



القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي

دراسة تحليلية لرأء عينة من العاملين في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة السليمانية/إقليم كوردستان العراق

وجدان جاسم محمد

قسم تقنيات إدارة الاعمال، كلية الإدارة التقنية، جامعة السليمانية التقنية، السليمانية، العراق

Email: wijdan.jassim@spu.edu.iq

الملخص:

يسعى هذا البحث التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في عدد من الجامعات الخاصة في محافظة السليمانية في إقليم كوردستان، وهي كل من (جيهران، قيطران، وكومار)، وتم استخدام أسلوب العينات من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة، وتم جمع البيانات من خلال استخدام أسلوب استمارة الاستبيان ومقاييس ليكرت الخمسية في جمع البيانات من أفراد عينة البحث وكان عددهم 106 وتضمنت العينة قيادات الجامعة ورؤساء الأقسام الأكademية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس، إضافة لذلك تم تحليل علاقات الارتباط والاثر بين المتغير المستقل بأبعاده الثلاث وهو القيادة الأخلاقية وابعادها (توافق السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، و تعزيز السلوك الأخلاقي) والمتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي، وكانت اهم النتائج التي تم التوصل لها هي وجود مستوى متوسط من القيادة الأخلاقية لدى الجامعات الخاصة (عينة البحث) وكذلك وجود مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي، كما تبين وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة احصائية بنسبة 0.571 بين مستوى القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية 0.01، كما تبين ان القيادة الأخلاقية تساهم في تفسير 0.326 من التغير الحاصل في متغير الالتزام التنظيمي في حين ترجع باقي التغيرات لعوامل اخرى غير داخلة في نموذج البحث، وكانت اهم التوصيات ضرورة القيام بدراسات مستقبلية توضح الدور الكبير لمبادئ القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لغرض تحديد طبيعة العلاقة بينهم والعمل على ايجاد الطرق التي من شأنها رفع مستويات هذين المتغيرين وتحقيق افضل النتائج منها ونشر ثقافة القيادة الأخلاقية في كل انواع المؤسسات، كذلك ضرورة القيام بدورات تدريبية للأفراد في جميع المستويات لتعريفهم بمبادئ القيادة الأخلاقية ومدى أهميتها واسهامها في تعزيز الالتزام التنظيمي للأفراد، إضافة الى ضرورة توفير بيئة العمل الصالحة للأبداع والتجدد وان يتحلى القائد بأبرز سمات القائد الأخلاقي كالعدالة والنزاهة والصبر.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الالتزام التنظيمي الجامعات الخاصة في السليمانية.

پوخته:

ئامانچ لەم توپزىنەوەيە ئاشنا بونە بە پەيپەندى نىوان سەرکەردايەتى خورمۇشىت و پابەندۇنى رېكخراوەيى لە دىدى كارمندانى كۆمەلەن لە زانقۇ تايىمەتەكانى شارى سليمانى لە هەرمى كورستان كە ئەوانىش هەرىيەك لە) جيهران، قيطران، كومار(وە بەكارھىننائى رېگىاي وەرگىتىن نموونە بە شىوهى هەرمەمەكى ساكار، وە داتاكان كۆكراونەتەمەر لە رېگىاي بەكارھىننائى فۇرمى راپرسى وە پېۋانەلىكىتىن بىنچى بەكارھات بۇ كۆكراونەتەمەر داتاكان لە تاكەكانى منۇنەتى توپزىنەوەكە كە ژمارەيەن 601، وە هەرۋەها نموونەكان لە سەرکەردايەتى زانقۇ و سەرۋۆك بەشە زانستىمەكان و كارگىرىيەكان و ستاف وانېيىزان وەرگىراون، هەرۋەها شىكىردنەمە كراوه بۇ پەيپەندى هاوپەيپەندى و كارىگەرى لەنیوان كۆراوى سەرېبەخۇ بۇ هەرسى ئەلەنەمەكانى سەرکەردايەتى خورمۇشىت كە ئەلەنەمەكانى) بۇونى ھەلسۆكەمەتى خۇرپەوشت، بىادەكەنلى خەلسۆكەمەتى خورمۇشىت، پالپىشىت ھەلسۆكەمەتى خورمۇشىت (وە گۆراوى شۇينكەمەتوو كە پابەندۇنى رېكخراوەيى، وە گەپىشىت بە گەنگەتىن دەرئەنچامەكان ئۇمۇيە كە ئاستىكى مام ناۋەند لە پابەندۇنى رېكخراوەيى، هەرۋەها دەركەمەت بە بونى پەيپەندى هاوپەيپەندى راستەوانە كە ئامازە ئامارى ھېيە بە رېزە(6.075) لە نىوان ئاستى سەرکەردايەتى خورمۇشىت و پابەندۇنى رېكخراوەيى بە ئاسىت مەعنوى (0706) هەرۋەها دەركەمەت سەرکەردايەتى خورمۇشىت بەشدارە لە شىكىردنەمە (1.073) لە گۆرانى دەرئەنچامەنى كۆراوى پابەندى رېكخراوەيى لە كاتىكدا گۆرانكەرەكەنلى تر دەگەرپەتتەوە بۇ ھۆكاري تر كە لە نا توپزىنەمەكەدا بەشدارنەبوبو، وە لە گەنگەتىن پېشىيارمەكان پېۋىستى هەستانە بە لېكۆلەنەمەتى داھاتۇرەيى وە رون كەردنەمەتى رۆئى گەمەر بۇ پەرنىسىپى سەرکەردايەتى خورمۇشىت و پابەندۇنى رېكخراوەيى بۇ مەبەست دىيارى كەردنى سروشت پەيپەندى لە نىوانىان وە كاركەردن بۇ دۆزىنەمەتى رېيگا بۇ بەرزكەردنەمەتى ئەم دوو گۆراوه وە بەدەست



هینانی باشترین درئەجنام بۆی وە بالو کردنەوەی ڕۆشنبریی سەرکردایەتی خورموشیت بۆ ھەممو خۆرمکانی دامەزراوەکان، ھەروەھا پیویستی ھەستان بە ئامادەکردنی خولی ڕاھینان بۆ تاکەکان لە ھەممو ئاستەکان بۆ ناساندنی پرەنسیپەکانی سەرکردایەتی خورموشیت وە ئاسیت گرنگی و بەشداری لە پالپشیت پابەندبۇنى رىكخراوەی بۆ تاکەکان، ھەروەھا دابنی گەزەنگەی کاری تەندروست بۆ داھینان و نويىگەری وە سەرکردە خاونى دىيارترین سیفاتەکانی سەرکردە خورموشیت ھەبیت کە دادگەری و دەستپاکی و ئارام گرتتە.

کلیله و شەکان: سەرکردایەتی خورموشیت، پابەندبۇنى رىكخراوەی، زانکۆ تاييەتەکان لە سليمانى.

Abstract:

The aim of this research to identify the role of ethical leadership in enhancing organizational commitment from workers view-point in a number of private universities operating in Sulaymaniyah governorate in Kurdistan region of Iraq, namely “Cihan, Qaiwan, and Komar universities”. Data was collected from (106) personal holding leadership positions; namely the university president and his deputies, deans and their assistants, head of academic and managerial departments, in addition to members of teaching staff. A simple random sampling method is used on data collected through questionnaires, and analyzed using the five-points Likert scale to understand the nature of the relationship between the ethical leadership variable which consists of “the availability of the ethical behavior, the practicality of ethical behavior and the promotion of ethical behavior”, and the dependent variable “organizational commitment”.

The most important results that have been obtained were the presence of an average level of principle ethical leadership commitment at private universities (the research sample), as well as an average level of organizational commitment, as it was found, there is a direct correlation with a positive statistical significance of 0.571 between the level of ethical leadership and organizational commitment at the level of 0.01. As it was found that ethical leadership contributes to explaining 0.326 of the change in the organizational commitment variable, while the rest of the changes are due to other factors not included in the research model. The study recommends the necessity of conducting more studies and future research related to the factors affecting moral leadership and organizational commitment in order to identify the nature of this impact and work to find ways and methods through which to raise the level of these variables and achieve the best possible benefit from them and to spread the concept and culture of ethical leadership in all institutions. Working in Sulaymaniyah Governorate, providing programs and training courses for leaders and managers in various departments to work on raising their efficiency and increasing their ability to achieve the highest possible level of performance, working to implement the concept of organizational commitment in all institutions operating in Sulaymaniyah Governorate, and providing an appropriate work environment for employees.

Key words: Ethical leadership Organizational Commitment, Private University of Sulaymaniyah.

ان العنصر البشري من اهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات التعليمية وغير التعليمية في الوقت الحالي من اجل تحقيق الاهداف المنشودة في هذه المؤسسات وتحقيق ميزة تنافسية لها، لذا فإن اهم اهتمامات المؤسسات بشكل عام هو الحفاظ والحصول على عناصر بشرية مميزة ومساعدة هذه العناصر على الوصول الى المستويات المطلوبة، وباعتبار ان الاخلاق هي احدى السمات الاساسية التي ترقي بها المؤسسات بل الامة اجمع، وعن طريق الاخلاق تستمد المؤسسة قوتها، وعلى الرغم من التقدم التكنولوجي الحادث في جميع المؤسسات في الآونة الأخيرة الا انه لا يمكن الاستغناء عن العنصر البشري في القيادة وادارة المؤسسات.

