |
| المجموع | 4023 | 377 | 9,37% |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

¹ عبد الرحمن عبد الله عبد الرحمن عبد الرحمن، واقع البحوث العلمية الميدانية في مجال المحاسبة - الأخطاء المنهجية - (دراسة تحليلية محتوى البحوث المحاسبية في السودان)، مجلة الطريق لتربية والعلوم الاجتماعية، المجلد 5، العدد 6، 2018، ص 448.

المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي.

تم خلال هذا المطلب تحديد الأدوات التي اعتمد عليها الباحث في جمع البيانات من عينة الدراسة ثم تحديد أدوات التحليل الإحصائي اللازمة لتحقيق هذه الدراسة أهدافها، وسنحاول إيضاح كل هذا في فيما يلي:

أولاً: أداة الدراسة (أداة جمع البيانات).

إن سعي الباحث خلال هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي للأستاذ الجامعي، وبحكم كبر مجتمع الدراسة فقد رأى الباحث أن الأداة الأنسب لتحقيق هذه الدراسة أهدافها هو استخدام الاستبيان في جمع البيانات والذي يعرف بأنه "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على المعلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين"¹

هذا ومن أجل البناء الجيد والسليم للاستبيان كان لا بد من الإطلاع على أكبر عدد ممكن من الدراسات التي استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكذلك كان لا بد من الاستعانة بوسائل مساعدة من أجل من أجل إتمام بناء الاستبيان والتي تمثلت في الكتب والبحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى استشارة بعض الأساتذة من ذوي الخبرة والاختصاص من أجل وضع الاستبيان في شكله النهائي والذي يمكن توضيح تصميمه في النقاط التالية:

- الجزء الأول: اشتمل على بيانات شخصية ووظيفية خاصة بأفراد عينة الدراسة (الجنس، الأقدمية، الرتبة).
- الجزء الثاني: اشتمل على المتغير المستقل المتمثل في القيادة الأخلاقية وأبعادها السبعة والتي تم قياسها بالعبارات من (1-28) وهي:

- البعد الأول: ويتمثل في العدالة والتي تم قياسها بالعبارات من (1-4)؛
- البعد الثاني: ويتمثل في التوجه نحو الأفراد والذي تم قياسه بالعبارات من (5-8)؛
- البعد الثالث: ويتمثل في النزاهة والذي تم قياسه بالعبارات من (9-12)؛
- البعد الرابع: ويتمثل في تحديد الدور والذي تم قياسه بالعبارات من (13-16)؛
- البعد الخامس: ويتمثل في التوجيه الأخلاقي والذي تم قياسه بالعبارات من (17-20)؛
- البعد السادس: ويتمثل في مشاركة السلطة والذي تم قياسه بالعبارات من (21-24)؛
- البعد السابع: ويتمثل في الاهتمام بالاستدامة والذي تم قياسه بالعبارات من (25-28)؛
- الجزء الثالث: اشتمل على المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي وأبعاده الثلاثة والتي تم قياسها بالعبارات من (29-46) وهي:

- البعد الأول: ويتمثل في الالتزام العاطفي والذي تم قياسه بالعبارات من (29-34)؛
- البعد الثاني: ويتمثل في الالتزام المعياري والذي تم قياسه بالعبارات من (35-40)؛
- البعد الثالث: ويتمثل في الالتزام المستمر والذي تم قياسه بالعبارات من (41-46)؛

¹ در محمد، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، عدد 09، 2017، ص 20.

ثانيا: أدوات التحليل الاحصائي.

بغية تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على عدد من الأدوات الإحصائية التي تساعده في تحليل وتفسير نتائج الدراسة والتي تم الحصول عليها أساسا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 20، الذي يسمح بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إيجاد النتائج الإحصائية التي يحتاجها الباحث من أجل الوصول إلى النتائج وكانت الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة تتمثل فيما يلي:

- **معامل الثبات (Alpha Cronbach's):** والذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه وأن المقياس سيعطي نفس النتائج في حالة إعادة توزيعه في نفس الظروف.
- **اختبار التوزيع الطبيعي:** تم استخدام اختبار كولجروف-سميرنوف (1-Sampel K-S) لتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- **التكرارات والنسب المئوية:** استخدم الباحث التكرارات والنسب المئوية.
- **المتوسطات الحسابية:** من أجل معرفة توجهات الأساتذة المشاركين في الدراسة نحو ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية ومعرفة مستوى التزامهم التنظيمي تجاه الجامعة التي ينتمون والتي سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي من 1 إلى 1.79 = بشكل ضعيف جدا، من 1.80 إلى 2.59 = بشكل ضعيف، من 2.60 إلى 3.39 = بشكل متوسط، من 3.40 إلى 4.19 = بشكل جيد من 4.20 إلى 5 = بشكل جيد جدا كما سيتم التعامل مع إجابات عينة الدراسة وفق سلم ليكرت الخماسي المتمثل في موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.
- **الانحراف المعياري:** لمعرفة مدى تشتت المطلق بين أوساطها.
- **معامل الارتباط:** تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس الارتباط بين متغير الدراسة المستقل (القيادة الأخلاقية) بأبعادها والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بأبعاده، وكذلك لقياس درجة الاتساق الداخلي وإثبات أن كل فقرة متسقة مع المجال الذي تنتمي إليه.
- **الانحدار البسيط والانحدار المتعدد التدريجي:** من أجل معرفة هل تأثر ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة.
- **اختبار Mann-Whitney:** لاختبار الفروق بين متوسطات عينين مستقلتين.
- **اختبار Kruskal-Wallis:** لاختبار الفروق بين متوسطات ثلاثة عينات فأكثر.

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة

خلال هذا المطلب قام الباحث بتأكيد صدق الاستبيان الظاهري من خلال الأخذ بآراء المحكمين، ثم تأكيد على الاتساق الداخلي لعبارة الاستبيان والصدق البنائي من خلال معامل الارتباط بيرسون وفي الأخير التأكد من صدق وثبات الاستبيان من خلال حساب قيمة ألفا كرونباخ.

أولا: الصدق الظاهري (آراء المحكمين)

بعد الإعداد الأولي للاستبيان قام الباحث بعرضه على مجموعة من الأساتذة في جامعتين (جامعة قاصدي مرباح ورقلة وجامعة باتنة 1) بعد التأكد من قدرة العبارات على قياس ما أعدت من أجله، حيث استفاد الباحث من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم فيما يخص عبارات الاستبيان بشكل أساسي ومدى تناسب بعض العبارات مع أبعادها حيث تم الإشارة إلى ضرورة حذف بعض

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية لدراسة

العبارات وتعديل بعض العبارات الأخرى أو إعادة صياغتها وإضافة عبارات أخرى، بالإضافة إلى بعض الملاحظات فيما يخص الشكل الخارجي للاستبيان.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لعبارات الاستبيان

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان، قمنا بحساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (**Pearson correlation**) لكل عبارة مع محورها ثم مع جميع عبارات الاستبيان والذي ستوضحه الجداول التالية:

1. صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور القيادة الأخلاقية مع محورها.

1.1. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد العدالة.

جدول رقم (3-6): معاملات ارتباط بعد العدالة مع المحور الذي تنمي اليه وبالدرجة الكلية للمقياس.

| الرقم | عبارات البعد الأول | الاتساق مع المحور | الاتساق مع الدرجة الكلية للمقياس | Sig |
|-------|--|-------------------|----------------------------------|------|
| 01 | يتم توزيع الحوافز والمكافآت بناءً على الجهد المبذول. | 0,743** | 0,525** | 0,00 |
| 02 | يتم توزيع الحصص التدريسية بين الأساتذة بشكل عادل وفق إجراءات توزيع ساعات التدريس المتفق عليها. | 0,798** | 0,599** | 0,00 |
| 03 | يتم ترقية الأساتذة وفق الإجراءات المعمول بها قانوناً دون التحيز لأي طرف. | 0,701** | 0,492** | 0,00 |
| 04 | يتعامل المسؤول مع الأساتذة دون تمييز أو تفرقة. | 0,824** | 0,698** | 0,00 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

** دالة عند مستوى 0,01 * دالة عند مستوى 0,05

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-6) الذي يوضح لنا معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد العدالة مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0,701 و 0,824) بالنسبة للعبارات مع محورها ومحصورة بين (0,492 و 0,698) لكل عبارة والدرجة الكلية للمقياس ما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (Sig) أقل من 0,05 وبشكل عام فإن معاملات الارتباط لم تقل عن 0,492 بالنسبة للارتباط مع الدرجة الكلية للمقياس و 0,701 بالنسبة لارتباط العبارات مع محورها وهي قيمة متوسطة مما يؤكد أن فقرات هذا البعد ذات ارتباط متوسط مع الدرجة الكلية للمقياس وذات ارتباط قوي مع محورها الأمر الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذه الاستبانة.

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية لدراسة

2.1. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التوجه نحو الأفراد.

جدول رقم (3-7): معاملات ارتباط بعد التوجه نحو الأفراد مع المحور الذي تنمي اليه وبالدرجة الكلية للمقياس.

| الرقم | عبارات البعد الأول | الاتساق مع المحور | الاتساق مع الدرجة الكلية للمقياس | Sig |
|-------|---|-------------------|----------------------------------|------|
| 05 | يستمتع المسؤول المباشر للآراء التي أقدمها فيما يخص العمل. | 0,829** | 0,698** | 0,00 |
| 06 | يراعي المسؤول المباشر مصالحه عند اتخاذ القرارات. | 0,858** | 0,637** | 0,00 |
| 07 | يتعامل معي المسؤول المباشر بكل احترام | 0,767** | 0,647** | 0,00 |
| 08 | يهتم المسؤول المباشر باحتياجاتي ويضعها ضمن أولوياته. | 0,878** | 0,707** | 0,00 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

** دالة عند مستوى 0,01 * دالة عند مستوى 0,05

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-7) الذي يوضح لنا معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد التوجه نحو الأفراد مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0,767 و 0,878) بالنسبة للعبارات مع محورها ومحصورة بين (0,637 و 0,707) لكل عبارة والدرجة الكلية للمقياس ما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (Sig) أقل من 0,05 وبشكل عام فإن معاملات الارتباط لم تقل عن 0,637 بالنسبة للارتباط مع الدرجة الكلية للمقياس و 0,767 بالنسبة لارتباط العبارات مع محورها وهي قيمة متوسطة مما يؤكد أن فقرات هذا البعد ذات ارتباط متوسط مع الدرجة الكلية للمقياس وذات ارتباط قوي مع محورها الأمر الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذه الاستبانة.

3.1. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد النزاهة.

جدول رقم (3-8): معاملات ارتباط بعد النزاهة مع المحور الذي تنمي اليه وبالدرجة الكلية للمقياس.

| الرقم | عبارات البعد الأول | الاتساق مع المحور | الاتساق مع الدرجة الكلية للمقياس | Sig |
|-------|--|-------------------|----------------------------------|------|
| 09 | يقبل ويتحمل المسؤول المباشر مسؤولية الأخطاء التي تقع بسبب قراراته. | 0,832** | 0,707** | 0,00 |
| 10 | تتطابق أقوال المسؤول المباشر مع أفعاله. | 0,914** | 0,764** | 0,00 |
| 11 | يحافظ المسؤول المباشر دائماً على وعوده. | 0,880** | 0,709** | 0,00 |
| 12 | يمكن الوثوق بمسؤولي المباشر لأنه نزيه. | 0,827** | 0,660** | 0,00 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

** دالة عند مستوى 0,01 * دالة عند مستوى 0,05

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-8) الذي يوضح لنا معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد النزاهة مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0,827 و 0,914) بالنسبة للعبارات مع محورها ومحصورة بين (0,660 و 0,709) لكل عبارة والدرجة الكلية للمقياس ما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (Sig) أقل من 0,05 وبشكل عام فإن معاملات الارتباط لم تقل عن 0,660 بالنسبة للارتباط مع الدرجة الكلية للمقياس و 0,709 بالنسبة لارتباط العبارات مع محورها وهي قيمة متوسطة مما يؤكد أن فقرات هذا البعد ذات ارتباط متوسط مع الدرجة الكلية للمقياس وذات ارتباط قوي مع محورها الأمر الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذه الاستبانة.

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية لدراسة

و (0,914) بالنسبة للعبارات مع محورها ومحصورة بين (0,660 و 0,764) لكل عبارة والدرجة الكلية للمقياس ما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (Sig) أقل من 0,05 وبشكل عام فإن معاملات الارتباط لم تقل عن 0,660 بالنسبة للارتباط مع الدرجة الكلية للمقياس و 0,827 بالنسبة لارتباط العبارات مع محورها وهي قيمة ارتباط قوي مع الدرجة الكلية للمقياس ومحورها الأمر الذي يؤكد صدق محتوى هذه الاستبانة.

4.1. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد توضيح الدور

جدول رقم (3-9): معاملات ارتباط بعد توضيح الدور مع المحور الذي تنمي اليه وبالدرجة الكلية للمقياس.

| الرقم | عبارات البعد الأول | الاتساق مع المحور | الاتساق مع الدرجة الكلية للمقياس | Sig |
|-------|---|-------------------|----------------------------------|------|
| 13 | يوضح المسؤول المباشر ما هو متوقع من كل أستاذ في القسم | 0,838** | 0,655** | 0,00 |
| 14 | يوضح المسؤول المباشر الأولويات في العمل. | 0,882** | 0,704** | 0,00 |
| 15 | يوضح لي المسؤول المباشر المسؤوليات المرتبطة بوظيفتي. | 0,876** | 0,682** | 0,00 |
| 16 | يوضح لي المسؤول المباشر توقعات الأداء المطلوبة مني. | 0,871** | 0,704** | 0,00 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

** دالة عند مستوى 0,01 * دالة عند مستوى 0,05

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-9) الذي يوضح لنا معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد توضيح الدور مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0,838 و 0,882) بالنسبة للعبارات مع محورها ومحصورة بين (0,655 و 0,704) لكل عبارة والدرجة الكلية للمقياس ما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (Sig) أقل من 0,05 وبشكل عام فإن معاملات الارتباط لم تقل عن 0,655 بالنسبة للارتباط مع الدرجة الكلية للمقياس و 0,838 بالنسبة لارتباط العبارات مع محورها وهي قيمة ارتباط قوي مع الدرجة الكلية للمقياس ومحورها الأمر الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذه الاستبانة.

5.1. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التوجيه الأخلاقي.

جدول رقم (3-10): معاملات ارتباط بعد التوجيه الأخلاقي مع المحور الذي تنمي اليه وبالدرجة الكلية للمقياس

| الرقم | عبارات البعد الأول | الاتساق مع المحور | الاتساق مع الدرجة الكلية للمقياس | Sig |
|-------|--|-------------------|----------------------------------|------|
| 17 | يناقش المسؤول المباشر أخلاقيات وقيم العمل مع الأساتذة. | 0,850** | 0,726** | 0,00 |
| 18 | يهتم المسؤول المباشر بضرورة تأدية المهام بما يتوافق مع أخلاقيات المهنة. | 0,904** | 0,774** | 0,00 |
| 19 | يوجه المسؤول المباشر ملاحظات للأساتذة المنتهكين لمعايير أخلاقيات المهنة. | 0,868** | 0,697** | 0,00 |
| 20 | يراعي المسؤول المباشر بعد أخلاقيات المهنة عند اتخاذ القرارات. | 0,881** | 0,788** | 0,00 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية لدراسة

** دالة عند مستوى 0,01 * دالة عند مستوى 0,05

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-10) الذي يوضح لنا معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد التوجيه الأخلاقي مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0,850 و 0,904) بالنسبة للعبارات مع محورها ومحصورة بين (0,697 و 0,788) لكل عبارة والدرجة الكلية للمقياس ما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (Sig) أقل من 0,05 وبشكل عام فإن معاملات الارتباط لم تقل عن 0,697 بالنسبة للارتباط مع الدرجة الكلية للمقياس و 0,850 بالنسبة لارتباط العبارات مع محورها وهي قيمة ارتباط قوي مع الدرجة الكلية للمقياس ومحورها الأمر الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذه الاستبانة.

6.1. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الاهتمام بالاستدامة.

جدول رقم (3-11): معاملات ارتباط بعد الاهتمام بالاستدامة مع المحور الذي تنمي إليه وبالدرجة الكلية للمقياس.

| الرقم | عبارات البعد الأول | الاتساق مع المحور | الاتساق مع الدرجة الكلية للمقياس | Sig |
|-------|--|-------------------|----------------------------------|------|
| 21 | يعمل المسؤول المباشر على تقديم اقتراحات إلى لجنة التكوين من أجل ربط التكوين الجامعي بالاحتياجات التنموية. | 0,749** | 0,712** | 0,00 |
| 22 | يسعى المسؤول المباشر إلى حث الأساتذة على الانخراط في مخابر البحث العلمي من أجل تنمية وتطوير البحث العلمي. | 0,729** | 0,711** | 0,00 |
| 23 | يسعى المسؤول المباشر إلى التنسيق مع الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين من أجل تكوين الطلبة. | 0,704** | 0,652** | 0,00 |
| 24 | يشجع المسؤول المباشر على تنظيم أيام دراسية لفائدة الطلبة فيما يخص المقاولاتية ومساعدتهم على إنشاء مؤسساتهم الخاصة. | 0,641** | 0,598** | 0,00 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

** دالة عند مستوى 0,01 * دالة عند مستوى 0,05

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-11) الذي يوضح لنا معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد الاهتمام بالاستدامة مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0,641 و 0,749) بالنسبة للعبارات مع محورها ومحصورة بين (0,598 و 0,712) لكل عبارة والدرجة الكلية للمقياس ما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (Sig) أقل من 0,05 وبشكل عام فإن معاملات الارتباط لم تقل عن 0,598 بالنسبة للارتباط مع الدرجة الكلية للمقياس وهو ارتباط متوسط و 0,712 بالنسبة للارتباط مع محورها وهو ارتباط قوي، الأمر الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذه الاستبانة.

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية لدراسة

7.1. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد مشاركة السلطة.

جدول رقم (3-12): معاملات ارتباط بعد مشاركة السلطة مع المحور الذي تنمي اليه وبالدرجة الكلية للمقياس.

| الرقم | عبارات البعد الأول | الاتساق مع المحور | Sig | الاتساق مع الدرجة الكلية للمقياس | Sig |
|-------|--|-------------------|------|----------------------------------|------|
| 25 | يسمح المسؤول المباشر للأساتذة بالمشاركة في القرارات الحاسمة التي تخص نظام العمل من خلال استشارتهم قبل اتخاذ أي قرار. | 0,785** | 0,00 | 0,728** | 0,00 |
| 26 | يسعى المسؤول المباشر إلى الحصول على المشورة من الأساتذة فيما يتعلق بالاستراتيجية التنظيمية. | 0,781** | 0,00 | 0,735** | 0,00 |
| 27 | يعيد المسؤول المباشر النظر في القرارات بناء على التوصيات التي يقدمها له الأساتذة. | 0,761** | 0,00 | 0,698** | 0,00 |
| 28 | يعطي المسؤول المباشر الحرية الكاملة في كيفية التعامل مع عمله (كيفية تسيير الحصة التطبيقية والمحاضرات الخاصة به). | 0,352** | 0,00 | 0,360** | 0,00 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

** دالة عند مستوى 0,01 * دالة عند مستوى 0,05

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-12) الذي يوضح لنا معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد مشاركة السلطة مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0,352 و 0,785) بالنسبة للعبارات مع محورها ومحصورة بين (0,360 و 0,735) لكل عبارة والدرجة الكلية للمقياس ما يدل على وجود علاقة طردية قوية وهذه العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (Sig) أقل من 0,05 وبشكل عام فإن معاملات الارتباط لم تقل عن 0,360 بالنسبة للارتباط مع الدرجة الكلية للمقياس وهو ارتباط ضعيف إلى أن باقي العبارات كان لها ارتباك قوي مع محورها و 0,352 بالنسبة للارتباط مع محورها وهو ارتباط ضعيف إلى أن باقي العبارات كان لها ارتباط قوي مع الدرجة الكلية للاستبيان، الأمر الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذه الاستبانة.

2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الالتزام التنظيمي مع محوره.

1.2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام العاطفي.

جدول رقم (3-13): معاملات ارتباط بعد الالتزام العاطفي مع المحور الذي تنمي اليه وبالدرجة الكلية للمقياس.

| الرقم | عبارات البعد الأول | الاتساق مع المحور | Sig | الاتساق مع الدرجة الكلية للمقياس | Sig |
|-------|--|-------------------|------|----------------------------------|------|
| 29 | أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أعمل في هذه الجامعة. | 0,655** | 0,00 | 0,621** | 0,00 |
| 30 | أشعر بأن أي مشكل بالجامعة هو جزء من مشاكلي الخاصة. | 0,634** | 0,00 | 0,509** | 0,00 |
| 31 | أشعر بانتماء قوي للجامعة. | 0,732** | 0,00 | 0,622** | 0,00 |
| 32 | أشعر بأن زملاء العمل هم جزء من أفراد عائلتي. | 0,534** | 0,00 | 0,542** | 0,00 |

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية لدراسة

| | | | | | |
|------|---------|------|---------|--|----|
| 0,00 | 0,485** | 0,00 | 0,561** | أعتبر أن الحديث عن عملي خارج ساعات العمل أمراً ممتعاً. | 33 |
| 0,00 | 0,577** | 0,00 | 0,697** | أشعر بأن هناك معنى كبير لهذه الجامعة بالنسبة لي. | 34 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

** دالة عند مستوى 0,01 * دالة عند مستوى 0,05

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-13) الذي يوضح لنا معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد الالتزام العاطفي مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0,534 و 0,732) بالنسبة للعبارات مع محورها ومحصورة بين (0,485 و 0,622) لكل عبارة والدرجة الكلية للمقياس ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة وهذه العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) حيث كانت قيمة (Sig) أقل من 0,05 وبشكل عام فإن معاملات الارتباط لم تقل عن 0,485 بالنسبة للارتباط مع الدرجة الكلية للمقياس و هو ارتباط متوسط و 0,534 بالنسبة للارتباط مع محورها وهو ارتباط متوسط أيضاً، الأمر الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذه الاستبانة.

2.2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام المعياري.

جدول رقم (3-14): معاملات ارتباط بعد الالتزام المعياري مع المحور الذي تنمي اليه وبالدرجة الكلية للمقياس.

| الرقم | عبارات البعد الأول | الاتساق مع المحور | Sig | الاتساق مع الدرجة الكلية للمقياس | Sig |
|-------|--|-------------------|------|----------------------------------|------|
| 35 | أشعر بالالتزام أخلاقي هجاه الجامعة للبقاء بالعمل بها. | 0,717** | 0,00 | 0,558** | 0,00 |
| 36 | أعتبر ترك عملي الحالي بالجامعة عمل غير أخلاقي حتى لو حصلت على عروض عمل أفضل. | 0,687** | 0,00 | 0,461** | 0,00 |
| 37 | أعتبر نفسي مدينا للجامعة لمل لها من فضل وأثر في حياتي. | 0,726** | 0,00 | 0,543** | 0,00 |
| 38 | تستحق جامعتي الإخلاص والالتزام من قبلي. | 0,631** | 0,00 | 0,448** | 0,00 |
| 39 | أعتقد أن التنقل من مكان عما إلى آخر عمل غير لائق. | 0,619** | 0,00 | 0,377** | 0,00 |
| 40 | سأشعر بالذنب إذا ما تركت هاته الجامعة في هذا الوقت. | 0,716** | 0,00 | 0,477** | 0,00 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

** دالة عند مستوى 0,01 * دالة عند مستوى 0,05

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-14) الذي يوضح لنا معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد الالتزام المعياري مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0,619 و 0,726) بالنسبة للعبارات مع محورها ومحصورة بين (0,377 و 0,558) لكل عبارة والدرجة الكلية للمقياس ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة وهذه العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) حيث كانت قيمة (Sig) أقل من 0,05 وبشكل عام فإن معاملات الارتباط لم تقل عن 0,377 وهو ارتباط ضعيف إلى أن باقي العبارات جاءت بارتباط متوسط بالنسبة للارتباط مع الدرجة الكلية للمقياس و 0,619 بالنسبة للارتباط مع محورها وهو ارتباط متوسط أيضاً، الأمر الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذه الاستبانة.

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية لدراسة

3.2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الالتزام المستمر.

جدول رقم (3-15): معاملات ارتباط بعد الالتزام المستمر مع المحور الذي تنمي اليه وبالدرجة الكلية للمقياس.

| الرقم | عبارات البعد الأول | الاتساق مع المحور | Sig | الاتساق مع الدرجة الكلية للمقياس | Sig |
|-------|--|-------------------|------|----------------------------------|------|
| 41 | سيمثل بقائي في الجامعة ضرورة أكثر منه رغبة. | 0,577** | 0,00 | 0,397** | 0,00 |
| 42 | أشعر بعدم توفر بدائل عمل في جامعات أخرى حال قررت ترك العمل. | 0,341** | 0,00 | 0,225** | 0,00 |
| 43 | تركيزي للعمل في الجامعة غير ممكن حتى ولو رغبت في ذلك. | 0,483** | 0,00 | 0,284** | 0,00 |
| 44 | سيتسبب تركيزي للعمل بالجامعة بمشاكل مادية واجتماعية أو نفسية. | 0,408** | 0,00 | 0,262** | 0,00 |
| 45 | أعتقد أن تمسكي بالعمل الحالي سيكفي الكثير. | 0,614** | 0,00 | 0,489** | 0,00 |
| 46 | أحد أسباب عدم تركي لهاته الجامعة هو توفرها على مزايا قد لا تتوفر في مؤسسات أخرى. | 0,558** | 0,00 | 0,509** | 0,00 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

** دالة عند مستوى 0,01 * دالة عند مستوى 0,05

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-15) الذي يوضح لنا معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات بعد الالتزام المستمر مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للمقياس (جميع عبارات الاستبيان)، أن جميع معاملات الارتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين (0,341 و 0,614) بالنسبة للعبارات مع محورها ومحصورة بين (0,225 و 0,509) لكل عبارة والدرجة الكلية للمقياس ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة وهذه العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (Sig) أقل من 0,05 وبشكل عام فإن معاملات الارتباط لم تقل عن 0,341 وهو ارتباط ضعيف إلى أن باقي العبارات جاءت بارتباط متوسط بالنسبة للارتباط مع الدرجة الكلية للمقياس و 0,225 بالنسبة للارتباط مع محورها وهو ارتباط ضعيف أيضاً، الأمر الذي يؤكد صدق المحتوى العام لهذه الاستبانة.

3. الصدق البنائي بعيارات الاستبيان

جدول رقم (3-16): الارتباط بين محاور الدراسة والمقياس الكلي للدراسة.

| أولاً: محور القيادة الأخلاقية | | | |
|-------------------------------|------------------|---------|------|
| | معامل الارتباط | Sig | |
| 01 | العدالة. | 0,757** | 0,00 |
| 02 | التوجه بالأفراد. | 0,804** | 0,00 |

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية لدراسة

| | | | |
|--------------------------------------|---------|---------------------|----|
| 0,00 | 0,823** | النزاهة. | 03 |
| 0,00 | 0,792** | توضيح الدور. | 04 |
| 0,00 | 0.851** | التوجيه الأخلاقي. | 05 |
| 0,00 | 0,790** | الاهتمام بالاستدامة | 06 |
| 0,00 | 0,792** | مشاركة السلطة. | 07 |
| ثانيا: محور الالتزام التنظيمي | | | |
| 0,00 | 0,717** | الالتزام العاطفي. | 01 |
| 0,00 | 0,608** | الالتزام المعياري. | 02 |
| 0,00 | 0,545** | الالتزام المستمر. | 03 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

** دالة عند مستوى 0,01 * دالة عند مستوى 0,05

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-16) أن معاملات الارتباط في جميع أبعاد الاستبيان دالة إحصائياً، حيث كانت أغلب الأبعاد لها ارتباط قوي عدى الالتزام المعياري والالتزام المستمر اللذان كان لهما ارتباط متوسط، وهي نتائج دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة (Sig) أقل من 0,05 وبذلك تعتبر جميع أبعاد الاستبيان صادقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

4. اختبار التوزيع الطبيعي

سنعرض من خلال هذه النقطة اختبار كولموروف-سمير نوف (Kolmogorov-Smirnov) من أجل معرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري من أجل اختبار الفرضيات لأن أغلب الاختبارات المعلمية تشترط أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويوضح الجدول رقم (3-17) أن نتائج الاختبار أشارت إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فقد كانت قيمة Sig أقل من مستوى المعنوية 0,05.

جدول رقم (3-17): اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

| قيمة Sig | الالتزام التنظيمي | قيمة Sig | القيادة الأخلاقية |
|----------|-------------------|----------|---------------------|
| 0,00 | الالتزام العاطفي | 0,00 | العدالة |
| 0,00 | الالتزام المعياري | 0,00 | التوجه نحو الأفراد |
| 0,00 | الالتزام المستمر | 0,00 | النزاهة |
| 0,006 | الالتزام التنظيمي | 0,00 | توضيح الدور |
| | | 0,00 | التوجيه الأخلاقي |
| | | 0,00 | الاهتمام بالاستدامة |
| | | 0,00 | مشاركة السلطة |
| | | 0,00 | القيادة الأخلاقية |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثالثا: ثبات الاستبيان:

1. معامل ألفا كرونباخ:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محور القيادة الأخلاقية وأبعاده، حيث أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-18) أن معاملات الثبات لأبعاد القيادة الأخلاقية تراوحت بين (0,765 و 0,897) وفق معامل ألفا كرونباخ، بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية لمحور القيادة الأخلاقية (0,963) وهي معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي وهذا ما يبين أن إجابات أفراد العينة تتصف بالثبات بمعنى أنه إذا أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة وفي نفس الظروف فإن نسبة 96,3% يعيدون نفس الإجابات بالنسبة لمحور القيادة الأخلاقية.

أما فيما يخص ثبات مقياس محور الالتزام التنظيمي، تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-18) أن معاملات الثبات لأبعاد الالتزام التنظيمي تراوحت بين (0,743 و 0,866) وفق معامل ألفا كرونباخ بينما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية لمحور الالتزام التنظيمي (0,893) وهي معاملات ثبات عالية وتفي بأغراض البحث العلمي وهذا ما يبين أن إجابات أفراد العينة تتصف بالثبات بمعنى أنه إذا أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة وفي نفس الظروف فإن نسبة 89,3% يعيدون نفس الإجابات بالنسبة لمحور الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (3-18): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

| أولاً: محور القيادة الأخلاقية | | | |
|--------------------------------|--------------|---------------------|----|
| معامل ألفا كرونباخ | عدد العبارات | | |
| 0,765 | 4 | العدالة. | 01 |
| 0,853 | 4 | التوجه بالأفراد. | 02 |
| 0,886 | 4 | النزاهة. | 03 |
| 0,889 | 4 | توضيح الدور. | 04 |
| 0,897 | 4 | التوجيه الأخلاقي. | 05 |
| 0,868 | 4 | الاهتمام بالاستدامة | 06 |
| 0,826 | 4 | مشاركة السلطة. | 07 |
| 0,963 | - | القيادة الأخلاقية. | - |
| ثانياً: محور الالتزام التنظيمي | | | |
| 0,866 | 6 | الالتزام العاطفي. | 01 |
| 0,859 | 6 | الالتزام المعياري. | 02 |
| 0,743 | 6 | الالتزام المستمر. | 03 |
| 0,893 | - | الالتزام التنظيمي. | |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2. طريقة التجزئة النصفية:

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية لدراسة

حيث تم تجزئة فقرات الاستبيان إلى جزئين، ومن ثم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة مل جزء على حدى وبعد ذلك تصحيح معامل الارتباط باستخدام معادلة جيتمان (Guttman).
الجدول رقم (3-19): نتائج حساب ثبات استبيان الدراسة بطريقة التجزئة النصفية.

| أولاً: محور القيادة الأخلاقية | | | | |
|--------------------------------|----------------|--------------|---------------------|----|
| معامل الارتباط المعدل | معامل الارتباط | عدد العبارات | | |
| 0,776 | 0,642 | 4 | العدالة. | 01 |
| 0,798 | 0,677 | 4 | التوجه بالأفراد. | 02 |
| 0,903 | 0,824 | 4 | النزاهة. | 03 |
| 0,924 | 0,858 | 4 | توضيح الدور. | 04 |
| 0,916 | 0,845 | 4 | التوجيه الأخلاقي. | 05 |
| 0,884 | 0,792 | 4 | الاهتمام بالاستدامة | 06 |
| 0,850 | 0,765 | 4 | مشاركة السلطة. | 07 |
| ثانياً: محور الالتزام التنظيمي | | | | |
| 0,866 | 0,763 | 6 | الالتزام العاطفي. | 01 |
| 0,906 | 0,831 | 6 | الالتزام المعياري. | 02 |
| 0,756 | 0,608 | 6 | الالتزام المستمر. | 03 |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

** دالة عند مستوى 0,01 * دالة عند مستوى 0,05

نلاحظ من خلال النتائج المتوصل في الجدول رقم (3-19) أم قيمة معامل الارتباط المعدل جيتمان (Guttman) مرتفعة ودالة احصائياً، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

خلاصة الفصل:

تحقيقاً لأهداف الدراسة وتمهيداً لاستخراج النتائج وتحليل فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها قام الطالب خلال هذا الفصل بتحديد مجالات الدراسة الثلاثة وهي المجال المكاني الذي تمثل في (جامعة محمد بوضياف مسيلة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، جامعة محمد خيضر بسكرة)، وكذلك تحديد المجال الزمني للدراسة الذي امتد من الفترة 2018 إلى غاية 2020، وكذلك المجال البشري الذي تمثل مجتمع الدراسة المكون من جميع الأساتذة في الجامعات الثلاثة المذكورة سلفاً، كما عرض هذا الفصل منهج الدراسة المتبع والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي وكذا مصادر جمع البيانات التي تنوعت بين الكتب والمقالات والرسائل والأطروحات وغيرها، كما تطرق الفصل إلى مجتمع الدراسة بشيء من التفصيل حيث تم تحديد عدد الأساتذة في كل جامعة وفي كل كلية، كما وضع الفصل كيفية إعداد أداة الدراسة المتمثل في الاستبيان وكذلك أدوات التحليل الاحصائي التي أستعان بها الباحث من أجل تحليل بيانات الدراسة، كما أثبت الفصل صدق أداة الدراسة بداية من الصدق الظاهري الذي أشرف عليه عدد من الأساتذة المتخصصين إلى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان والذي أثبت صدق المحتوى العام لهذا الاستبيان على أن جميع معاملات الارتباط دلت على وجود علاقة طرية قوية كما تم إثبات الصدق البنائي باستخدام بطريقة التجزئة النصفية واختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) والذي أثبت أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، بالإضافة إلى اختبار ألفا كرونباخ الذي أكد أن إجابات أفراد العينة تتصف بالثبات.