ان الاخلاقيات قاعدة اساسية في سريان الاعمال في جميع المؤسسات سواء كانت التعليمية او التجارية او غيرها من مؤسسات الاعمال، حيث تتفق تلك المؤسسات عن طريق وجود مجموعه من الاخلاقيات والتي تكون قاعدة اساسية في سريان العمل، وتعتبر المبادئ الاخلاقية في الادارة هي سلوك واداة القائد في قيادته للمؤسسة والتي يمكن تحقيقها عن طريق تحقيق تلك المبادئ والتي تتمثل في العدل والمساواة في التعامل مع العاملين ومن ثم تحقيق الاهداف المنشودة في المؤسسة. ونظراً لوجود العديد من العوامل التي تعمل بدورها في التأثير سلباً على الالتزام التنظيمي للعاملين، تلك العوامل التي تتمثل في رغبة الموظف في تغيير او ترك المؤسسة التي يعمل بها، والتي تعمل على التأثير في حياة الفرد العلمية وكذلك النفسية، وهذا ما جعل المؤسسات في الوقت الحالي تبحث عن طرق وآليات فعالة في الادارة لحفظ على مواردها البشرية، وهذا الامر يقوم به في المقام الاول القائد الذي يسعى جاهداً الى توجيه العاملين لتحقيق اهداف المؤسسة عن طريق رفع وتعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين.

أن النمط الاخلاقي يشتمل على العديد من العوامل والآليات التي تحقق اهداف المؤسسة عن طريق التشجيع على نشر ثقافة المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات من قبل فريق العمل، ونظراً لأن مبدأ الشفافية والنزاهة في العمل احدى الضوابط الهمامة التي تعمل على التأثير على سلوك العاملين داخل المؤسسات التعليمية فإن تحقيق هذه المبادئ يكسب المنظمة ميزتها التنافسية. لذا فإن نجاح القادة في هذا الوقت يقوم على مدى التزام هؤلاء القادة بمبادئ السلوك الاخلاقي، وسعى الادارات في نشر هذه الثقافة في القيادة وتعزيز سلوكيات الافراد داخل المؤسسة، وذلك لما تتحققه القيادة الاخلاقية من تأثير ايجابي على جميع العاملين في المؤسسة، والعكس صحيح اذ ان عدم وجود قيادة اخلاقية يكون سبباً في الفشل في تحقيق الاهداف، والذي في اغلب الاحيان يكون احدى الاسباب الاساسية في انهيار المنظمات نتيجة عدم وجود ثقة بين القائد والعاملين. وبعد الالتزام التنظيمي هو احد الاسباب الهمامة التي تحكم في اداء العاملين واستقرارهم في العمل ومن ثم استقرار المؤسسة ككل، حيث ثبتت العديد من الدراسات مثل، (محمود، 2020: الجماصي، 2016: رقاني و صنفي، 2020: سوالية، 2020)، أن هناك علاقة طردية بين الالتزام الوظيفي وبين اداء ونتائج المؤسسة، حيث انه كلما كان هناك التزام وظيفي للعاملين في المنظمة كلما كان هناك نتائج واداء عالياً من قبل هؤلاء العاملين والعكس صحيح.

المبحث الأول/ منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

أن مؤسسات الاعمال بكل أنواعها سواء مؤسسات تعليمية او صناعية وغيرها تواجه العديد من التحديات التي فرضتها القيم الجديدة في عالم اليوم ومن أهمها النظرة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية وخاصة في العلاقة ما بين الرئيس والمرؤوس، لذا كان لابد من توجيه الانظار الى نمط جديد في القيادة الحديثة هو نمط القيادة الأخلاقية، هذا النمط الذي يمثل معايير ومبادئ تعتبر سلوكاً أساسياً للقيادة كون القائد الأخلاقي هو الذي يحمل رسائل أخلاقية تؤثر في وجهات نظر الآخرين وانماط سلوكهم وكذلك تؤثر في مدى تقبلهم ورضاهما عن أساليب العمل في المؤسسة مما يعمق من إحساس الفرد بالانتماء والالتزام التنظيمي وبالتالي ينعكس إيجابياً على مستوى اداءه والأداء العام للمؤسسة التي ينتمي لها.

أن المؤسسات التعليمية وبالتحديد الجامعات الخاصة تواجه مشكلة المحافظة على المورد البشري المتميز ونعني هنا الكادر الاكاديمي والاداري ذو الخبرة والاختصاص والكفاءة المتميزة لذا نرى هنالك عدم استقرار واستمرارية عمل الفرد في الجامعة لأسباب مختلفة قد تكون أسباب اقتصادية او اجتماعية وغيرها من الأسباب التي تؤدي الى ضعف مستوى الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء. وكما هو معلوم فإن امتلاك الموارد البشرية المميزة وتأهيلها والمحافظة عليها يعتبر من اهم العوامل التي تساعد الجامعات على الوصول الى أهدافها الأساسية.

وبناءً على مasic تتمثل مشكلة البحث في التساؤل التالي: ما هو دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الخاصة في السليمانية؟

ثانياً: أهمية البحث

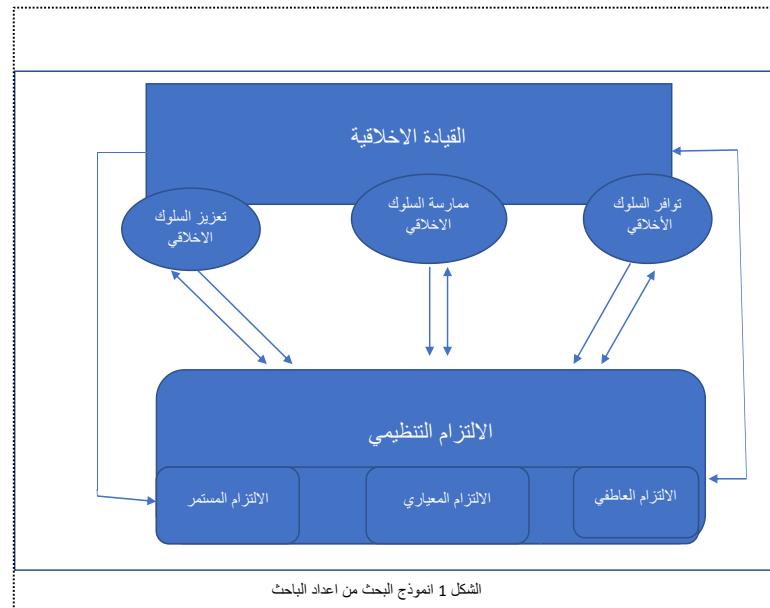
توقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة وقيمتها العلمية والعملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى، ويكتسب هذا البحث أهمية خاصة لأنّه يتناول موضوعاً مهماً داخل المؤسسات التعليمية وهو القيادة الأخلاقية والذي بدأ في التوجه للكتابة فيه اغلب الباحثين في الآونة الأخيرة من خلال ربطه بالعديد من المتغيرات منها العدالة التنظيمية والرضى الوظيفي ومستوى أداء المنظمات وغيرها، أن القيادة الأخلاقية تعتبر عاملًا فعالًا يسهم في المحافظة على الموارد البشرية المتميزة ويخلق لديها شعوراً بالانتماء لهذه المؤسسات مما يعزز من رغبة هذه الموارد على تحسين أدائها وهذا ينعكس إيجابياً وبالتالي على الأداء العام لكافة أنواع المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية، كما يسند هذا البحث الأهمية من خلال الإضافة العملية التي يمكن أن توصل إليها نتائج الدراسة وتقديم الاقتراحات المتعلقة بزيادة الالتزام التنظيمي في مجتمع البحث من خلال تبني القيادات الإدارية في الجامعات مبادئ القيادة الأخلاقية. كما أن هذا البحث يواكب اهتمام المؤسسات في سعيها نحو الاهتمام بأخلاقيات المهنة وخاصة في الوقت الحالي وفي عالم الاعمال الذي يشوبه الكثير من الفساد وتراجع القيم والمبادئ الأخلاقية والتي أثر سلباً على سمعة المؤسسات أمام المجتمع.

ثالثاً: أهداف البحث

هدف هذا البحث إلى معرفة دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الخاصة في السليمانية، ويتفرع عن هذا الهدف الرئيسي الآتي:

1. التعرف إلى مستوى القيادة الأخلاقية لدى عينة البحث.
2. التعرف إلى مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة البحث.
3. التعرف إلى العلاقة بين القيادة الأخلاقية بأبعادها (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، و تعزيز السلوك الأخلاقي) والالتزام التنظيمي.
4. تحديد أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، و تعزيز السلوك الأخلاقي) في تعزيز الالتزام التنظيمي.

رابعاً: نموذج البحث



علاقة ارتباط
 علاقة أثر
 المصدر: اعداد الباحثة

خامساً: فرضيات البحث

من أجل تحقيق اهداف البحث والاجابة عن تساؤلاته تم وضع مجموعة من الفرضيات وهي:

• **الفرضية الرئيسية الأولى**/ توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي. وينتقل من هذه الفرضية الرئيسية الأولى ثالث فرضيات فرعية وكذلك:

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توافر السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي.
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسة السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي.
- ج- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تعزيز السلوك الأخلاقي والالتزام التنظيمي.

• **الفرضية الرئيسية الثانية**/ يوجد تأثير ذي دلالة احصائية لقيادة الاخلاقية في الالتزام التنظيمي وينتقل من هذه الفرضية الرئيسية الثانية ثالث فرضيات فرعية وكذلك:

- أ- يوجد تأثير ذي دلالة احصائية لتوافر السلوك الأخلاقي في الالتزام التنظيمي.
- ب- يوجد تأثير ذي دلالة احصائية لممارسة السلوك الأخلاقي في الالتزام التنظيمي.
- ج- يوجد تأثير ذي دلالة احصائية لتعزيز السلوك الأخلاقي في الالتزام التنظيمي.

سادساً/ حدود البحث

- الحدود المكانية، تتمثل الحدود المكانية لهذا البحث بعدد من الجامعات الخاصة العاملة في مدينة السليمانية/إقليم كوردستان العراق وهي كل من جامعة كومار، جيهران، وجامعة قيوان.

- الحدود الزمنية، المدة الزمنية لإنجاز هذا البحث تراوحت بين كانون الثاني 2022 وحتى ايلول 2022

- الحدود البشرية، تتمثل بالكوادر القيادية والأكاديمية والإدارية في الجامعات الخاصة عينة البحث

سابعاً/ مصطلحات البحث وتعريفاتها الإجرائية

- القيادة الأخلاقية هي مجموعة من القيم والمبادئ التي يعكسها سلوك الأفراد العاملين في الجامعات الخاصة سواء كان ضمن الكادر الأكاديمي او الإداري وتصرفياتهم والتي من خلالها يسعون الى تنظيم اعمالهم تنظيم علاقتهم بالآخرين.

- الالتزام التنظيمي هو مجموعة المشاعر الإيجابية التي تتولد لدى الفرد سواء كانوا أستاذة او موظفين من الذين يعملون في الجامعات الخاصة تجاه جامعاتهم والارتباط بها واخلاصهم في عملهم ورغبتهم في البقاء فيها.

ثامناً/ منهج البحث وأساليب جمع البيانات والتحليل الاحصائي

استند هذا البحث في جمع البيانات على المنهج الوصفي التحليلي كونه من أكثر المناهج الملائمة في دراسة الظواهر النفسية والسلوكية والاجتماعية لأنه يستند على التحليل الدقيق الشامل والعميق للحالة المبحوث فيها، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للحصول على البيانات واحتضنت الى اختبار الصدق الظاهري قبل توزيعها كما موضح في الجانب التطبيقي للبحث. اما بخصوص اختبار الفرضيات وإيجاد علاقات الأثر فقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية لبرنامج SPSS والمتمثلة بـ(الأوساط الحسابية، التكرارات، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، النسب المئوية).

تاسعاً: عدد من الدراسات السابقة

1- الدراسات التي تتعلق بالمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية)

- دراسة: (Amber, Qazi, Javaid, Khan & Ahmad, 2021)

Knowledge sharing in public organizations in Pakistan: leaders' ethical role and psychological capital of employees.

(مشاركة المعرفة في المنظمات العامة في باكستان: الدور الأخلاقي للقيادة ورأس المال النفسي للموظفين).

تهدف هذه الدراسة إلى فحص دور القيادة الأخلاقية في سلوك تبادل المعرفة لموظفي القطاع العام، وتم جمع البيانات من 339 من الموظفين العاملين في مناصب صنع القرار في الوزارات الفيدرالية في باكستان. وكانت اهم نتائج هذه الدراسة هي أن القيادة

الأخلاقيين يؤثرون على الموظفين العوميين لمشاركة المعرفة مع الزملاء. علاوة على ذلك، فإن الدور الوسيط لقيم الأخلاقية والتعرف التنظيمي والإثارة واضح، وهذا يعني أن صانعي القرار يجب أن يكونوا مدركون للآلية غير المباشرة التي يؤثر بها القادة الأخلاقيون بشكل إيجابي على سلوك الموظفين.

- دراسة: (الشاعرو الخشالي، 2021).
 (أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية. و تم قياس القيادة الأخلاقية من خلال أربعة أبعاد وهي: احترام الآخرين، وخدمة الآخرين، والعدالة مع الآخرين، والصدق مع الآخرين. أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (265) عاملًا في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية، وكانت اهم نتائج الدراسة هي وجود مستويات أهمية نسبية مرتفعة للذكاء العاطفي والقيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية، وأيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية. أوصت الدراسة بضرورة تركيز شركات الصناعات الكهربائية الأردنية على مساعدة العاملين فيها على إدارة الذات، والسيطرة على النفس في حالات الغضب، وتنمية العلاقات الإيجابية بين العاملين.

- دراسة: (Wang, & Chan, 2020).
 Subordinate reactions to ethical leaders' abusive behavior: a multiple-wave study
 (ردود الفعل الثانوية تجاه السلوك التعسفي للقيادة الأخلاقيين: دراسة متعددة الاتجاهات).

تبحث هذه الورقة في دور القيادة الأخلاقية في التخفيف من آثار الإشراف التعسفي والتأثير السلبي على أداء الموظفين بما في ذلك عدالة التفاعل والمواقف الوظيفية والرفاهية. وتم اختبار مجموعتين من نماذج الوساطة الخاضعة للإشراف لربط سلوكيات القائد الإيجابية والسلبية معاً. وكانت نتيجة اختبار المجموعه الاولى أن القيادة الأخلاقية ستنقل من التأثير السلبي للإشراف التعسفي، والتي بدورها ستعزز مواقف المروءسين تجاه بالعمل. اما المجموعة الثانية أكدت من خلال نتائج التحليل ان القيادة الأخلاقية ستبرز أهمية العدالة التفاعلية، مما يجعل المروءسين يتأثرون بسهولة بالإشراف التعسفي.

- دراسة: (Moliner., Estreder, Maniezki & Luque, 2020).
 Ethical leaders promote quality of life through fair and trust-based relationships
 (يعزز القادة الأخلاقيون جودة الحياة من خلال العلاقات العادلة والقائمة على الثقة).

تحث هذه المقالة في تأثير القيادة الأخلاقية في سياق مؤسسات الرعاية الصحية. استناداً إلى نظرية التعلم الاجتماعي، وتحدد العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونوعية الحياة، بوساطة عدالة الأقران وإدارتها بالثقة في القائد. وكانت عينة الدراسة تتكون من 388 متخصصاً من 59 مركزاً تابعاً لمنظمة 'Plena Inclusión'، وهي منظمة غير حكومية تتمثل مهمتها في تحسين نوعية حياة الأفراد ذوي الإعاقات الذهنية في إسبانيا. أظهرت النتائج علاقة مهمة بين القيادة الأخلاقية ونوعية الحياة، من خلال وساطة جزئية لعدالة الأقران الشاملة.

- دراسة: (نصر الدين و منيرة. 2020).
 (أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: الدور الوسيط لنية ترك العمل – دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنه)
 هدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال دور الوساطة لنية ترك العمل، ولهذا الغرض تم استهداف عينة مكونة من 75 عامل في مديرية التوزيع للغاز والكهرباء بباتنة (قطاع حكومي) للإجابة على استبيان الدراسة، والذي تم تحليل معطياته باستخدام برنامج spss. بعد تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى أن تصورات عينة الدراسة كانت متوسطة لكل من ممارسات سلوكيات القيادة الأخلاقية، مستوى التزامهم التنظيمي ونية تركهم للعمل، كما توصلنا لوجود تأثير إيجابي لممارسات لقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي وتأثير سلبي على نية ترك العمل، كما أثرت نية ترك العمل سلباً على الالتزام التنظيمي، في حين كان لنية ترك العمل دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

- دراسة: (منصور، 2015).
 (درجة ممارسة مدير المدرسة لقيادة الأخلاقية وتأثيرها على المناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في محافظة الطائف).

هذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي وكانت ألاستبانه هي أداة البحث وطبقت على 72 معلمة بالمرحلة الابتدائية، وكانت اهم النتائج هي التوصل الى مجموعة قيم ينبغي ان تحكم العمل بالمؤسسات التعليمية منها الحكمة، العدل، التسامح. كما وجدت الدراسة علاقة بين سيادة القيادة الأخلاقية وفعالية المناخ التنظيمي واوصت هذه الدراسة بضرورة الاهتمام باعداد برامج تدريبية للقيادة للتدريب على ممارسة القيادة الأخلاقية ودعم اخلاقيات الادارة.

2- الدراسات التي تتعلق بالمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

- دراسة: (Ahad., Mustafa., Mohamad Abdullah & Nordin,2021)

Work Attitude, Organizational Commitment and Emotional Intelligence of Malaysian Vocational College Teachers

(موقف العمل والالتزام التنظيمي والذكاء العاطفي لمعظمي الكليات المهنية الماليزية).

تناولت هذه الورقة البحثية الذكاء العاطفي فهو يلعب دوراً مهماً في تحفيز الشخص على الالتزام بوظيفه. سلوك الشخص أثناء تنفيذ العمل يجعل الذكاء العاطفي موجهاً نحو إنتاجية جيدة في المنظمة.. طبقت هذه الدراسة على معلمي الكليات المهنية في ماليزيا وعددهم 263 مستجبياً يتألفون من معلمين جامعيين مهنيين في جميع أنحاء ماليزيا. تم إجراء التحليل باستخدام نمذجة المعدلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج (AMOS). تظهر نتائج التحليل أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العمل والالتزام التنظيمي والذكاء العاطفي.

- دراسة: (شنافي، 2021).

(مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي)

تناولت هذه الورقة البحثية ابرز ما أحدثته التوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الادارة الحديثة، هو ذلك الانشغال التام والعنابة الفانقة بالموارد البشري باعتباره المورد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها، ومن أجل الاستفادة من قدراته وزيادة فعاليته كان لزاماً عليها أن تعتمد على جودة الحياة الوظيفية كأسلوب يمكن من تحقيق الالتزام التنظيمي الذي تجاهد المنظمات لتحقيقه. لذا هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المختلفة في تحقيق الالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن جودة الحياة الوظيفية كمجموعة من الممارسات التنظيمية تسهم في تحقيق الالتزام التنظيمي. لذا فمن الضروري زيادة تعزيز جودة الحياة الوظيفية من خلال تفعيل نظام الأجر، المشاركة في اتخاذ القرارات وتنمية العلاقات الاجتماعية.