الفصل الرابع: عرض النتائج
ومناقشتها

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

من أجل الوقوف على واقع ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في الجامعات الجزائرية ومستوى الالتزام التنظيمي للأستاذ الجامعي والاختلافات الموجودة في تصورات عينة الدراسة نحو مستوى ممارسة نمط القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم وبعد التطرق في الفصل السابق إلى مجالات الدراسة والذي تم فيه التعرف على الخطوات الإجرائية التي اعتمدها الباحث في الدراسة وكذلك على المجال المكاني والزمني والبشري لدراسة، وكذلك تم التطرق إلى الخطوات التي تم من خلالها تحديد المنهج والأدوات المستخدمة في عملية التحليل الإحصائي التي تم اعتمادها من طرف الطالب، كان لابد من الانتقال إلى جانب استخراج النتائج ومناقشتها من أجل الوصول إلى توصيات لمعالجة أي اختلالات محتملة حيث سيتم من خلال هذا المبحث التعرف على توجهات عينة الدراسة نحو ممارسة نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها السبعة (العدالة، النزاهة، التوجه بالأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) من طرف المسؤولين في الجامعة الجزائرية، وكذلك التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للأستاذ الجامعي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)، والعلاقة بين متغيرات الدراسة ويتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: اختبار الفرضيات المتعلقة بتصورات العينة نحو متغيرات الدراسة؛
- المبحث الثاني: اختبار الفرضيات المتعلقة بأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي؛
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات المتعلقة بالفروقات في تصورات عينة الدراسة نحو المتغيرين؛
- المبحث الرابع: مناقشة النتائج؛

المبحث الأول: اختبار الفرضيات المتعلقة بتصورات العينة نحو متغيرات الدراسة

خلال هذا المبحث سيتم تحديد درجة ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في الجامعات الجزائرية وكذلك مستوى الالتزام التنظيمي للأستاذ الجامعي وهذا بعد التعريف بعينة الدراسة وكل هذا سيكون من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات وهذا عن طريق تحليل عبارات الاستبيان لكل محور ولكل بعد على حدى بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة الأهمية النسبية للعبارات ودرجة الموافقة عليها من قبل عينة الدراسة في الجامعات محل الدراسة ويتضمن هذا المبحث المطالب التالية:

- المطلب الأول: التوصيف الديمغرافي لعينة الدراسة؛
- المطلب الثاني: تحليل عبارات محور القيادة الأخلاقية؛
- المطلب الثالث: تحليل عبارات الالتزام التنظيمي؛

المطلب الأول: التوصيف الديمغرافي لعينة الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة سنحاول عرض خصائص العينة ومميزاتها من خلال العديد من المتغيرات والتي عددها (04) متغيرات، وذلك باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي الملائمة لذلك وسنقوم بعرضها جميعا في الجدول التالي كمرحلة أولى ثم سنتناولها بنوع من التفصيل كل متغير على حدا كمرحلة ثانية.

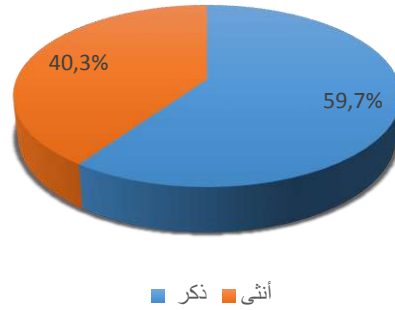
الجدول رقم (4-1): التوصيف الديمغرافي لعينة الدراسة.

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|-----------------------|---------|----------------|
| الجنس | ذكر | 225 | 59,7 |
| | أنثى | 152 | 40,3 |
| | المجموع | 377 | 100 |
| الرتبة | أستاذ مساعد ب | 16 | 4,2 |
| | أستاذ مساعد أ | 88 | 23,3 |
| | أستاذ محاضر ب | 108 | 28,6 |
| | أستاذ محاضر أ | 113 | 30 |
| | أستاذ | 52 | 13,8 |
| | المجموع | 377 | 100 |
| الأقدمية | من سنة إلى 5 سنوات | 74 | 19,6 |
| | من 6 سنوات إلى 11 سنة | 160 | 42,4 |
| | 12 سنة فما فوق | 143 | 37,9 |
| | المجموع | 377 | 100 |
| الجامعة | جامعة بسكرة | 173 | 45,9 |
| | جامعة مسيلة | 133 | 35,3 |
| | جامعة ورقلة | 71 | 18,8 |
| | المجموع | 377 | 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (4-01) وكقراءة مبدئية في البيانات الواردة فيه يتضح لنا أن عينة الدراسة تتميز بالتنوع فقد اشتملت العينة على مختلف الرتب للأساتذة ومختلف سنوات الخدمة وكذا حضور أساتذة من الجامعات الثلاثة التي اختيرت لتنفيذ الدراسة التطبيقية، وفيما يلي سنحاول تحديد العناصر الديمغرافية لعينة بشكل من التفصيل.

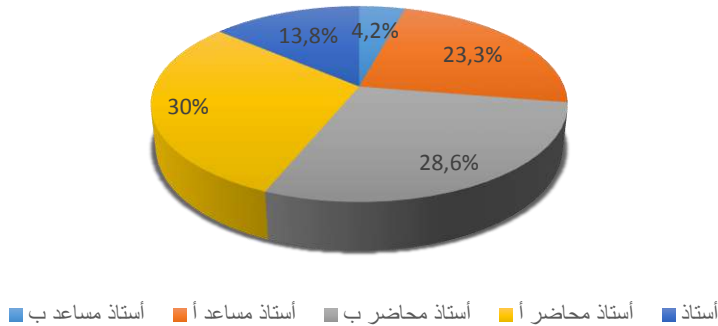
الشكل رقم (4-1): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج Excel اعتمادا على برنامج Spss

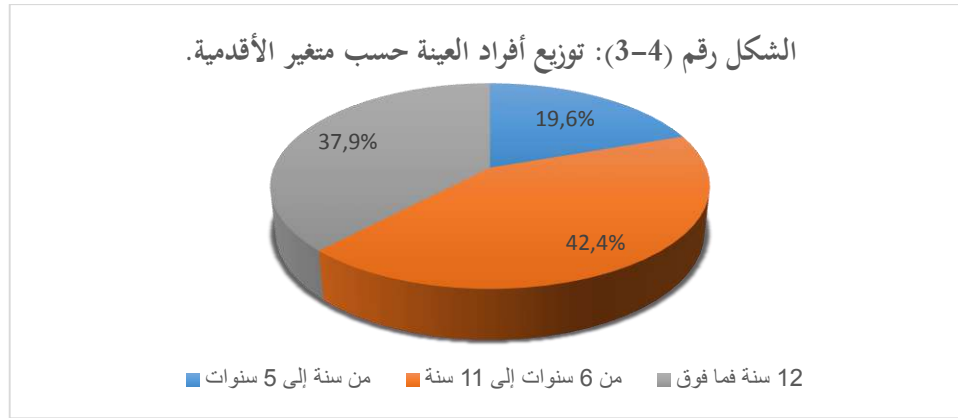
نلاحظ من خلال الشكل رقم (4-1) أن عينة الدراسة تتميز بالتوازن نوعا ما من حيث متغير الجنس فقد فاقت نسبة الذكور التي بلغت 59,7% نسبة الإناث التي بلغت 40,3% وهذا قد يكون راجع إلى كون عدد الأساتذة من فئة الإناث لديهم انشغالات أكثر من الرجال بسبب العائلة والأولاد وبالتالي لا يكون لديهم وقت كثير للإجابة على الاستبيانات عكس الرجال.

الشكل رقم (4-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة.



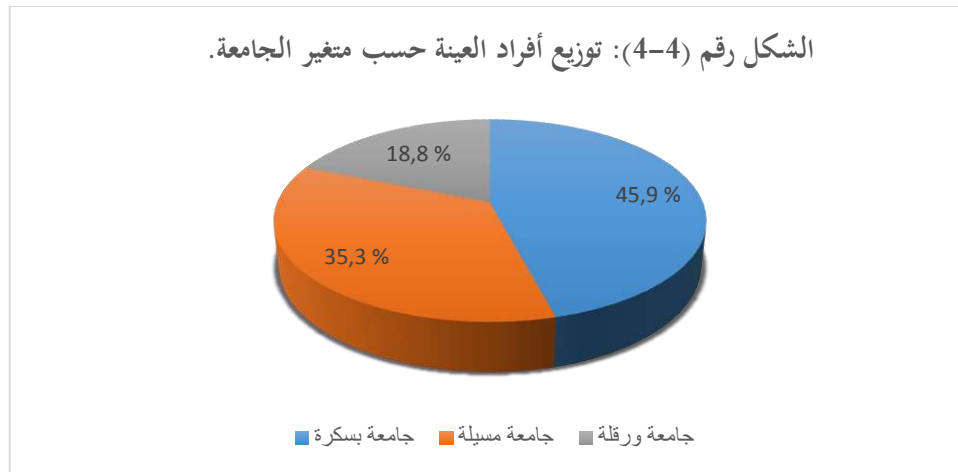
المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج Excel اعتمادا على برنامج Spss

نلاحظ من خلال الشكل رقم (4-2) عينة الدراسة تتميز بالتنوع في الرتب والتوازن فيما بينها فقد كانت نسبة أستاذ محاضر أ هي الرتبة الأكثر حضورا في عينة بنسبة 30% تليها رتبة أستاذ محاضر ب بنسبة 28,6% ثم رتبة أستاذ مساعد أ بنسبة 23,3% ونلاحظ أن هناك تقارب كبيرا في النسب بين هذه الرتبة الثلاثة وهذا قد يكون راجع إلى السهولة في إجراءات الترقية من رتبة أستاذ مساعد ب إلى غاية أستاذ محاضر أ ما يسمح للأساتذة بالترقية بين هذه الرتب الثلاثة بكل سهولة وهو ما يجعل الأساتذة من هذه الرتب متواجدين بكثرة في الجامعة، وأما رتبة أستاذ مساعد ب فهي أول رتبة يحصل عليها الأستاذ بعد توظيفه كما أنه سيقترى بعد مدة ليست بالطويلة وهو ما يجعل نسبة هذه الرتبة منخفضة نوعا ما مقارنة بباقي الرتب جاءت رتبة أستاذ كأقل الرتب نسبتا بنسبة بلغت 4,2% وهو ما قد يكون راجع إلى كون هذه الفئة من الأساتذة قليلة نوعا ما في الجامعات بسبب أنه من أجل تصل إليها يتطلب من الأستاذ العديد من الإجراءات من بحوث علمية وتأطير ما يجعل عدد هذه الرتبة من الأساتذة نسبتها قليلة على العموم في الجامعات.



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج Excel اعتمادا على برنامج Spss

نلاحظ من خلال الشكل رقم (3-4) أن الأساتذة ذوي الأقدمية من 6 سنوات إلى 11 سنة كانت الفئة الأكثر حظوا ضمن عينة الدراسة بنسبة بلغت 42,4 % تليها فئة الأساتذة ذو الأقدمية 12 سنة فما فوق بنسبة 37,9 % ثم فئة الأساتذة ذوي الخبرة من سنة إلى 5 سنوات بنسبة بلغت 19,6 % وهو ما قد يكون راجع إلى أن الجامعات لديها العدد الكافي من الأساتذة لذلك فهي لا تقوم بعملية التوظيف سنويا ما يجعل فئة الأساتذة من ذوي الخبرة من سنة إلى 5 سنوات أقل الفئات تواجدا ضمن عينة الدراسة وفئة 6 سنوات إلى 11 سنة الأكثر حضورا .



المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج Excel اعتمادا على برنامج Spss

نلاحظ من خلال الشكل رقم (4-4) أن تفاوت في نسبة الاستجابة بين الجامعات الثلاثة حيث كانت نسبة الاستجابة في جامعة بسكرة هي الأعلى بنسبة بلغت 45,9 % تليها جامعة مسيلة بنسبة 35,3 % وأخيرا جامعة ورقلة بنسبة 18,8 % وهذا قد يكون راجع إلى الاستجابة العشوائية على اعتبار أن التوزيع تم باستخدام البريد الإلكتروني المهني كما تزامن التوزيع مع فترة الحجر الصحي للموجة الأولى من الجائحة.

المطلب الثاني: اختبار إجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعة محل الدراسة للقيادة الأخلاقية

سنحول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات المحور الأول (القيادة الأخلاقية) والتعرف على مستوى إدراك الأستاذ الجامعي في الجامعات محل الدراسة مدى ممارسة سلوكيات الأخلاقية من قبل المسؤولين في الجامعة الجزائرية من أجل الإجابة على أحد تساؤلات الدراسة والمتمثل في: ما هي درجة ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى المسؤولين في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتم تحديد درجة ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين وتم صياغة الفرضية التالية:

- . يمارس المسؤولون في الجامعات محل الدراسة نمط القيادة الأخلاقية بدرجة جيدة.
1. تحليل محور القيادة الأخلاقية بشكل عام.

جدول رقم (4-2): متوسط إجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المسؤولين في الجامعة محل الدراسة لسلوكيات القيادة الأخلاقية.

| الرقم | أبعاد القيادة الأخلاقي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | التقييم |
|-------|------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 01 | التوجه نحو الأفراد | 3,59 | 0,85 | 1 | جيد |
| 02 | توضيح الدور | 3,52 | 0,87 | 2 | جيد |
| 03 | التوجيه الأخلاقي | 3,50 | 0,94 | 3 | جيد |
| 04 | العدالة | 3,38 | 0,90 | 4 | متوسط |
| 05 | مشاركة السلطة | 3,38 | 0,87 | 5 | متوسط |
| 06 | النزاهة | 3,31 | 0,93 | 6 | متوسط |
| 07 | الاهتمام بالاستدامة | 3,24 | 0,98 | 7 | متوسط |
| - | القيادة الأخلاقية | 3,42 | 0,77 | - | جيد |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4-2) أن مستوى ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من طرف المسؤولين في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين جاءت في المتوسط العام بتقدير جيد وبتوسط حسابي قدر ب (3,42) وهو ما يفسر أن الأساتذة في الجامعات محل الدراسة يرون بأن المسؤولين في الجامعة يمارسون سلوكيات القيادة الأخلاقية بشكل كبير كما يفسر أن المسؤولين يسعون إلى المعاملة العادلة مع كل الأساتذة وأنهم صادقين معهم ويهتمون باحتياجاتهم ويحرصون على مشاركتهم في اتخاذ القرارات ويحددون دور كل أستاذ، بينما جاءت جميع أبعاد القيادة الأخلاقية بتقدير جيد ومتوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة الأخلاقية بين (3,31 و3,59)، وجاء في المرتبة الأولى بتقدير جيد بعد التوجه نحو الأفراد يليه توضيح الدور ومن ثم التوجيه الأخلاقي بينما جاءت أبعاد كل من العدالة ومشاركة السلطة والنزاهة والاهتمام بالاستدامة على التوالي بتقدير

متوسط وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية التي تنص على يمارس المسؤولين في الجامعات الجامعات محل الدراسة نمط القيادة الأخلاقية بدرجة جيدة.

1.1. تحليل عبارات بعد العدالة.

من أجل تحليل عبارات البعد الأول طرحنا السؤال الفرعي التالي "ما هي درجة ممارسة بعد العدالة لدى المسؤولين في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي؟" وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وتم تحديد درجة ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين وتم صياغة الفرضية التالية:

- يمارس المسؤولين في الجامعات الجامعات محل الدراسة بعد العدالة بدرجة جيدة.

جدول رقم (4-3): متوسط إجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المسؤولين في الجامعة محل الدراسة لبعده العدالة.

| الرقم | عبارات البعد الأول | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | التقييم |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 01 | يتم ترقية الأساتذة وفق الإجراءات المعمول بها قانوناً دون التحيز لأي طرف. | 3,92 | 0,98 | 1 | جيد |
| 02 | يتم توزيع الحصص التدريسية بين الأساتذة بشكل عادل وفق إجراءات توزيع ساعات التدريس المتفق عليها. | 3,38 | 1,21 | 2 | متوسط |
| 03 | يتعامل المسؤول مع الأساتذة دون تمييز أو تفرقة. | 3,18 | 1,23 | 3 | متوسط |
| 04 | يتم توزيع الحوافز والمكافآت بناءً على الجهد المبذول. | 3,05 | 1,2 | 4 | متوسط |
| - | العدالة | 3,38 | 0,90 | 4 | متوسط |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (4-3) أن المتوسطات الحسابية لتصورات عينة الدراسة لعبارات بعد العدالة قد تراوحت بين (3,05 و 3,92) حيث جاءت عبارة "يتم ترقية الأساتذة وفق الإجراءات المعمول بها قانوناً دون التحيز لأي طرف" في المرتبة الأولى بتقدير جيد وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة التي تنص على أنه "يتم توزيع الحصص التدريسية بين الأساتذة بشكل عادل وفق إجراءات توزيع ساعات التدريس المتفق عليها" بتقدير متوسط كأكثر العبارات إدراكاً من طرف عينة الدراسة وهو ما يرجعه الطالب إلى أن المسؤولين في الجامعة الجزائرية يحترمون تعوا ما الإجراءات المنصوص عليها قانوناً والمتبعة في عملية الترقية وعملية توزيع الحصص التدريسية بين الأساتذة، بينما جاءت العبارة التي تنص على أنه "يتعامل المسؤول مع الأساتذة دون تمييز أو تفرقة" في المرتبة الثالثة بتقدير متوسط وأخيراً جاءت العبارة التي تنص على أنه "يتم توزيع الحوافز والمكافآت بناءً على الجهد المبذول" بتقدير متوسط وهو ما يفسر أن الأساتذة لديهم بعض التحفظات على عملية توزيع الحوافز والتعامل معهم، بينما جاء المتوسط العام لبعده العدالة بتقدير متوسط وبمتوسط حسابي قدر بـ (3,38) حيث حل رابعاً في الترتيب بين الأبعاد السبعة وهو ما

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

قد يرجع إلى كون القائد عادل نوعا ما وغير متحيز بشكل كبير لطرف على حساب الطرف الآخر، وكون إدراك الأستاذ الجامعي لممارسة بعد العدالة جاء بتقدير متوسط قد يكون بسبب تباين ردود الأفعال للأساتذة تجاه إدراك العدالة من عدمها نظرا لاختلاف تفضيلاتهم، أي أنهم يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية التي تنص على "يمارس المسؤولون في الجامعات محل الدراسة بعد العدالة بدرجة جيدة".

2.1. تحليل عبارات بعد التوجه نحو الأفراد.

من أجل تحليل عبارات البعد الثاني طرحنا السؤال الفرعي التالي "ما هي درجة ممارسة بعد التوجه نحو الأفراد لدى المسؤولين في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي؟" وللإجابة على هذا التساؤل تمت صياغة الفرضية التالية:

- يمارس المسؤولون في الجامعات محل الدراسة بعد التوجه نحو الأفراد بدرجة جيدة.

جدول رقم (4-4): متوسط إجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المسؤولين في الجامعة محل الدراسة لبعده التوجه نحو الأفراد.

| الرقم | عبارات البعد الأول | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | التقييم |
|-------|---|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 05 | يتعامل معي المسؤول المباشر بكل احترام. | 4,24 | 0,87 | 1 | جيد |
| 06 | يستمتع المسؤول المباشر للآراء التي أقدمها فيما يخص العمل. | 3,69 | 1,004 | 2 | جيد |
| 07 | يراعي المسؤول المباشر مصالحني عند اتخاذ القرارات. | 3,25 | 1,11 | 3 | متوسط |
| 08 | يهتم المسؤول المباشر باحتياجاتي ويضعها ضمن أولوياته. | 3,19 | 1,07 | 4 | متوسط |
| - | التوجه نحو الأفراد | 3,59 | 0,85 | 1 | جيد |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-4) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التوجه نحو الأفراد قد تراوحت بين (3,19) و (4,24) حيث جاءت عبارة "يتعامل معي المسؤول المباشر بكل احترام" في المرتبة الأولى بتقدير جيد تليها عبارات "يستمتع المسؤول المباشر للآراء التي أقدمها فيما يخص العمل" في المرتبة الثانية بتقدير جيد وهو ما قد يرجع لطبيعة هذا النوع من المؤسسات التي تتعامل مع عمالة محترفة ذات مستوى علمي عالي وبالتالي لا يمكن التعامل معهم إلا في حدود الاحترام وكذلك الاهتمام الذي يبديه المسؤولون في الجامعة الجزائرية بالأستاذ، بينما حلت العبارة التي تنص على "يراعي المسؤول المباشر مصالحني عند اتخاذ القرارات" ثالثا بتقدير متوسط وأخيرا جاءت العبارات التي تنص على "يهتم المسؤول المباشر باحتياجاتي ويضعها ضمن أولوياته" بتقدير متوسط وهو ما قد يرجع إلى سعي المسؤولين في الجامعة على تقديم الدعم للأستاذ وتلبية احتياجاته قدر المستطاع بينما جاء بعد التوجه نحو الأفراد أولا بتقدير جيد وبمتوسط حسابي قدر بـ (3,59) وهو ما قد يرجع إلى أن المسؤولين في

المؤسسة يضعون أنفسهم في نفس الموضع مع الأستاذ ما يجعلهم يتحسسون الأمور ويشعرون بها مثل الأستاذ مما يجعل المسؤول يبدى اهتماما كبيرا بالأستاذة وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية التي تنص على "يمارس المسؤولون في الجامعات محل الدراسة بعد التوجه نحو الأفراد بدرجة جيدة".

3.1. تحليل عبارات بعد النزاهة.

من أجل تحليل عبارات البعد الثالث طرحنا السؤال الفرعي التالي "ما هي درجة ممارسة بعد النزاهة لدى المسؤولين في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي؟" وللإجابة على هذا التساؤل تمت صياغة الفرضية التالية:

- يمارس المسؤولون في الجامعات محل الدراسة بعد النزاهة بدرجة جيدة.

جدول رقم (4-5): متوسط إجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المسؤولين في الجامعة محل الدراسة لبعدهم النزاهة.

| الرقم | عبارات البعد الأول | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | التقييم |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 09 | يمكن الوثوق بمسؤولي المباشر لأنه نزيه. | 3,52 | 1,06 | 1 | جيد |
| 10 | يحافظ المسؤول المباشر دائما على وعوده. | 3,29 | 1,07 | 2 | متوسط |
| 11 | يقبل ويتحمل المسؤول المباشر مسؤولية الأخطاء التي تقع بسبب قراراته. | 3,24 | 1,05 | 3 | متوسط |
| 12 | تتطابق أقوال المسؤول المباشر مع أفعاله. | 3,19 | 1,11 | 4 | متوسط |
| - | النزاهة | 3,31 | 0,93 | 6 | متوسط |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-5) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد النزاهة قد تراوحت بين (3,19) و (3,52) حيث جاءت العبارة التي تنص على أنه " يمكن الوثوق بمسؤولي المباشر لأنه نزيه" في المرتبة الأولى بتقدير جيد وثانياً جاءت العبارة التي تنص على أنه "يحافظ المسؤول المباشر دائما على وعوده" بتقدير متوسط وهو ما قد يرجع إلى سعي المسؤولين للمحافظة على تنفيذ ووعدهم للأستاذة بينما حلت العبارة التي تنص على أنه "يقبل ويتحمل المسؤول المباشر مسؤولية الأخطاء التي تقع بسبب قراراته" ثالثاً بتقدير متوسط والعبارة التي تنص على أنه "تتطابق أقوال المسؤول المباشر مع أفعاله" رابعا بتقدير متوسط وهو ما قد يرجع إلى سعي المسؤولين إلى إثبات قدر كبير من الاتساق بين أقوالهم و أفعالهم أما المتوسط العام لبعدهم النزاهة فقد جاء بتقدير متوسط وبمتوسط حسابي قدر ب (3,31) وهو ما قد يرجع إلى التزام المسؤولين في الجامعة بالسلوكيات المرغوبة وتجنبه لسلوكيات غير المرغوبة أو غير القانونية أو المخالفة لمعايير السلوك الأخلاقي أو المعايير التي نص عليها ميثاق أخلاقيات المهنة والأداب الجامعية في الجزائر، وأن المسؤولين في الجامعة يبدون مستوى لا بأس به من الشفافية في التعامل مع الأستاذة، كما قد يتمتع المسؤولون برقابة ذاتية على تصرفاتهم، وكون بعد النزاهة جاء بتقدير متوسط من وجهة نظر الأستاذة قد يرجع إلى كون النزاهة مرتبطة بأفعال القائد الذي هو معرض للخطأ تبعا لطبيعته البشرية فقد يقع

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

القائد في خطأ ما مثل إخلافه بوعوده أو عدم تحمله لأخطاء تقع بسببه فتتهز نظرة الأساتذة نحو مدى نزاهة القائد الذي يعملون معه وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية التي تنص على "يمارس المسؤولون في الجامعات محل الدراسة بعد النزاهة بدرجة جيدة".

4.1. تحليل عبارات البعد بعد توضيح الدور.

من أجل تحليل عبارات البعد الرابع طرحنا السؤال الفرعي التالي "ما هي درجة ممارسة بعد توضيح الدور لدى المسؤولين في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي؟" وللإجابة على هذا التساؤل تمت صياغة الفرضيات التالية:

- يمارس المسؤولون في الجامعات محل الدراسة بعد توضيح الدور بدرجة جيدة.
- جدول رقم (4-6): متوسط إجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المسؤولين في الجامعة محل الدراسة لبعد توضيح الدور.

| الرقم | عبارات البعد الأول | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | التقييم |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 13 | يوضح المسؤول المباشر الأولويات في العمل. | 3,66 | 1,0002 | 1 | جيد |
| 14 | يوضح لي المسؤول المباشر المسؤوليات المرتبطة بوظيفتي. | 3,59 | 0,99 | 2 | جيد |
| 15 | يوضح لي المسؤول المباشر توقعات الأداء المطلوبة مني. | 3,42 | 1,01 | 3 | جيد |
| 16 | يوضح المسؤول المباشر ما هو متوقع من كل أستاذ في القسم. | 3,40 | 1,03 | 4 | جيد |
| - | توضيح الدور | 3,52 | 0,87 | 2 | جيد |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-6) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد توضيح الدور كانت متقاربة حيث تراوحت بين (3,40 و 3,66) بينما جاءت كل العبارات بتقدير جيد، وكانت العبارة التي تنص على أنه "يوضح المسؤول المباشر الأولويات في العمل" في المرتبة الأولى تليها عبارة "يوضح لي المسؤول المباشر المسؤوليات المرتبطة بوظيفتي" ثم عبارة "يوضح لي المسؤول المباشر توقعات الأداء المطلوبة مني" وأخيراً "يوضح المسؤول المباشر ما هو متوقع من كل أستاذ في القسم"، وهو ما يفسر رغبة المسؤولين في الجامعة على توفير التواصل المفتوح مع الأستاذ حتى يكون على دراية بما هو متوقع منه، بينما جاء المتوسط العام لبعد توضيح الدور بتقدير جيد وبمتوسط حسابي قدر بـ (3,52) حيث جاء في المرتبة الثانية وهو ما قد يرجع إلى الدور الكبير الذي يلعبه القائد في تقديم إرشادات واضحة حول الأدوار والسلوكيات المتوقعة والمرتبطة بوظيفة الأستاذ، وشرح الأولويات للأهداف التي يجب على الأستاذ أن يعمل على تحقيقها وكذلك إلى التواصل المفتوح بين المسؤولين في الجامعة والأستاذ الجامعي ما يسهل عملية إدراك الأستاذ لدور المنوط به وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية التي تنص على "يمارس المسؤولون في الجامعات محل الدراسة بعد توضيح الدور بدرجة جيدة".

5.1. تحليل عبارات بعد التوجيه الأخلاقي.

من أجل تحليل عبارات البعد الخامس طرحنا السؤال الفرعي التالي "ما هي درجة ممارسة بعد التوجيه الأخلاقي لدى المسؤولين في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي؟" وللإجابة على هذا التساؤل تمت صياغة الفرضيات التالية:

- يمارس المسؤولون في الجامعات محل الدراسة بعد التوجيه الأخلاقي بدرجة جيدة.
- جدول رقم (4-7): متوسط إجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المسؤولين في الجامعة محل الدراسة لبعدهم التوجيه الأخلاقي.

| الرقم | عبارات البعد الأول | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | التقييم |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 17 | يهتم المسؤول المباشر بضرورة تأدية المهام بما يتوافق مع أخلاقيات المهنة. | 3,62 | 1,06 | 1 | جيد |
| 18 | يراعي المسؤول المباشر بعد أخلاقيات المهنة عند اتخاذ القرارات. | 3,56 | 1,01 | 2 | جيد |
| 19 | يوجه المسؤول المباشر ملاحظات للأساتذة المنتهكين لمعايير أخلاقيات المهنة. | 3,41 | 1,13 | 3 | جيد |
| 20 | يناقش المسؤول المباشر أخلاقيات وقيم العمل مع الأساتذة. | 3,40 | 1,10 | 4 | جيد |
| - | التوجيه الأخلاقي | 3,50 | 0,94 | 3 | جيد |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-7) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التوجيه الأخلاقي كانت متقاربة حيث تراوحت بين (3,40 و 3,62) بينما جاءت تقديرات العبارات بشكل جيد من طرف عينة الدراسة، حيث جاءت العبارة التي تنص على أنه "يهتم المسؤول المباشر بضرورة تأدية المهام بما يتوافق مع أخلاقيات المهنة" تليها عبارة "يراعي المسؤول المباشر بعد أخلاقيات المهنة عند اتخاذ القرارات" ثم عبارة "يوجه المسؤول المباشر ملاحظات للأساتذة المنتهكين لمعايير أخلاقيات المهنة" وأخيراً عبارة "يناقش المسؤول المباشر أخلاقيات وقيم العمل مع الأساتذة" وهو ما يفسر الاحترام الكبير الذي يبديه المسؤولون في الجامعة لميثاق أخلاقيات المهنة ورغبتهم في تعزيز السلوكيات الأخلاقية داخل الجامعة بينما جاء المتوسط العام لبعدهم التوجيه الأخلاقي ثالثاً بتقدير جيد وبمتوسط حسابي قدر بـ (3,50) وهو ما قد يرجع إلى التزام المسؤولين بالمعايير الأخلاقية التي نص عليها ميثاق أخلاقيات المهنة والآداب الجامعية وحرصهم على نقل هاته المعايير والسلوكيات إلى الأستاذ الجامعي وضرورة الالتزام بها، بالإضافة إلى السلوك الأخلاقي الكبير الذي يتحلى به المسؤولون في الجامعة والذي يمارسونه مع الأستاذ حيث أنهم يتصرفون بشكل مناسب ويحاولون تحديد كيفية تنفيذ المهام بطريقة ملائمة وعلى

هذا الأساس نقبل الفرضية التي تنص على " يمارس المسؤولون في الجامعات محل الدراسة بعد التوجيه الأخلاقي بدرجة جيدة".

6.1. تحليل عبارات بعد الاهتمام بالاستدامة.