- دراسة: (Loan, 2020).

The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction.

(تأثير الالتزام التنظيمي على اداء الوظيفي للموظفين ا: الدور الوسيط للرضا الوظيفي).

الغرض من هذا البحث هو دراسة تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي. لهذا الغرض، تكونت عينة الدراسة من 547 موظفاً في الشركات الفيتلانية. وتوصلت الى ان للالتزام التنظيمي اثر ايجابي على الأداء الوظيفي والرضى الوظيفي تم تقليل قوة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي بشكل كبير عندما تمت إضافة الرضا الوظيفي إلى النموذج، مما يشير إلى الدور الوسيط للرضا الوظيفي. في ضوء النتائج، يقترح أن مجرد العلاقة الإيجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي قد لا تقود صاحب العمل تلقائياً إلى رفع الأداء الوظيفي. لذلك فإن سر النجاح يمكن في تحسين الرضا الوظيفي من خلال حلول لتعزيز الالتزام التنظيمي وبالتالي زيادة الأداء الوظيفي.

التعقيب على هذه الدراسات

سنحاول هنا توضيح أوجه الاختلاف والتشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة، وهي كالتالي:

- ان هذه الدراسات ساعدت بشكل كبير الباحث في تكوين الاطار النظري للبحث والوصول الى مشكلة البحث.
- ان اغلب الدراسات الموضحة تتفق مع موضوع دراستنا في نقطة القيادة الأخلاقية واثرها على الاداء الوظيفي والالتزام التنظيمي في المؤسسات المختلفة ان كانت المؤسسات التعليمية او التجارية او حتى الصحية.
- يتفق هذا البحث مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

- اتفقت نتائج هذا البحث مع دراسة أجريت عن علاقة القيادة الأخلاقية بالالتزام التنظيمي مع توسيط متغير نية ترك العمل (نصر الدين و منيرة، 2020) ولكن مع اختلاف مجتمع البحث حيث كان احدى المؤسسات الحكومية بينما بحثنا هذا جرى تطبيقه على الجامعات الخاصة.
- هناك اختلاف بين الاهداف العامة التي تناولتها الدراسات السابقة، حيث تناولت اكثرا الدراسات الموضحة دور القيادة الأخلاقية في التنظيم الوظيفي بمستوياته وأشكاله المختلفة فعلى سبيل المثال نجد ان احدى تلك الدراسات تهتم بجانب تبادل المعرفة و اخرى تهتم بجانب اثر القيادة الأخلاقية في نتائج أداء العاملين بشكل عام، و اخرى تهتم بمعرفة اثر الالتزام التنظيمي على اداء العاملين.
- هناك عدد من الدراسات تناولت مفهوم القيادة الأخلاقية ولكن من وجهة نظر المعلمين والمدرسين في المدارس الابتدائية والثانوية مثل (الصقر، 2018: الدجاني، 2018: درادكه والمطيري، 2017: أبو علبة، 2015) اما باقي الدراسات فتم تطبيقها على منظمات القطاع العام.
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة انها تتناول القطاع الخاص واثر استخدام اسلوب القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي، فلم يكن هناك دراسات تناولت هذا الموضوع في الكليات الخاصة وخاصة في العراق.

المبحث الثاني / الجانب النظري

اولاً: القيادة الأخلاقية

1- مفهوم القيادة الأخلاقية

إن ثقافة القيادة الأخلاقية هي عبارة عن بيئة عمل تحكمها المبادئ بدلاً من السلطة أو السياسة، وهذا يعني أن هناك مجموعة مفصلة من المبادئ التي يفهمها ويمتلكها كل فرد في المؤسسة، ويجب أن يتسم سلوك القيادة مع تلك المبادئ حيث أنهم يمثلون الطريق لبقاء المنظمة (النفراوي & أحمد، 2020). وتبينت رؤى الباحثين حول تحديد مفهوماً محدداً لقيادة الأخلاقية فمنهم من عرفها على أنها مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يقوم بها القادة لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية داخل المؤسسات من خلال الالتزام والدعم للسلوكيات الأخلاقية (Fox et al., 2008)، بينما أشار (Tu et al., 2019) إلى ان القيادة الأخلاقية تعمل على تشكيل سلوك الموظف من خلال وضع القواعد والمعايير ذات النمط الأخلاقي لمجموعات العمل وان نتائجها يمكن ان تمتد لتصبح سلوك استباقي للتبعين نتيجة التشجيع وبذل الجهد لتحقيق اهداف المنظمة. كما عرفها الجميعي وآخرون (2020) على انها اظهار سلوك قيادي يتضمن العديد من القيم وملائمة من حيث الالتزام بالمعايير المقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بالزملاء ونشر تلك الثقافة لدى المرؤوسيين. وقد عرف Tenakoe Panned القيادة الأخلاقية: على انها هذا النوع من القيادة الذي يسعى الى تعزيز السلوك المناسب وذلك عن طريق العلاقات التفاعلية والتصرفات الشخصية ومن ثم تعزيز وتقوية هذا السلوك للعاملين من خلال المساهمة في اتخاذ القرارات (الشاعر، 2017). وقال العتيبي ان القيادة الأخلاقية هي عبارة عن مجموعة من الممارسات التي يقوم القائد في المدرسة باستخدامها تجاه المتعلمين فيها، حيث يقوم القائد باستخدام بعض الطرق والوسائل والتي تعمل بدورها الفعال على اكساب المتعلمين الفضائل والاساليب الاخلاقية والتي تعمل على افادة المتعلم وجعله نافعاً للمجتمع (هيري و دراوي، 2021). وعرفها "Ercan Yalmiz" على انها قيام القائد بمعرفة صفات الاخرين واظهار الاحترام لهذه الصفات والانصاف في التعامل مع العاملين، واتخاذ القرارات السليمية الديمقراطيّة التي تقوم على مبدأ المشاركة فيما بينهم، وان يكون لديه تقدiring كبير من الامانة والاخلاص مما ينعكس على اداء العاملين (نصر الدين & منيرة، 2020). كما تم تعريف القيادة الأخلاقية من قبل (عبد الرحمن، 2021) على انها فن التأثير في الاتباع في وذلك من خلال الالتزام القائد بسلوكيات أخلاقية مثل (العدالة، مشاركة السلطة توضيح الدور، النزاهة، وغيرها من السلوكيات الأخلاقية).

2- اهمية القيادة الأخلاقية

أن القيادة الأخلاقية تساهم في زيادة ثقة الفرد بنفسه وكذلك ثقته بالمنظمة التي يعمل بها وبالمجتمع ككل، وكلما كانت قيادة المؤسسة تتمتع بالمبادئ الأخلاقية وتتبع اليات تفديها من حيث العدالة و اشراك فريق العمل في اتخاذ القرارات سيؤدي بالنتيجة الى تحقيق النجاح للمؤسسة ككل، وعكس ذلك كلما طغت القيم غير الأخلاقية كلما أدى ذلك الى زيادة النزاعات والمشاكل وعدم الالتزام بالقوانين وهذا بدوره يؤدي الى انحراف المؤسسات عن مسارها وتحقيق أهدافها (نصر الدين، 2021)، ان القيادة الأخلاقية تعمل على توفير بيئة عمل مناسبة ومتوازنة وذلك عن طريق الموازنة بين بعض المطالب التي تتعلق بالكافأة الانتاجية للعاملين ومطالب الاخلاقيات والمتمثلة في التواضع في التعامل بين القائد وفريق العمل والنزاهة في العمل ومساعدة الآخرين (مخامر، 2019). وأشار Amber (et al., 2021) الى ان المبادئ الأخلاقية مهمة لأنه إذا كان القائد مستعداً لاحترام الآخرين، وخدمة الآخرين، وأن يكون عادلاً، وأن

يكون أميناً، وأن يبني مجتمعاً، فيمكن أن يسير هذا بطريقة طويلة الأمد في تقدم المنظمة، وبالتالي يجب الاهتمام بمعرفة هذه المبادئ الهامة ومحاولة فهمها وتطبيقها.

3- ابعاد القيادة الأخلاقية

ان هناك العديد من الدراسات التي اوضحت الابعاد السلوكية للقيادة الأخلاقية، ومنها دراسة "Michael E. Brown" ت ذلك الدراسة التي توضح ان ابعاد القيادة الأخلاقية تتمثل في ثلاثة ابعاد اساسية وهي مشاركة السلطة والانصاف وتوضيح الدور تلك الابعاد التي استخدمها الباحثين بعد هذه الدراسة كثيرا (Brown et al., 2005)، وفي عام 2011 قامت احدى الدراسات بإضافة اربع ابعاد اخرى لتنقيح حصيلة الابعاد سبع ابعاد اساسية وهي (توضيح الدور، العدل، مشاركة السلطة، التوجيه الأخلاقي، التوجه نحو المسؤولين النزاهة، الاهتمام بتحقيق الاستدامة، ومشاركة السلطة)، (عبد الغني، 2017). أما بالنسبة لهذا البحث فقد تم الاعتماد على ثلاثة ابعاد اساسية يمكنها ان تلخص جميع الابعاد اففة الذكر وهي (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، وتعزيز السلوك الأخلاقي) وبما يتفق مع مجموعة من الدراسات منها: (عثوم، 2020؛ Northouse, 2006؛ الدجاني، 2018؛ راضي وحسن، 2011). وفيما يلي توضيح لهذه الابعاد:

- توافر السلوك الأخلاقي: ان احد العناصر الأساسية للقيادة هو الاهتمام بالمبادئ الأخلاقية التي يجب ان تتوفر في القائد الإداري لأن توفرها سيسعد نجاح هذا القائد كما اكدت ذلك النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية، وهذه المبادئ العدالة، الصدق، الاحترام، النزاهة، التواضع، الصبر، الأمانة، وتقدير أفكار الآخرين، وتقديم الخدمة للأخرين حيث يجب على القائد وضعه رفاهية اتباعه في أعلى قائمة أولوياته من خلال تقديم المساعدة لهم وحل مشاكلهم، (Northhous,2006: Murrell et al., 2020).