من أجل تحليل عبارات البعد السادس طرحنا السؤال الفرعي التالي "ما هي درجة ممارسة بعد الاهتمام بالاستدامة لدى المسؤولين في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي؟" وللإجابة على هذا التساؤل تمت صياغة الفرضيات التالية:

- يمارس المسؤولون في الجامعات محل الدراسة بعد الاهتمام بالاستدامة بدرجة جيدة.
- جدول رقم (4-8): متوسط إجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المسؤولين في الجامعة محل الدراسة لبعده الاهتمام بالاستدامة.

| الرقم | عبارات البعد الأول | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | التقييم |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 21 | يشجع المسؤول المباشر على تنظيم أيام دراسية لفائدة الطلبة فيما يخص المقاولاتية ومساعدتهم على إنشاء مؤسساتهم الخاصة. | 3,38 | 1,09 | 1 | متوسط |
| 22 | يعمل المسؤول المباشر على تقديم اقتراحات إلى لجنة التكوين من أجل ربط التكوين الجامعي بالاحتياجات التنموية. | 3,26 | 1,13 | 2 | متوسط |
| 23 | يسعى المسؤول المباشر إلى حث الأساتذة على الانخراط في مخابر البحث العلمي من أجل تنمية وتطوير البحث العلمي. | 3,19 | 1,22 | 3 | متوسط |
| 24 | يسعى المسؤول المباشر إلى التنسيق مع الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين من أجل تكوين الطلبة. | 3,13 | 1,19 | 4 | متوسط |
| - | الاهتمام بالاستدامة | 3,24 | 0,98 | 7 | متوسط |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-8) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الاهتمام بالاستدامة كانت متقاربة حيث تراوحت بين (3,13 و 3,38) بينما جاءت تقديرات العبارات بشكل متوسط من طرف عينة الدراسة، حيث حلت عبارة "يشجع المسؤول المباشر على تنظيم أيام دراسية لفائدة الطلبة فيما يخص المقاولاتية ومساعدتهم على إنشاء مؤسساتهم الخاصة" أولا تلتها عبارة "يعمل المسؤول المباشر على تقديم اقتراحات إلى لجنة التكوين من أجل ربط التكوين الجامعي بالاحتياجات التنموية" ثم عبارة "يسعى المسؤول المباشر إلى حث الأساتذة على الانخراط في مخابر البحث العلمي من أجل تنمية وتطوير البحث العلمي" و أخيرا عبارة "يسعى المسؤول المباشر إلى التنسيق مع الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين من أجل تكوين الطلبة" وهو ما قد يرجع إلى أن توجه المسؤولين في الجامعة إلى المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة محدود نوعا وغير كافي بالشكل الذي تتطلبه التغيرات الحاصلة في بيئة الجامعات بينما جاء المتوسط

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

العام لبعد الاهتمام بالاستدامة أخيراً بتقدير متوسط وبتوسط حسابي بلغ (3,24) وهو ما يفسر أن اهتمام المسؤولين بتحقيق التنمية المستدامة ليس بالشكل المطلوب والذي يتطلع له الأستاذ الجامعي وهذا قد يكون راجع إلى كون الجامعة لم تستطيع إدماج مفاهيم التنمية المستدامة ضمن وظائفها والتي تمكنها من تكوين رأس المال البشري القادر على المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية التي تنص على "يمارس المسؤولون في الجامعات محل الدراسة بعد الاهتمام بالاستدامة بدرجة جيدة".

7.1. تحليل عبارات بعد مشاركة السلطة.

من أجل تحليل عبارات البعد السابع طرحنا السؤال الفرعي التالي "ما هي درجة ممارسة بعد مشاركة السلطة لدى المسؤولين في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر الأستاذ الجامعي؟" وللإجابة على هذا التساؤل تمت صياغة الفرضيات التالية:

- يمارس المسؤولون في الجامعات محل الدراسة بعد مشاركة السلطة بدرجة جيدة.
- جدول رقم (4-9): متوسط إجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المسؤولين في الجامعة محل الدراسة لبعد مشاركة السلطة.

| الرقم | عبارات البعد الأول | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | التقييم |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 25 | يعطي المسؤول المباشر الحرية الكاملة في كيفية التعامل مع عمله (كيفية تسيير الحصة التطبيقية والمحاضرات الخاصة به). | 4,11 | 0,89 | 1 | جيد |
| 26 | يعيد المسؤول المباشر النظر في القرارات بناء على التوصيات التي يقدمها له الأساتذة. | 3,19 | 1,05 | 2 | متوسط |
| 27 | يسمح المسؤول المباشر للأساتذة بالمشاركة في القرارات الحاسمة التي تخص نظام العمل من خلال استشارتهم قبل اتخاذ أي قرار. | 3,13 | 1,19 | 3 | متوسط |
| 28 | يسعى المسؤول المباشر إلى الحصول على المشورة من الأساتذة فيما يتعلق بالاستراتيجية التنظيمية. | 3,10 | 1,13 | 4 | متوسط |
| - | مشاركة السلطة | 3,38 | 0,87 | 5 | متوسط |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-9) أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد مشاركة السلطة تراوحت بين (3,10) و (4,11) حيث جاءت عبارة "يعطي المسؤول المباشر الحرية الكاملة في كيفية التعامل مع عمله (كيفية تسيير الحصة التطبيقية والمحاضرات الخاصة به)" أولاً وهو ما يفسر أن المسؤولين في الجامعة يوفرون سلطة صنع القرار للأستاذ الجامعي بينما جاءت العبارة "يعيد المسؤول المباشر النظر في القرارات بناء على التوصيات التي يقدمها له الأساتذة" ثانياً تليها عبارة "يسمح المسؤول المباشر للأساتذة بالمشاركة في القرارات الحاسمة التي تخص نظام العمل من خلال استشارتهم

قبل اتخاذ أي قرار" وأخيرا عبارة "يسعى المسؤول المباشر إلى الحصول على المشورة من الأساتذة فيما يتعلق بالاستراتيجية التنظيمية" وقد جاءت العبارات الثلاثة بتقدير متوسط من طرف عينة الدراسة وهو ما قد يرجع إلى أن المسؤولين يوفرون للأستاذ الجامعي حق في إبداء الرأي ويتشاورون معهم ويأخذون برأيهم بشكل محدود نوعا ما، بينما جاء بعد مشاركة السلطة خامسا بتقدير متوسط وبمتوسط حسابي قدر بـ (3,38) وهو ما قد يرجع إلى أن المسؤولين في الجامعة يعملون على تحرير طاقة الأستاذ الكامنة وجعله يتمتع بدرجة لا بأس بها من الاستقلال الذاتي والتي تمكنه من إبداء آرائه مما يجعل الأستاذ قادرا على المشاركة في صناعة القرارات في الجامعة، وكون إدراك الأستاذ الجامعي لممارسة بعد مشاركة السلطة قد جاء بتقدير متوسط قد يرجع إلى طموحات بعض الأساتذة الذي تكون لديهم رغبة كبيرة من أجل المشاركة بشكل أوسع في صناعة القرارات داخل الجامعة إلى أن هذه الرغبة تصطدم بالهيكل التنظيمي المركزي الذي يركز على مركزية القرارات ما يؤثر على نظرة هذه الفئة من الأساتذة نحو ممارسة سلوكيات مشاركة السلطة وعل هذا الأساس نرفض الفرضية التي تنص على "يمارس المسؤولون في الجامعات محل الدراسة بعد مشاركة السلطة بدرجة جيدة".

المطلب الثالث: اختبار مستوى الالتزام التنظيمي الذي يتمتع به الأستاذ الجامعي في الجامعات محل الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات المحور الثاني (الالتزام التنظيمي) والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي الذي يتمتع به الأستاذ الجامعي في الجامعات محل الدراسة بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المعياري، المستمر) ومن أجل الإجابة على التساؤل الثاني لدراسة وهو ما هو مستوى الالتزام التنظيمي الذي يتمتع به الأستاذ الجامعي في الجامعات محل الدراسة؟ من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ثم تحديد مستوى الالتزام التنظيمي الذي يتمتع به الأساتذة الجامعيين في الجامعات محل الدراسة من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين والجدول رقم (4-10) يوضح ذلك ومن ثم طرح الفرضيات التالية:

1. تحليل محور الالتزام التنظيمي بشكل عام.

- يتمتع الأستاذ الجامعي في الجامعات محل الدراسة بالالتزام تنظيمي بدرجة جيدة.

جدول رقم (4-10): متوسط إجابات عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده للأساتذة في الجامعات محل الدراسة.

| الرقم | عبارات البعد الأول | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | التقييم |
|-------|--------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 01 | الالتزام العاطفي. | 3,93 | 0,74 | 01 | جيد |
| 02 | الالتزام المعياري. | 3,79 | 0,78 | 02 | جيد |
| 03 | الالتزام المستمر. | 3,40 | 0,73 | 03 | جيد |
| - | الالتزام التنظيمي. | 3,70 | 0,61 | - | جيد |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4-10) أن الأساتذة الجامعيين يتمتعون بمستوى الالتزام التنظيمي جيد في الجامعات محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للالتزام التنظيمي (3,70) وهو مستوى مرتفع ما يفسر أن الأساتذة لديهم رغبة كبيرة في الاستمرار والبقاء مع جامعاتهم، وجاءت جميع أبعاد الالتزام التنظيمي بتقدير جيد إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,40) و(3,93) حيث جاء في المرتبة الأولى الالتزام العاطفي يليه المعياري وأخيرا الالتزام المستمر وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية التي تنص على "يتمتع الأستاذ الجامعي في الجامعات محل الدراسة بالالتزام تنظيمي بدرجة جيدة".

1. تحليل عبارات بعد الالتزام العاطفي.

من أجل تحليل عبارات البعد الأول طرحنا السؤال الفرعي التالي "ما هو مستوى الالتزام العاطفي الذي يتمتع به الأستاذ الجامعي في الجامعات محل الدراسة؟" حيث سنحاول القياس من خلال هذا البعد مستوى الالتزام العاطفي وهذا لاختبار مدى صحة الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها:

- يتمتع الأستاذ الجامعي في الجامعات محل الدراسة بالالتزام عاطفي بدرجة جيدة.

جدول رقم (4-11): متوسط إجابات عينة الدراسة حول مستوى الالتزام العاطفي للأساتذة في الجامعات محل الدراسة.

| الرقم | عبارات البعد الأول | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | التقييم |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 34 | أشعر بأن هناك معنى كبير لهذه الجامعة بالنسبة لي. | 4,18 | 0,84 | 1 | جيد |
| 29 | أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أعمل في هذه الجامعة. | 4,12 | 0,91 | 2 | جيد |
| 31 | أشعر بانتماء قوي للجامعة. | 4,09 | 0,95 | 3 | جيد |
| 30 | أشعر بأن أي مشكل بالجامعة هو جزء من مشاكلي الخاصة. | 3,92 | 0,91 | 4 | جيد |
| 32 | أشعر بأن زملاء العمل هم جزء من أفراد عائلتي. | 3,76 | 1,06 | 5 | جيد |
| 33 | أعتبر أن الحديث عن عملي خارج ساعات العمل أمرا ممتعا. | 3,52 | 1,08 | 6 | جيد |
| - | الالتزام العاطفي | 3,93 | 0,74 | 1 | جيد |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-11) أن المتوسطات الحسابية لبعد الالتزام العاطفي تراوحت بين (3,52) و (4,18) حيث جاءت كل العبارات بتقدير جيد، هذا وقد حلت العبارة التي تنص على "أشعر بأن هناك معنى كبير لهذه الجامعة بالنسبة لي" في المرتبة الأولى وأخيرا العبارات التي تنص على "أعتبر أن الحديث عن عملي خارج ساعات العمل أمرا ممتعا" وهو ما قد يرجع إلى المكانة الكبيرة التي تحتلها الجامعة عند الأساتذة والتوافق الكبير بين أهداف الجامعة وأهداف الأستاذ ما يشجعه على التعلق بها

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

ويزيد من رغبته في البقاء معها، بينما جاء المتوسط العام لبعد الالتزام العاطفي أولاً بتقدير جيد وبمتوسط حسابي بلغ (3,93) وهو ما يفسر أن هناك شعور كبير من طرف الأساتذة بالانتماء لجامعاتهم وفريق العمل الذي يعملون معه وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية التي تنص على "يتمتع الأستاذ الجامعي في الجامعات محل الدراسة بالالتزام عاطفي بدرجة جيدة".

2. تحليل عبارات بعد الالتزام المعياري.

من أجل تحليل عبارات البعد الثاني طرحنا السؤال الفرعي التالي "ما هو مستوى الالتزام المعياري الذي يتمتع به الأستاذ الجامعي في الجامعات محل الدراسة حيث سنحاول من خلال هذا البعد قياس مستوى الالتزام المعياري وهذا لاختبار مدى صحة الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها:

- يتمتع الأستاذ الجامعي في الجامعات محل الدراسة بالالتزام معياري بدرجة جيدة.

جدول رقم (4-12): متوسط إجابات عينة الدراسة حول مستوى الالتزام المعياري للأساتذة في الجامعات محل الدراسة.

| الرقم | عبارات البعد الأول | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | التقييم |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 35 | تستحق جامعتي الإخلاص والالتزام من قبلي. | 4,43 | 0,71 | 1 | جيد جدا |
| 36 | أشعر بالالتزام أخلاقي تجاه الجامعة للبقاء بالعمل بها. | 4,30 | 0,79 | 2 | جيد جدا |
| 37 | أعتبر نفسي مدينا للجامعة لما لها من فضل وأثر في حياتي. | 3,98 | 0,98 | 3 | جيد |
| 38 | أعتبر ترك عملي الحالي بالجامعة عمل غير أخلاقي حتى لو حصلت على عروض عمل أفضل. | 3,52 | 1,19 | 4 | جيد |
| 39 | سأشعر بالذنب إذا ما تركت هاته الجامعة في هذا الوقت. | 3,48 | 1,16 | 5 | جيد |
| 40 | أعتقد أن التنقل من مكان عمل إلى آخر عمل غير لائق. | 3,01 | 1,14 | 6 | متوسط |
| - | الالتزام المعياري | 3,79 | 0,78 | 2 | جيد |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-12) أن المتوسطات الحسابية لبعد الالتزام المعياري تراوحت بين (3,01 و 4,43) حيث احتلت العبارة التي تنص على "تستحق جامعتي الإخلاص والالتزام من قبلي" المرتبة الأولى وحلت العبارة "أشعر بالالتزام أخلاقي تجاه الجامعة للبقاء بالعمل بها" ثانياً وجاء كل منهما بتقدير جيد جدا وهو ما يفسر أن الأستاذ يعتبر نفسه مدينا للجامعة ويحرص على رد الجميل الذي قدمته له، بينما حلت العبارة التي تنص على أنه "أعتقد أن التنقل من مكان عمل إلى آخر عمل غير لائق" أخيراً وهو ما قد يرجع إلى أن الأستاذ يعتبر تغيير الجامعة أمراً عادياً ما دام ينتقل داخل نفس القطاع، بينما جاء المتوسط

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

العام لبعء الالتزام المعياري ثانيا بتقدير جيد وبتوسط حسابي بلغ (3,48) وهو ما يفسر أن الأستاذ الجامعي يرغب في البقاء مع الجامعة عن قناعة شخصية دون أي اعتبارات أخرى بالإضافة إلى شعوره بأن للجامعة فضلا كبيرا عليه ولا بد عليه من رد هذا الجميل من خلال الاستمرار لأطول فترة ممكنة مع الجامعة وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية التي تنص على "يتمتع الأستاذ الجامعي في الجامعات محل الدراسة بالالتزام المعياري بدرجة جيدة".

3. تحليل عبارات بعد الالتزام المستمر.

من أجل تحليل عبارات البعد الثالث طرحنا السؤال الفرعي التالي "ما هو مستوى الالتزام المستمر الذي يتمتع به الأستاذ الجامعي في الجامعات محل الدراسة؟" حيث سنحاول من خلال هذا البعد قياس مستوى الالتزام المستمر وهذا لاختبار مدى صحة الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها:

- يتمتع الأستاذ الجامعي في الجامعات محل الدراسة بالالتزام مستمر بدرجة جيدة.

جدول رقم (4-13): متوسط إجابات عينة الدراسة حول مستوى الالتزام المستمر للأساتذة في الجامعات محل الدراسة.

| الرقم | عبارات البعد الأول | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | التقييم |
|-------|--|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 41 | أعتقد أن تمسكي بالعمل الحالي سيكسبني الكثير. | 3,69 | 0,99 | 1 | جيد |
| 42 | أحد أسباب عدم تركي لهاته الجامعة هو توفرها على مزايا قد لا تتوفر في مؤسسات أخرى. | 3,52 | 1,18 | 2 | جيد |
| 43 | سيتسبب تركي للعمل بالجامعة بمشاكل مادية واجتماعية أو نفسية. | 3,44 | 1,15 | 3 | جيد |
| 44 | سيمثل بقائي في الجامعة ضرورة أكثر منه رغبة. | 3,49 | 1,13 | 4 | جيد |
| 45 | تركي للعمل في الجامعة غير ممكن حتى ولو رغبت في ذلك. | 3,22 | 1,09 | 5 | متوسط |
| 46 | أشعر بعدم توفر بدائل عمل في جامعات أخرى حال قررت ترك العمل. | 3,01 | 1,05 | 6 | متوسط |
| - | الالتزام المستمر | 3,40 | 0,73 | 3 | جيد |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-13) أن المتوسطات الحسابية لبعء الالتزام المستمر تراوحت بين (3,01 و 3,69) حيث جاءت العبارة التي تنص على "أعتقد أن تمسكي بالعمل الحالي سيكسبني الكثير" أولا وثانيا جاءت عبارة "أحد أسباب عدم تركي لهاته الجامعة هو توفرها على مزايا قد لا تتوفر في مؤسسات أخرى" بتقدير جيد وهو ما قد يرجع إلى كون الأستاذ يرى أن الجامعة التي ينتمي إليها جامعة متميزة عن غيرها من الجامعات ما يدفعه إلى البقاء فيها لأطول فترة ممكنة، بينما جاءت العبارة

التي تنص على أنه "أشعر بعدم توفر بدائل عمل في جامعات أخرى حال قررت ترك العمل" أخيرا بتقدير متوسط وهو ما قد يرجع إلى أن الأستاذ يرى أن الجامعة التي ينتمي إليها تحوي على ميزات لا توجد في جامعات أخرى، بينما جاء المتوسط العام للالتزام المستمر ثالثا بتقدير جيد وبتوسط حسابي بلغ (3,40) وهو ما يفسر أن رغبة الأساتذة الجامعيين في الاستمرار مع الجامعة والبقاء فيها مرتبط أيضا بشق مادي ومزايا أخرى يتحصل عليها الأستاذ نتيجة عمله في هذه الجامعة وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية التي تنص على "يتمتع الأستاذ الجامعي في الجامعات محل الدراسة بالتزام مستمر بدرجة جيدة."

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات المتعلقة بأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي والفروقات في تصورات عينة نحو المتغيرين

خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال اختبار فرضيات الدراسة التي تعبر عن توقع أو حل أو تفسير معين للإجابة على تساؤلات الدراسة والتي تم صياغتها بشكل مؤقت من قبل الباحث بحيث كان لها صلة وثيقة ومشكلة البحث، والذي يحاول من خلالها أن يتحقق من صحت الفرضيات من عدمها بالاعتماد على سلسلة من الاجراءات والأدوات الاحصائية والنظريات التي تتوفر لديه والتي تساعد على الوصول إلى نتيجة معينة تمكنه من قبول الفرضية أو رفضها، وخلال هذا المبحث قام الباحث باختبار الفرضيات التي وضعها لدراسته بناء على التساؤلات حيث سيشمل هذا المبحث المطالب التالية:

- المطلب الأول: اختبار أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي؛
- المطلب الثاني: اختبار الفروقات في تقديرات عينة الدراسة تجاه القيادة وأبعادها؛
- المطلب الثالث: اختبار الفروقات في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة؛

المطلب الأول: اختبار أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها على الالتزام التنظيمي بأبعاده.

الفرع الأول: اختبار أثر القيادة الأخلاقية بأبعاده على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة الجامعي

1. الفرضية الرئيسية: لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، واستخدام معامل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، وعليه نفترض ما يلي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مستوى القيادة الأخلاقية السائدة في الجامعات محل الدراسة والالتزام التنظيمي للأساتذة الجامعيين بها.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مستوى القيادة الأخلاقية السائدة في الجامعات محل الدراسة والالتزام التنظيمي للأساتذة الجامعيين بها.

جدول رقم (4-14): معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الأخلاقية وأبعادها والالتزام التنظيمي وأبعاده.

| .12 | .11 | .10 | .9 | .8 | .7 | .6 | .5 | .4 | .3 | .2 | .1 | القياد | |
|------------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------|---------------------|------------------|-------------|---------|--------------------|---------|-----------|--------|-----|
| الالتزام المستمر | الالتزام المعياري | الالتزام العاطفي | الالتزام التنظيمي | مشاركة السلطة | الاهتمام بالاستدامة | التوجيه الأخلاقي | توضيح الدور | النزاهة | التوجه نحو الأفراد | العدالة | الأخلاقية | القياد | |
| | | | | | | | | | | | | 1 | .1 |
| | | | | | | | | | | 1 | 0,791 | | .2 |
| | | | | | | | | | 1 | 0,641 | 0,866 | | .3 |
| | | | | | | | | 1 | 0,843 | 0,669 | 0,844 | | .4 |
| | | | | | | | 1 | 0,662 | 0,667 | 0,535 | 0,822 | | .5 |
| | | | | | | 1 | 0,739 | 0,748 | 0,709 | 0,664 | 0,901 | | .6 |
| | | | | | 1 | 0,755 | 0,625 | 0,633 | 0,601 | 0,633 | 0,834 | | .7 |
| | | | | 1 | 0,673 | 0,723 | 0,671 | 0,701 | 0,708 | 0,550 | 0,843 | | .8 |
| | | | 1 | 0,418 | 0,418 | 0,461 | 0,459 | 0,419 | 0,405 | 0,430 | 0,509 | | .9 |
| | | 1 | 0,816 | 0,430 | 0,464 | 0,469 | 0,452 | 0,479 | 0,477 | 0,435 | 0,540 | | .10 |
| | 1 | 0,636 | 0,878 | 0,306 | 0,311 | 0,325 | 0,337 | 0,270 | 0,263 | 0,340 | 0,362 | | .11 |
| 1 | 0,494 | 0,353 | 0,749 | 0,287 | 0,281 | 0,334 | 0,334 | 0,278 | 0,252 | 0,277 | 0,344 | | .12 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم (4-15): تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي.

| تحليل الانحدار البسيط | | F | مستوى المعنوية Sig | معامل التحديد R ² | معامل الارتباط R | أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي |
|-----------------------|--------|---------|--------------------------|------------------------------------|------------------------|--|
| المتغير | الثابت | | | | | |
| 0,405 | 2,323 | 131,310 | 0,00 | 0,259 | 0,509 | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (4-15) يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي **R** بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي بلغت (0,509) أي بنسبة (50,9) وهو ارتباط متوسط، كما يتضح أن معامل التحديد **R²** بلغت قيمته (0,259) أي أن (25,9%) من التغير في مستوى الالتزام التنظيمي للأستاذ الجامعي يعود للتغير في مستوى إدراك الأستاذ الجامعي لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل المسؤولين في الجامعات محل الدراسة، أما درجة التأثير **B** فكانت قيمته (0,405) وهذا يعني أن الزيادة بمقدار درجة واحدة في إدراك الأستاذ الجامعي لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل المسؤولين في الجامعات محل الدراسة يؤدي إلى تحسين مستوى التزامهم التنظيمي بمقدار (0,405)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** والتي بلغت (131,310) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث كان مستوى المعنوية لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي للأساتذة الجامعيين في الجامعات محل الدراسة (**Sig**) = 0,00.

من خلال اختبار الانحدار البسيط تأكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة متوسطة لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من طرف المسؤولين في الجامعات محل الدراسة على الالتزام التنظيمي للأساتذة الجامعيين في الجامعات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مستوى القيادة الأخلاقية السائدة في الجامعات محل الدراسة والالتزام التنظيمي للأساتذة الجامعيين بها."

2. الفرضيات الفرعية: ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر المتغير المستقل أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجيه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، وعليه نفترض ما يلي:
 - **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجيه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) في الجامعات محل الدراسة والالتزام التنظيمي للأساتذة الجامعيين بها.
 - **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجيه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) في الجامعات محل الدراسة والالتزام التنظيمي للأساتذة الجامعيين بها.

جدول رقم (4-16): تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي.

| Sig | T | F | Beta | R duex | R | المتغير المستقل |
|-------|-------|--------|-------|--------|-------|-------------------|
| 0,048 | 1,987 | 45,113 | 0,148 | 0,266 | 0,516 | التوجيه الأخلاقي |
| 0,000 | 3,640 | | 0,241 | | | توضيح الدور |
| 0,001 | 3,417 | | 0,203 | | | العدالة |
| 0,793 | 0,333 | - | 0,023 | - | - | التوجه بالأفراد |
| 0,639 | 0,470 | - | 0,034 | - | - | النزاهة |
| 0,141 | 1,476 | - | 0,104 | - | - | الاهتمام بالنزاهة |
| 1,198 | 1,291 | - | 0,87 | - | - | مشاركة السلطة |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (4-16) وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين ممارسات نمط القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين بالجامعات محل الدراسة، وهذا ما يؤكد معامل الارتباط بيرسون **R** والذي بلغ 0,516 أي 51,6، وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد **R deux** التي بلغت 0,266، وهي قيمة متوسطة تدل على أن 26,6% من الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين بالجامعات محل الدراسة يعود إلى التغيير في ممارسات نمط القيادة الأخلاقية أما النسبة المتبقية المقدرة بـ 73,4% فتعود إلى متغيرات أخرى أو للخطأ.

كما يتضح من الجدول أعلاه وجود أثر ذات دلالة إحصائية لممارسات نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين بالجامعات محل الدراسة، وقد أكدت النتائج وجود أثر إيجابي لأبعاد التوجيه الأخلاقي وتوضيح الدور العدالة على الالتزام التنظيمي، حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0,048 و 0,001 و 0,00 على التوالي وهي أقل من 0,05، بينما لم يكن هناك أثر لباقي المتغيرات لأن القيمة الاحتمالية أكبر من 0,05.

مما سبق يمكن القول إن الفرضية البديلة محققة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجيه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) في الجامعات محل الدراسة والالتزام التنظيمي للأساتذة الجامعيين بها." وتجسد ذلك في ثلاثة أبعاد وهم التوجيه الأخلاقي وتوضيح الدور والعدالة وعليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجيه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) في الجامعات محل الدراسة والالتزام التنظيمي للأساتذة الجامعيين بها."

الفرع الثاني: اختبار أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها على الالتزام العاطفي

1. اختبار الفرضية الرئيسية: واختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (الالتزام العاطفي)، واستخدام معامل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على المتغير التابع (الالتزام العاطفي)، وعليه نفترض ما يلي:
- **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مستوى القيادة الأخلاقية السائدة في الجامعات محل الدراسة والالتزام العاطفي للأساتذة الجامعيين بها.
 - **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مستوى القيادة الأخلاقية السائدة في الجامعات محل الدراسة والالتزام العاطفي للأساتذة الجامعيين بها.

جدول رقم (4-17): تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفي.

| تحليل الانحدار البسيط | | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² | مستوى المعنوية Sig | معامل F | أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفي |
|-----------------------|--------|---------------------|---------------------------------|-----------------------|---------|--|
| المتغير | الثابت | | | | | |
| 0,523 | 2,146 | 0,540 | 0,292 | 0,00 | 154,442 | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (4-17) يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي **R** بين القيادة الأخلاقية والالتزام العاطفي بلغت (0,540) أي بنسبة (4-17) وهو ارتباط متوسط، كما يتضح أن معامل التحديد **R²** بلغت قيمته (0,292) أي أن (29,2%) من التغير في مستوى الالتزام العاطفي للأساتذة الجامعي يعود للتغير في مستوى إدراك الأستاذ الجامعي لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل المسؤولين في الجامعات محل الدراسة، أما درجة التأثير **B** فكانت قيمته (0,523) وهذا يعني أن الزيادة بمقدار درجة واحدة في إدراك الأستاذ الجامعي لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل المسؤولين في الجامعات محل الدراسة يؤدي إلى تحسين مستوى التزامهم العاطفي بمقدار (0,523)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** والتي بلغت (154,442) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، حيث كان مستوى المعنوية لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفي للأساتذة الجامعيين في الجامعات محل الدراسة (**Sig**) = 0,00.

من خلال اختبار الانحدار البسيط تأكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة متوسطة لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من طرف المسؤولين في الجامعات محل الدراسة على الالتزام العاطفي للأساتذة الجامعيين وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مستوى القيادة الأخلاقية السائدة في الجامعات محل الدراسة والالتزام العاطفي للأساتذة الجامعيين بها.

2. اختبار الفرضيات الفرعية: واختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر المتغير المستقل أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجيه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) على المتغير التابع (الالتزام العاطفي)، وعليه نفترض ما يلي:

- **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجيه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) في الجامعات محل الدراسة والالتزام العاطفي للأساتذة الجامعيين بها.
- **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجيه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) في الجامعات محل الدراسة والالتزام العاطفي للأساتذة الجامعيين بها.

جدول رقم (4-18): تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد القيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفي.

| المتغير المستقل | R | R duex | Beta | F | T | Sig |
|---------------------|-------|--------|-------|--------|-------|-------|
| النزاهة | 0,535 | 0,286 | 0,236 | 49,736 | 3,744 | 0,000 |
| الاهتمام بالاستدامة | | | 0,213 | | 3,528 | 0,000 |
| توضيح الدور | | | 0,163 | | 2,607 | 0,010 |
| العدالة | - | - | 0,115 | - | 1,831 | 0,068 |
| التوجه بالأفراد | - | - | 0,155 | - | 1,843 | 0,066 |
| التوجيه الأخلاقي | - | - | 0,044 | - | 0,518 | 0,605 |
| مشاركة السلطة | - | - | 0,32 | - | 0,449 | 0,653 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (4-18) وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين ممارسات نمط القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام العاطفي لدى الأساتذة الجامعيين بالجامعات محل الدراسة، وهذا ما يؤكد معامل الارتباط بيرسون **R** والذي يبلغ 0,535 أي 53,5، وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد **R deus** التي بلغت 0,286، وهي قيمة متوسطة تدل على أن 28,6% من التغير في الالتزام العاطفي لدى الأساتذة الجامعيين بالجامعات محل الدراسة يعود إلى التغير في ممارسات نمط القيادة الأخلاقية أما النسبة المتبقية المقدرة بـ 71,4% فتعود إلى متغيرات أخرى أو للخطأ.

كما يتضح من الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفي لدى الأساتذة الجامعيين بالجامعات محل الدراسة، وقد أكدت النتائج وجود أثر إيجابي لأبعاد النزاهة والاهتمام بالاستدامة وتوضيح الدور على الالتزام العاطفي، حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0,000 و 0,000 و 0,010 على التوالي وهي أقل من 0,05، بينما لم يكن هناك أثر لباقي المتغيرات لأن القيمة الاحتمالية أكبر من 0,05.

كما سبق يمكن القول إن الفرضية الأولى محققة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجيه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) في الجامعات محل الدراسة والالتزام العاطفي للأساتذة الجامعيين بها" وتجسد ذلك في ثلاثة أبعاد وهم النزاهة والاهتمام بالاستدامة وتوضيح الدور وعليه نرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجيه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) في الجامعات محل الدراسة والالتزام العاطفي للأساتذة الجامعيين بها".

الفرع الثالث: اختبار أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها على الالتزام المعياري.

1. اختبار الفرضية الرئيسية: واختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (الالتزام المعياري)، واستخدام معامل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على المتغير التابع (الالتزام المعياري)، وعليه نفترض ما يلي:
 - **H0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مستوى القيادة الأخلاقية السائدة في الجامعات محل الدراسة والالتزام المعياري للأساتذة الجامعيين بها.
 - **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مستوى القيادة الأخلاقية السائدة في الجامعات محل الدراسة والالتزام المعياري للأساتذة الجامعيين بها.

جدول رقم (4-19): تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام المعياري.

| تحليل الانحدار البسيط | | F | مستوى المعنوية Sig | معامل التحديد R ² | معامل الارتباط R | أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام المعياري |
|-----------------------|--------|--------|--------------------|------------------------------|------------------|---|
| المتغير | الثابت | | | | | |
| 0,366 | 2,537 | 56,724 | 0,00 | 0,131 | 0,362 | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (4-19) يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي **R** بين القيادة الأخلاقية والالتزام المعياري بلغت (0,362) أي بنسبة (36,2%) وهو ارتباط ضعيف، كما يتضح من خلال الجدول رقم (4-19) أن معامل التحديد **R²** بلغت قيمته (0,131) أي أن (13,1%) من التغير في مستوى الالتزام المعياري للأساتذة الجامعيين يعود للتغير في مستوى إدراك الأستاذ الجامعي لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل المسؤولين في الجامعات محل الدراسة، أما درجة التأثير **B** فكانت قيمته (0,366) وهذا يعني أن الزيادة بمقدار درجة واحدة في إدراك الأستاذ الجامعي لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل المسؤولين في الجامعات محل الدراسة يؤدي إلى تحسين مستوى التزامهم المعياري بمقدار (0,366)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **F** والتي بلغت (56,724) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)، حيث كان مستوى المعنوية لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام المعياري للأساتذة الجامعيين في الجامعات محل الدراسة (**Sig = 0,00**).

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

من خلال اختبار الانحدار البسيط تأكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة ضعيفة لممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية من طرف المسؤولين في الجامعات محل الدراسة على الالتزام المعياري للأساتذة الجامعيين وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مستوى القيادة الأخلاقية السائدة في الجامعات محل الدراسة والالتزام المعياري للأساتذة الجامعيين بها.