- ممارسة السلوك الأخلاقي: أن ممارسة السلوك الأخلاقي تتطلب من القائد ان يعمل مع الآخرين بروح المسؤولية وان يحاول ان يبني الثقة فيما بينهم، وينبغي ان تكون ممارسة السلوك الأخلاقي مناسبة لجميع الادوار التي يؤديها القائد، ان التابعين او المسؤولين يتعلمون من القائد من خلال مراقبة سلوكه لذا عليه ان يراعي قواعد السلوك الأخلاقي لأن التصرفات لها وقع اكبر من الكلمات (Lawton& Perez,2015).

- تعزيز السلوك الأخلاقي: لكي تكون الممارسة القيادية ناجحة ولها اثرا ايجابيا على أداء المؤسسات ينبغي على القائد الاهتمام الفعلي بالعاملين وتشجيعهم على النجاح والابداع ورعاية مصالحهم والدفاع عنهم كل هذا سيؤدي الى انجذاب الافراد لهذا القائد وتتفيد ما يريده وبالتالي ستقودهم الى الاهتمام بعملهم والالتزام به مما يسمح للمنظمة البقاء والاستمرار في عالم يعيش حالة من التغيير المستمر في كل نواحي الحياة، ويمكن للقائد من تعزيز سلوكه الأخلاقي من خلال كونه نموذجا قويا للدور الذي يقوم به وذلك بان تكون سلوكياته ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف الأخلاقي ومراقبة الآخرين منم يبتعدون عن السلوكات الأخلاقية ووضع نظام للمكافآت يعزز السلوك الأخلاقي (Knights,2015).

ثانياً: الالتزام التنظيمي

1- مفهوم الالتزام التنظيمي

لقد انبثق مفهوم الالتزام التنظيمي من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين حيث توصلت الدراسات في ذلك الحين الى ان الموظف لديه مشاعر واحاسيس تجاه المؤسسة التي يعمل بها بما في ذلك التوافق مع أهدافها، ان مفهوم الالتزام التنظيمي اصبح شائعاً منذ السبعينيات حيث عرفه كلا من سميث وبورتر على انه القوة النسبية التي تعمل على تحديد هوية الفرد مع احدى المؤسسات والمشاركة فيها Buchanan, Porter, Crampon, Smith, 1976) ، وعرف الالتزام التنظيمي على انه ارتباط جزئي وعاطفي بقيم المؤسسة واهدافها وكذلك دور الفرد فيما يتعلق بالقيم والاهداف، وذلك من اجل تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة، (Buchanan1974). وتم تعريفه حيثاً على انه افتتاح الفرد التام وقبوله لأهداف المؤسسة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في مؤسسة أخرى، وهو حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتبع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم، وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولائهم". (Loan, 2020)

2- أهمية الالتزام التنظيمي

ان الالتزام التنظيمي اصبح ذات اهمية قصوى مما له من دور وأثار تترتب على العاملين والمؤسسات والمجتمع، مما جعل لهذا المصطلح اهمية كبيرة مع مرور الوقت (Allen&Meyer, 1990)، لذا يمكن توضيح اهمية الالتزام التنظيمي في الاتي (نصر الدين، قعده، 2021):

- 1- ان الالتزام التنظيمي له دور كبير في المساهمة في تقليل معدل دوران العمل.
- 2- يعمل على المساهمة في اندماج الافراد في التعلم مما يساعد المؤسسة في تحقيق اهدافها عن طريق انجاز الاعمال في وقت قليل وجهد اقل.
- 3- يساعد في تحفيز العاملين في اتمام اعمالهم وتقاليهم في الاعمال.
- 4- يعمل على استمرار العاملين في المؤسسة وتغير ميولهم الى الاستمرار في المؤسسة مما يعمل على مساعدة المؤسسة في البقاء في الاطار التنافسي.
- 5- يعمل على المساهمة في بناء علاقات بين العاملين، ووجود روح الجماعة في العمل.
- 6- يعتبر الالتزام الوظيفي احدى العوامل التي تسهم في تقليل مخاطر العمل والتي تسببها زيادة معدلات الغياب والتسرب الوظيفي مما يؤثر بالسلب على مستوى اداء المؤسسة.

3- خصائص الالتزام التنظيمي

حدد (شنافي، 2021)، خصائص الالتزام التنظيمي بما يلي:

- 1- الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتبع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم، والتي يجسد مدى ولائهم.
- 2- إن الالتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وليس بعدها واحدا ورغم اتفاق اغلب الباحثين على تعدد أبعاده، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد رغم أنها تؤثر في بعضها البعض مثل الولاء التنظيمي، المسؤولية تجاه المؤسسة، الرغبة في الاستمرار في العمل، الالتزام الشعوري، الالتزام الاستمراري و الالتزام المعياري.
- 3- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، و قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها، كما يكون لدى الفرد رغبة للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- 4- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ووجود مستوى عال من الانخراط في المؤسسة لفترة طويلة، إضافة إلى وجود الرغبة لتقديم الأخطاء وتصحيحها.
- 5- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

4- ابعاد الالتزام التنظيمي

لقد حدد الباحثين بدراسة الالتزام التنظيمي أمثل (حنون، 2014: لوحو، 2006: السياني، 2015) ابعادا متعددة، منها ما يسمى بنموذج الالتزام مدى الحياة وكانت ابعاد هذا النموذج تتمثل بالولاء التنظيمي، المسؤولية تجاه المؤسسة، الرغبة في الاستمرار بالعمل، الإيمان بالمؤسسة، بينما حدد (الزيباري، 2010) ثلاثة ابعاد لالتزام التنظيمي والتي اعتمدتها الكثير من الدراسات مثل (العجمي، 2020: السياني، 2015: عبد الحسين، 2012: حسین، 2013: الملا وفتحي، 2014: حمادي، 2016) وهي الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، و الالتزام الاستمراري واعتمد البحث الحالي على هذه الابعاد الثلاثة كونها تجمع الابعاد السابقة و تتناسب مع الواقع العملي لهذه الدراسة، وهذه الابعاد هي:

- 1- الالتزام العاطفي ويشير الى التمسك العاطفي والاندماج مع قيم واهداف المؤسسة من خلال العديد من المشاعر مثل (الولاء، الانتماء والتعلق بالمنظمة) وأكملت الكثير من الدراسات بان العدالة في توزيع المكافآت، وضوح الدور، التحرر من الصراعات، والمشاركة في صنع القرار تلعب دورا كبيرا في في التزام الفرد شعوريا بالمؤسسة. لذا فان الفرد في هذه الحالة يصبح موافقا على اهداف وقيم المؤسسة ويريد المشاركة فيها (عبد الحسين، 2012)، والالتزام العاطفي هو عبارة عن الرابطة بين الفرد والمؤسسة والتي يمكن وصفها علي انها رابطة عاطفية، وينشأ الالتزام العاطفي بين الفرد والمؤسسة التابع لها من خلال شعور هذا الشخص علي ان اهدافه ومبادئه وقيمها تتوافق مع اهداف المؤسسة ومبادئها وقيمها، وغن تعلق الفرد بالمؤسسة فيدفعه هذا

الامر في الرغبة بالمشاركة والمساهمة الفعالة من اجل تحقيق اهداف المؤسسة ويمكن هذه الرغبة تصل الى حد التضحية من اجل المؤسسة (قعوده، نصر الدين، 2021).

2- الالتزام المعياري هذا النوع من الالتزام يعكس دور الفرد والتعهد باستمراره بالعمل داخل المنظمة بسبب ضغوط الآخرين ويرى (Ugboro, 2006) ان الالتزام المعياري يعني شعور الفرد بالالتزام بالبقاء مع المؤسسة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها قبل دخوله المؤسسة (التوجه الثقافي او العائلي) او بعد دخوله للمؤسسة (التوجه المنظمي) كما ان هذا الالتزام يرتكز على حالة الالتزام القانوني تجاه المؤسسة. هؤلاء الأفراد ياخذون في حسابهم نظرية الآخرين لهم فيما لو تركوا العمل (كريدي، 2010). وهذا النوع من الالتزام ينبع من خلال تأثير الفرد بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية، والتي تتبع من القيم والمبادئ الأخلاقية والدينية التي لدى الفرد قبل دخوله في المؤسسة او بعد دخوله من خلال التوجه التنظيمي(قارح، 2020)، ونجد أن الأشخاص الذين لديهم مستوى عالي من الالتزام المعياري يكون لديهم نوعاً من القلق حيال ترك المؤسسة بما يمكن ان يتركه من انطباع سيء عنه لدى المؤسسة وزملائه بسبب تركه للعمل لذلك فهو يكون التزام ادبي حتى وإن جاء على حساب الشخص(حويحي، 2008).

3- الالتزام المستمر ان الالتزام المستمر يشير الى قوة رغبة الفرد في البقاء في العمل بالمؤسسة لانه يعتقد بان ترك العمل سيكلفه مادياً و معنوياً، فكلما عمل الفرد لفترة طويلة كلما واجه صعوبة في ترك العمل من حيث خسارته لبعض الامتيازات كالترقية والتقاعد اضافة للصداقات والعلاقات الشخصية التي تربطه مع الأفراد الآخرين الذين يعملون معه. وبذلك يكون هذا الارتباط والالتزام ارتباط مصلحي من الدرجة الأولى قائم على مبدأ المنفعة التي يحصل عليها الفرد من قبل المؤسسة، ويرى البعض ان الالتزام المستمر يتطابق مع بعد الالتزام المحسوب وذلك من جهة دمج التكاليف والعوائد المرتبطة بانتدائه للمنظمة بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى لذا فإن الأفراد التي يكون هدفها الأساسي قائم على مبدأ الالتزام المستمر يكون وسيلة لتحقيق الاهداف الشخصية فقط في هذه المنظمة ولا يمكن تحقيقه في المنظمات الأخرى(قارح،2020).

المبحث الثالث / الجانب التطبيقي

أولاً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من العاملين في عينة من الجامعات الخاصة العاملة في السليمانية وهي ثلاثة جامعات (كومار، جيهان، وقيوان)، وتضمنت العينة قيادات الجامعة ورؤساء الأقسام الأكademie والإدارية وأعضاء هيئة التدريس والبالغ عددهم 220 فرداً، وتم استخدام أسلوب العينات من خلال إختيار عينة عشوائية بسيطة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في إستمارة الاستبيان والتي سوف يتم استخدامها في جمع بيانات الدراسة ولسهولة استخدامها، وتم توزيع 150 استمارة استبيان بواقع 50 استبياناً لكل جامعة بكل الطريقيتين الالكترونية واليدوية، وبعد تدقيق الاستبيانات المسترجعة من الجامعات عينة البحث 120 استبياناً بنسبة بلغت 80% من عدد الاستبيانات المسترجعة، وبعد تدقيق الاستبيانات المسترجعة تبين ان هنالك 14 استبياناً غير صالحة للتحليل وبهذا أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 106 استبياناً والتي تشكل 71% من عدد الاستبيانات الموزعة. وكما موضح بالجدول رقم 1.

جدول رقم (1) عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

الجامعة	العدد	العدد	العدد	الجامعة
الجامعة	العدد	العدد	العدد	الجامعة
جامعة كومار	1	50	43	35
جامعة قيوان	2	50	39	35
جامعة جيهان	3	50	38	36
المجموع		150	120	106

المصدر: اعداد الباحث

ثانياً: أداة البحث

اعتمد البحث على استمار الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية، وقد تم تصميم محاورها وعباراتها من خلال الاستعانة بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة مثل دراسة (عثوم، 2020) ودراسة (حمادي، 2016) بالنسبة للمتغير المستقل، أما المتغير التابع للالتزام التنظيمي فقد تم الاعتماد على دراسة (الزيباري، 2010) و (نصر الدين، قعوده & منيرة، سلامي، 2020). وقد تضمن استمار الاستبيان 27 عبارة في محورين وهما (محور القيادة الأخلاقية والذى يتكون من 3 ابعاد وهى توافر السلوك الأخلاقي وممارسة السلوك الأخلاقي وتعزيز السلوك الأخلاقي و للمتغير التابع للالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، و الالتزام الاستثماري)، وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في الإجابة على عبارات استمار الاستبيان.

1- اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التأكيد من التوزيع الاعتدالي للعينة قامت الباحثة باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov – Shapiro-Wilk) . (test

جدول رقم (2) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			
مستوى الدلالة	العدد	أداة الإحصاء	مستوى الدلالة	العدد	أداة الإحصاء	
0.25	106	0.985	0.14	106	0.700	القيادة الأخلاقية
0.45	106	0.966	0.30	106	0.520	الالتزام التنظيمي

ملاحظة: يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ($a > 0.05$) (Mishra, et al.2019)

المصدر: بيانات عينة البحث

من الجدول السابق نجد ان كلا من محور القيادة الأخلاقية ومحور الالتزام التنظيمي جاء غير دالا عند مستوى دلالة اقل من (0.05) في الاختبارين (Shapiro-Wilk-Kolmogorov-Smirnova) مما يؤكد ان البيانات تمثل بها الاعتدالية وان البيانات اتية من توزيع طبيعي ومنها يتحقق شرط الاعتدالية وان البيانات صالحة للتطبيق في الدراسة.

2- صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمار الاستبيان من خلال القيام بتوزيع أداة الدراسة على عينة مكونة من (20) فرد من مجتمع البحث وخارج عينة التطبيق وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: القيادة الأخلاقية

جدول (3) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية

قيمة معامل الارتباط	الفقرة
	بعد توافر السلوك الأخلاقي
**0.689	يحافظ القائد على اسرار العمل الإداري
**0.641	يسعى القائد الى التصرف بعدلة مع الجميع
**0.644	يتصرف القائد بالنزاهة
**0.573	يحرص القائد على ان يكون أسوة حسنة لآخرين
**0.631	يتصرف القائد بالصبر والحلم في التعامل مع الآخرين
	بعد ممارسة السلوك الأخلاقي
**0.726	ينمي القائد الإحساس بالمسؤولية والالتزام لدى الموظفين
**0.713	يشجع القائد الآخرين على الابداع والتجديد
**0.665	يوفر القائد المناخ التنظيمي المناسب للتواصل والعمل الجماعي
**0.617	يخصص القائد الوقت الكافي للاستماع لآراء الآخرين
**0.602	يوزع القائد الاعمال والواجبات بعدلة بين الموظفين
	بعد تعزيز السلوك الأخلاقي
**0.731	يعزو القائد النجاح الذي يحققه لفريق العمل
**0.792	يقدم القائد الدعم والمساعدة لمن يحتاجها
**0.837	يراعي القائد الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد
**0.823	يعالج القائد أخطاء الموظفين بحكمة
**0.726	يشجع القائد على الحوار البناء والفعال

** معنوية عند 0.01

المصدر: بيانات عينة البحث

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

جدول (4) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية

قيمة معامل الارتباط	الفقرة
	الالتزام الشعوري
**0.623	ينتابني الفخر كلما تحدثت عن المنظمة التي اعمل بها امام الآخرين
**0.708	أشعر ان اهدافي تتوافق مع اهداف المنظمة التي اعمل بها
**0.662	توافق قيمي الذاتية مع القيم السائدة في هذه المنظمة
**0.702	أشعر بارتباط عاطفي تجاه المنظمة التي اعمل بها
	الالتزام المعياري
**0.671	أشعر بأن لدى التزام قوي للاستمرار بالعمل في هذه المنظمة
**0.577	ان التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في هذه المنظمة
**0.582	احرص على بقائي في هذه المنظمة حتى لو خسرت ماديا
**0.607	هناك فضل كبير للمنظمة في بناء حياتي الوظيفية
	الالتزام الاستمراري
**0.514	لن أفك في العمل في منظمة ثانية حتى لو كانت ظروف العمل هناك أحسن
**0.572	أشعر بأن لدى خيارات وفرص قليلة جدا للنظر في مغادرة هذه المنظمة
**0.747	ارغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل
**0.579	سأقبل اي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري في العمل في هذه المنظمة

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

المصدر: بيانات عينة البحث

وتبيّن أن أدّة الدراسة تتمتّع بالصدق وهي صالحّة لأغراض الدراسة حيث أنّ كافة عبارات استمار الاستبيان ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01، (Polit & Beck, 2018).

3- ثبات أدّة الدراسة

للتّأكّد من ثبات أدّة الدراسة تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ الفا للأبعاد والمتغيرات ككل، اذ بلغت قيمة ابعاد القيادة الأخلاقية ككل (0.937) والالتزام التنظيمي (0.905) وهذه النسب ملائمة لغايات الدراسة. والجدول التالي يوضح معامل الاتساق الداخلي:

جدول (5) معامل الثبات لأبعاد استمار الاستبيان

الخصائص	الوصف الوظيفي	الخبرة الوظيفية	الجنس	النسبة %	النكرارات
ذكر	إداري	عضو هيئة تدريس	انثى	68.9	73
				31.1	33
الخبرة الوظيفية	من 6 – 10 سنوات	من 11 – 15 سنة	من 16 سنة فأكثر	39.6	42
				60.4	64
الخبرة الوظيفية	5 سنوات فأقل	من 11 – 15 سنة	من 16 سنة فأكثر	14.2	15
				7.5	8
				32.1	34
				46.2	49

المصدر: بيانات عينة البحث

يتبيّن ارتفاع مستوى ثبات كافة أبعاد استمار الاستبيان المتعلقة بالدراسة حيث أن قيمة معامل الفاكورنباخ لكافة أبعاد الاستمارة أعلى من 0.6 وهو ما يبيّن صلاحيتها التطبيق وتحقيق أغراض البحث (Polit & Beck, 2018).