2. اختبار الفرضيات الفرعية: ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر المتغير المستقل أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجيه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) على المتغير التابع (الالتزام المعياري)، وعليه نفترض ما يلي:

- **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجيه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) في الجامعات محل الدراسة والالتزام المعياري للأساتذة الجامعيين بها.
- **H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجيه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) في الجامعات محل الدراسة والالتزام المعياري للأساتذة الجامعيين بها.

جدول رقم (4-20): تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد القيادة الأخلاقية على الالتزام المعياري.

| المتغير المستقل | R | R duex | Beta | F | T | Sig |
|---------------------|-------|--------|--------|--------|--------|-------|
| العدالة | 0,387 | 0,149 | 0,224 | 32,847 | 3,969 | 0,000 |
| توضيح الدور | - | - | 0,217 | - | 3,849 | 0,000 |
| التوجه نحو الأفراد | - | - | -0,057 | - | -0,798 | 0,425 |
| النزاهة | - | - | -0,056 | - | -0,766 | 0,444 |
| التوجيه الأخلاقي | - | - | 0,046 | - | 0,568 | 0,571 |
| الاهتمام بالاستدامة | - | - | 0,069 | - | 1,010 | 0,313 |
| مشاركة السلطة | - | - | 0,074 | - | 1,092 | 0,275 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (4-20) وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين ممارسات نمط القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام المعياري لدى الأساتذة الجامعيين بالجامعات محل الدراسة، وهذا ما يؤكد معامل الارتباط بيرسون **R** والذي يبلغ 0,387 أي 38,7% وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد **R deus** التي بلغت 0,149، وهي قيمة متوسطة تدل على أن 14,9% من التغير في الالتزام المعياري لدى الأساتذة الجامعيين بالجامعات محل الدراسة يعود إلى التغير في ممارسات نمط القيادة الأخلاقية أما النسبة المتبقية المقدرة بـ 85,1% فتعود إلى متغيرات أخرى أو للخطأ.

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

كما يتضح من الجدول أعلاه وجود أثر ذات دلالة إحصائية لممارسات نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام المعياري لدى الأساتذة الجامعيين بالجامعات محل الدراسة، وقد أكدت النتائج وجود أثر إيجابي لأبعاد العدالة وتوضيح الدور على الالتزام المعياري حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0,000 و 0,000 على التوالي وهي أقل من 0,05، بينما لم يكن هناك أثر لباقي المتغيرات لأن القيمة الاحتمالية أكبر من 0,05.

مما سبق يمكن القول إن الفرضية البديلة محققة والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجيه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) في الجامعات محل الدراسة والالتزام المعياري للأساتذة الجامعيين بها. " وتجسد ذلك بعدين فقط وهما العدالة وتوضيح الدور وعليه نرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجيه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) في الجامعات محل الدراسة والالتزام المعياري للأساتذة الجامعيين بها".

الفرع الرابع: اختبار أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها على الالتزام المستمر.

1. اختبار الفرضية الرئيسية: واختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) والمتغير التابع (الالتزام المستمر)، واستخدام معامل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) على المتغير التابع (الالتزام المستمر)، وعليه نفترض ما يلي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مستوى القيادة الأخلاقية السائدة في الجامعات محل الدراسة والالتزام المستمر للأساتذة الجامعيين بها.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مستوى القيادة الأخلاقية السائدة في الجامعات محل الدراسة والالتزام المستمر للأساتذة الجامعيين بها.

جدول رقم (4-21): تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام المستمر.

| تحليل الانحدار البسيط | | F | مستوى المعنوية Sig | معامل التحديد R ² | معامل الارتباط R | أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام المستمر |
|-----------------------|--------|--------|--------------------|------------------------------|------------------|--|
| المتغير | الثابت | | | | | |
| | | 50,346 | 0,00 | 0,118 | 0,344 | |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (4-21) يتضح أن قيمة معامل الارتباط الثنائي R بين القيادة الأخلاقية والالتزام المستمر بلغت (0,344) أي بنسبة (34,4) وهو ارتباط ضعيف، كما يضح من خلال الجدول رقم (4-21) أن معامل التحديد R² بلغت قيمته (0,118) أي أن (11,8%) من التغير في مستوى الالتزام المستمر للأساتذة الجامعيين يعود للتغير في مستوى إدراك الأستاذ الجامعي لممارسة

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل المسؤولين في الجامعات محل الدراسة، أما درجة التأثير B فكانت قيمته (0,325) وهذا يعني أن الزيادة بمقدار درجة واحدة في إدراك الأستاذ الجامعي لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل المسؤولين في الجامعات محل الدراسة يؤدي إلى تحسين مستوى التزامهم المستمر بمقدار (0,325)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F والتي بلغت (50,346) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)، حيث كان مستوى المعنوية لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام المستمر للأساتذة الجامعيين في الجامعات محل الدراسة (Sig = 0,00).

من خلال اختبار الانحدار البسيط تأكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة ضعيفة لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من طرف المسؤولين في الجامعات محل الدراسة على الالتزام المستمر للأساتذة الجامعيين وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مستوى القيادة الأخلاقية السائدة في الجامعات محل الدراسة والالتزام المستمر للأساتذة الجامعيين بها.

2. اختبار الفرضيات الفرعية: ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار المتعدد التدريجي لقياس أثر المتغير المستقل أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجيه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) على المتغير التابع (الالتزام المستمر)، وعليه نفترض ما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجيه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) في الجامعات محل الدراسة والالتزام المستمر للأساتذة الجامعيين بها.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجيه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) في الجامعات محل الدراسة والالتزام المستمر للأساتذة الجامعيين بها.

جدول رقم (4-22): تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد القيادة الأخلاقية على الالتزام المستمر.

| Sig | T | F | Beta | R duex | R | المتغير المستقل |
|-------|--------|--------|--------|--------|-------|---------------------|
| 0,007 | 2,699 | 27,523 | 0,193 | 0,128 | 0,358 | التوجيه الأخلاقي |
| 0,008 | 2,663 | | 0,191 | | | توضيح الدور |
| 0,200 | 1,285 | - | 0,083 | - | - | العدالة |
| 0,714 | -0,367 | - | -0,026 | - | - | التوجه نحو الأفراد |
| 0,827 | 0,218 | - | 0,016 | - | - | النزاهة |
| 0,608 | 0,514 | - | 0,038 | - | - | الاهتمام بالاستدامة |
| 0,552 | 0,595 | - | 0,044 | - | - | مشاركة السلطة |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (4-22) وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين ممارسات نمط القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام المستمر لدى الأساتذة الجامعيين بالجامعات محل الدراسة، وهذا ما يؤكد معامل الارتباط بيرسون **R** والذي يبلغ 0,358 أي 35,7، وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد **R deux** التي بلغت 0,128، وهي قيمة متوسطة تدل على أن 12,8% من التغير في الالتزام المستمر لدى الأساتذة الجامعيين بالجامعات محل الدراسة يعود إلى التغير في ممارسات نمط القيادة الأخلاقية أما النسبة المتبقية بـ 87,2% فتعود إلى متغيرات أخرى أو للخطأ.

كما يتضح من الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام المستمر لدى الأساتذة الجامعيين بالجامعات محل الدراسة، وقد أكدت النتائج وجود أثر إيجابي لأبعاد التوجيه الأخلاقي وتوضيح الدور على الالتزام المستمر حيث بلغت القيمة الاحتمالية 0,007 و 0,008 على التوالي وهي أقل من 0,05، بينما لم يكن هناك أثر لباقي المتغيرات لأن القيمة الاحتمالية أكبر من 0,05.

مما سبق يمكن القول إن الفرضية الأولى محققة والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجيه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) في الجامعات محل الدراسة والالتزام المستمر للأساتذة الجامعيين بها. " وتجسد ذلك في بعدين وهما التوجيه الأخلاقي وتوضيح الدور وعليه نرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجيه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) في الجامعات محل الدراسة والالتزام المستمر للأساتذة الجامعيين بها".

المطلب الثاني: اختبار الفروقات في تقديرات عينة الدراسة تجاه القيادة الأخلاقية وأبعادها

سنحاول من خلال هذا المطلب معرفة ما إذا كانت هناك فروقات في تصورات عينة الدراسة نحو ممارسة نمط القيادة الأخلاقية بأبعاده، ولاختبار الفروقات هذه الفروقات تم استخدام اختبار **Mann-Whitney** واختبار **Kruskal-Wallis** وهي اختبارات لامعلمية وهذا لأن نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أشارت إلى أن عينة الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الأول: اختبار الفروقات في تقديرات عينة الدراسة للقيادة الأخلاقية حسب متغير الجنس.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة للقيادة الأخلاقية وأبعادها تعزى إلى متغير الجنس.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة للقيادة الأخلاقية وأبعادها تعزى إلى متغير الجنس.

الجدول رقم (4-23): نتائج اختبار Mann-Whitney للفروقات في تقديرات عينة الدراسة لممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغير الجنس.

| قيمة Sig | قيمة Z | |
|----------|--------|---------------------|
| 0,674 | -0,421 | القيادة الأخلاقية |
| 0,675 | -0,419 | العدالة |
| 0,618 | -0,498 | التوجه نحو الأفراد |
| 0,790 | -0,267 | النزاهة |
| 0,886 | -0,144 | توضيح الدور |
| 0,407 | -0,829 | التوجيه الأخلاقي |
| 0,771 | -0,291 | الاهتمام بالاستدامة |
| 0,997 | -0,004 | مشاركة السلطة |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-23) أنه لا توجد فروقات لتصورات عينة الدراسة نحو ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة للقيادة الأخلاقية وأبعادها السبعة (العدالة، التوجه نحو الأفراد، النزاهة، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، الاهتمام بالاستدامة، مشاركة السلطة) حيث بلغت قيمة Sig لأبعاد القيادة الأخلاقية 0,674، 0,675، 0,816، 0,790، 0,886، 0,407، 0,771، 0,997 على التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05 وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغير الجنس." ويرجع الطالب هذا إلى المستوى الجيد لتصورات عينة الدراسة لمستوى ممارسة نط القيادة الأخلاقية من طرف المسؤولين في الجامعات محل الدراسة وإلى الاهتمام الكبير الذي يظهره المسؤولون في الجامعات بالأساتذة وكذلك إلى العدالة التعاملية المتوسطة التي يظهرها المسؤولون في الجامعات دون تفرقة على أساس الجنس.

الفرع الثاني: اختبار الفروقات في تقديرات عينة الدراسة للقيادة الأخلاقية حسب متغير الرتبة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار Kruskal-Wallis وهو اختصاراً لا معلمي من أجل توضيح الفروقات.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة للقيادة الأخلاقية وأبعادها تعزى إلى متغير الرتبة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة للقيادة الأخلاقية وأبعادها تعزى إلى متغير الرتبة.

الجدول رقم (4-24): نتائج اختبار **Kruskal-Wallis** للفروقات في تقديرات عينة الدراسة لممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغير الرتبة.

| قيمة Sig | Chi Square | |
|----------|------------|---------------------|
| 0,076 | 8,462 | القيادة الأخلاقية |
| 0,100 | 7,792 | العدالة |
| 0,133 | 7,052 | التوجه نحو الأفراد |
| 0,400 | 4,044 | النزاهة |
| 0,563 | 2,966 | توضيح الدور |
| 0,090 | 8,035 | التوجيه الأخلاقي |
| 0,037 | 10,242 | الاهتمام بالاستدامة |
| 0,046 | 9,702 | مشاركة السلطة |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-24) أنه لا توجد فروقات لتصورات عينة الدراسة نحو ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، التوجه نحو الأفراد، النزاهة، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي) تعزى إلى متغير الرتبة حيث بلغت قيمة Sig للقيادة الأخلاقية وأبعاد 0,076، 0,100، 0,133، 0,400، 0,563، 0,090، 0,771، 0,997 على التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، بينما كان هناك فروقات لتصورات عينة الدراسة نحو ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الرتبة بالنسبة للبعدين (الاهتمام بالاستدامة، ومشاركة السلطة) وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغير الرتبة" ويتجلى ذلك في بعدين هما (الاهتمام بالاستدامة ومشاركة السلطة).

ومن أجل معرفة هذه الفروقات سنقوم بالمقارنة بين كل رتب الأساتذة باستخدام اختبار **Mann-Whitney** من أجل معرفة لصالح من الفروقات والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (4-25): اختبار **Mann-Whitney** لتوضيح الفروقات بين رتبة الأساتذة في تصوراتهم للممارسة بعد الاهتمام بالتنمية المستدامة ومشاركة السلطة.

| مشاركة السلطة | | الاهتمام بالتنمية المستدامة | | العدد | الرتبة |
|---------------|--------|-----------------------------|--------|-------|---------------|
| sig | z | sig | z | | |
| 0,014 | -2,468 | 0,098 | -1,656 | 16 | أستاذ مساعد ب |
| | | | | 88 | أستاذ مساعد أ |
| 0,255 | 1,138 | 0,562 | -0,580 | 16 | أستاذ مساعد ب |

| | | | | | |
|-------|--------|-------|--------|-----|---------------|
| | | | | 108 | أستاذ محاضر ب |
| 0,434 | -0,783 | 0,210 | 1,254 | 16 | أستاذ مساعد ب |
| | | | | 113 | أستاذ محاضر أ |
| 0,097 | -1,659 | 0,034 | -2,216 | 16 | أستاذ مساعد ب |
| | | | | 52 | أستاذ |
| 0,021 | -2,301 | 0,087 | 1,712 | 88 | أستاذ مساعد أ |
| | | | | 108 | أستاذ محاضر ب |
| 0,022 | -2,288 | 0,618 | 0,499 | 88 | أستاذ مساعد أ |
| | | | | 113 | أستاذ محاضر أ |
| 0,349 | -0,936 | 0,113 | -1,584 | 88 | أستاذ مساعد أ |
| | | | | 52 | أستاذ |
| 0,878 | -0,153 | 0,237 | -1,181 | 108 | أستاذ محاضر ب |
| | | | | 113 | أستاذ محاضر أ |
| 0,307 | -1,021 | 0,008 | -2,632 | 108 | أستاذ محاضر ب |
| | | | | 52 | أستاذ |
| 0,249 | -1,153 | 0,050 | -1,963 | 113 | أستاذ محاضر أ |
| | | | | 52 | أستاذ |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-25) أن قيمة **Sig** لبعد الاهتمام بالاستدامة كانت أقل من أو تساوي مستوى المعنوية 0,05 كلما تمت المقارنة بين رتبة أستاذ ورتبة أخرى وهو ما يفسر أن هناك الفروقات بين الأساتذة ذوي رتبة (أستاذ) وباقي الرتب وهو ما قد يرجع إلى كون فئة (أستاذ) فئة ذات خبرة كبيرة وإطلاع كبير، فخيرتهم قد تجعل نظرتهم نحو الاهتمام بالاستدامة نظرة أكثر عمقا وتدقيقا، كما أن هذه الفئة قد تكون على إطلاع كبير بموضوع التنمية المستدامة وبالتالي سيكون لهم أفكار أكثر حول كيفية مساهمة المسؤولين في الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة كل هذا قد يجعل نظرة هذه الفئة من الأساتذة تختلف نوعا ما نحو مستوى ممارسة بعد الاهتمام بالاستدامة من طرف المسؤولين عن باقي الرتب.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة **Sig** لبعد مشاركة السلطة كانت أقل من أو تساوي مستوى المعنوية 0,05 عندما تمت مقارنة رتبة أستاذ مساعد أ مع رتبة أستاذ مساعد ب ورتبة أستاذ محاضر أ وأستاذ محاضر ب وهو ما يفسر أن هناك فروقات بين هذه الرتب، وهو ما قد يرجع إلى كون فئة الأساتذة من رتبة أستاذ مساعد أ قد تكون أغلبها من الشباب وهو ما يجعل لديهم رغبة في الظهور وإثبات الذات والابداع وبالتالي قد ينتظرون أن يتم تمكينهم أو مشاركة السلطة معهم على نطاق واسع إلى أنه يحدث العكس ما يؤدي إلى إحداث فروقات فيما بين تقديرات عينة الدراسة للممارسة بعد مشاركة السلطة تعزى لمتغير الرتبة.

الفرع الثالث: اختبار الفروقات في تقديرات عينة الدراسة للقيادة الأخلاقية حسب متغير الأقدمية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار **Kruskal-Wallis** وهي اختبارات لا معلمي من أجل توضيح الفروقات.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة للقيادة الأخلاقية وأبعادها تعزى إلى متغير الأقدمية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة للقيادة الأخلاقية وأبعادها تعزى إلى متغير الأقدمية.

الجدول رقم (4-26): نتائج اختبار **Kruskal-Wallis** للفروقات في تقديرات عينة الدراسة لممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغير الأقدمية.

| قيمة Sig | Chi Square | |
|----------|------------|---------------------|
| 0,082 | 4,990 | القيادة الأخلاقية |
| 0,158 | 3,694 | العدالة |
| 0,118 | 4,272 | التوجه نحو الأفراد |
| 0,361 | 2,040 | النزاهة |
| 0,197 | 3,249 | توضيح الدور |
| 0,101 | 4,593 | التوجيه الأخلاقي |
| 0,056 | 5,776 | الاهتمام بالاستدامة |
| 0,107 | 4,463 | مشاركة السلطة |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-26) أنه لا توجد فروقات لتصورات عينة الدراسة نحو ممارسة المسؤولين في الجامعات محل لأبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، التوجه نحو الأفراد، النزاهة، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، الاهتمام بالاستدامة، مشاركة السلطة) تعزى إلى متغير الأقدمية حيث بلغت قيمة Sig للقيادة الأخلاقية وأبعادها 0,082، 0,158، 0,118، 0,361، 0,197، 0,101، 0,056، 0,107 على التوالي وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05 وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغير الأقدمية".

ويرجع الباحث هذا إلى كون تصورات الأساتذة نحو ممارسة المسؤولين في الجامعة لأبعاد القيادة الأخلاقية لا تتأثر بعدد سنوات عمل الأستاذ كما أن المسؤولين في الجامعة يتصرفون بتلقائية مع جميع الأساتذة دون التحيز لأي أستاذ ما على حساب سنوات عمله فهم يتعاملون بالطريقة ذاتها ويستخدمون نفس نمط القيادة مع الجميع.

الفرع الرابع: اختبار الفروقات في تقديرات عينة الدراسة للقيادة الأخلاقية حسب متغير الجامعة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار **Kruskal-Wallis** وهي اختبارات لا معلمي من أجل توضيح الفروقات.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة للقيادة الأخلاقية وأبعادها تعزى إلى متغير الجامعة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة للقيادة الأخلاقية وأبعادها تعزى إلى متغير الجامعة.

الجدول رقم (4-27): نتائج اختبار **Kruskal-Wallis** للفروقات في تقديرات عينة الدراسة لممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغير الجامعة.

| قيمة Sig | Chi Square | |
|----------|------------|---------------------|
| 0,710 | 0,686 | القيادة الأخلاقية |
| 0,288 | 2,489 | العدالة |
| 0,689 | 0,744 | التوجه نحو الأفراد |
| 0,922 | 0,161 | النزاهة |
| 0,453 | 1,584 | توضيح الدور |
| 0,975 | 0,050 | التوجيه الأخلاقي |
| 0,458 | 1,563 | الاهتمام بالاستدامة |
| 0,402 | 1,823 | مشاركة السلطة |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-27) أنه لا توجد فروقات لتصورات عينة الدراسة نحو ممارسة المسؤولين في الجامعات محل لأبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، التوجه نحو الأفراد، النزاهة، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، الاهتمام بالاستدامة، مشاركة السلطة) تعزى إلى متغير الجامعة حيث كانت قيمة **Sig** للقيادة الأخلاقية وأبعادها أكبر من مستوى المعنوية 0,05 وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة للقيادة الأخلاقية وأبعادها تعزى إلى متغير الجامعة" وهو ما قد يرجع إلى التزام المسؤولين في كل جامعات محل الدراسة بممارسة أبعاد القيادة فالكل يلتزم بتطبيق العدالة بين الأساتذة والتعامل بنزاهة مع الجميع وتقديم توجيهات في ما يخص السلوك الأخلاقي الملائم داخل الجامعة ويبدون اهتماما كبيرا باحتياجات الأساتذة.

المطلب الثالث: اختبار الفروقات في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة

لاختبار فرضيات هذا المطلب تم استخدام اختبارات كل من **Mann-Whitney** واختبار **Kruskal-Wallis** وهي اختبارات لامعلمية من أجل توضيح الفروقات وهذا لأن نتائج اختبار التوزيع الطبيعي أشارت إلى أن عينة الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الأول: اختبار الفروقات في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير الجنس.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

الجدول رقم (4-28): نتائج اختبار **Mann-Whitney** للفروقات في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

| قيمة Sig | قيمة Z | |
|----------|--------|-------------------|
| 0,772 | -0,289 | الالتزام التنظيمي |
| 0,082 | -1,737 | الالتزام العاطفي |
| 0,573 | -0,563 | الالتزام المعياري |
| 0,063 | -1,859 | الالتزام المستمر |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**

مما يلاحظ من الجدول رقم (4-28) أن قيمة **Sig** كانت أكبر من قيمة المعنوية 0,05 وهو ما يفسر أنه لا توجد فروقات في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس" وهو ما قد يرجع إلى كون الأساتذة يعملون في نفس البيئة وفي نفس ظروف العمل وتطبق عليهم نفس القوانين ويخضعون لنفس المسؤولين ونفس الممارسات في الجامعات محل الدراسة بالإضافة إلى الإجراءات العادلة بين الجميع فيما يخص توزيع المكافأة والحصص التدريسية بين الأساتذة وبالإضافة إلى العدالة في مستوى الأجور بين الجنسين على مستوى الجامعة والذي يكفله قانون الوظيفة العمومي.

الفرع الثاني: اختبار الفروقات في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير الرتبة.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الرتبة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الرتبة.

الجدول رقم (4-29): نتائج اختبار **Kruskal-Wallis** للفروقات في مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى عينة الدراسة والتي تعزى إلى متغير الرتبة.

| قيمة Sig | Chi Square | |
|----------|------------|-------------------|
| 0,336 | 4,555 | الالتزام التنظيمي |
| 0,011 | 13,033 | الالتزام العاطفي |
| 0,056 | 9,192 | الالتزام المعياري |
| 0,809 | 1,601 | الالتزام المستمر |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-29) أن قيمة **Sig** لكل من الالتزام التنظيمي والمعياري والمستمّر كانت أكبر من مستوى المعنوية حيث بلغت (0,336، 0,056، 0,809) على التوالي وهو ما يفسر أنه لا توجد فروقات في مستوى الالتزام التنظيمي بشكل عام والالتزام المعياري والالتزام المستمر لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الرتبة، بينما كانت هناك فروقات في مستوى الالتزام العاطفي لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الرتبة حيث بلغت قيمة **Sig** 0,011 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الرتبة" حيث تجلت هذه الفروقات في مستوى الالتزام العاطفي لدى عينة الدراسة.

ومن أجل معرفة هذه الفروقات سنقوم بالمقارنة بين كل رتبة من رتب الأساتذة والمتمثلة في (أستاذ مساعد ب، أستاذ مساعد أ، أستاذ محاضر ب، أستاذ محاضر أ، أستاذ) باستخدام اختبار **Mann-Whitney** من أجل معرفة لصالح من تعود هذه الفروقات والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-30): اختبار Mann-Whitney لتوضيح الفروقات بين مستوى الالتزام العاطفي لعينة الدراسة والتي تعزى الى متغير الرتبة.

| الالتزام العاطفي | | العدد | الرتبة |
|------------------|--------|-------|---------------|
| sig | z | | |
| 0,268 | -1,107 | 16 | أستاذ مساعد ب |
| | | 88 | أستاذ مساعد أ |
| 0,377 | -0,884 | 16 | أستاذ مساعد ب |
| | | 108 | أستاذ محاضر ب |
| 0,541 | -0,611 | 16 | أستاذ مساعد ب |
| | | 113 | أستاذ محاضر أ |
| 0,311 | -1,012 | 16 | أستاذ مساعد ب |
| | | 52 | أستاذ |
| 0,507 | -0,663 | 88 | أستاذ مساعد أ |
| | | 108 | أستاذ محاضر ب |
| 0,261 | -1,125 | 88 | أستاذ مساعد أ |
| | | 113 | أستاذ محاضر أ |
| 0,001 | -3,310 | 88 | أستاذ مساعد أ |
| | | 52 | أستاذ |
| 0,592 | -0,536 | 108 | أستاذ محاضر ب |
| | | 113 | أستاذ محاضر أ |
| 0,003 | -3,023 | 108 | أستاذ محاضر ب |
| | | 52 | أستاذ |
| 0,008 | -2,651 | 113 | أستاذ محاضر أ |
| | | 52 | أستاذ |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-30) أن قيمة Sig كانت أقل من مستوى المعنوية 0,05 كلما تمت مقارنة رتبة أستاذ مع إحدى الرتب التالية (أستاذ مساعد أ، أستاذ محاضر أ، أستاذ محاضر ب) وهو ما قد يرجع إلى كون الأساتذة الذي وصلوا إلى رتبة أستاذ لديهم أقدمية أكثر نوعاً ما من باقي الأساتذة الذي يتقلدون باقي الرتب وهذه الأقدمية تخلق التزاماً عاطفياً كبيراً بسبب مدة سنوات الخدمة التي قضاها الأستاذ مع فريق العمل في الجامعة ما يجعله يتعلق بزملائه بشكل كبير ولا تكون لديه رغبة كبيرة في المغادرة وتغيير الجامعة مقارنة بباقي الأساتذة من مختلف الرتب الأخرى.

الفرع الثالث: اختبار الفروقات في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير الأقدمية.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الأقدمية.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الأقدمية.

الجدول رقم (4-31): نتائج اختبار **Kruskal-Wallis** للفروقات في مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى عينة الدراسة والتي تعزى إلى متغير الأقدمية.

| قيمة Sig | Chi Square | |
|----------|------------|-------------------|
| 0,107 | 4,463 | الالتزام التنظيمي |
| 0,022 | 7,626 | الالتزام العاطفي |
| 0,079 | 5,089 | الالتزام المعياري |
| 0,953 | 0,096 | الالتزام المستمر |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-31) أن قيمة **Sig** لكل من الالتزام التنظيمي والمعياري والمستمّر كانت أكبر من مستوى المعنوية حيث بلغت (0,107، 0,079، 0,953) على التوالي وهو ما يفسر أنه لا توجد فروقات في مستوى الالتزام التنظيمي بشكل عام والالتزام المعياري والالتزام المستمر لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية، بينما كانت هناك فروقات في مستوى الالتزام العاطفي لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الأقدمية حيث بلغت قيمة **Sig** 0,022 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الأقدمية" حيث تجلت هذه الفروقات في مستوى الالتزام العاطفي لدى عينة الدراسة.

ومن أجل معرفة هذه الفروقات سنقوم بالمقارنة بين كل عدد سنوات خدمة مع الذي يليه والتي هي كالتالي (من سنة إلى 5 سنوات، من 6 سنوات إلى 11 سنة، من 12 سنة فما فوق) باستخدام اختبار **Mann-Whitney** من أجل معرفة لصالح من تعود هذه الفروقات والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-32): اختبار Mann-Whitney لتوضيح الفروقات بين مستوى الالتزام العاطفي لعينة الدراسة والتي تعزى إلى متغير الأقدمية.

| الالتزام العاطفي | | العدد | الرتبة |
|------------------|--------|-------|---------------------------|
| sig | z | | |
| 0,055 | -1,920 | 74 | من سنة إلى 5 سنوات |
| | | 160 | من سنة 6 سنوات إلى 11 سنة |
| 0,761 | -0,305 | 74 | من سنة إلى 5 سنوات |
| | | 143 | 12 سنة فما فوق |
| 0,010 | -2,563 | 160 | من سنة 6 سنوات إلى 11 سنة |
| | | 143 | 12 سنة فما فوق |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (4-32) أن الفروقات في مستوى الالتزام العاطفي كانت بين الأساتذة الذين لديهم عدد سنوات خدمة من 6 سنوات إلى 11 سنة والأساتذة الذي لديهم عدد سنوات خدمة 12 سنة فما فوق، وهو ما قد يرجع إلى أن الأساتذة الذي قضاوا فترة طويلة في جامعة معينة (12 سنة فما فوق) سيتشكل لديهم التزام عاطفي كبير ويكون تعلقهم بزملاء العمل أكبر ويكون لديهم انتماء أقوى للجامعة على عكس الأساتذة الذي لديهم مدة خدمة متوسطة (من 6 سنوات إلى 11 سنوات)

الفرع الرابع: اختبار الفروقات في مستوى الالتزام التنظيمي حسب متغير الجامعة.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجامعة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجامعة.

الجدول رقم (4-33): نتائج اختبار Kruskal-Wallis للفروقات في مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى عينة الدراسة والتي تعزى إلى متغير الجامعة.

| قيمة Sig | Chi Square | |
|----------|------------|-------------------|
| 0,096 | 4,690 | الالتزام التنظيمي |
| 0,753 | 0,566 | الالتزام العاطفي |
| 0,281 | 2,538 | الالتزام المعياري |
| 0,046 | 6,158 | الالتزام المستمر |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-33) أن قيمة **Sig** لكل من الالتزام التنظيمي بشكل عام وبعديه الالتزام العاطفي والمعياري كانت أكبر من مستوى المعنوية حيث بلغت (0,096، 0,753، 0,281) على التوالي وهو ما يفسر أنه لا توجد فروقات في مستوى الالتزام التنظيمي بشكل عام والالتزام المعياري والالتزام العاطفي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجامعة، بينما كانت هناك فروقات في مستوى الالتزام المستمر لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الأقدمية حيث بلغت قيمة **Sig** 0,046 وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05 وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجامعة" حيث تجلت هذه الفروقات في مستوى الالتزام المستمر لدى عينة الدراسة.

ومن أجل معرفة هذه الفروقات سنقوم بالمقارنة بين كل جامعة مع الجامعة الأخرى باستخدام اختبار **Mann-Whitney** من أجل معرفة لصالح من تعود هذه الفروقات والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-34): اختبار **Mann-Whitney** لتوضيح الفروقات بين مستوى الالتزام المستمر لعينة الدراسة والتي تعزى إلى متغير الجامعة

| الالتزام المستمر | | الرتبة | |
|------------------|--------|--------|-------------|
| sig | z | العدد | |
| 0,055 | -1,920 | 133 | جامعة مسيلة |
| | | 71 | جامعة ورقلة |
| 0,761 | -0,305 | 133 | جامعة مسيلة |
| | | 173 | جامعة بسكرة |
| 0,010 | -2,563 | 173 | جامعة بسكرة |
| | | 71 | جامعة ورقلة |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-34) أنه لم تكن هناك فروقات بين الأساتذة في جامعة المسيلة وجامعة ورقلة من جهة وجامعة مسيلة وجامعة بسكرة من جهة أخرى حيث كانت قيمة **Sig** لاختبار المقارنة **Mann-Whitney** أكبر من مستوى المعنوية 0,05 وهو ما يدل على أنه لا توجد فروقات في مستوى الالتزام المستمر تعزى إلى متغير الجامعة إذا ما تمت هذه المقارنات بينما كانت قيمة **Sig** للمقارنة بين جامعة بسكرة وجامعة ورقلة أقل من مستوى المعنوية 0,05 حيث بلغت 0,010 وهو ما يدل على وجود فروقات بين مستوى الالتزام المستمر للأساتذة في جامعة بسكرة و ورقلة وهو ما قد يرجع إلى التفاوت في مستوى الأجر بين الجامعتين حيث يتقاضى الأستاذ الجامعي في جامعة ورقلة أجراً أعلى من أجر الأستاذ في جامعة بسكرة وهو ما قد يقلل مستوى الالتزام المستمر للأساتذة في جامعة بسكرة بينما يزيد هذا من الالتزام المستمر في لدى الأساتذة في جامعة ورقلة الأمر الذي يخلق لنا فروقات في مستوى الالتزام التنظيمي بين الأساتذة في الجامعتين.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج

أسفرت الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث على عدة نتائج فيما يتعلق بالإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، حيث سنحاول من خلال هذا المبحث عرض أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث تضمن هذا المبحث المطالب التالية:

- المطلب الأول: مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية؛
- المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالالتزام التنظيمي؛
- المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي؛
- المطلب الرابع: نتائج الفروقات في تصورات عينة الدراسة نحو القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي؛

المطلب الأول: مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية.