ثالثاً: نتائج البحث

1- خصائص عينة البحث

جدول (6) خصائص عينة البحث

الابعاد	الاتساق الداخلي	عدد الفقرات
توافر السلوك الأخلاقي	0.943	5
ممارسة السلوك الأخلاقي	0.897	5
تعزيز السلوك الأخلاقي	0.925	5
القيادة الأخلاقية ككل	0.937	15
الالتزام الشعوري	0.917	4
الالتزام المعياري	0.922	4
الالتزام الاستمراري	0.879	4
الالتزام التنظيمي ككل	0.905	12

المصدر: بيانات عينة البحث

يتضح من الجدول رقم(6) الخاص بالخصائص الديموغرافية لافراد عينة البحث بأن غالبية الافراد كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم تقريبا 69% بينما البالقي من الاناث وكانت نسبتهم 31%， والغالبية أيضا من المستجيبين كانوا اعضاء لهيئة التدريس بنسبة 60% مقابل نسبة 40% يشغلون مناصب إدارية، وكانت اعلى نسبة لفئات عدد سنوات الخدمة من 16 سنة فأكثر حيث شكلوا نسبة 46% واقل نسبة هي لفئة من 10-6 سنوات حيث كانت نسبتهم 8% تقريبا.

2- الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

تتناول هذه الفقرة نتائج التحليل الاحصائي لاجabات عينة البحث عن متغيراته من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي.

المحور الاول: القيادة الأخلاقية

- ما مستوى القيادة الأخلاقية (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، و تعزيز السلوك الأخلاقي) في الجامعات الخاصة (عينة البحث) العاملة في السليمانية؟.

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لأبعاد القيادة الأخلاقية

الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد	ت
3	0.553	1.153	2.764	توافر السلوك الأخلاقي	1
1	0.612	1.074	3.059	مارسة السلوك الأخلاقي	2
2	0.577	1.226	2.883	تعزيز السلوك الأخلاقي	3
----	----	1.151	2.902	القيادة الأخلاقية ككل	

المصدر: بيانات عينة البحث

يبين الجدول رقم (7) ان المتوسطات الحسابية لأبعاد محور القيادة الأخلاقية تراوحت بين (2.764، 3.059) حيث جاء بعد ممارسة السلوك الأخلاقي بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3.059) وبانحراف معياري (1.074)، وكان الوزن النسبي (0.612)، بينما جاء بعد تعزيز السلوك الأخلاقي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.883)، وانحراف معياري (1.226)، ووزن نسبي (0.577)، ثم بعد توافر السلوك الأخلاقي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.764)، وانحراف معياري (1.153) و الوزن النسبي كان (0.553).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث على فقرات كل بعد من ابعاد محور القيادة الأخلاقية حيث كانت على النحو التالي:

البعد الأول/ توافر السلوك الأخلاقي

وتنتضح فقراته كما مبين في الجدول التالي:

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات بعد توافر السلوك الأخلاقي

الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	ت
5	0.511	1.188	2.557	يحافظ القائد على اسرار العمل الإداري	1
4	0.542	1.129	2.708	يسعى القائد الى التصرف بعدلة مع الجميع	2
3	0.557	1.171	2.783	يتصف القائد بالنزاهة	3
1	0.589	1.178	2.943	يحرص القائد على ان يكون أسوة حسنة للأخرين	4
2	0.566	1.100	2.830	يتصف القائد بالصبر والحلم في التعامل مع الآخرين	5
---	0.553	1.153	2.764	توافر السلوك الأخلاقي ككل	

المصدر: بيانات عينة البحث

يبين الجدول رقم (8) ان المتوسطات الحسابية لعبارات بعد توافر السلوك الأخلاقي تراوحت بين (2.557، 2.943) حيث جاءت الفقرة رقم 4 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.943)، وانحراف معياري (1.178)، ووزن نسبي (0.589)، يليها الفقرة رقم 5 بمتوسط حسابي (2.830)، وانحراف معياري (1.100)، والوزن النسبي كان (0.566) ثم الفقرة رقم 3 بمتوسط حسابي (2.783) وانحراف معياري (1.171) والوزن النسبي (0.557)، يليها الفقرة رقم 2 بمتوسط حسابي (2.708) وانحراف معياري (1.129)

و بوزن نسبي قدره (0.542)، وأخيرا الفقرة رقم 1 بمتوسط حسابي (2.557)، وانحراف معياري (1.188)، و الوزن النسبي كان (0.511).

البعد الثاني/ ممارسة السلوك الأخلاقي

وتتضح فقراته كما مبين في الجدول التالي:

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي

الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	ت
3	0.589	1.128	2.943	ينمي القائد الإحساس بالمسؤولية والالتزام لدى الموظفين	6
2	0.675	0.993	3.371	يشعّع القائد الآخرين على الإبداع والتجدد	7
1	0.698	0.949	3.491	يوفّر القائد المناخ التنظيمي المناسب للتواصل والعمل الجماعي	8
5	0.542	1.129	2.708	يخصّص القائد الوقت الكافي للاستماع لآراء الآخرين	9
4	0.557	1.171	2.783	يوزّع القائد الاعمال والواجبات بعدلة بين الموظفين	10
---	0.612	1.074	3.059	مارسة السلوك الأخلاقي ككل	

المصدر: بيانات عينة البحث

يبين الجدول رقم (9) ان المتوسطات الحسابية لعبارات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي تراوحت بين (2.708، 3.491) حيث جاءت الفقرة رقم 8 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.491) و انحراف معياري قدره (0.949) و وزن نسبي (0.698)، يليها الفقرة رقم 7 بمتوسط حسابي (3.371) و انحراف معياري(0.993) و الوزن النسبي كان (0.675)، ثم الفقرة رقم 6 بمتوسط حسابي (2.943) وانحراف معياري(1.128)، ووزن النسبي (0.589)، يليهم الفقرة رقم 10 بمتوسط حسابي (2.783) وانحراف معياري (1.171) و وزن نسبي (0.557)، وأخيرا الفقرة رقم 9 بمتوسط حسابي (2.708) وانحراف معياري (1.129) و وزن نسبي (0.542).

البعد الثالث/ تعزيز السلوك الأخلاقي

وتتضح فقراته كما مبين في الجدول التالي:

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي

الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	ت
2	0.598	1.397	2.991	يعزّو القائد النجاح الذي يحققه لفريق العمل	11
3	0.566	1.100	2.830	يقدم القائد الدعم والمساعدة لمن يحتاجها	12
1	0.651	1.273	3.255	يراعي القائد الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد	13
5	0.511	1.188	2.557	يعالج القائد أخطاء الموظفين بحكمة	14
4	0.557	1.171	2.783	يشعّع القائد على الحوار البناء والفعال	15
---	0.577	1.226	2.883	تعزيز السلوك الأخلاقي ككل	

المصدر: بيانات عينة البحث

يبين الجدول (10) ان المتوسطات الحسابية لعبارات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي تراوحت بين (2.557، 3.255) حيث جاءت الفقرة رقم 13 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.255) وانحراف معياري (1.273) و وزن نسبي (0.651)، يليها الفقرة رقم 11 بمتوسط حسابي (2.991) و انحراف معياري (1.397) و وزن نسبي (0.598)، والوزن النسبي (1.100) ووزن النسبي (0.566)، يليهم الفقرة رقم 12 بمتوسط حسابي (2.830) وانحراف معياري (1.188) و وزن نسبي (0.511)، يليهم الفقرة رقم 15 بمتوسط حسابي (2.783) وانحراف معياري (1.171) و وزن نسبي (0.557).

DOI: <http://dx.doi.org/10.25098/7.1.27>



Distributed under the terms and conditions of the License 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0)

و وزن نسبي (0.557)، وأخيرا الفقرة رقم 14 بمتوسط حسابي (2.557) وانحراف معياري (1.188) و كان الوزن النسبي (0.511).

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لأبعاد الالتزام التنظيمي

الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد	ت
1	0.687	1.406	3.436	الالتزام الشعوري	1
3	0.611	1.143	3.054	الالتزام المعياري	2
2	0.643	1.256	3.217	الالتزام الاستمراري	3
-----	-----	1.268	3.236	الالتزام التنظيمي ككل	

المصدر : بيانات عننة البحث

يبين الجدول رقم(11) ان المتوسطات الحسابية لأبعاد محور الالتزام التنظيمي تراوحت بين (3.054، 3.436) حيث جاء بعد الالتزام الشعوري بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3.436) وانحراف معياري (1.406) والوزن النسبي كان (0.687)، بينما جاء بعد الالتزام الاستمراري في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.217) وانحراف معياري (1.256) والوزن النسبي كان (0.643)، ثم بعد الالتزام المعياري في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.054) بأنحراف معياري (1.143) وكان الوزن النسبي لهذا البعد (0.611).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث على فقرات كل بعد من ابعاد محور الالتزام التنظيمي حيث كانت على النحو التالي:

البعد الأول/ الالتزام الشعوري

وتنطبق فقراته كما مبين في الجدول التالي:

جدول (12) المتوسط الحسابي والاتحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات بعد الالتزام الشعوري

الرتبة	الوزن النسبي	الاتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	ت
1	0.715	1.331	3.575	يتتبني الفخر كلما تحدثت عن المنظمة التي اعمل بها امام الاخرين	1
2	0.700	1.382	3.500	اشعر ان اهدافي تتوافق مع اهداف المنظمة التي اعمل بها	2
3	0.689	1.421	3.443	توافق قيمي الذاتية مع القيم السائدة في هذه المنظمة	3
4	0.645	1.488	3.226	اشعر بارتباط عاطفي تجاه المنظمة التي اعمل بها	4
---	0.687	1.406	3.436	الالتزام الشعوري بكل	

المصدر: بيانات عننة البحث

يبين الجدول رقم (12) ان المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الالتزام الشعوري تراوحت بين (3.226، 3.575) حيث جاءت الفقرة رقم 1 بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.575) يليها الفقرة رقم 2 بمتوسط حسابي (3.500) ثم الفقرة رقم 3 بمتوسط حسابي (3.443) وأخيرا الفقرة رقم 4 بمتوسط حسابي (3.226).