- أظهرت النتائج أن تصورات عينة الدراسة نحو ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة للقيادة الأخلاقية بشكل عام كانت بشكل جيد ويتفق ذلك تمام مع دراسة (Hassan khane et al 2017) و (أحمد درادكة و هدى المطيري 2017) وهو ما يعكس المستوى العالي لإدراك المسؤولين في هذه الجامعات للأهمية البالغة التي تحتلها الممارسات الأخلاقية، ويعكس أيضا مدى التزام المسؤولين بممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية داخل الجامعة وإظهار قدر كبير من النزاهة والتوجيه الأخلاقي والاهتمام بالأساتذة بالإضافة إلى العمل على توضيح دور كل أستاذ داخل الجامعة وإعطائه فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات كل هذه الممارسات من طرف المسؤولين في الجامعة تساهم في تعزيز سمعة الجامعة في وسط محيطها الخارجي حسب دراسة (Robert M. Fulmer 2004) كما يساهم التزام المسؤولين بالتحلي بقدر جيد من الممارسات الأخلاقية داخل الجامعة إلى تعزيز الالتزام التنظيمي للأساتذة و زيادة رغبتهم في الاستمرار مع المؤسسة حسب دراسة (قعودة وسلامي 2019).
- أظهرت النتائج أن بعد التوجه نحو الأفراد جاء كأكثر الأبعاد إدراكا من طرف عينة الدراسة بتقدير جيد ويتفق ذلك مع دراسة (Hassan khane et al 2017) وهو ما يفسر الاحترام الكبير الذي يتلقاه الأساتذة من طرف المسؤولين ويظهر أيضا الاهتمام الكبير من طرف المسؤولين باحتياجات الأساتذة وهو ما قد يكون راجع إلى إدراك المسؤولين في الجامعة للأهمية الكبيرة التي يحتلها إظهار الاهتمام بالأساتذة أو إلى طبيعة المسؤولين القائمة على الاهتمام بالزملاء في العمل وسعيهم لمساعدتهم على قضاء مصالحهم، كما يساهم الاهتمام بالأساتذة في تحسين النظر إلى الإدارة العليا على أنها أكثر فعالية من طرف العاملين وزيادة التفاؤل بشأن الإمكانيات المستقبلية لمؤسساتهم حسب دراسة (Mary Kay Copeland 2016).
- أظهرت النتائج أن بعد توضيح الدور جاء في المرتبة الثانية كثاني بعد إدراكا من طرف عينة الدراسة بتقدير جيد عكس دراسة (فدم عبد الحمد وآلاء عبد الموجود العاني 2020) والتي جاء فيها هذا البعد بشكل متوسط، وهو ما يفسر أن هناك سلوك من المسؤولين يستهدف توفير ما يلزم من أجل تحقيق الأهداف الوظيفية، وأن المسؤولين يعملون على توجيه وتنسيق الأنشطة والتأكد من أن الأساتذة على دراية بما يحتاجونه من أجل القيام بوظائفهم كما يجب ويعمل على توضيح المسؤوليات المترتبة على كل أستاذ والأولويات في العمل كما يساهم التوضيح الجيد لدور في توجيه جهود الأساتذة ويشجع البحث على طرق فعالة من أجل إنجاز الوظائف حسب دراسة (Shahidul Hassan 2013).
- أظهرت نتائج الدراسة أن بعد التوجيه الأخلاقي حل ثالثا من حيث إدراك عينة الدراسة لأبعاد القيادة الأخلاقية بتقدير جيد وهو ما يتفق مع دراسة (فدم عبد الحمد وآلاء عبد الموجود العاني 2020) وهو ما يفسر أن المسؤولين أنفسهم يلتزمون بإظهار سلوكيات مقبولة داخل الجامعة ويلتزمون بالآداب وأخلاقيات المهنة الجامعية ويحرص على أن يكون هناك مناخ تنظيمي تسوده المبادئ والقيم والمعايير المقبولة لدى الجميع، حيث يساهم هذا الالتزام من قبل المسؤولين بالسلوكيات الأخلاقية في الجامعة في توجيه الأساتذة نحو السلوك الصحيح والمرغوب عند مواجهتهم لمواقف جديدة حسب دراسة (محمد سعيد الشاعر 2017) كما تساهم في خلق رسالة أخلاقية قوية تؤثر في سلوك الأساتذة حسب دراسة (Linda Klebe Trevino et al 2000) كما تساهم في تقليل السلوكيات المنحرفة داخل الجامعة حسب دراسة (Boon Heon TAN 2017).
- أظهرت النتائج أن بعد العدالة جاء رابعا من حيث إدراك الأساتذة للممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية من طرف المسؤولين في الجامعة بتقدير متوسط وهو ما يتفق مع دراسة (سلوى تيشات 2018) ودراسة (فدم عبد الحمد وآلاء عبد الموجود

العاني 2020) وهو ما يفسر أن الأساتذة لديهم بعض التحفظات على ممارسات العدالة في الجامعة خصوصا فيما يخص توزيع المكافأة والحوافز وهذا قد يكون بسبب أن الحوافز في الجامعات توزع على جميع الأساتذة دون الأخذ بعين الاعتبار أداء الأستاذ أو الجهود الذي يبذله وهذا ما يجعل نظرة الأستاذ نحو ممارسة العدالة في الجامعة متوسطة.

● جاء بعد مشاركة السلطة خامسا من حيث تقديرات عينة نحو ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية من طرف المسؤولين في الجامعة بتقدير متوسط عكس دراسة (فدم عبد الحمد وآلاء عبد الموجود العاني 2020) والتي جاء فيها بدرجة جيدة وهو ما يفسر أن المسؤولين يسعون إلى تمكين الأساتذة بشكل محدود نوعا ما وأن هناك بعض التحفظات من طرف الأساتذة فيما يخص المشاركة في صناعة القرارات في الجامعة واستشارة الأساتذة والأخذ بأرائهم قبل اتخاذ القرارات وهو ما قد ما يرجع نظام تسيير الجامعات ومركزية اتخاذ القرارات التي تعتمد عليها الجامعة في الجزائر، إلى أنه مع درجة متوسطة من إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات قد يساهم هذا في خلق بيئة عمل مواتية وجيدة ويساهم في زيادة التواصل بين المستويات التنظيمية في الجامعة ويحسن أداء الأفراد والمؤسسة حسب دراسة (Mai Ngoc Khuong and Vo Minh Duc 2015)

● جاء بعد النزاهة سادسا بتقدير متوسط من حيث تقديرات عينة الدراسة للممارسة أبعاد الدراسة في الجامعة عكس دراسة (فدم عبد الحمد وآلاء عبد الموجود العاني 2020) والتي جاء فيها بدرجة جيدة، وهو ما يفسر أن عينة الدراسة لديها بعض التحفظات حول نزاهة المسؤولين في الجامعة وهذا يعود بشكل أساسي لطبيعة البشرية حيث أن المسؤولين في الجامعة معرضين للخطأ فقد تجد البعض يتعصب لرأيه على الرغم من أنه على خطأ أو أنه لا يستطيع أن يفني بوعوده بسبب ظروف قاهرة خارجة عن سيطرته الأمر الذي يجعل من نظرة الأساتذة للممارسة بعد النزاهة متوسطة، إلى أنه على الرغم من هذا فهذه النظرة المتوسطة يمكن أن تساهم بشكل ولو بالقليل في تعزيز الثقة في القائد حسب دراسة (Uğur Yozgat and Gülen Meşekıran 2016).

● جاء بعد الاهتمام بالاستدامة أخيرا كأقل الأبعاد إدراكا من قبل عينة الدراسة بتقدير متوسط عكس دراسة (Hassan khane et al 2017) والتي جاء فيها هذا البعد بدرجة جيدة وهو ما يفسر أن هناك تحفظات من طرف الأساتذة فيما يخص هذا البعد وهذا قد يكون راجع إلى الدور المحدود الذي تؤديه الجامعة الجزائرية فيما يخص إدماج مبادئ التنمية المستدامة ضمن مناهجها وأنشطتها وبرامجها التعليمية من خلال عملية تدريس موضوع الاستدامة والبحث فيها من أجل تكوين رأس مال بشري يملك المؤهلات والمعلومات والتخصصات اللازمة والتي تمكنه من المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بعد تخرجه وتوجهه إلى الميدان العملي.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بالالتزام التنظيمي

● أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة جاء بتقدير جيد وهو ما يتفق مع دراسة (Ali Çağlar Gulluce et al 2016) ودراسة (أحمد محمد بن عيسى ورضا أحمد أبا زيد 2014) ما يفسر الرغبة الكبير في البقاء مع الجامعة لأطول فترة ممكنة التي يتحلى بها للأساتذة كما يفسر الانتماء الكبير الذي يشعر به الأساتذة نحو جامعاتهم ويساهم هذا المستوى الجيد من الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى الأساتذة حسب دراسة (قعودة نصرالدين وسلامي منيرة 2020) كما يساهم المستوى الجيد من الالتزام التنظيمي في تحفيز الأداء التنظيمي للأساتذة والذي يظهر في مهارات وتفانيهم في تأدية أعمالهم حسب دراسة (Igabaekemen goddy osa and Idowu oluwafemi amos 2014).

- أظهرت النتائج أن بعد الالتزام العاطفي جاء في المرتبة الأولى وهو ما يتفق مع دراسة (Ali Çağlar Gulluce et al 2016) ودراسة (Wilson Mugizi et al 2019) ودراسة (عبد المحسن عبد السلام نغساني وجمال بدير الخولي 2016) وهو ما يفسر المعنى الكبير الذي تحتله الجامعة لدى الأستاذ والعلاقة القوية التي تربط الأساتذة ببعضهم البعض ما يخلق انتماء قوي للأساتذة ما يجعله يشعر أن زملائه هم جزء من أفراد عائلته واعتبار المشاكل التي تواجهها جامعته جزء من مشاكله الخاصة وأنه جزء من الجامعة، وهذا المستوى الجيد من الالتزام العاطفي يساهم في بناء علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين في المؤسسة حسب دراسة (محمد عبد سعيد عليان، 2016).
- أظهرت النتائج أن بعد الالتزام المعياري جاء في المرتبة الثانية وهو ما يتفق مع دراسة (Ali Çağlar Gulluce et al 2016) ودراسة (سمية قداش وأخرون 2017) وهو ما يفسر أن الأستاذ الجامعي يشعر أنه مدين للجامعة التي يعمل بها وأن لها فضل كبير عليه وهو ما يجعله يشعر بأن جامعته تستحق الإخلاص والالتزام من طرفه لما لها من فضل عليه وهذا الالتزام قد يكون راجع إلى شعور لدى الأستاذ بضرورة رد الجميل للجامعة التي لطالما قدمت له الكثير وهذا المستوى الجيد من الالتزام المعياري يعتبر عنصراً مهماً بالنسبة للجامعة خاصتها في حالة الأوقات التي تقع فيها في أزمات قد تؤدي إلى نقص في تقديم الحوافز للأفراد ما يدفع الالتزام المعياري للأساتذة من تقديم أعلى مستوى من الإنجاز كنوع من رد الجميل حسب دراسة (محمد حسن محمود الغرابوي 2014).
- أظهرت النتائج أن الالتزام المستمر جاء ثالثاً بتقدير جيد (Ali Çağlar Gulluce et al 2016) وهو ما يفسر أن الأستاذ يعتبر بقاءه في الجامعة أمراً ضرورياً وأن بقاءه فيها سوف يكسبه الكثير وهذا الالتزام الجيد قد يكون راجع إلى التكاليف التي قد يتعرض لها الأستاذ في حالة ما إذا غادر الجامعة أو تقييمه الجيد للفوائد الاقتصادية التي سوف يتحصل عليها كلما طالت مدة بقاءه مع الجامعة أو أن الأستاذ يعتبر أنه هناك قلة في فرص العمل وأنه سيتعرض لمشاكل مادية واجتماعية في حالة قرر ترك الجامعة وأنه لن يخصص على عمل آخر بنفس الامتيازات التي يتحصل عليها وهو أستاذ في هذه الجامعة كما يساهم هذا المستوى الجيد للالتزام المستمر في تقليل الكثير من الظواهر السلبية كالارتفاع معدل الغيابات والتسرب الوظيفي وانخفاض مستوى الأداء حسب دراسة (عاشوري ابتسام 2015).

المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي.

- أظهرت النتائج أن هناك أثر بدرجة متوسطة للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي حيث أن (9,25%) من التغيير في مستوى الالتزام التنظيمي للأستاذ الجامعي يعود للتغيير في مستوى إدراك الأستاذ الجامعي لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل المسؤولين في الجامعات محل الدراسة وهو ما يفسر أنه كلما زاد إدراك الأساتذة لممارسات أبعاد القيادة الأخلاقية من عدالة ونزاهة وتوجه نحو الأساتذة من خلال الاهتمام بهم وتقديم توجيهات أخلاقية وتقاسم السلطة معهم توضيح دور كل أستاذ ووضع التنمية المستدامة ضمن أهداف الجامعة كلما زادت رغبة الأستاذ في البقاء والاستمرار مع الجامعة لأطول فترة ممكنة وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (قعوده نصرالدين وسلامي منيرة 2020) وكذلك دراسة (Ilham binti Ismail 2014) (Lee, Kyung Hee 2010) بينما لم تتفق نتيجة دراستنا الحالية مع دراسة (Ilham binti Ismail 2014) (Lee, Kyung Hee 2010) والتي توصلت إلى أن القيادة الأخلاقية أثرت بشكل إيجابي وكبير على الالتزام التنظيمي and Yaakob bin Daud

في المدارس الثانوية وكذلك دراسة (فاطمة الإسلامية وآخرون 2016) والتي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط مهم بين القيادة الأخلاقية للمديرين في المدارس الثانوية في المنطقة الرابعة في طهران والالتزام التنظيمي للمعلمين.

● أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن ثلاثة أبعاد فقط هي من كان لها أثر بدرجة متوسطة على الالتزام التنظيمي للأستاذ الجامعي وهي التوجيه الأخلاقي وتوضيح الدور والعدالة وهو ما يفسر أنه كلما كان المسؤولون في الجامعة حازمين في التعامل مع المخالفين لمعايير أخلاقيات المهنة وكلما أظهر المسؤولون احترام لأخلاقيات المهنة وكلما فتح نقاشات مع الأساتذة فيما يخص أخلاقيات المهنة وكلما كان المسؤولون عادلين ويتعاملون مع جميع الأساتذة بنفس الشكل وكلما التزموا بعدالة توزيعية فيما يخص توزيع الحصص التدريسية بين الأساتذة وكلما عملوا على توضيح الأهداف المتوقعة من الأساتذة والأولويات في العمل كلما ساهم هذا في تعزيز الالتزام التنظيمي للأستاذ الجامعي، وظهور هذه الأبعاد الثلاثة قد يكون راجع إلى كون العدالة تزيد من إدراك الأستاذ بأن حقوقه محفوظة والتوجيه الأخلاقي يزيد من التوافق بين قيم ومبادئ الجامعة وقيم ومبادئ الأستاذ وتوضيح الدور يعزز التواصل بين المسؤولين والأساتذة ما يعمل على تعزيز الالتزام التنظيمي بدرجة متوسطة.

● أظهرت النتائج أن هناك أثر بدرجة متوسطة للقيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفي حيث أن (29,2%) من التغيير في مستوى الالتزام العاطفي للأستاذ الجامعي يعود للتغيير في مستوى إدراك الأستاذ الجامعي لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل المسؤولين في الجامعات محل الدراسة أما الباقي فيعود إلى متغيرات لم تأخذها الدراسة في الحسبان وهو ما يفسر أنه كلما زاد إدراك الأساتذة للممارسات نمط القيادة الأخلاقية من عدالة ونزاهة وتوجه نحو الأساتذة من خلال الاهتمام بهم وتقديم توجيه أخلاقي تشارك السلطة معهم وتوضيح دور كل أستاذ ووضع التنمية المستدامة ضمن أهداف الجامعة كلما زاد انتماء الأستاذ للجامعة وزاد تعلقاً بزملائه في العمل.

● أظهرت النتائج أن ثلاثة أبعاد فقط هي التي كان لها أثر إيجابي متوسط على الالتزام العاطفي وهي النزاهة والاهتمام بالاستدامة وتوضيح الدور وهو ما يفسر أنه كلما كان المسؤولون في الجامعة يوفون بوعودهم وتتطابق أقوالهم مع أفعالهم ويتحملون مسؤولية الأخطاء التي تقع بسببهم وكلما عملوا على إدماج مفاهيم التنمية المستدامة ضمن مخططات الجامعة وبرامجها التدريسية وكلما عملوا على توضيح الأهداف المتوقعة من الأساتذة والأولويات كلما ساهم هذا في تعزيز الالتزام التنظيمي للأستاذ الجامعي بدرجة متوسطة، وظهور هذه الأبعاد الثلاثة قد يكون راجع إلى كون صدق المسؤولين في الجامعة ووفائهم بوعودهم تجاه الأساتذة يساهم في تعزيز الثقة بالمسؤولين هذه الثقة بين المسؤول والأستاذ تزيد من التواصل فيما بينهما ما يحفز انتماء الأستاذ إلى زملائه في العمل وكذلك بالنسبة للاهتمام بالاستدامة فإدراك الأستاذ أن المسؤولين يسعون إلى المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال أدوارهم يزيد من تعلقه بالجامعة كونها تعمل على الحفاظ على مقدرات الأجيال القادمة وكذلك بالنسبة لتوضيح الدور فهو يعمل زيادة التواصل بين المسؤولين والأساتذة من خلال تحديد الأولويات في العمل والأهداف المراد تحقيقها ما يزيد من الالتزام العاطفي للأستاذ الجامعي.

● أظهرت النتائج أن هناك أثر بدرجة ضعيفة للقيادة الأخلاقية على الالتزام المعياري حيث أن (13,1%) من التغيير في مستوى الالتزام المعياري للأستاذ الجامعي يعود للتغيير في مستوى إدراك الأستاذ الجامعي لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل المسؤولين في الجامعات محل الدراسة أما الباقي فيعود إلى متغيرات لم تأخذها الدراسة في الحسبان وهو ما يفسر

أنه كلما زاد إدراك الأساتذة للممارسات نمط القيادة الأخلاقية من عدالة ونزاهة وتوجه نحو الأساتذة من خلال الاهتمام بهم وتقديم توجيهات أخلاقي وتقاسم السلطة معهم توضيح دور كل أستاذ ووضع التنمية المستدامة ضمن أهداف الجامعة كلما زاد إخلاص الأستاذ إلى جامعته واعتبر أن مغادرتها أمر لا يليق مقارنات بما قدمته له .

● أظهرت النتائج أن بعدين فقط وهما العدالة وتوضيح الدور من كان لهما التأثير على الالتزام المعياري للأستاذ الجامعي وبدرجة ضعيفة وهما ما يفسر أنه كلما زاد إدراك الأستاذ للعدالة التعاملية للمسؤولين في الجامعة وعدالة توزيع الحصص فيما بينهم وترقيتهم وفق القوانين المنصوص عليها وسعي المسؤولين في الجامعة لتوضيح التوقعات المطلوبة من الأستاذ وتحديد الأولويات في العمل وتحديد المسؤوليات المرتبطة بكل أستاذ كلما ساهم ذلك في تحسين ولو بشكل ضعيف في رغبة الأستاذ للبقاء مع الجامعة حتى ولو كان لديه فرص أخرى أحسن، وظهور هذين البعدين قد يكون راجع إلى كون توضيح الدور يحدد للأستاذ مهامه ويحدد له الأهداف التي تسعى الجامعة إليها ومن ثم يطلب من الأستاذ المساهمة في تحقيق هذه الأهداف وهو ما يجعل الأستاذ يشعر بأنه أحد أهم الأطراف الفاعلين في الجامعة، كما تحسسه عدالة المسؤولين بأنه محل اهتمام من طرف المسؤولين وأن حقوقه لن تضيع وأنه سيأخذها وهو ما يقوي الالتزام المعياري للأستاذ ويجعله يحس بأفضال الجامعة عليه.

● أظهرت النتائج أن هناك تأثير بدرجة ضعيفة للقيادة الأخلاقية على الالتزام المستمر للأستاذ الجامعي وهو ما يفسر أنه كلما زاد إدراك الأستاذ الجامعي للممارسة نمط القيادة الأخلاقية من عدالة ونزاهة وتوضيح لدور وتوجيه أخلاقي ومشاركة السلطة وتوجه نحو الأفراد واهتمام بالاستدامة كلما ساهم هذا بتحسين التزامه المستمر بشكل ضعيف حيث أن 11,8 من التغيير في الالتزام المستمر يعود إلى التغيير في إدراك الأستاذ لممارسة نمط القيادة الأخلاقية في الجامعة أما الباقي فيعود لمتغيرات لم تأخذها الدراسة في الحسبان.

● أظهرت النتائج أن بعدين فقط وهما التوجيه الأخلاقي وتوضيح الدور من كان لهما التأثير على الالتزام المستمر وهو ما يفسر أن كلما زاد إدراك الأستاذ الجامعي لاهتمام المسؤولين في الجامعة بأخلاقيات المهنة ومنع كل التجاوزات للأخلاقية وتعامل بحزم مع المخالفين لمعايير السلوك الأخلاقي وسعي المسؤولين في الجامعة لتوضيح التوقعات المطلوبة من الأستاذ وتحديد الأولويات في العمل وتحديد المسؤوليات المرتبطة بكل أستاذ كلما ساهمت بشكل ضعيف في رغبة الأستاذ في البقاء والاستمرار مع الجامعة لأطول فترة ممكنة وكلما قلته رغبته وتفكيره في مغادرة المؤسسة، وظهور هذين البعدين قد يكون راجع إلى كون تشجيع المسؤولين للأساتذة لتحلي بأخلاقيات المهنة والتعامل بحزم مع المخالفين سيحقق لنا العديد من المزايا التي ستمنع السرقات العلمية مثلا وبالتالي تصبح ترقية الأساتذة في الرتب تمتاز بعدالة أكثر ما يجعل الأستاذ يدرك أن حصوله على ترقية في الرتبة ومزايا من الجامعة لن يكون إلى بناء على التزامه بأخلاقيات البحث وهذا يزيد من إدراك الأستاذ بأن الامتيازات والترقيات التي سيحصل عليها في الجامعة ستكون فرصها أكبر في هذه الجامعة على اعتبار أن المسؤولين سيكونون على دراية تامة بمدى التزام كل أستاذ بأخلاقيات المهنة وخاصة فيما يتعلق بالبحث العلمي الذي يعتبر السبب الأول في ترقية الأساتذة وحصولهم على امتيازات إضافية، وكذلك بالنسبة لتوضيح الدور فهو يحدد لك المهام الموكلة إليك بدقة ويوضح الأولويات في العمل ما يجعل الأستاذ قادر على أداء مهامه بكفاءة وفعالية كبيرة ما يسهل للأستاذ متطلبات الترقية داخل الجامعة، كل هذا يساعد الأستاذ في الحصول على بعض الأمور المادية التي تحفز الالتزام المستمر للأستاذ الجامعي.

- أظهرت النتائج أن بعد توضيح الدور هو البعد الوحيد الذي كان له أثر على الالتزام التنظيمي بشكل عام لعينة الدراسة وعلى أبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام المستمر) وهو ما يفسر الدور الكبير الذي يحتله هذا البعد فتحديد المهام الموكل لكل فرد تساعد في تحقيق أقصى قدر من الكفاءة الإنتاجية من خلال وضعه في الصورة، كما تبرز أهمية هذا البعد من خلال زيادة الاتصال التنظيمي بين مختلف المستويات في المؤسسة ما يزيد من الثقة المتبادلة بين هذه المستويات.

المطلب الرابع: نتائج الفروقات في تصورات عينة الدراسة نحو القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في تصورات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة للقيادة الأخلاقية وأبعادها تعزى إلى متغير الجنس وهو ما يفسر أن الأساتذة على اختلاف جنسهم في الجامعة لا يشعرون بأي فروقات في ممارسة نمط القيادة الأخلاقية داخل الجامعة، وهذا ما قد يرجع إلى كون إدراك الأساتذة لممارسة بعد العدالة جاء بتقدير متوسط قريب من الجيد وهو ما يؤكد أن المسؤولين في الجامعة يتعاملون مع الجميع بنفس الطريقة دون تمييز لجنس على حساب الجنس الآخر ويهتمون بمصالح الأساتذة جميعاً ويجاولون الوفاء بوعدهم تجاه الجميع ويتعاملون بحزم فيما يتعلق بمخالفة معايير السلوك المهني مع الجميع دون التحيز لذكر أو لأنثى.
- أظهرت النتائج أن توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغير الرتبة ويتجلى ذلك في بعدين هما (الاهتمام بالاستدامة ومشاركة السلطة) بين رتبة الأستاذ والرتبة الأخرى للاهتمام بالاستدامة ورتبة أستاذ مساعد أ مع رتبة أستاذ مساعد ب ورتبة أستاذ مساعد أ وأستاذ محاضر ب بالنسبة لبعد مشاركة السلطة وهو ما قد يرجع إلى أن الأساتذة من ذوي رتبة أستاذ مساعد أ يشعرون بفروقات في ممارسة بعد مشاركة السلطة كونهم فئة شبابية تسعى إلى إثبات نفسها والحصول على قدرة على اتخاذ القرارات في الوسط التنظيمي إلى أن مركزية القرارات في الجامعة لا تمكنهم من ذلك وهذا ما يخلق لنا فروقات في تصورات عينة الدراسة نحو ممارسة بعد مشاركة السلطة تعزى لمتغير الرتبة، ونفس الشيء بالنسبة لبعد الاهتمام بالاستدامة ففئة الأساتذة من رتبة أستاذ والتي هي أعلى رتبة ومن أجل الوصول إليها يتطلب من الأستاذ العديد من الأعمال العلمية وبالإضافة إلى هذا فكون هذه الفئة ذات خبرة في الجامعة وقد تكون تقلدت مناصب إدارية في الجامعة يجعلها تحوز على معلومات كافية حول مدى مساهمة الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة وماهي النقائص التي تعاني منها الجامعة من أجل إظهار الاهتمام بالاستدامة، كل هذا يخلق لنا فروقات في تصورات عينة الدراسة نحو مدى الاهتمام بالاستدامة من طرف المسؤولين في الجامعة.
- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغير الأقدمية وهون ما يفسر أن عدد سنوات الخدمة لم يحدث أي فروقات في تصورات عينة الدراسة لممارسة نمط القيادة وأبعادها داخل الجامعة وهو ما قد يرجع إلى أن المسؤولين في الجامعة يتعاملون مع الجميع بنفس الطريقة ويهتمون بالأساتذة ومصالحهم يأخذون بأرائهم دون التحيز لأي أستاذ بناء على مدة خدمته والفترة التي قضاها المسؤول مع الأستاذ داخل الجامعة.

- أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة للقيادة الأخلاقية وأبعادها تعزى إلى متغير الجامعة وهو ما يفسر أن الجامعة التي يدرس فيها الأستاذ لم تحدث أي فروقات في تصورات عينة الدراسة لممارسة نمط القيادة وأبعادها وهو ما قد يرجع إلى أن المسؤولين في الجامعات محل الدراسة ملتزمون بممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية وإظهار قدر من النزاهة والعدالة والتوجه نحو الأساتذة وأنهم ملتزمون باحترام ميثاق أخلاقيات المهنة في الجامعة.
- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس وهو ما يفسر أن جنس الأستاذ لا يحدث أي فروقات في مستوى الالتزام التنظيمي وهو ما قد يرجع إلى الاهتمام الجيد الذي يبديه المسؤولين بالأساتذة وإلى خضوع جميع الأساتذة لنفس الظروف وعملهم في نفس البيئة.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الرتبة حيث تجلت هذه الفروقات في مستوى الالتزام العاطفي لدى عينة الدراسة بين رتبة أستاذ مع إحدى الرتب التالية (أستاذ مساعد أ، أستاذ محاضر أ، أستاذ محاضر ب) وهو ما قد يرجع إلى كون فئة الأساتذة من رتبة أستاذ تكون لها مدة خدمة أطول وبالتالي يكون لديهم تعلق أكبر من باقي الأساتذة بالجامعة وبزملائهم في العمل ولا يكون لديه أي رغبة في تغيير الجامعة وهذا ما يخلق لنا فروقات في مستويات الالتزام العاطفي لدى الأساتذة يعزى إلى متغير الرتبة.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الأقدمية حيث تجلت هذه الفروقات في مستوى الالتزام العاطفي بين الأساتذة الذين لديهم عدد سنوات خدمة من 6 سنوات إلى 11 سنة والأساتذة الذي لديهم عدد سنوات خدمة 12 سنة فما فوق، وهو ما قد يرجع إلى مدة الخدمة الطويلة التي قضاها الأساتذة في الجامعة التي تزيد من التزامه العاطفي كلما زادت مدة خدمة الأستاذ وتزيد تعلقا بالجامعة وزملائه في العمل وتزيد فخره بانتمائه لهذه الجامعة وهو ما يخلق فروقات في مستوى الالتزام العاطفي لدى الأساتذة بناء على المدة التي قضاها في الجامعة أو أقدميتهم في الجامعة.
- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجامعة بين جامعتي بسكرة ورقلة حيث تجلت هذه الفروقات في مستوى الالتزام المستمر وهو ما يفسر أن مكان الجامعة التي يعمل بها الأستاذ تخلق فروقات في مستوى الالتزام المستمر لدى الأساتذة وهو ما قد يرجع إلى التفاوت في الأجر بين الجامعتين حيث تزيد أجور أساتذة جامعة ورقلة على أجور أساتذة جامعة بسكرة بناء على ما حددته الوزارة الوصية وهو ما يخلق لنا فروقات في الالتزام المستمر بين الأساتذة في الجامعتين.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإجابة عن تساؤلات الدراسة، حيث بدأنا بعرض التفاصيل الديمغرافية لعينة الدراسة ومن ثم الإجابة عن تساؤلات الدراسة، حيث تمحور السؤال الأول حول مستوى ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في الجامعات محل الدراسة والذي جاءت تقديرات الأساتذة بشأنه بشكل جيد، ومستوى الالتزام التنظيمي والذي جاء بشكل جيد أيضا للأستاذ الجامعي بالنسبة لسؤال الثاني، من ثم قمنا باختبار فرضيات الدراسة بداية بالفرضيات التي تطرقت للأثر الذي تلعبه القيادة الأخلاقية وأبعادها على الالتزام التنظيمي بأبعاده والتي توصلت إلى أن هناك أثر بدرجة متوسطة للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي والالتزام العاطفي، بينما كان هناك أثر بدرجة ضعيفة للقيادة الأخلاقية على الالتزام المعياري والالتزام المستمر، ومن ثم الفرضيات التي تطرقت للفروقات في مستوى إدراك الأساتذة للممارسة نمط القيادة الأخلاقية داخل الجامعة والفروقات في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين.

خاتمة

خاتمة:

في ظل التطورات والتغيرات الكبيرة الحاصلة في محيط الجامعة الجزائرية وفي ظل احتدام المنافسة فيما بينها من أجل التصنيف في مراتب متقدمة، كان لزاما على هذه الجامعات أن تعمل على توفير العوامل الضرورية التي تمكنها من المنافسة والوصول إلى مراتب جيدة على مستوى التصنيف العالمي، ولا شك أن الاهتمام بالأستاذ يعتبر العامل الرئيسي الذي يمكن الجامعة من الوصول إلى أهدافها لذلك فإن إخلاصه والتزامه مع الجامعة يساعده على تقديم أفضل أداء، لذا لا بد من العمل على تعزيز هذا الالتزام والتأثير فيه وخاصة من خلال نمط القيادة الذي يعتبر جوهره هو التأثير على المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وخاصة باستخدام المسؤولين في هذه الجامعات لسلوكيات أخلاقية معينة، ولذلك من خلال هذه الدراسة حاولنا الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيسي والمتمثل في هل تؤثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي للأستاذ الجامعي في مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي سنوردها في النقاط التالية:

أولا: النتائج النظرية لدراسة:

- يعتبر نمط القيادة الأخلاقية من أكثر أنماط القيادة التي اكتسبت زخما كبيرا في الأدبيات القيادية التي جاءت كحل لمعالجة أوجه النقص والقصور التي عرفها القادة.
- تعتبر الدراسات التي أجراها كل من براون وترفينو وهاريسون (Brown, Treviño, & Harrison) 2005، وبراون وترفينو 2006 (Brown, Treviño) الدراسات الرئيسية التي اعتمد عليها أغلب الباحثين من أجل دراسة جوانب موضوع القيادة الأخلاقية.
- القيادة الأخلاقية هي استخدام سلوكيات تستند إلى قيم معيارية وأخلاقية من طرف القائد وتعزيز مبدأ التشاور في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها مع مراعاة أهداف الأفراد والمجتمع ككل، ونشر وتعميم مثل هذه السلوكيات بين كل العاملين في المؤسسة.
- تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في أنها البوصلة التي تحدد اتجاهات القادة في تعاملاتهم داخل المؤسسة مع العاملين وكل الأطراف الفاعلة في المؤسسة، فهي تساهم في خلق بيئة تنظيمية تسودها المعايير والمبادئ الأخلاقية والتي من شأنها أن يكون لها دور فعال في تخفيض السلوكيات غير المرغوب فيها داخل المؤسسة وتحقيق فعالية أكبر للقائد وزيادة ثقة العاملين والأطراف الأخرى التي لها علاقة بالمؤسسة في القائد.
- كانت الأبعاد السبعة لكالشوفن وآخرون 2011 (Kalshoven et al) أكثر شمولاً وإلماماً للمواصفات الواجب توفرها في القائد الأخلاقي والأكثر تعبيرا عن القيادة الأخلاقية والتي تتناسب مع المتطلبات الحديثة للقائد والمؤسسة معا.
- الالتزام التنظيمي هو الحالة التي يكون فيها الفرد مرتبطاً بمؤسسته، هذا الارتباط يكون شعور حيث يدفعه هذا الشعور إلى تبني أهداف وتوجهات المؤسسة والرغبة في تحقيقها والاستمرار معها.

- يساهم التزام العاملين مع المؤسسة في تقليل العديد من الأمور السلبية التي تعاني منها المؤسسات في الوقت الحالي خاصة دوران العمل والتسرب الوظيفي الأمر الذي ينتج عنه تحمل المؤسسة لتكاليف كبيرة خاصة منها تكاليف توظيف وتدريب العامل الجديد الذي عوض العامل.
- يتأثر الالتزام التنظيمي للعاملين بالعديد من العوامل التنظيمية وغير التنظيمية فهو يتأثر بالخصائص الشخصية للأفراد مثل العمر والجنس وكذلك المناخ التنظيمي ونمط القيادة السائد في المؤسسة ومستوى العدالة التنظيمي المدركة فيها والرضا الوظيفي وحتى الوضع الاقتصادي العام التي تعاني منه البلد.
- يعتبر نموذج (Meyer & Allen, 1991) المكون من ثلاثة أبعاد هو النموذج السائد لدراسة الالتزام في مكان العمل نظرا لاستخدامه على نطاق واسع، حيث أصبح هذا النموذج يهيمن على أبحاث الالتزام التنظيمي.
- تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية وخاصة تعليمية واجتماعية وتربوية مصرح لها بتقديم شهادات ذات طابع أكاديمي تتمتع بالاستقلال المالي تعمل على تكوين طلبة ما بعد شهادة التعليم الثانوي في تخصصات ومجالات مختلفة.
- القيادة الأكاديمية هي القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتوفرة لمؤسسات التعليم العالي بغية تحقيق الأهداف المرسومة والمخطط لها.
- أظهرت نتائج تحليل المحتوى أن ميثاق الأخلاقيات والأدب الجامعية أشار بصفة مباشرة لستة أبعاد من أبعاد القيادة الأخلاقية التي اعتمدت عليها دراستنا وهي (العدالة، النزاهة، التوجه نحو الأفراد، مشاركة السلطة، التوجيه الأخلاقي الاهتمام بالاستدامة)، بينما أشارت بصفة غير مباشرة لتوضيح الدور في التزامات الموظفين والأساتذة.

ثانيا: النتائج التطبيقية لدراسة

- 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 لإدراك المسؤولين في هذه الجامعات للأهمية البالغة التي تحتلها الممارسات الأخلاقية، من نزاهة وعدالة وتوجيه أخلاقي وتشجيع على تعزيز روح التعاون بين أعضاء فريق العمل، ويعكس أيضا مدى التزام المسؤولين بممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية داخل الجامعة وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية التي تنص على **يمارس المسؤولون في الجامعات محل الدراسة نمط القيادة الأخلاقية بدرجة جيدة.**
- أظهرت النتائج أن كل من بعد التوجه نحو الأفراد وتوضيح الدور والتوجيه الأخلاقي جاءت كأكثر الأبعاد إدراكا من طرف عينة الدراسة بتقدير جيد حيث جاء بعد التوجه نحو الأفراد أولا يليه توضيح الدور والتوجيه الأخلاقي، وهو ما يفسر الاحترام الكبير الذي يتلقاه الأساتذة من طرف المسؤولين ويظهر أيضا الاهتمام الكبير من طرف المسؤولين باحتياجات الأساتذة وأن هناك سلوك من المسؤولين يستهدف توفير ما يلزم من أجل تحقيق الأهداف الوظيفية كما أن المسؤولين يبدون اهتمام كبيرا بالسلوكيات الأخلاقية أثناء العمل وعلى هذا الأساس نقبل الفرضيات التي تنص على **"يمارس المسؤولون في الجامعات محل الدراسة بعد التوجه نحو الأفراد وتوضيح الدور والتوجيه الأخلاقي بدرجة جيدة."**

- أظهرت النتائج أن كل من بعد العدالة ومشاركة السلطة والنزاهة والاهتمام بالاستدامة جاءت بتقدير متوسط من وجهة نظر عينة الدراسة حيث حل بعد النزاهة رابعا يليه كل من مشاركة السلطة والنزاهة والاهتمام بالاستدامة على التوالي وهو ما يفسر أن هناك بعض التحفظات على ممارسة بعد العدالة والنزاهة وهو ما قد يرجع إلى كون ممارسات النزاهة والعدالة حساسة لكل فرد ما قد يؤثر على تصورات عينة الدراسة تجاهها داخل الجامعة، كما كانت هناك بعض التحفظات على مستوى التمكين الممنوح للأساتذة وهو ما يرجع إلى مركزية القرارات في الوظيف العمومي وكذلك مدى مشاركة الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة وعلى هذا الأساس نرفض الفرضيات الفرعية التي تنص على "يمارس المسؤولون في الجامعات محل الدراسة بعد العدالة ومشاركة السلطة والنزاهة والاهتمام بالاستدامة بدرجة جيدة"
- أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي بشكل عام لعينة الدراسة ومستوى الالتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام المستمر جاءت بتقدير جيد وهو ما قد يكون راجع إلى الشعور الكبير بالانتماء للجامعة ما يجعل نية ترك العمل لدى الأساتذة ضعيفة ما يجعلهم يتمتعون برغبة كبيرة في الاستمرار والبقاء مع جامعاتهم وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية التي تنص على "يتمتع الأستاذ الجامعي في الجامعات محل الدراسة بالالتزام التنظيمي بدرجة جيدة." والفرضيات الفرعية التي تنص على "يتمتع الأستاذ الجامعي في الجامعات محل الدراسة بالالتزام عاطفي ومعيارى ومستمر بدرجة جيدة."
- أظهرت النتائج أن هناك أثر بدرجة متوسطة للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي حيث أن (9,25%) من التغير في مستوى الالتزام التنظيمي للأستاذ الجامعي يعود للتغير في مستوى إدراك الأستاذ الجامعي لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل المسؤولين في الجامعات محل الدراسة وهو ما يفسر أنه كلما كانت نظرت الأساتذة إيجابية نحو ممارسة نمط القيادة الأخلاقية كلما حسن ذلك من التزامه التنظيمي بشكل متوسط وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مستوى القيادة الأخلاقية السائدة في الجامعات محل الدراسة والالتزام التنظيمي للأساتذة الجامعيين بها."
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن ثلاثة أبعاد فقط هي من كان لها أثر بدرجة متوسطة على الالتزام التنظيمي للأستاذ الجامعي وهي التوجيه الأخلاقي وتوضيح الدور والعدالة وهو ما يفسر أن أي تغير في ممارسة هذه الأبعاد الثلاثة من طرف المسؤولين كلما ساهم ذلك في تغير مستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة وعليه تم قبول الفرضية التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجيه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) في الجامعات محل الدراسة والالتزام التنظيمي للأساتذة الجامعيين بها."
- أظهرت النتائج أن هناك أثر بدرجة متوسطة للقيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفي حيث أن (2,29%) من التغير في مستوى الالتزام العاطفي للأستاذ الجامعي يعود للتغير في مستوى إدراك الأستاذ الجامعي لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل المسؤولين في الجامعات محل الدراسة وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مستوى القيادة الأخلاقية السائدة في الجامعات محل الدراسة والالتزام العاطفي للأساتذة الجامعيين بها.

- أظهرت النتائج أن ثلاثة أبعاد فقط هي التي كان لها أثر إيجابي متوسط على الالتزام العاطفي وهي النزاهة والاهتمام بالاستدامة وتوضيح الدور وهو ما يفسر أن مستوى الالتزام العاطفي للأستاذ خاضع لتصوراته حول ممارسة هذه الأبعاد الثلاثة من طرف المسؤولين وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجيه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) في الجامعات محل الدراسة والالتزام العاطفي للأساتذة الجامعيين بها".
- أظهرت النتائج أن هناك أثر بدرجة ضعيفة للقيادة الأخلاقية على الالتزام المعياري حيث أن (13,1%) من التغير في مستوى الالتزام المعياري للأستاذ الجامعي يعود للتغير في مستوى إدراك الأستاذ الجامعي لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية من قبل المسؤولين في الجامعات محل الدراسة وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مستوى القيادة الأخلاقية السائدة في الجامعات محل الدراسة والالتزام المعياري للأساتذة الجامعيين بها.
- أظهرت النتائج أن بعدين فقط وهما العدالة وتوضيح الدور من كان لهما أثر على الالتزام المعياري للأستاذ الجامعي وبدرجة ضعيفة وهو ما يفسر أن مستوى الالتزام المعياري للأستاذ خاضع لتصوراته حول ممارسة هذان البعدين من طرف المسؤولين وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجيه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) في الجامعات محل الدراسة والالتزام المعياري للأساتذة الجامعيين بها".
- أظهرت النتائج أن هناك تأثير بدرجة ضعيفة للقيادة الأخلاقية على الالتزام المستمر للأستاذ الجامعي حيث أن 11,8 من التغير في الالتزام المستمر يعود إلى التغير في إدراك الأستاذ لممارسة نمط القيادة الأخلاقية في الجامعة وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مستوى القيادة الأخلاقية السائدة في الجامعات محل الدراسة والالتزام المستمر للأساتذة الجامعيين بها.
- أظهرت النتائج أن بعدين فقط وهما التوجيه الأخلاقي وتوضيح الدور من كان لهما أثر على الالتزام المستمر وهو ما يفسر أن الالتزام المستمر للأستاذ خاضع لبعدين فقط من أصل سبعة أبعاد وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين أبعاد القيادة الأخلاقية (العدالة، النزاهة، التوجيه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، الاهتمام بالاستدامة) في الجامعات محل الدراسة والالتزام المستمر للأساتذة الجامعيين بها".
- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في تصورات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة للقيادة الأخلاقية وأبعادها تعزى إلى متغير الجنس وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغير الجنس".

- أظهرت النتائج أن توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغير الرتبة ويتجلى ذلك في بعدين هما (الاهتمام بالاستدامة ومشاركة السلطة) وكانت الفروقات لصالح الأساتذة ذوي رتبة (أستاذ) في البعدين (الاهتمام بالاستدامة ومشاركة السلطة) وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغير الرتبة".
- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغير الأقدمية وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة لأبعاد القيادة الأخلاقية تعزى إلى متغير الأقدمية".
- أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة للقيادة الأخلاقية وأبعادها تعزى إلى متغير الجامعة وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة للقيادة الأخلاقية وأبعادها تعزى إلى متغير الجامعة".
- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس وعلى هذا الأساس نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس".
- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الرتبة حيث تجلت هذه الفروقات في مستوى الالتزام العاطفي لدى عينة الدراسة وكانت هذه الفروقات لصالح الأساتذة من رتبة أستاذ وعلى هذا الأساس تم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الرتبة". ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الرتبة".
- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الأقدمية حيث تجلت هذه الفروقات في مستوى الالتزام العاطفي لصالح فئة الأساتذة الذي عملوا 12 سنة فما فوق وعلى هذا الأساس تم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى

متغير الأقدمية". ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الأقدمية".

- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجامعة حيث تجلت هذه الفروقات في مستوى الالتزام المستمر لصالح جامعة ورقلة أمام جامعة بسكرة وعلى هذا الأساس تم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجامعة". ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجامعة".

ثالثا: توصيات الدراسة

- العمل على تعزيز العدالة التعاملية بالنسبة للمسؤولين مع الجميع في الجامعة ومحاولة إيجاد حل لمشكلة الحوافز التي توزع على الجميع بالتساوي دون الأخذ بعين الاعتبار لأداء الأستاذ.
- زيادة الاهتمام باحتياجات الأساتذة من طرف المسؤولين ومراعاة مصالحهم بشكل كبيرة ووضع اهتماماتهم ضمن الأولويات عند اتخاذ أي قرارات.
- العمل على تعزيز الاتصال الإداري بين المسؤولين في الجامعة والأساتذة عن طريق إجراء اجتماعات بين المسؤولين والأساتذة لمناقشة المشاكل التي يعاني منها الأساتذة وزيادة الاحتكاك فيما بينهم.
- العمل على توفير مناخ تنظيمي جيد من خلال زيادة الاهتمام بالسلوكيات الأخلاقية داخل الجامعة والحرص على الالتزام بها من طرف الجميع والتعامل بحزم مع المخالفين.
- العمل على تعزيز مشاركة الأساتذة بشكل أكبر في اتخاذ القرارات التنظيمية ما يمكنه من وضع خطط واستراتيجيات الكلية التي ينتمي إليها.
- العمل على تعزيز مبدأ الشفافية في التعامل مع جميع الأساتذة مما يشجع على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة.
- العمل على تعزيز الحس المقاولاتي لدى الطلبة من خلال حرص مسؤولي الأقسام في الكليات على تنظيم أيام دراسية ودورات تكوينية فيما يخص المقاولاتية.
- لا بد من ربط التكوين الجامعي مع الاحتياجات التنموية والتحديات المستقبلية من خلال إدماج مقاييس تعني بالتنمية المستدامة ضمن المناهج الدراسية لطلبة.
- العمل على تعزيز الشراكة بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي من أجل المساهمة في تكوين نوعي لطلاب.
- الحرص على قياس الالتزام التنظيمي للأساتذة بشكل دوري ما يضع مسؤولي الجامعة في الصورة فيما يخص التزام الأساتذة تجاه جامعتهم.

- العمل على تعزيز التآخي فيما بين الأساتذة والإدارة ما يشجع على تعزيز الانتماء للجامعة.
- الاستثمار في الأساتذة من خلال إرسالهم إلى دورات تكوينية خارجية ما يزيد من الالتزام المعياري والمستمر للأساتذة.

رابعاً: أفاق الدراسة

- تحديات القيادة الأخلاقية فيما بعد كوفيد 19.
- القيادة الأخلاقية كمدخل لتحقيق القيادة المستدامة.
- دور ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في معالجة الصراعات التنظيمية.
- مستوى ممارسة نمط القيادة الأخلاقية دراسة مقارنة بين عدد من القطاعات.
- دور ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تحقيق التنمية المستدامة.
- العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي من وجه نظر الأستاذ الجامعي.
- أثر عدالة القائد على الالتزام التنظيمي للعاملين.
- أدوات تعزيز الالتزام التنظيمي للأستاذ الجامعي.
- أثر مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار على التزامهم التنظيمي.

المراجع

I. الكتب

1. إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ط الرابعة، 2004.
2. أحمد بن عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الأولكة لنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2016.
3. تحسين أحمد الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، مركز الدراسات والبحوث جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط الأولى، 2012.
4. خالد بن جمعة بن عثمان الخراز، موسوعة الأخلاق، مكتبة أهل الأثر لنشر والتوزيع، الكويت، ط الأولى، 2009.
5. رضية بنت سليمان بن ناصر الحسنية، القيادة الأخلاقية، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط الأولى، 2012.
6. سعيد بن ناصر الغامدي، أخلاقيات العمل (ضرورة تنموية)، رابطة العالم الإسلامي، إدارة الثقافة والنشر، سلسلة دعوة الحق، السنة 25، العدد 242، 2010.
7. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 2، 2008.
8. طارق عبد الحميد البدري، أساسيات في علم القيادة، دار الفكر لطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط الأولى، 2002.
9. طارق محمد سويدان، فيصل محمد ياشراجيل، صناعة القائد، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط 3، 2004.
10. محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطية للإنتاج الفني، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط الأولى، 2000.
11. محمد الصريفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، د ط، 2000.
12. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2، 2010.
13. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، د ط، 2001.
14. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط الأولى، 2006.
15. هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، دار الفكر لطباعة والنشر، عمان، الأردن، ط الأولى، 2014.
16. صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر، القيادة الخادمة منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرون، دار نيبور لطباعة والنشر، العراق، 2016.

II. الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. أسامة محمد خليل الزناتي، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2014.
2. أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة جيجل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، 2013/2012.
3. أميرة رفعت محمد حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.
4. أيت بارة شفيعة، دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2009.
5. أيمن يوسف، تطور التعليم العالي: الإصلاح والافاق السياسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2008/2007.
6. خالدية إبراهيم احمد أبو شريف، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016.
7. دريوش شهنواز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011.
8. رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009.
9. سمية جقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.
10. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.
11. عبد الرحيم ناجي علي هامل: القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الإيرادات في المصارف الإسلامية دراسة حالة على مصرف مانديري شريعة بمدينة ملانج بدولة اندونيسيا، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا إبراهيم الحكومية ملانج، اندونيسيا، 2017.
12. عجال مسعود، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
13. عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.

14. عينة المسعود، القيادة الإدارية ودورها في تحقيق عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة دالي براهيم الجزائر، 2010، ص 18.
15. فوزية بنت ظافر علي الشهري، دور القيادة الاكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة المالك خالد، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017.
16. محمد حسن محمود الغرابوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والامن الوطني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
17. محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.
18. محمد عصام عوض محمد، الدور المعدل لثقافة التنظيمية في العلاقة بين أنماط القيادة وجودة اتخاذ القرارات في شركات التامين بالخرطوم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017.
19. محمد فضل الهندي، درجة ممارسة مديري الإداري الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
20. محمد محمد مصطفى أبو جياب، مداخل الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
21. مخلص شياح علي الجميلي، تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي، رسالة دكتوراه في إدارة الاعمال، جامعة كليمنتس العالمية، 2008.
22. موزة بنت حمود بن علي المعرية، ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير، كلية العلوم والاداب، جامعة نزوى، 2014.
23. نور محم أبو علبة، القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
24. وصفية سليمان محسن أبو عمر، درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
25. ختام قاسم مصطفى الجعيثي، درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمي لدى معلمهم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة غزة، غزة، 2017.

III. المقالات:

1. أحمد علي صالح، محمد ذيب المبيضين، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرهما في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية -دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبرى-، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 01، 2013.
2. أحمد محمد بن عيسى، رياض احمد أبا زيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014.

3. إسماعيل العمري، عبد الفتاح أبي مولود، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال المحروقات بمنطقة ورقلة دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 28، 2017.
4. إكرام محسن مهدي الياسري، حسين حريجة غالي، سلوكيات القيادة الاصلية وتأثيرها في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRD) دراسة ميدانية استكشافية تحليلية لآراء عينة من القادة والتابعين في بعض كليات جامعة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 43، 2015.
5. أجد درادكة، هدى المطيري، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 13، عدد 2، 2017.
6. بتول غانم، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الأساسية لسلوكيات القيادة الأخلاقية من المعلمين من وجهة نظر المعلمين، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 11، 2017.
7. بن حواء زهور، محمد يعقوب، تصميم الوظائف والالتزام التنظيمي والالتزام التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 2، 2017.
8. توفيق زايد محمد الرقيب، درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 16، 2017.
9. جامعة محمد بوضياف، مجلة الجامعة، العدد الثاني، 2017.
10. جواد محسن راضي، عبد الله كاظم حسن، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 21، 2011.
11. خالد علي، وليد بشيشي، سليم مجلخ، جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين دراسة استطلاعية على موظفي الإدارة العمومية بولاية تبسة، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 12، العدد 26، 2018.
12. در محمد، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد 09، 2017.
13. راضي بن تركي عذبي الشمري: واقع ممارسات أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 08، المجلد 03، 2019.
14. راضية يوسف، موسى بخاخشة، أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية براهمسة مسعود ببوشقوف، مجلة التنمية الاقتصادية، العدد 05، 2018.
15. سلطان أحمد خليف، سلطان عبد الرحمن فتح، أهمية القيادة الأخلاقية كركيزة جوهرية لتطوير وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم التجارية، العدد 17، رقم 01، 2018، ص 99.
16. سلوى تيشات، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة حالة مؤسسة اشغال الكهرباء (كهريف) تقرت، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، 2018.
17. سليمان بن عبد الله الشتوي، عبد الرحمن بن محمد الحبيب، القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد 4، 2017.

18. سميرة قداش، سميرة صالح، عمار بن عمارة، الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مباح ورقلة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 4، 2017.
19. سميرة صالح، عبد الناصر مويسي، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك شعبة النقل بواسطة الاناييب المديرية الجهوية بجاية، مجلة الباحث، العدد 04، 2014.
20. شوقي قبطان، الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية دراسة حالة مؤسسة حياة (الجزائر) لصناعة مواد التنظيف، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 9، 2016.
21. صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، دور ممارسات القيادة الأكاديمية في تفعيل راس المال البشري بحث ميداني في عينة من الجامعات العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 87، 2016.
22. طويهر طه مدني، شريفة رفاع، دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من الأفراد العاملين بالمكتبات الجامعية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 7، العدد 3، 2018.
23. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد 6، 2017.
24. عبد الحكيم أحمد نجم واخرون، العلاقة بين القيادة الأصيلة وكل من محورية العمل ووقت الفراغ "تطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية"، المجلة المصرية لدراسات التجارية، المجلد 40، العدد 02، 2016.
25. عبد الرحمن عبد الله عبد الرحمن عبد الرحمن، واقع البحوث العلمية الميدانية في مجال المحاسبة -الأخطاء المنهجية- (دراسة تحليلية محتوى البحوث المحاسبية في السودان)، مجلة الطريق لتربية والعلوم الاجتماعية، المجلد 5، العدد 6، 2018.
26. عبد القادر دبون، عبد اللطيف سيتي، دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن -حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غارداية-، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، العدد 04، الرقم 03، 2018.
27. عبد المحسن عبد السلام نعياني، جمال بدير الخولي، نموذج مقترح للعوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي العاطفي بالتطبيق على القطاع المصرفي في مدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، المجلد 36، العدد 1، 2016.
28. عثماني أمينة، تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة واليات إرسائها -دراسة حالة الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية، العدد 14، 2015.
29. علاء زهير الرواشد، دور الجامعة في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها وعلاقة ذلك ببعض متغيرات الشخصية لديهم جامعة البلقاء التطبيقية نموذجاً، مجلة جامعة ام القرى للعلوم الاجتماعية، العدد 1، المجلد 3، 2011.
30. علي حسون الطائي، محسن رشيد مصيبح، العلاقة بين ممارسة القوة وسلوكيات القيادة الأخلاقية بحث ميداني في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 141، العدد 126، 2018.

31. علي ضبيان الرشيدى، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام الحكومية والأهلية بمدينة الرياض، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 33، العدد 71، 2017.
32. علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 1، 2012.
33. عمر بن محمد عمر باداود، عبد الله بن علي أحمد الزهراني، درجة ممارسة قادة مدارس المراحل الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 2، المجلد 2، 2018.
34. فاطمة قهيري، سعيدة ضيف، أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 1، 2020.
35. فدم عبد الحميد، آلاء عبد الموجود العاني، تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الأهلية، مجلة تنمية الرفادين، المجلد 39، العدد 125، 2020.
36. قعودة نصرالدين، سلامي منيرة، أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل -دراسة حالة المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز بباتنة-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10 العدد 4، 2020.
37. قعودة نصرالدين، سلامي منيرة، أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين -دراسة حالة المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز بباتنة-، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 4، العدد 1، 2020.
38. كمال برباوي، دور أنماط القيادة والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013.
39. ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير (دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، 2009.
40. محمد عبد القادر عابدين، محمد عوض شعيبات، بنان محمد حلبية، درجة ممارسة المديرين القيادة الأخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 28، 2012.
41. مومني سارة، بوسهمين أحمد، أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المنظمة دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 4، العدد 2، 2018.
42. نويات عبد القادر، يوسف كمال، دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية الزهراوي بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 10، العدد 16، 2016.
43. وهيب بوربيان، نحو مقارنة وظيفية في تنمية المسؤولية المجتمعية-جامعة تلمسان، مجلة التنمية البشرية للأبحاث التخصصية، العدد 4، المجلد 1، 2018.
44. يوسف حجيم الطائي، رون فريدون عبد الله، ربا نجم رشيد، القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري دراسة تطبيقية على عينة من محافظات النجف الاشرف، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 3، العدد 2، 2017.

1. خالد بن عبد العزيز الشملان، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية الواقع والتطلعات، 2014.

2. الأخصر عزي، نادية إبراهيم، دور الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة لواقع الجامعة الجزائرية)، المؤتمر العربي السادس لضمان جودة التعليم العالي، 2016.

.V المواقع الالكترونية:

1. <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9> .15:31، 2019/04/14

2. <https://www.abahe.uk/university-definition.html>، 2019/04/20، 13:35.

3. راضية بوزيان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، <https://books.google.dz>، 2019/04/22 /16:32.

4. زياد حمد القطارنة: أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، <https://books.google.dz/books?id=a6E8DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq>، 2018/12/15، 23:17.

5. يحيى سعد، مفهوم وأهمية القيادة الأكاديمية،

<https://drasah.com/Description.aspx?id=3436&url=%D9%86%D9%85%D9%88%D8%B0%D8%AC-%D8%A5%D8%B7%D8%A7%D8%B1-%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A-%D8%AD%D9%88%D9%84-%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D9%88-%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%83%D8%A7%D8%AF%D9%8A%D9%85> .16:08، 2021/04/10، PDF .K .%D9%8A%D8%A9-

.VI الجريدة الرسمية.

1. المرسوم التنفيذي 83-544، المؤرخ في 1983/09/24، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 40، السنة 20.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. الكتب:

1. Gary Yukl, **Leadership in Organizations**, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, New York, USA, 8th ed, 2013.
2. George Cheney, Daniel J. Lair, Dean Ritz, Brenden E. Kendall, **Just a Job**, Published by Oxford University Press, Inc. New York, USA, 2010.
3. Patricia J Parsons, **Ethics in public relations**, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, New York, USA, 2nd Ed, 2008.
4. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, New York, USA, 15th ed, 2013.

5. Susan Jacob, V. T, **Ethics and Law for School Psychologists**, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA, 17th ed, 2016.
6. V.G.Kondalkar, **Organization Behavior**, New Age International Publishers, New Delhi, India 2007.
7. Alfonso Borrero Cabala, **l'Université Aujourd'hui**, Center de Recherches pour le Développement International, Ottawa, Editions, Paris, 1995.
8. Adrianna J. Kezar, Elizabeth M. Holcombe, **Shared Leadership in Higher Education: Important Lessons from Research and Practice**, ACE and the American Council on Education, 2017, p v

.II الرسائل والاطروحات الجامعية:

1. Boon Heon TAN, **Effect of a ubiquitous moral cue on ethical leadership, moral disengagement and goal difficulty: Real-world outcomes of a novel behavioural intervention by mobile application technology**, the doctoral dissertation, the Lee Kong Chian School of Business, Singapore Management University, 2017.
2. Casba Kiss, **Organizational Commitment and Work-Family Conflict in Customer Service Centres**, Faculty of Business Administration, University of Budapest, the doctoral dissertation, 2013.
3. Clémentine Annie Essaam Mengue, **L'engagement Organisationnel et les Niveaux du Soi**, Mémoire du programme de Maîtrise en Science de la Gestion, L'Université du Québec A Montréal, 2016.
4. George Wanderi Karanja, **Organization Commitment in Public Secondary Schools and Commercial Banks in Kenya**, the doctoral dissertation on Human Resource Management, Jomo Kenyatta University, 2016.
5. Heather L. Carr, **Ethical Leadership: A Study of Educational Leaders at Vancouver Island University**, Master's Thesis in Educational leadership, Vancouver Island University, 2017.
6. Jacinthe Theberge, **Le Leadership éthique Dans la Fonction Publique Québécoise Concilier éthique et Performance en Contexte de changement**, Mémoire du programme de Maîtrise en Éthique, L'Université du Québec a Rimouski, 2010.
7. Jeff Moorhouse, **Desired Characteristics of Ethical Leaders in Business, Educational, Political and Religious Organizations from East Tennessee: A Delphi Investigation**, the doctoral dissertation, the Faculty of the Department of Educational Leadership and Policy Analysis, East Tennessee State University, 2002.
8. Kristina Diachenko, **Putting Values-Based Leadership Approach into Practice: Readings of Jansen Kraemer, H. M**, Master's Thesis in Education, Department of Education, University of Jyväskylä, 2018
9. Marcia W. Vanderwood, **Leader Self-Perceptions of Ethics In and Out of the Workplace and Personal trustworthiness**, the doctoral dissertation, College of Social and Behavioral Sciences, Walden University, 2018.
10. Marylou Tessier Dugla, **Le Leadership Ethique et le Comportement Déviants L'impact du Professeur sur les Comportements des Etudiants Universitaires**, thèse Master, Université du Québec a Montréal, 2013.
11. Michael C. Chikeleze, **Validation of the Ethical leadership Style Questionnaire (ELSQ)**, the doctoral dissertation, University of Michigan, 2014.

12. Momakhuze Mguqulwa, **the Relationship Between Organization Commitment and Work Performance in Agricultural Company**, Master's Thesis Industrial and Organization Psychology, University of South Africa, 2008.
13. Mouhamadou Thile Sow, **Relationship between Organizational Commitment and Turnover Intentions Among Healthcare Internal Auditors**, the doctoral dissertation, College of Management and Technology, Walden University, 2015.
14. Rachel Igella, **Factors influencing Employee Commitment: A Case of Kenya Civil Aviation Authority**, Master Thesis on Business Administration, United State International University.
15. Youngshix Shin, **the Relationship Between Leadership Styles Organization Commitment and Organization Outcome in Oklahoma's Volunteer Fire Departments**, , Master Thesis on Science, Oklahoma State University, 2013.

.III المقالات:

1. Adil Sheraz, Malik Muhammad Afzal, Kashif ur Rehman, **Testing a Model of Ethical Leadership, Organizational Commitment and Its Outcomes with Social Exchange as Mediating Variable: A Pakistani Corporate Sector Perspective**, Economics, Business and Management, Vol XI, No 3, 2017.
2. Ali Çağlar Gulluce, Erdoğan Kaygin, Sultan Bakadur Kafadar, Metin Atay, **The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Study on the Bank Employees**, Journal of Service Science and Management, No 9, 2016,
3. Amarendra Pani, **Academic Leadership: Concept, Attributes and Practices**, University News, Vol. 55, No. 49, 2017, p 17.
4. Annebel H.B. De Hoogh, Deanne N. Den Hartog, **Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study**, The Leadership Quarterly, Vol 19, Iss. 3, 2008.
5. Anthony Wong, Canon Tong, **Evaluation of Organizational Commitment Models and their components in Asian Cities**, International Journal of Human Resource Studies, Vol. 4, No. 2, 2014.
6. Audur Hermannsdottir et al, **when Being Good is not enough: Towards Contextual Education of Business Leadership Ethic**, Journal of Contemporary Management Issues, Vol. 23, No.2, 2018.
7. Ayhan Aydin, Yilmaz Sarier, Sengul Uysal, **the Effect of Gender on Organizational Commitment of Teachers: A Meta Analytic Analysis**, Educational Sciences: Theory & Practice, Vol. 11, No. 2, p 2011.
8. Binod Ghimire, **Relationship among Trust, Justice and Organizational Commitment at Hospitals in Nepal**, A Journal of Management, Vol 24, No 1, 2018.
9. Bozlagan Recep, Dogan Mahmut, Daoudov Murat, **Organization Commitment and case Study on the Union of Municipalities of Marmara**, Regional and Sectoral Economic Studies, Vol. 10, No. 2, 2010.
10. Bruce Buchanan, **Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations**, Administrative Science Quarterly, Vol.19, No. 04, 1974.

11. Bruce E. Winston, Kathleen Patterson, **An Integrative Definition of Leadership**, International Journal of Leadership Studies, Vol. 1 Iss. 2, 2006.
12. Charles O'Reilly, Jennifer Chatman, **Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior**, Journal of Applied Psychology, Vol. 71, No. 3, 1986.
13. Claudiu George Bocean, Mara Del Baldo, Cătălina Soriana Sitnikov , **Responsible Leadership for corporate Responsibility**, SYMPHONYA Emerging Issues in Management, n. 1, 2018.
14. Daan van Knippenberg et al, **Leadership and fairness: The state of the art**, European Journal of Work and Organization Psychology, Vol. 16, No. 2, 2007.
15. Ecran Yalmaz, **The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics**, Vol. 10, Iss. 2, 2010.
16. Fatemeh Eslamieh, Amir Hossein Mohammad Davoudi, **An analysis of the relationship between managers' ethical leadership style with teachers' organizational commitment and job burnout**, International Journal of Organizational Leadership, No 5, 2016.
17. Felipe de Sequeira Rocha et al, **The importance of Organizational Commitment to Knowledge Management**, Comportamento Organizacional E Gestao, 2008.
18. Gary Yukl, Rubina Mahsud, Shahidul Hassan, Gregory Prussia, **An Improved Measure of Ethical Leadership**, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol, 20, No. 1, 2013.
19. Hamid Reza Rezaei Kelidbari, Mehdi Fadaei, Pejman Ebrahimi, **The role of ethical leadership on employee performance in Guilan University of medical sciences**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 230, 2016.
20. Harold L. Angle, James L. Perry: **An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness**, Administrative Science Quarterly, Vol. 26, No. 1, 1981.
21. Hassan Khan, Mouhammad Yasir, Halima Mohed Yusof, Mansour Nazir Bhatti, Arslan Umar, **the Relationship between Ethical Leadership and Organization Citizenship Behavior: Evidence from Pakistan**, City University Research Journal, Special Issue, 2017.
22. Hossein Khanifar, Mohammad hossein Hajlou, Bitā Abdolhosseini, Fariba Ataei, Hosseinali Soltani, **Factors Affecting the Organizational Commitment of Employees and Customer Satisfaction**, Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol. 2, No. 11, 2012.
23. Hussam Al Halbusi, Shehnaz Tehseen, **Impact of Ethical Leadership on Affective Commitment through Mediating Impact of Ethical Climate: A Conceptual Study**, Durreesamin Journal, Vol. 04, Iss. 02, 2018.
24. Igabaekemen goddy osa, Idowu oluwafemi amos, **The Impact of Organization Commitment on Employees Productivity: A case Study of Nigeria Brewery**, International Journal of Research in Business Management, Vol. 2, Issue. 9, 2014.
25. Ilham binti Ismail, Yaakob bin Daud , **Influence of Ethical Leadership towards Organizational Commitment in Schools**, International Journal of Scientific and Research Publications, Vol 4, No 9, 2014.

26. J.P. Meyer, L. Herscovitch, **Commitment in the Workplace Toward a General Model**, Human Resource Management Review, Vol. 11, 2001.
27. John E. Mathieu, Dennis M. Zajac, **A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment**, Psychological Bulletin, Vol. 108, No. 2, 1990.
28. K. Nath Gangi, R. Agrawal, **Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is It important for Employee Performance**, International journal of Management bussenis research, Vol 5, No 4, 2015.
29. Kalshoven, Den Hartog, **Ethical Leader Behavior and Leader Effectiveness: The Role of Prototypicality and Trust**, International Journal of Leadership Studies, Vol. 5 Iss. 2, 2009.
30. KAPLAN Metin, KAPLAN Asli, **The Relationship between Organizational Commitment and Work Performance: a Case of Industrial Enterprises**, journal of Economic and Social Development, Vol 5, No 1, 2018.
31. Karianne Kalshoven, Deanne N. Den Hartog, Annebel H.B. De Hoogh, **Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure**, The Leadership Quarterly, Vol. 22, 2011.
32. Laurie A. Yates, **Exploring the Relationship of Ethical Leadership with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior**, the Journal of Values-Based Leadership, Vol. 7, Iss. 1, 2014.
33. Lee, Kyung Hee, **Effects of Ethical Leadership on Perceived Organizational Support and Organizational Commitment of Nurses in a Hospital Mediating Role of Perceived Organizational Support**, Journal of Korean Academy of Nursing Administration, vol 16, No 4, 2010.
34. Linda Klebe Trevino, Laura Pincus Hartman, Michael Brown, **Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership**, Californai Management Review, Vol. 42, No. 04, 2000.
35. Linda Treviño, Michael Brown, Laura Pincus Hartman, **A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite**, Human Relations, Vol. 56, No. 01, 2003.
36. Mai Ngoc Khuong, Do Thi Thuy Dung, **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.
37. Mai Ngoc Khuong, Vo Minh Duc, **The Effect of Ethical Leadership on Employee"s Virtuous Behavior – A Study of Marketing Agencies in Ho Chi Minh City, Vietnam**, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 9, 2015.
38. María del Carmen Martínez Serna, Javier Eduardo Vega Martínez, Vivian Eternod Domenech, **The influence of organizational commitment and learning orientation on innovation in SMEs**, Contaduría y Administración, Vol 63, No 3, 2018.
39. Mary Kay Copeland, **the Emerging Significance of values based leadership: a literature review**, International Journal of Leadership Studies, Vol. 8 Iss. 2, 2014.

40. Mary Kay Copeland, **The Impact of Authentic, Ethical, Transformational Leadership on Leader Effectiveness**, Journal of Leadership, Accountability and Ethics, Vol. 13, No. 3, 2016.
41. Mehmet Karakuş, **the Moderating of Gender on the Relationship between Age Ethical Leadership and Organization Commitment**, Journal of Ethic and Cultural Studies, Vol. 5, No. 1, 2018.
42. Miao Qing, Muhammad Asif, Abid Hussain, Arif Jameel, **Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment**, Review of Managerial Science, No 14, 2019.
43. Michael E. Brown, Linda K. Treviño, David A. Harrison, **Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing**, Organizational Behavior and Human Decision Processes Vol. 97, Issue. 2, 2005.
44. Michael E. Brown, Linda K. Treviño, **Ethical leadership: A review and future directions**, The Leadership Quarterly, vol 17, Iss 6, 2006.
45. Mohammad Taheri Rouzbahani, Zeinab Soleimani, Farahnak Beyg Rezai, Fereydon Hemati, **The Relationship between Ethical Leadership with the Three Dimensions of Organizational Commitment (Affective, Continuous, Normative) and Confidence in Superintendent**, Journal of Basic and Applied Scientific Research, Vol 3, No 6, 2013.
46. Nadia kamal, Hina Samdani, Amna Yameen, **Engaging Employees through Ethical leadership**, Global Social Sciences Review, Vol. III, No. III, 2018.
47. Nancy Chinwe, Kenneth Chukwuma, Onyekachi Richard, **Impact of ethical leadership on employee commitment in Nigeria- a study of Innoson Technical and Industrial Company Limited Enugu, Nigeria**, International Journal of Development and Management Review, Vol 12, No 1, 2017.
48. Naser Ibrahim Saif, Afnan Sharif Saleh, **Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals**, International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 3, No. 16, 2013.
49. Nasir Hussain, Saman Attiq, **Relationship among Ethical Leadership, Ethical Climate, Corporate Social Responsibility and Performance Outcomes**, Journal of Managerial Sciences, Vol XI, No 3, 2017.
50. Natalie J. Allen, John P. Meyer, **The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization**, Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, 1990.
51. Ömay Çokluk, Kürşad Yılmaz, **The Relationship between Leadership Behavior and Organizational Commitment in Turkish Primary Schools**, Journal of Social Sciences of the Turkic World, No. 54, 2010.
52. Raminta pucetaite, **Stimulating organizational innovativeness through ethical leadership practices: the mediating role of organizational trust**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 156, 2014.
53. Richard Mowday, Richard Steers, Lyman Porter, **The measurement of organizational commitment: A Progress Report**, Technical Report, No. 15, 1978.
54. Riza Pertiwi, Mukhneri Mukhtar, Yetti Supriyati, **The Influence of Ethical Leadership, Integrity, Affective Commitment and Trust on (OCB) Of Teachers**

- at State Senior High School at The City of Depok, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, Vol. 178, 2019.
55. Robert M. Fulmer, **the Challenge of Ethical Leadership**, *Journal of Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 3, 2004.
 56. Rumi Saha, **Factors Influencing Organization Commitment- Research and Lessons**, *Management Research and Practice*, Vol. 8, Iss. 3, 2016.
 57. Saeed Hameed Aldulaimi, **The influence of National Culture and Ethical leadership on Promoting Sustainable Development in Iraq**, *International Journal of Engineering Sciences and Management*, Vol. 8, No. 4, 2018.
 58. Sedat ÇELİK, Bekir Bora Dedeoglu, Ali Ýnanýr, **Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations**, *Ege Academic Review*, Vol 15, No 1, 2015.
 59. Shahidul Hassan, **The Importance of Role Clarification in Workgroups: Effects on Perceived Role Clarity, Work Satisfaction, and Turnover Rates**, *Public Administration Review*, Vol. 73, Iss. 5, 2013.
 60. Soryani, T. Y. R. Syah, Pujo Raras, **The Influence of Organization Culture on Organization Commitment and Job Satisfaction**, *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol VI, No 5, 2018.
 61. Stephen Jaros, **Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues**, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. VI, No. 4, 2007.
 62. Sultan Saqar Oqaidan Al Wahaibi, **Factors Influencing Organization Commitments: A Review of Recent Study**, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 6, No. 7, 2016.
 63. Tom Kennie, **Academic leadership: Dimensions and dynamics**, *engage*, issue 21, 2010.
 64. Uğur Yozgat, Gülen Meşekıran, **The Impact of Perceived Ethical Leadership and Trust in Leader on Job Satisfaction**, *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 4, No. 2, 2016.
 65. Valentin Kónya, Leposava Grubić-Nešić, Dejan Matić, **The Influence of Leader-Member Communication on Organizational Commitment in a Central European Hospital**, *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol 12, No 3, 2015.
 66. Wilson Mugizi, Benard Nuwatuhaire, Silaji Turyamureeba, **Organisational Structure and Employee Commitment of Academic Staff in a Private University in Uganda**, *Journal Of Humanities And Social Science*, Vol 24, No 4, 2019.
 67. Yaakob bin Daud, **Influence of Ethical Leadership towards Organizational Commitment in Schools**, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 4, No. 9, 2014.
 68. Yannis Markovits, Diana Boer, Rolf van Dick, **Economic Crisis and the Employee: The Effects of Economic Crisis on Employee Job Satisfaction, Commitment, and Self-Regulation**, *European Management Journal*, Vol. 32, 2014.
 69. Zain Ui Aabdeen, Mula Nazar Khan, Hafiz Gohar Mehmood Khan, Hafiz Qamar Farooq, Muhammad Salman, Muhammad Rizwan, **The Impact of Ethical Leadership, Leadership Effectiveness, Work Related Stress and Turnover**

- Intention on the Organizational Commitment**, International Journal of Economics and Business Administration, Vol. 2, No. 2, 2016.
70. Peter Adoko Obicci, **Effects of ethical leadership on employee performance in Uganda**, Journal of Business Management, Vol 3, No 1, 2014.
- .IV الملتقيات العلمية:
1. Meral Ilci, **The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees Turnover Intention The Mediating Role of Work Related Stress**, 8th International Strategic Management Conference, Barcelona, Spain, 2012.
- .V المواقع الالكترونية:
1. Bijendra Kumar Pushkar, **Impact of Ethical Leadership on Business Practices**, http://www.indusedu.org/pdfs/IJREISS/IJREISS_2430_42042.pdf, , 22/01/2019/, 14:56.
 2. Edward Jernigan, Joyce M. Beggs, **Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study in the Public Sector**, A Pilot Study of Organization Commitment <http://webapps.roanoke.edu/businessweb/SEINFORMS%202009%20-%20Proceedings/proc/p090515020.pdf>, 2019/03/14, 10:13.
 3. http://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/23919/11/11_chapter_3.pdf , 2019/03/18, 23:43.
 4. <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/university>, 15/04/2019, 15 :05.
 5. <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/university>, 15/04/2019, 15 :09.
 6. <https://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-universite-993.html> , 14:11 ,2019/04/15.
 7. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/university>, 15/04/2019, 15 :59.
 8. Khalid Md. Bahauddin, Nayma Iftakhar, **Why Leadership is Essential for Achieving Sustainable Development Goals**, <https://intpolicydigest.org/2018/01/10/why-leadership-is-essential-for-achieving-sustainable-development-goals/>, 15/08/2019, 14:53.
 9. Scott M. Shaw, **Leadership Development and the Characteristics/ Traits of Ethical and Effective Leaders: the Delphi Technique**, <https://search.proquest.com/openview/daf5434d7a0337513873ccd87c844468/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>, 07/01/2019, 08 :36.
 10. Talya Bauer, Berrin Erdogan, **An Introduction to Organizational Behavior**, <https://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-organizational-behavior-v1.1/>, 09/12/2018, 23:53.
 11. Willis M. Watt, **Top 10 Traits of an Effective Academic Leader**, <https://www.facultyfocus.com/articles/teaching-careers/top-10-traits-of-an-effective-academic-leader/>, 13/08/2019, 16: 00.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة بأسماء المحكمين للاستبيان.

| مكان العمل | أسماء المحكمين |
|---------------|----------------------|
| جامعة ورقلة | أ/د حاج عرابة محمد |
| جامعة ورقلة | أ/د مناصرية رشيد |
| جامعة ورقلة | أ/د رجم خالد |
| جامعة باتنة 1 | د عباز زهية |
| جامعة باتنة 1 | د تاغلايت عبد الغاني |

الملحق رقم (02): استبيان الدراسة.

جامعة قاصدي مرياح - 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 والتي تهدف إلى دراسة ما يلي:

أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي للأستاذ الجامعي

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

نشكركم سلفاً وهي موضع تقدير وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

الأقدمية: من سنة إلى 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات من 10 سنوات فما فوق

الرتبة: أستاذ مساعد ب أستاذ مساعد أ أستاذ محاضر ب أستاذ محاضر أ أستاذ

الجزء الثاني: القيادة الأخلاقية

البعد الأول: العدالة

| العبارة | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماماً |
|---|--------------|-------|-------|-----------|------------------|
| يتم توزيع الحوافز والمكافآت بناء على الجهد المبذول. | | | | | |
| يتم توزيع الحصص التدريسية بين الأساتذة بشكل عادل وفق إجراءات توزيع ساعات التدريس المتفق عليها | | | | | |
| يتم ترقية الأساتذة بناء على الإجراءات المعمول بها قانوناً دون التحيز لأي طرف. | | | | | |
| يتعامل المسؤول مع جميع الأساتذة دون تمييز أو تفرقة. | | | | | |

البعد الثاني: التوجه بالأفراد

| العبارة | موافق تماماً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماماً |
|---|--------------|-------|-------|-----------|------------------|
| يستمتع المسؤول المباشر للآراء التي أقدمها فيما يخص العمل. | | | | | |
| يراعي المسؤول المباشر مصالحه عند اتخاذ القرارات. | | | | | |
| يتعامل معي المسؤول المباشر بكل احترام. | | | | | |

| | | | | | |
|--|-----------|-------|-------|-------------|--|
| | | | | | يهتم المسؤول المباشر باحتياجاتي ويضعها ضمن أولوياته. |
| البعد الثالث: النزاهة | | | | | |
| | | | | | العبرة |
| غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | يقبل ويتحمل المسؤول المباشر مسؤولية الأخطاء التي تقع بسبب قراراته. |
| | | | | | تتطابق أقول المسؤول المباشر مع أفعاله. |
| | | | | | يحافظ المسؤول المباشر دائما على وعوده. |
| | | | | | يمكن الوثوق بمسؤولي المباشر لأنه نزيه. |
| البعد الرابع: تحديد الدور | | | | | |
| | | | | | العبرة |
| غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | يوضح المسؤول المباشر ما هو متوقع من كل أستاذ في القسم. |
| | | | | | يوضح المسؤول المباشر الأولويات في العمل. |
| | | | | | يوضح لي المسؤول المباشر المسؤوليات المرتبطة بوظيفتي. |
| | | | | | يوضح لي المسؤول المباشر توقعات الأداء المطلوبة مني. |
| البعد الخامس: التوجيه الأخلاقي | | | | | |
| | | | | | العبرة |
| غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | يناقش المسؤول المباشر أخلاقيات وقيم العمل مع العاملين. |
| | | | | | يهتم المسؤول المباشر بضرورة تأدية المهام بما يتوافق مع أخلاقيات المهنة. |
| | | | | | يوجه المسؤول المباشر ملاحظات للأساتذة المنتهكين لمعايير أخلاقيات المهنة. |
| | | | | | يراعي المسؤول المباشر بعد أخلاقيات المهنة عند اتخاذ القرارات. |
| البعد السادس: الاهتمام بالاستدامة | | | | | |
| | | | | | العبرة |
| غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | يعمل المسؤول المباشر على تقديم اقتراحات إلى لجنة التكوين من أجل ربط التكوين الجامعي بالاحتياجات التنموية. |
| | | | | | يسعى المسؤول المباشر إلى حض الأساتذة على الانخراط في مخابر البحث العلمي من أجل تنمية وتطوير البحث العلمي. |
| | | | | | يسعى المسؤول المباشر إلى التنسيق مع الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين من أجل تكوين الطلبة. |
| | | | | | يشجع المسؤول المباشر على تنظيم أيام دراسية لفائدة الطلبة فيما يخص المقاولاتية ومساعدتهم على إنشاء مؤسساتهم الخاصة. |
| البعد السابع: مشاركة السلطة | | | | | |

الملاحق

| غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | العبارة |
|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|--|
| | | | | | يسمح المسؤول المباشر للأساتذة بالمشاركة في القرارات الحاسمة التي تخص نظام العمل من خلال استشارتهم قبل اتخاذ أي قرار. |
| | | | | | يسعى المسؤول المباشر إلى الحصول على المشورة من الأساتذة فيما يتعلق بالاستراتيجية التنظيمية |
| | | | | | يعيد المسؤول المباشر النظر في القرارات على أساس التوصيات التي يقدمها له الأساتذة. |
| | | | | | يعطي المسؤول المباشر للأستاذ الحرية الكاملة في كيفية التعامل مع عمله (كيفية تسيير الحصة التطبيقية والمحاضرات الخاصة به). |

الجزء الثالث: الالتزام التنظيمي

البعد الأول: الالتزام العاطفي

| غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | العبارة |
|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|--|
| | | | | | أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أعمل في هذه الجامعة. |
| | | | | | أشعر بأن أي مشكل بالجامعة هو جزء من مشاكلي الخاصة. |
| | | | | | أشعر بانتماء قوي للجامعة. |
| | | | | | أشعر بأن زملاء العمل هم جزء من أفراد عائلتي. |
| | | | | | أعتبر الحديث عن عملي خارج ساعات العمل أمرا ممتعا. |
| | | | | | أشعر بأن هناك معنى كبيرا لهذه الجامعة بالنسبة إلي |

البعد الثاني: الالتزام المعياري

| غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | العبارة |
|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|---|
| | | | | | أشعر بالالتزام أخلاقي تجاه الجامعة للبقاء بالعمل بها. |
| | | | | | أعتبر ترك عملي الحالي بالجامعة عمل غير أخلاقي حتى لو حصلت على عروض عملا أفضل. |
| | | | | | أعتبر نفسي مدينا للجامعة لما لها من فضل وأثر في حياتي. |
| | | | | | تستحق جامعتي الإخلاص والالتزام من قبلي. |
| | | | | | أعتقد أن التنقل من مكان عمل إلى آخر عمل غير لائق. |
| | | | | | سأشعر بالذنب إذا ما تركت هاته الجامعة في هذا الوقت. |

البعد الثالث: الالتزام المستمر

| غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | العبارة |
|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|---|
| | | | | | سيمثل بقائي في الجامعة ضرورة أكثر منه رغبة. |
| | | | | | أشعر بعدم توفر بدائل عمل في جامعات أخرى حال قررت ترك العمل. |

الملاحق

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | تركي للعمل في الجامعة غير ممكن حتى ولو رغبت في ذلك. |
| | | | | | سيتسبب تركي للعمل في الجامعة بمشاكل مادية أو اجتماعية أو نفسية. |
| | | | | | أعتقد أن تمسكي بالعمل الحالي سيكسبني الكثير. |
| | | | | | أحد أسباب عدم تركي لهاته الجامعة هو توفرها على مزايا قد لا تتوفر في مؤسسات أخرى. |

الملحق رقم (03): الوثائق الداخلية للمؤسسة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قناصدي مبراح ورقلة

تعداد حقيقي للأساتذة حسب الكليات والمعاهد

| المجموع الجزئي | الكليّة / المعهد |
|----------------|---|
| 143 | كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير |
| 128 | كلية الآداب واللغات |
| 70 | كلية الحقوق والعلوم السياسية |
| 109 | كلية الرياضيات وعلوم المادة |
| 137 | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية |
| 94 | كلية علوم الطبيعة والحياة |
| 163 | كلية العلوم التطبيقية |
| 25 | كلية الطب |
| 120 | كلية للحرفات والطاقت للتجدة وعلوم الأرض والكون |
| 121 | كلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال |
| 28 | معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية |
| 24 | معهد التكنولوجيا |
| 1162 | المجموع |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تعداد حقيقي للأساتذة حسب الكليات والمعاهد

| عدد الأساتذة | الكليات والمعاهد |
|--------------|--|
| 200 | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير |
| 362 | كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة |
| 304 | كلية العلوم التكنولوجية |
| 121 | كلية الحقوق والعلوم السياسية |
| 163 | كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية |
| 206 | كلية الآداب واللغات |
| 27 | معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية |
| 1383 | المجموع |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 République Algérienne Démocratique Et Populaire
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 Ministère De L'enseignement Supérieur Et De La Recherche Scientifique
 Université Mohamed Boudiaf de M'Sila
 Secrétariat General
 Sous-Direction Du Personnel Et Du Formation
 جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
 الأمانة العامة
 المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين



جدول إحصاء الأساتذة حسب الكليات والمعاهد

| Faculté | Professeur | Maitre de Conférences | | Maitre Assistant | | Assistant | Total |
|--|------------|-----------------------|-------|------------------|-------|-----------|-------|
| | | Cat-A | Cat-B | Cat-A | Cat-B | | |
| Faculté De Technologie | 31 | 61 | 91 | 58 | 4 | 1 | 246 |
| Faculté De Mathématique Et Informatique | 17 | 21 | 22 | 52 | 2 | 0 | 114 |
| Faculté Des Sciences | 39 | 31 | 67 | 59 | 7 | 0 | 203 |
| Faculté Des Sciences Humaines Et De Sociales | 48 | 92 | 46 | 46 | 1 | 0 | 233 |
| Faculté Des Lettres Et Langues | 30 | 62 | 40 | 55 | 10 | 0 | 197 |
| Faculté De Droit Et Sciences Politique | 19 | 74 | 19 | 29 | 1 | 0 | 142 |
| Faculté Des Sciences Economiques, Sci De Gestion Et Sci Commerciales | 21 | 98 | 33 | 22 | 2 | 0 | 176 |
| Institut De Sciences Techniques Et Activités Physique Et Sportive | 35 | 49 | 13 | 6 | 0 | 0 | 103 |
| Institut De Gestion Et Techniques Urbaines | 5 | 6 | 9 | 42 | 1 | 1 | 64 |
| Total | 245 | 494 | 340 | 369 | 28 | 2 | 1478 |

M'Sila Le 28-02-2021

المدير الفرعي للمستخدمين والتكوين
 المديرية الفرعية
 للتكوين
 و التكوين
 جامعة محمد بوضياف - المسيلة
 حسين بن سلهوب

الملحق رقم (4): مخرجات برنامج Spss.

1. اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

| Tests de normalité | | | | | | |
|--------------------|---------------------------------|-----|---------------|--------------|-----|---------------|
| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
| | Statistique | ddl | Signification | Statistique | ddl | Signification |
| EL | ,072 | 377 | ,000 | ,985 | 377 | ,001 |
| OG | ,073 | 377 | ,000 | ,971 | 377 | ,000 |
| JUS | ,082 | 377 | ,000 | ,978 | 377 | ,000 |
| OP | ,132 | 377 | ,000 | ,961 | 377 | ,000 |
| INT | ,123 | 377 | ,000 | ,968 | 377 | ,000 |
| RC | ,135 | 377 | ,000 | ,952 | 377 | ,000 |
| EG | ,123 | 377 | ,000 | ,960 | 377 | ,000 |
| CS | ,067 | 377 | ,000 | ,978 | 377 | ,000 |
| PSH | ,115 | 377 | ,000 | ,972 | 377 | ,000 |
| EC | ,125 | 377 | ,000 | ,935 | 377 | ,000 |
| NC | ,081 | 377 | ,000 | ,964 | 377 | ,000 |
| CC | ,056 | 377 | ,006 | ,987 | 377 | ,002 |

a. Correction de signification de Lilliefors

2. الانحدار البسيط والانحدار المتعدد لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي.

3. Récapitulatif des modèles^b

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,509 ^a | ,259 | ,257 | ,52928 |

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة الأخلاقية

b. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|---------|-------------------|
| 1 Régression | 36,784 | 1 | 36,784 | 131,310 | ,000 ^b |
| 1 Résidu | 105,050 | 375 | ,280 | | |
| Total | 141,835 | 376 | | | |

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), القيادة الأخلاقية

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 2,323 | ,124 | | 18,743 | ,000 |
| | القيادة الأخلاقية | ,405 | ,035 | ,509 | 11,459 | ,000 |

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

écapitulatif des modèles^d

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,461 ^a | ,212 | ,210 | ,54577 |
| 2 | ,493 ^b | ,243 | ,239 | ,53570 |
| 3 | ,516 ^c | ,266 | ,260 | ,52822 |

a. Valeurs prédites : (constantes), التوجيه الأخلاقي

b. Valeurs prédites : (constantes), توضيح الدور, التوجيه الأخلاقي

c. Valeurs prédites : (constantes), العدالة, توضيح الدور, التوجيه الأخلاقي

d. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|---------|-------------------|
| 1 | Régression | 30,136 | 1 | 30,136 | 101,173 | ,000 ^b |
| | Résidu | 111,699 | 375 | ,298 | | |
| | Total | 141,835 | 376 | | | |
| 2 | Régression | 34,504 | 2 | 17,252 | 60,116 | ,000 ^c |
| | Résidu | 107,330 | 374 | ,287 | | |
| | Total | 141,835 | 376 | | | |
| 3 | Régression | 37,762 | 3 | 12,587 | 45,113 | ,000 ^d |
| | Résidu | 104,073 | 373 | ,279 | | |
| | Total | 141,835 | 376 | | | |

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

b. Valeurs prédites : (constantes), التوجيه الأخلاقي

c. Valeurs prédites : (constantes), توضيح الدور, التوجيه الأخلاقي

d. Valeurs prédites : (constantes), العدالة, توضيح الدور, التوجيه الأخلاقي

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. | Corrélations | | |
|--------|------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|--------------------|-----------|--------|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | | Corrélation simple | Partielle | Partie |
| | (Constante) | 2,662 | ,108 | | 24,701 | ,000 | | | |
| | التوجيه الأخلاقي | ,299 | ,030 | ,461 | 10,058 | ,000 | ,461 | ,461 | ,461 |

| | | | | | | | | |
|------------------|-------|------|------|--------|------|------|------|------|
| (Constante) | 2,456 | ,118 | | 20,781 | ,000 | | | |
| التوجيه الأخلاقي | ,174 | ,043 | ,269 | 4,024 | ,000 | ,461 | ,204 | ,181 |
| توضيح الدور | ,182 | ,047 | ,260 | 3,902 | ,000 | ,459 | ,198 | ,176 |
| (Constante) | 2,311 | ,124 | | 18,620 | ,000 | | | |
| التوجيه الأخلاقي | ,096 | ,048 | ,148 | 1,987 | ,048 | ,461 | ,102 | ,088 |
| توضيح الدور | ,168 | ,046 | ,241 | 3,640 | ,000 | ,459 | ,185 | ,161 |
| العدالة | ,138 | ,040 | ,203 | 3,417 | ,001 | ,430 | ,174 | ,152 |

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

Variables exclues^a

| Modèle | Bêta dans | t | Sig. | Corrélation partielle | Statistiques de colinéarité | |
|--------|---------------------|-------------------|-------|-----------------------|-----------------------------|------|
| | | | | | Tolérance | |
| 1 | العدالة | ,222 ^b | 3,692 | ,000 | ,188 | ,560 |
| | التوجه نحو الأفراد | ,158 ^b | 2,444 | ,015 | ,125 | ,497 |
| | النزاهة | ,168 ^b | 2,453 | ,015 | ,126 | ,440 |
| | توضيح الدور | ,260 ^b | 3,902 | ,000 | ,198 | ,454 |
| | الاهتمام بالاستدامة | ,195 ^b | 2,822 | ,005 | ,144 | ,431 |
| | مشاركة السلطة | ,177 ^b | 2,699 | ,007 | ,138 | ,478 |
| 2 | العدالة | ,203 ^c | 3,417 | ,001 | ,174 | ,555 |
| | التوجه نحو الأفراد | ,091 ^c | 1,364 | ,173 | ,070 | ,452 |
| | النزاهة | ,110 ^c | 1,576 | ,116 | ,081 | ,414 |
| | الاهتمام بالاستدامة | ,158 ^c | 2,292 | ,022 | ,118 | ,420 |
| | مشاركة السلطة | ,113 ^c | 1,657 | ,098 | ,085 | ,436 |
| | التوجه نحو الأفراد | ,023 ^d | ,333 | ,739 | ,017 | ,408 |
| 3 | النزاهة | ,034 ^d | ,470 | ,639 | ,024 | ,367 |
| | الاهتمام بالاستدامة | ,104 ^d | 1,476 | ,141 | ,076 | ,392 |
| | مشاركة السلطة | ,087 ^d | 1,291 | ,198 | ,067 | ,431 |

a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), التوجيه الأخلاقي

c. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), توضيح الدور, التوجيه الأخلاقي

d. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), العدالة, توضيح الدور, التوجيه الأخلاقي

3. الانحدار البسيط والانحدار المتعدد لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفي

4. Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,540 ^a | ,292 | ,290 | ,63059 |

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة الأخلاقية

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|---------|-------------------|
| 1 Régression | 61,412 | 1 | 61,412 | 154,442 | ,000 ^b |
| 1 Résidu | 149,115 | 375 | ,398 | | |
| Total | 210,528 | 376 | | | |

a. Variable dépendante : الالتزام العاطفي

b. Valeurs prédites : (constantes), القيادة الأخلاقية

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | 2,146 | ,148 | | 14,532 | ,000 |
| 1 القيادة الأخلاقية | ,523 | ,042 | ,540 | 12,427 | ,000 |

a. Variable dépendante : الالتزام العاطفي

Récapitulatif des modèles^d

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,479 ^a | ,229 | ,227 | ,65779 |
| 2 | ,522 ^b | ,273 | ,269 | ,63984 |
| 3 | ,535 ^c | ,286 | ,280 | ,63494 |

a. Valeurs prédites : (constantes), النزاهة

b. Valeurs prédites : (constantes), الاهتمام بالاستدامة, النزاهة

c. Valeurs prédites : (constantes), الاهتمام بالاستدامة, النزاهة, توضيح الدور

d. Variable dépendante : الالتزام العاطفي

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|---------|-------------------|
| 1 Régression | 48,269 | 1 | 48,269 | 111,556 | ,000 ^b |
| 1 Résidu | 162,258 | 375 | ,433 | | |
| Total | 210,528 | 376 | | | |
| 2 Régression | 57,413 | 2 | 28,707 | 70,119 | ,000 ^c |
| 2 Résidu | 153,114 | 374 | ,409 | | |
| Total | 210,528 | 376 | | | |
| 3 Régression | 60,153 | 3 | 20,051 | 49,736 | ,000 ^d |
| 3 Résidu | 150,375 | 373 | ,403 | | |
| Total | 210,528 | 376 | | | |

a. Variable dépendante : الالتزام العاطفي

b. Valeurs prédites : (constantes), النزاهة

c. Valeurs prédites : (constantes), النزاهة, الاهتمام بالاستدامة

d. Valeurs prédites : (constantes), توضيح الدور, الاهتمام بالاستدامة, النزاهة

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. | Corrélations | | |
|---------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|--------------------|-----------|--------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | | Corrélation simple | Partielle | Partie |
| (Constante) | 2,661 | ,125 | | 21,213 | ,000 | | | |
| النزاهة | ,385 | ,036 | ,479 | 10,562 | ,000 | ,479 | ,479 | ,479 |
| (Constante) | 2,452 | ,130 | | 18,891 | ,000 | | | |
| النزاهة | ,248 | ,046 | ,308 | 5,413 | ,000 | ,479 | ,270 | ,239 |
| الاهتمام بالاستدامة | ,204 | ,043 | ,269 | 4,726 | ,000 | ,464 | ,237 | ,208 |
| (Constante) | 2,293 | ,142 | | 16,095 | ,000 | | | |
| النزاهة | ,190 | ,051 | ,236 | 3,744 | ,000 | ,479 | ,190 | ,164 |
| الاهتمام بالاستدامة | ,162 | ,046 | ,213 | 3,528 | ,000 | ,464 | ,180 | ,154 |
| توضيح الدور | ,139 | ,053 | ,163 | 2,607 | ,010 | ,452 | ,134 | ,114 |

a. Variable dépendante : الالتزام العاطفي

Variables exclues^a

| Modèle | Bêta dans | t | Sig. | Corrélation partielle | Statistiques de colinéarité | |
|--------|---------------------|-------------------|-------|-----------------------|-----------------------------|------|
| | | | | | Tolérance | |
| 1 | العدالة | ,208 ^b | 3,458 | ,001 | ,176 | ,552 |
| | التوجه نحو الأفراد | ,254 ^b | 3,050 | ,002 | ,156 | ,290 |
| | توضيح الدور | ,241 ^b | 4,065 | ,000 | ,206 | ,561 |
| | التوجيه الأخلاقي | ,253 ^b | 3,761 | ,000 | ,191 | ,440 |
| | الاهتمام بالاستدامة | ,269 ^b | 4,726 | ,000 | ,237 | ,599 |
| | مشاركة السلطة | ,186 ^b | 2,962 | ,003 | ,151 | ,509 |
| 2 | العدالة | ,122 ^c | 1,921 | ,056 | ,099 | ,479 |
| | التوجه نحو الأفراد | ,196 ^c | 2,382 | ,018 | ,122 | ,282 |
| | توضيح الدور | ,163 ^c | 2,607 | ,010 | ,134 | ,490 |
| | التوجيه الأخلاقي | ,115 ^c | 1,454 | ,147 | ,075 | ,308 |
| | مشاركة السلطة | ,079 ^c | 1,157 | ,248 | ,060 | ,422 |
| | العدالة | ,115 ^d | 1,831 | ,068 | ,094 | ,478 |
| 3 | التوجه نحو الأفراد | ,155 ^d | 1,843 | ,066 | ,095 | ,267 |
| | التوجيه الأخلاقي | ,044 ^d | ,518 | ,605 | ,027 | ,265 |
| | مشاركة السلطة | ,032 ^d | ,449 | ,653 | ,023 | ,388 |

a. Variable dépendante : الالتزام العاطفي

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), النزاهة

c. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), الاهتمام بالاستدامة, النزاهة

d. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), النزاهة, الاهتمام بالاستدامة, النزاهة, توضيح الدور, الاهتمام بالاستدامة

3. الانحدار البسيط والانحدار المتعدد لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام المعياري

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,362 ^a | ,131 | ,129 | ,72824 |

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة الأخلاقية

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 30,083 | 1 | 30,083 | 56,724 | ,000 ^b |
| 1 Résidu | 198,876 | 375 | ,530 | | |
| Total | 228,959 | 376 | | | |

a. Variable dépendante : الالتزام المعياري

b. Valeurs prédites : (constantes), القيادة الأخلاقية

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | 2,537 | ,171 | | 14,876 | ,000 |
| 1 القيادة الأخلاقية | ,366 | ,049 | ,362 | 7,532 | ,000 |

a. Variable dépendante : الالتزام المعياري

Récapitulatif des modèles^c

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,340 ^a | ,116 | ,113 | ,73479 |
| 2 | ,387 ^b | ,149 | ,145 | ,72161 |

a. Valeurs prédites : (constantes), العدالة

b. Valeurs prédites : (constantes), العدالة, توضيح الدور

c. Variable dépendante : الالتزام المعياري

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. | Corrélations | | |
|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|--------------------|-----------|--------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | | Corrélation simple | Partielle | Partie |
| (Constante) | 2,796 | ,147 | | 19,036 | ,000 | | | |
| العدالة | ,293 | ,042 | ,340 | 7,005 | ,000 | ,340 | ,340 | ,340 |
| (Constante) | 2,454 | ,169 | | 14,493 | ,000 | | | |
| العدالة | ,193 | ,049 | ,224 | 3,969 | ,000 | ,340 | ,201 | ,189 |
| توضيح الدور | ,193 | ,050 | ,217 | 3,849 | ,000 | ,337 | ,195 | ,184 |

a. Variable dépendante : الالتزام المعياري

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 | Régression | 26,493 | 1 | 26,493 | 49,069 | ,000 ^b |
| | Résidu | 202,466 | 375 | ,540 | | |
| | Total | 228,959 | 376 | | | |
| 2 | Régression | 34,208 | 2 | 17,104 | 32,847 | ,000 ^c |
| | Résidu | 194,751 | 374 | ,521 | | |
| | Total | 228,959 | 376 | | | |

a. Variable dépendante : الالتزام المعياري

b. Valeurs prédites : (constantes), العدالة

c. Valeurs prédites : (constantes), العدالة, توضيح الدور

Variables exclues^a

| Modèle | Bêta dans | t | Sig. | Corrélation partielle | Statistiques de colinéarité | |
|--------|---------------------|--------------------|-------|-----------------------|-----------------------------|------|
| | | | | | Tolérance | |
| 1 | التوجه نحو الأفراد | ,076 ^b | 1,210 | ,227 | ,062 | ,590 |
| | النزاهة | ,077 ^b | 1,177 | ,240 | ,061 | ,552 |
| | توضيح الدور | ,217 ^b | 3,849 | ,000 | ,195 | ,714 |
| | التوجيه الأخلاقي | ,178 ^b | 2,763 | ,006 | ,141 | ,560 |
| | الاهتمام بالاستدامة | ,160 ^b | 2,567 | ,011 | ,132 | ,599 |
| | مشاركة السلطة | ,170 ^b | 2,955 | ,003 | ,151 | ,697 |
| | التوجه نحو الأفراد | -,057 ^c | -,798 | ,425 | -,041 | ,442 |
| 2 | النزاهة | -,056 ^c | -,766 | ,444 | -,040 | ,422 |
| | التوجيه الأخلاقي | ,046 ^c | ,568 | ,571 | ,029 | ,353 |
| | الاهتمام بالاستدامة | ,069 ^c | 1,010 | ,313 | ,052 | ,484 |
| | مشاركة السلطة | ,074 ^c | 1,092 | ,275 | ,056 | ,499 |

- a. Variable dépendante : الالتزام المعياري
 b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), العدالة
 c. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), العدالة, الدور, توضيح الدور

4. الانحدار البسيط والانحدار المتعدد لأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام المستمر

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,344 ^a | ,118 | ,116 | ,68717 |

- a. Valeurs prédites : (constantes), القيادة الأخلاقية

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 | Régression | 23,773 | 1 | 23,773 | 50,346 | ,000 ^b |
| | Résidu | 177,074 | 375 | ,472 | | |
| | Total | 200,848 | 376 | | | |

- a. Variable dépendante : الالتزام المستمر
 b. Valeurs prédites : (constantes), القيادة الأخلاقية

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|------|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 2,286 | ,161 | | 14,207 | ,000 |
| | القيادة الأخلاقية | ,325 | ,046 | ,344 | 7,095 | ,000 |

- a. Variable dépendante : الالتزام التنظيمي

Récapitulatif des modèles^c

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,334 ^a | ,112 | ,109 | ,68973 |
| 2 | ,358 ^b | ,128 | ,124 | ,68420 |

- a. Valeurs prédites : (constantes), التوجيه الأخلاقي
 b. Valeurs prédites : (constantes), التوجيه الأخلاقي, توضيح الدور
 c. Variable dépendante : الالتزام المستمر

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 | Régression | 22,448 | 1 | 22,448 | 47,186 | ,000 ^b |
| | Résidu | 178,400 | 375 | ,476 | | |
| | Total | 200,848 | 376 | | | |
| 2 | Régression | 25,769 | 2 | 12,884 | 27,523 | ,000 ^c |
| | Résidu | 175,079 | 374 | ,468 | | |
| | Total | 200,848 | 376 | | | |

a. Variable dépendante : الالتزام المستمر

b. Valeurs prédites : (constantes), التوجيه الأخلاقي

c. Valeurs prédites : (constantes), توضيح الدور, التوجيه الأخلاقي

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. | Corrélations | | | |
|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|------|--------|--------------------|-----------|--------|------|
| | A | Erreur standard | Bêta | | | Corrélation simple | Partielle | Partie | |
| 1 | (Constante) | 2,497 | ,136 | | 18,331 | ,000 | | | |
| | التوجيه الأخلاقي | ,258 | ,038 | ,334 | 6,869 | ,000 | ,334 | ,334 | ,334 |
| 2 | (Constante) | 2,317 | ,151 | | 15,350 | ,000 | | | |
| | لتوجيه الأخلاقي | ,149 | ,055 | ,193 | 2,699 | ,007 | ,334 | ,138 | ,130 |
| | توضيح الدور | ,159 | ,060 | ,191 | 2,663 | ,008 | ,334 | ,136 | ,129 |

a. Variable dépendante : الالتزام المستمر

Variables exclues^a

| Modèle | Bêta dans | t | Sig. | Corrélation partielle | Statistiques de colinéarité | |
|--------|-----------|--------------------|-------|-----------------------|-----------------------------|------|
| | | | | | Tolérance | |
| 1 | JUS | ,098 ^b | 1,504 | ,133 | ,078 | ,560 |
| | OP | ,031 ^b | ,447 | ,655 | ,023 | ,497 |
| | INT | ,063 ^b | ,858 | ,392 | ,044 | ,440 |
| | RC | ,191 ^b | 2,663 | ,008 | ,136 | ,454 |
| | CS | ,067 ^b | ,908 | ,365 | ,047 | ,431 |
| | PSH | ,094 ^b | 1,343 | ,180 | ,069 | ,478 |
| 2 | JUS | ,083 ^c | 1,285 | ,200 | ,066 | ,555 |
| | OP | -,026 ^c | -,367 | ,714 | -,019 | ,452 |
| | INT | ,016 ^c | ,218 | ,827 | ,011 | ,414 |
| | CS | ,038 ^c | ,514 | ,608 | ,027 | ,420 |
| | PSH | ,044 ^c | ,595 | ,552 | ,031 | ,436 |

- a. Variable dépendante : الالتزام المستمر
 b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), التوجيه الأخلاقي
 c. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), توضيح الدور, التوجيه الأخلاقي

5. نتائج اختبار الفروقات للقيادة الأخلاقية

Test^a

| | العدالة | التوجه نحو الأفراد | النزاهة | توضيح الدور | التوجيه الأخلاقي | الاهتمام بالاستدامة | مشاركة السلطة | القيادة الأخلاقية |
|---|-----------|--------------------|-----------|-------------|------------------|---------------------|---------------|-------------------|
| U de Mann-Whitney | 16666,500 | 16585,500 | 16824,500 | 16952,000 | 16244,000 | 16799,000 | 17095,500 | 16663,000 |
| W de Wilcoxon | 28294,500 | 28213,500 | 42249,500 | 28580,000 | 27872,000 | 28427,000 | 42520,500 | 28291,000 |
| Z | -,419 | -,498 | -,267 | -,144 | -,829 | -,291 | -,004 | -,421 |
| Signification asymptotique (bilatérale) | ,675 | ,618 | ,790 | ,886 | ,407 | ,771 | ,997 | ,674 |

- a. Critère de regroupement : الجنس

Testa,b

| | القيادة الأخلاقية | العدالة | التوجه نحو الأفراد | النزاهة | توضيح الدور | التوجيه الأخلاقي | الاهتمام بالاستدامة | مشاركة السلطة |
|----------------------------|-------------------|---------|--------------------|---------|-------------|------------------|---------------------|---------------|
| Khi-deux | 8,462 | 7,792 | 7,052 | 4,044 | 2,966 | 8,035 | 10,242 | 9,702 |
| ddl | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Signification asymptotique | ,076 | ,100 | ,133 | ,400 | ,563 | ,090 | ,037 | ,046 |

- a. Test de Kruskal Wallis

- b. Critère de regroupement : الرتبة

Testa,b

| | القيادة الأخلاقية | العدالة | التوجه نحو الأفراد | النزاهة | توضيح الدور | التوجيه الأخلاقي | الاهتمام بالاستدامة | مشاركة السلطة |
|----------------------------|-------------------|---------|--------------------|---------|-------------|------------------|---------------------|---------------|
| Khi-deux | 4,990 | 3,694 | 4,272 | 2,040 | 3,249 | 4,593 | 5,776 | 4,463 |
| ddl | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Signification asymptotique | ,082 | ,158 | ,118 | ,361 | ,197 | ,101 | ,056 | ,107 |

- a. Test de Kruskal Wallis

- b. Critère de regroupement : الأقدمية

Testa,b

| | القيادة الأخلاقية | العدالة | التوجه نحو الأفراد | النزاهة | توضيح الدور | التوجيه الأخلاقي | الاهتمام بالاستدامة | مشاركة السلطة |
|----------------------------|-------------------|---------|--------------------|---------|-------------|------------------|---------------------|---------------|
| Khi-deux | ,686 | 2,489 | ,744 | ,161 | 1,584 | ,050 | 1,563 | 1,823 |
| ddl | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Signification asymptotique | ,710 | ,288 | ,689 | ,922 | ,453 | ,975 | ,458 | ,402 |

- a. Test de Kruskal Wallis

- b. Critère de regroupement : الجامعة

6. نتائج اختبار الفروقات للالتزام التنظيمي

Test^a

| | الالتزام التنظيمي | الالتزام العاطفي | الالتزام المعياري | الالتزام المستمر |
|---|-------------------|------------------|-------------------|------------------|
| U de Mann-Whitney | 16800,000 | 15304,000 | 16517,000 | 15176,000 |
| W de Wilcoxon | 42225,000 | 26932,000 | 41942,000 | 40601,000 |
| Z | -,289 | -1,737 | -,563 | -1,859 |
| Signification asymptotique (bilatérale) | ,772 | ,082 | ,573 | ,063 |

a. Critère de regroupement : الجنس

Test^{a,b}

| | الالتزام التنظيمي | الالتزام العاطفي | الالتزام المعياري | الالتزام المستمر |
|----------------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|
| Khi-deux | 4,555 | 13,033 | 9,192 | 1,601 |
| ddl | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Signification asymptotique | ,336 | ,011 | ,056 | ,809 |

a. Test de Kruskal Wallis

c. Critère de regroupement : الرتبة

Test^{a,b}

| | الالتزام التنظيمي | الالتزام العاطفي | الالتزام المعياري | الالتزام المستمر |
|----------------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|
| Khi-deux | 4,463 | 7,626 | 5,089 | ,096 |
| ddl | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Signification asymptotique | ,107 | ,022 | ,079 | ,953 |

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : الأقدمية

Test^{a,b}

| | الالتزام التنظيمي | الالتزام العاطفي | الالتزام المعياري | الالتزام المستمر |
|----------------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|
| Khi-deux | 4,690 | ,566 | 2,538 | 6,158 |
| ddl | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Signification asymptotique | ,096 | ,753 | ,281 | ,046 |

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : الجامعة

الملحق رقم (05): ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية

أفريل 2010

ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية

ديباجة

شهدت الجامعة الجزائرية منذ الاستقلال، إلى يومنا هذا، نمواً معتبراً من حيث انتشارها عبر أنحاء البلاد. ويتجلى ذلك في توسع شبكة المؤسسات الجامعية، وتزايد أعداد الطلبة والخريجين، وتنوع فروع التكوين وتخصّصاته وبرامج البحث العلمي وأنشطته.

إن ضخامة الإنجازات المحققة والوتيرة المتسارعة لتطور الجامعة، حتى إن كان ما ينتظر إنجازها مازال معتبراً لبلوغ المعايير العالمية الدولية، قد أسفرت عن اختلافات عدّة في مجال النوعية والفعالية، وفي مجال احترام معايير النشاط الأكاديمي والتحكم في سيرورة تحسين أدائه؛ ويعود ذلك أساساً إلى كون الجامعة تقوم بمهامها في محيط اجتماعي واقتصادي ومؤسّساتي عرف هو الآخر تغييرات عميقة وسريعة تستدعي ضرورة إعادة ترسيخ مبادئ عامة، وإعادة إرساء قواعد تسيير كفيلة، في الوقت ذاته، بتعزيز صداقية الجامعة البيداغوجية والعلمية، وضمان مشروعيتها.

لقد بات لزاماً على أفراد الأسرة الجامعية، والحالة هذه، الاتفاق على المسعى الأخلاقي والمنهجي المؤدي إلى إقرار سلوكات وممارسات جامعية مثلى في مجال آداب المهنة وأخلاقياتها، ومحاربة ما يلحقها من انحرافات. يؤكد ميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية، المنبثق عن إجماع واسع للأسرة الجامعية، على مبادئ عامة مستمدة من المقاييس العالمية، وعلى قيم خاصة بمجتمعنا، يُشترط فيها أن تكون محرّكاً للمسعى التعلّم ومجسدة لميثاق أخلاقيات المهنة الجامعية وآدابها.

إن هذا الميثاق يمثل، إذن، أداة تعبئة وأداة مرجعية لتسطير المعالم الكبرى التي توجه الحياة الجامعية، كما يمثل أرضية تُستلهم منها القوانين الضابطة للآداب والسلوك وأشكال التنظيم المكرّسة لها.

أولاً المبادئ الأساسية لميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية

1 - النزاهة والإخلاص:

إنّ السعي لتحقيق الأمانة والنزاهة يعني رفض الفساد بجميع أشكاله. ولا بد أن يبدأ هذا السعي بالذات قبل أن يشمل الغير. وهكذا فإن تطوير آداب السلوك وأخلاقيات المهنة يجب أن يتجسد في ممارسات مثالية.

2 - الحرية الأكاديمية:

لا يمكن تصوّر نشاطات التعليم والبحث في الجامعة بدون الحرية الأكاديمية التي تعتبر الركن الأساسي لهذه النشاطات. فهي تضمن، في كنف احترام الغير و التحلي بالضمير المهني، التعبير عن الآراء النقدي بدون رقابة أو إكراه.

3 - المسؤولية والكفاءة:

إنّ مفهومي المسؤولية والكفاءة متكاملين، ويتعزّزان بفضل تسيير المؤسسة الجامعية تسييرا قائما على الديمقراطية والأخلاق. وعلى المؤسسة الجامعية أن تضمن التوازن الجيد بين ضرورة فعاليتها دور الإدارة، وتشجيع مساهمة الأسرة الجامعية بإشراكها في سيرورة اتخاذ القرار، مع التأكيد على أنّ المسائل العلمية تبقى من صلاحيات الأساتذة الباحثين دون سواهم.

4 - الاحترام المتبادل:

يرتكز احترام الغير على احترام الذات . لذا يجب على أفراد الأسرة الجامعية الامتناع عن جميع أشكال العنف ال رمزي والمادي واللفظي. وينبغي أن يعامل بعضهم بعضا باحترام وإنصاف، بصرف النظر عن المستوى الهرمي لكل واحد منهم.

5 - وجوب التقيد بالحقيقة العلمية والموضوعية والفكر النقدي:

يرتكز السعي للمعرفة ومساءلتها وتبليغها على مبدئين أساسيين يتمثلان في تقصي الحقيقة و اعتماد الفكر النقدي. إن وجوب التقيد بالحقيقة العلمية يفترض الكفاءة ، والملاحظة النقدية للأحداث، والتجريب، ومقارنة وجهات النظر ، و وجاهة المصادر ، والصرامة الفكرية. لذا يجب أن يقوم البحث العلمي على الأمانة الأكاديمية.

6 - الإنصاف:

تمثل الموضوعية وعدم التحيز شرطين أساسيين لعملية التقييم والترقية والتوظيف والتعيين.

7 - احترام الحرم الجامعي:

تساهم جميع فئات الأسرة الجامعية بسلوكاتها في إعلاء شأن الحريات الجامعية حتى تضمن خصوصيتها وحصانتها ، وتمتتع عن المحاباة ، وعن تشجيع الممارسات التي قد تمس بمبادئ الجامعة وحرّياتها وحقوقها. وعلى الأسرة الجامعية تجنب كل نشاط سياسي متحزّب في رحاب الفضاءات الجامعية.

ثانياً الحقوق والالتزامات

1. حقوق والتزامات الأستاذ الباحث في التعليم العالي

للأستاذ الباحث دور في تكوين إطارات الأمة والمساهمة بواسطة البحث في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. ولكي يتمكن من الاضطلاع بمهامه، على الدولة أن تضمن له وسائل العيش الكريم، وعليها أن تؤمن له الوظيفة في مختلف المؤسسات العمومية للتعليم العالي.

1.1. حقوق الأستاذ الباحث:

على مؤسسات التعليم العالي أن تؤمن التوظيف في سلك الأساتذة الباحثين على أساس التأهيلات الجامعية والخبرة المشترطة لا غير. وينبغي لها أن تتخذ جميع التدابير الكفيلة بضمان حقّ التدريس للأستاذ الباحث في مأمن من كل تدخل طالما التزم بمبادئ الأخلاقيات والآداب الجامعية.

ولا بدّ أن يعتمد، في جميع المسائل المتعلقة بتحديد وتفعيل برامج التعليم والبحث، والأنشطة شبه الجامعية، وتخصيص الموارد، في إطار التنظيم المعمول به، على آليات شفافة.

ويجب أن يستجيب الأستاذ الباحث لجميع مستلزمات الاحترام والنجاعة إذا ما دعي للقيام بوظائف إدارية.

تعتبر عمليات تقييم وتقدير أنشطة الأستاذ الباحث جزءاً لا يتجزأ من مسار منظومة التعليم والبحث. ولا بد أن يقتصر التقييم على معايير التقدير الأكاديمية لنشاطات التدريس والبحث، والنشاطات الاحترافية ذات العلاقة بالجامعة.

يستفيد الأستاذ الباحث من شروط عمل ملائمة، ومن الوسائل البيداغوجية والعلمية الضرورية التي تسمح له بالتفرغ لمهامه، وكذا من الوقت الكافي للاستفادة من تكوين مستمرّ، وتجديد دوري لمعلوماته.

يجب أن يكون الراتب الممنوح متماشياً مع الأهمية التي تكتسبها هذه الوظيفة، ومع من يضطلع بها في المجتمع في إطار تكوين النخبة، ومع أهمية جميع أنواع المسؤوليات التي يتحملها الأستاذ الباحث بمجرد مباشرة وظيفته.

2.1. التزامات الأستاذ الباحث:

يجب أن يكون الأستاذ الباحث مثالا للكفاءة وحسن الخلق والنزاهة والتسامح، وأن يقدم صورة مثالية للجامعة.

على الأستاذ الباحث، على غرار باقي أفراد الأسرة الجامعية، احترام مبادئ أخلاقيات وآداب المهنة الجامعية المذكورة أعلاه. كما يجب عليه أثناء ممارسة مهامه التصرف بعناية، وفعالية، وكفاءة، ونزاهة، واستقلالية، وأمانة، وحسن نية، خدمة للمصلحة العليا للمؤسسة الجامعية.

- في حالة ارتكاب الأستاذ الباحث خطأ مهنياً ومثوله أمام الهيئات التأديبية المخولة، يمكن هذه الأخيرة، حسب درجة خطورة الخطأ المرتكب، وفي ظل احترام الإجراءات التأديبية التي يقرّها التنظيم المعمول به، أن تقترح عقوبات قد تصل إلى التجريد من صفة الأستاذ الباحث الجامعي.
- تتمثل المسؤولية الأساسية الملقاة على عاتق الأستاذ الباحث في الاضطلاع التام بوظائفه الجامعية. وفي هذا الصدد عليه بـ:
- الاجتهاد من أجل الامتثال ، ما أمكن ، للمعايير العليا في ممارسة نشاطه المهني،
 - السهر على احترام سرّية مضمون المداوولات والنقاشات التي تدور في الهيئات التي يشارك فيها،
 - التحلي بالضمير المهني أثناء القيام بمهامه،
 - المشاركة في ديناميكية عملية تقييم النشاطات البيداغوجية والعلمية في جميع المستويات،
 - تكريس مبدأ الشفافية وحق الطعن،
 - عدم التعسف في استعمال السلطة التي تفنحها إياه مهنته.
 - الامتناع عن تسخير الجامعة لقضاء أغراض شخصية.
 - التسيير الأمين لكل الاعتمادات المالية الموكلة إليه في إطار الجامعة، أو نشاطات البحث أو أي نشاط مهني آخر،
 - صيانة حرّيته في العمل بوصفه جامعياً،
 - الاستعداد للاضطلاع بالمهام المرتبطة بوظيفته،
 - التصرف كمحترف في التربية عن طريق الاطلاع على المستجدات،
 - والسهر على التحيين المتواصل لمعارفه وطرائقه في التدريس والتكوين،
 - والقيام بالتقييم الذاتي مع البرهنة على ال حس النقدي والاستقلالية، والدراية التامة بتحمّل المسؤولية،
 - القيام بالتدريس والبحث تماشياً مع المعايير الأدبية والمهنية العالمية بعيداً عن جميع أشكال الدعاية والا ستمالة المذهبية. وبهذا يكون الأستاذ الباحث مطالباً بتقديم تعليم ناجع، بقدر ما تسمح به الوسائل التي وفرتها له مؤسسات التعليم العالي، في جوّ من العدل والإنصاف تجاه جميع الطلبة بدون أي استثناء، مشجعاً التبادلات الحرّة للأفكار بينهم، و مستعداً لمرافقتهم عند الحاجة،
 - الامتناع عن كل أشكال التمييز على أساس الجنس، أو الجنسية، أو الانتساب الإثني، أو الوضع الاجتماعي، أو الانتماء الديني، أو الآراء السياسية، أو الإعاقة والمرض.

- تقديم عرض واضح للأهداف البيداغوجية لمقرّره الدراسي، واحترام قواعد التدرج البيداغوجي (دورات الاختبارات، مدّة الامتحانات، سلّم التنقيط، مراجعة الوثائق وتوصيحها، استقبال الطلبة قبل ضبط العلامات بصفة نهائية).
- التمكن من تقييم أداء الطلبة تقييماً موضوعياً.
- توجيه نشاطاته في الخبرة والاستشارة نحو أعمال كفيلة بإثراء مادته التعليمية، والمساهمة في إعطاء دفع لأبحاثه،
- تأسيس بحوثه على رغبة صادقة في المعرفة مع الاحترام التام لمبدأ الحجة والموضوعية في الاستدلال.
- احترام أعمال البحث الخاصة بزملائه الجامعيين وبالطلبة، وذكر أسماء المؤلفين. وعليه، فإن السرقات العلمية، تعدّ من الأخطاء الجسيمة غير المبررة التي يمكن أن تؤدي إلى الطرد.
- المساهمة في احترام الحريات الأكاديمية لبقية أعضاء الأسرة الجامعية، والقبول بالمجابهة الشريفة لوجهات النظر على اختلافها
- التحلي بالإنصاف وعدم التحيز في التقييم المهني والأكاديمي لزملائه.

2. حقوق وواجبات الطالب في التعليم العالي

يجب توفير كل الشروط الممكنة للطالب حتى يتسنى له الا رتقاء بمستواه بطريقة متناسقة في مؤسسات التعليم العالي. وهكذا، فإن له حقوقاً لا تأخذ دلالاتها إلا إذا رافقها التحلي بالمسؤولية التي تتجسد في عدد من الواجبات.

1.2. حقوق الطالب:

- للطالب الحق في تعليم جامعي وتكوين للبحث ذوي نوعية. وعليه، فإن له الحق في الاستفادة من تأطير نوعي يستعمل طرائق بيداغوجية عصرية ومكيفة.
- للطالب الحق في أن يحظى بالاحترام والكرامة من قبل الأسرة الجامعية.
- يجب ألا يخضع الطالب لأي تمييز له علاقة بالجنس أو بأية خصوصيات أخرى.
- للطالب الحق في حرية التعبير والرأي، على أن يتم ذلك في إطار احترام التنظيمات التي تحكم سير المؤسسات الجامعية.
- يجب أن يسلم للطالب برنامج الدروس في بداية كلّ فصل، وأن توضع تحت تصرفه الدعائم التعليمية (المصادر والهراجع والمطبوعات، ...).
- للطالب الحق في تقييم منصف وعادل وغير متحيز.

• يجب أن يتم تسليم الطالب العلامات مرفقة بالتصحيح النموذجي وسلم التوقيط الخاص بموضوع الامتحان . كما له الحق ، عند الاقتضاء، في الاطلاع على وثيقة الامتحان على أن يكون ذلك في حدود الآجال المعقولة التي تحددها اللجان البيداغوجية.

• للطالب الحق في الطعن إذا ما أحسّ بإجحاف في حقه عند تصحيح امتحان معين.

- للطالب في مرحلة ما بعد التدرج الحق في تأطير جيد، وفي الاستفادة من وسائل الدعم لإنجاز بحثه.
- للطالب الحق في الأمن والنظافة والوقاية الصحية اللازمة في الجامعات وفي الإقامات الجامعية على حدّ سواء.
- يختار الطالب ممثليه في اللجان البيداغوجية دون قيد أو ضغط . كما يمكن للطالب أن يؤسس جمعيات طلابية على ألا تتدخل هذه الأخيرة في التسيير الإداري للمؤسسات الجامعية.

2.2. واجبات الطالب:

- على الطالب احترام التنظيم المعمول به،
- على الطالب احترام كرامة وسلامة أعضاء الأسرة الجامعية.
- على الطالب احترام حق أعضاء الأسرة الجامعية في حرية التعبير.
- على الطالب احترام نتائج لجان المداولات.
- على الطالب أن يقدم معلومات سليمة ودقيقة عن قيامه بعملية التسجيل، و أن يفي بالتزاماته الإدارية تجاه المؤسسة.
- على الطالب أن يتصف بالحس المدني وحسن الخلق في سلوكه.
- على الطالب ألا يلجأ أبداً إلى الغش أو سرقة أعمال غيره.
- على الطالب الحفاظ على الأماكن المخصصة للدراسة والوسائل التي يتم وضعها تحت تصرفه، واحترام قواعد الأمن والنظافة في كامل المؤسسة.
- يتم إعلام الطالب ، بشكل رسمي ، بالأخطاء المنسوبة إليه. وتستمد العقوبات المتخذة ضده من التنظيم المعمول به ومن النظام الداخلي لمؤسسة التعليم العالي . ويعود اتخاذ هذه الإجراءات إلى المجلس التأديبي. ويمكن أن تصل العقوبات إلى الطرد النهائي من المؤسسة.

3. حقوق والتزامات الموظفين الإداريين والتقنيين في التعليم العالي

لا يعتبر الأستاذ الباحث والطالب العنصرين الفاعلين الوحيدين في الجامعة، بل يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بالموظفين الإداريين والتقنيين التابعين للمؤسسات الجامعية، الذين لديهم، بدورهم، حقوق تراقها التزامات.

1.3. حقوق الموظفين الإداريين والتقنيين

- يجب أن يُعامل الموظفون الإداريون والتقنيون بطريقة تضمن لهم الاحترام والتقدير والإنصاف على غرار باقي الأفراد الفاعلين في التعليم العالي.
- يحق للموظفين الإداريين والتقنيين، أثناء عمليات التوظيف والتقييم والتعيينات والترقية، أن يحضوا بمعاملة موضوعية وغير متحيزة.
- يجب ألا يتعرض الموظفون الإداريون والتقنيون لأيّة مضايقات ولا تمييز في عملهم.
- يستفيد الموظفون الإداريون والتقنيون من الظروف الملائمة التي تسمح لهم بالقيام بمهامهم على أحسن وجه. وفي هذا الصدد يستفيدون من التكوين المتواصل والتحسين الدائم لمؤهلاتهم.

2.3. واجبات الموظفين الإداريين والتقنيين

تتمثل مهمة الموظفين الإداريين والتقنيين في توفير أفضل الظروف التي تسمح للأستاذ الباحث ببدء وظيفة التعليم والبحث المنوطة به على أكمل وجه، وتوفير كل أسباب النجاح للطالب في مساره الجامعي.
إن هذه المهمة التي تعدّ جزءاً من الخدمة العمومية التي تضمنها المؤسسات الجامعية عن طريق موظفيها الإداريين والتقنيين، ينبغي أن تتم في إطار احترام القيم الأساسية للوظيفة العمومية المتمثلة في الكفاءة وعدم التحيز والسلامة والاحترام والسرية والشفافية والأمانة. وتعتبر هذه المعايير بمثابة مبادئ كبرى وجب على كل الموظفين الإداريين والتقنيين السهر على احترامها وترقيتها، خاصة منها:

- **الكفاءة:** يؤدي الموظفون الإداريون والتقنيون مهامهم باحترافية، وهم مسؤولون عن قراراتهم وأفعالهم وكذا عن الاستعمال الحكيم للموارد والمعلومات التي توضع تحت تصرفهم.
- **عدم التحيز:** يتحلى الموظفون الإداريون والتقنيون بالحيادية والموضوعية، ويتخذون قراراتهم في إطار احترام القواعد المعمول بها ومعاملة الجميع

بطريقة منصفة. كما يؤدون وظائفهم بعيدا عن أي اعتبارات حزبية وعن أي شكل من أشكال التمييز.

-**النزاهة:** يتصرف الموظفون الإداريون والتقنيون بطريقة عادلة ونزيهة، ويتقادون كل وضعية يكونون فيها مدينين لأي شخص قد يؤثر عليهم بطريقة غير شرعية أثناء أدائهم لمهامهم.

-**الاحترام:** يعبر الموظفون الإداريون والتقنيون عن تقديرهم تجاه كل الأشخاص الذين يتفاعلون معهم أثناء أدائهم لمهامهم، ويبدون استعدادهم لمجاملتهم والإصغاء لهم والتكتم حول المعلومات التي تخصهم، ويمتنعون عن أي تماطل في القيام بمهامهم.

ويجب أن تحاط كل مجالات الاختصاص بنفس القدر من الاحترام. وهكذا، فإنه على هؤلاء الموظفين أن يمتنعوا عن كل تدخل في الأفعال البيداغوجية والعلمية. وعلى الهيئات الإدارية لمؤسسات التعليم العالي أن تمتنع بدورها عن أي تدخل في هذه المجالات.

- **السرية:** يجب أن تخضع الملفات الإدارية والتقنية والبيداغوجية والعلمية لواجب الكتمان.

- **الشفافية:** يؤدي الموظفون مهامهم ومختلف الأعمال المستمدة منها بطريقة تسمح ب ضمان سيولة المعلومات لفائدة لأعضاء الأسرة الجامعية، وبالتأكد من الممارسات المهنية الحسنة.

- **حسن الأداء:** يجب أن تخضع الخدمة العمومية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي، عن طريق موظفيها الإداريين والتقنيين، لمعايير النوعية التي تستلزم وجوب معاملة الأشخاص المعنيين بكل تقدير و اعتبار. ويعني ذلك عمليا، إلزامية معاملة الأستاذ والطالب بتبني تصرفات تتسم باللطف والتهذيب من قبل المستخدمين الإداريين والتقنيين. يستدعي هذا الأمر قيام الإداريين والتقنيين بالمهام الموكلة لهم على جناح السرعة عند معالجة الملفات المناطة بهم والتي تتعلق بالأساتذة والطلبة على حد سواء، وتسليمهم ما يطلبونه من المعلومات التي يحق لهم الاطلاع عليها.

يلتزم أعضاء الأسرة الجامعية، حرصا منهم على ترقية الأخلاقيات

والآداب الجامعية، باحترام هذا الميثاق نصلاً و روحاً.