البعد الثاني/ الالتزام المعياري

وتنصح فقراته كما مبين في الجدول التالي:

جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات بعد الالتزام المعياري

الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرقات	ت
3	0.626	1.219	3.132	أشعر بأن لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في هذه المنظمة	1
1	0.675	1.133	3.377	ان التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في هذه المنظمة	2
2	0.630	1.031	3.151	احرص على بقائي في هذه المنظمة حتى لو خسرت ماديا	3
4	0.511	1.188	2.557	هناك فضل كبير للمنظمة في بناء حياتي الوظيفية	4
---	0.611	1.143	3.054	الالتزام المعياري ككل	

المصدر: بيانات عينة البحث

يبين الجدول رقم (13) ان المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الالتزام المعياري تراوحت بين (2.557، 3.377) حيث جاءت الفقرة رقم 2 بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.377) يليها الفقرة رقم 3 بمتوسط حسابي (3.151) ثم الفقرة رقم 1 بمتوسط حسابي (3.132) وأخيرا الفقرة رقم 4 بمتوسط حسابي (2.557).

البعد الثالث/ الالتزام الاستمراري

وتتضح فقراته كما مبين في الجدول التالي:

جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لعبارات بعد الالتزام الاستمراري

الرتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرقات	ت
4	0.611	0.964	3.057	لن أفكر في العمل في منظمة ثانية حتى لو كانت ظروف العمل هناك أحسن	1
1	0.660	1.325	3.302	أشعر بأن لدي خيارات وفرص قليلة جدا للنظر في مغادرة هذه المنظمة	2
2	0.657	1.248	3.283	ارغب في استمرار العلاقة التي قامت بيوني وبين زملائي في العمل	3
3	0.645	1.488	3.226	سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري في العمل في هذه المنظمة	4
---	0.643	1.256	3.217	الالتزام الاستمراري ككل	

المصدر: بيانات عينة البحث

يبين الجدول رقم (14) ان المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الالتزام الاستمراري تراوحت بين (3.057، 3.302) حيث جاءت الفقرة رقم 2 بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.302) يليها الفقرة رقم 3 بمتوسط حسابي (3.283) ثم الفقرة رقم 4 بمتوسط حسابي (3.226) وأخيرا الفقرة رقم 1 بمتوسط حسابي (3.057).

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

1- اختبار فرضيات العلاقة بين متغيرات البحث

لفرض اثبات فرضيات البحث قام الباحث باستخدام كلا من معامل الارتباط بيرسون ومعامل الانحدار البسيط وجاءت النتائج كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الخاصة في مدينة السليمانية.

جدول (15) العلاقة الارتباطية بين مستوى القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي

R	P-Value
**0.571	0.000

** معنوية عند مستوى 0.01

المصدر: بيانات عينة البحث

يتضح من الجدول رقم (15) وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين مستوى القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي عند مستوى 0.01 حيث كانت قيمة $R=0.571$ وهذا يؤكد صحة فرضية البحث الرئيسية الأولى، وهذا يعني كلما تم الاعتماد على مبادئ القيادة الأخلاقية كلما أدى ذلك إلى زيادة بمستوى الالتزام التنظيمي للافراد العاملين في الجامعات الخاصة عينة البحث.

الفرضيات الفرعية

أ- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين توافر السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الخاصة في مدينة السليمانية.

جدول (16) العلاقة الارتباطية بين مستوى توافر السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي

R	P-Value
**0.527	0.000

** معنوية عند مستوى 0.01

المصدر: بيانات عينة البحث

يتضح من الجدول رقم (16) وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين مستوى توافر السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي عند مستوى 0.01 حيث كانت قيمة $R=0.527$ ، مما يبين صحة فرضية البحث الفرعية الأولى.

ب- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين ممارسة السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الخاصة العاملة في مدينة السليمانية.

جدول (17) العلاقة الارتباطية بين مستوى ممارسة السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي

R	P-Value
**0.558	0.000

** معنوية عند مستوى 0.01

المصدر: بيانات عينة البحث

يتضح من الجدول رقم (17) وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين مستوى ممارسة السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي عند مستوى 0.01، حيث كانت قيمة $R=0.558$ مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية.

ج- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين تعزيز السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الخاصة في مدينة السليمانية.

جدول (18) العلاقة الارتباطية بين مستوى تعزيز السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي

R	P-Value
**0.451	0.000

** معنوية عند مستوى 0.01
 المصدر: بيانات عينة البحث

يتضح من الجدول رقم (18) وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين مستوى تعزيز السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي عند مستوى 0.01 حيث كانت قيمة $R=0.451$ ، وعليه تم اثبات الفرضية الفرعية الثالثة.

اختبار فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذي دلالة احصائية للقيادة الأخلاقية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الخاصة في مدينة السليمانية

جدول (19) تأثير مستوى القيادة الأخلاقية في مستوى الالتزام التنظيمي

P-VALUE	R ²	F	T	B	الفرضية الرئيسية
0.000	0.326	49.775**	7.055**	0.664	

عند تقدير قيمة تأثير مستوى القيادة الأخلاقية في مستوى الالتزام التنظيمي تبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى 0.01، وتبيّن ان المتغير المستقل يفسر 0.32 من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وترجع باقي التغيرات لعوامل اخرى ليست داخل في النموذج، واتضح معنوية تأثير مستوى القيادة الأخلاقية في مستوى الالتزام التنظيمي وكان التأثير ايجابي، وتبيّن ان كلما ازداد مستوى القيادة الأخلاقية بمقدار 1 % ازداد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الخاصة في السليمانية بمقدار 0.664 %، وعليه تم اثبات فرضية التأثير الرئيسية.

أ- يوجد تأثير ذي دلالة احصائية لتوافر السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة الأخلاقية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الخاصة في مدينة السليمانية.

جدول (20) تأثير مستوى توافر السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة الأخلاقية في مستوى الالتزام التنظيمي

P-VALUE	R ²	F	T	B	الفرضية الفرعية الأولى
0.000	0.278	**39.585	**6.292	1.333	

و عند تقدير قيمة تأثير مستوى توافر السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة الأخلاقية في مستوى الالتزام التنظيمي تبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى 0.01، وتبيّن ان المتغير المستقل يفسر 0.278 من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وترجع باقي التغيرات لعوامل اخرى ليست داخل في النموذج، واتضح معنوية تأثير مستوى توافر السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة الأخلاقية في مستوى الالتزام التنظيمي وكان التأثير ايجابي، وتبيّن انه كلما ازداد مستوى توافر السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة الأخلاقية بمقدار 1 % ازداد مستوى الالتزام التنظيمي بمقدار 1.333 %.

ب- يوجد تأثير ذي دلالة احصائية لممارسة السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة الأخلاقية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الخاصة في السليمانية.

جدول (21) تأثير مستوى ممارسة السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة الأخلاقية في مستوى الالتزام التنظيمي

P-VALUE	R ²	F	T	B	الفرضية الفرعية الثانية
0.000	0.311	**46.503	**6.819	1.933	

و عند تقدير قيمة تأثير مستوى ممارسة السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة التنظيمي تبين معنوية النموذج كل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى 0.01، وتبين ان المتغير المستقل يفسر 0.311 من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع و ترجع باقي التغيرات لعوامل اخرى ليست داخل في النموذج واتضح معنوية تأثير مستوى ممارسة السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة الأخلاقية في مستوى الالتزام التنظيمي وكان التأثير إيجابي، وتبين أن كلما ازداد مستوى ممارسة السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة الأخلاقية بمقدار 1% ازداد مستوى الالتزام التنظيمي بمقدار 1.933%.

ج- يوجد تأثير ذي دلالة احصائية لتعزيز السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة الأخلاقية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الخاصة في مدينة السليمانية

جدول (22) تأثير مستوى تعزيز السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة الأخلاقية في مستوى الالتزام التنظيمي

P-VALUE	R ²	F	T	B	الفرضية الفرعية الثالثة
0.000	0.203	**26.298	**5.128	1.678	

و عند تقدير قيمة تأثير مستوى تعزيز السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة الأخلاقية في مستوى الالتزام التنظيمي تبين معنوية النموذج كل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى 0.01 وتبين ان المتغير المستقل يفسر 0.203 من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع و ترجع باقي التغيرات لعوامل اخرى ليست داخل في النموذج، واتضح معنوية تأثير مستوى تعزيز السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة الأخلاقية في مستوى الالتزام التنظيمي وكان التأثير إيجابي، وتبين أن كلما ازداد مستوى تعزيز السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة الأخلاقية بمقدار 1% ازداد مستوى الالتزام التنظيمي بمقدار 1.678%.

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولا: الاستنتاجات

1. النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

- أظهرت نتائج التحليل العملي ان افراد عينة البحث يتفقون على أهمية الالتزام بمبادئ القيادة الأخلاقية وانهم يمارسون بشكل متوسط سلوكاً أخلاقياً من حيث توفير المناخ التنظيمي المناسب للتواصل والعمل الجامعي وتشجيعهم على الابداع والتجدد. إضافة الى انهم ينمون لدى الاخرين الإحساس بالمسؤولية والالتزام.
- ان القادة الأكاديميين والإداريين يراغعون نوعاً ما الحاجات النفسية والاجتماعية لدى الأفراد ويقدمون الدعم والمساعدة لمن يحتاجها. إضافة الى انهم يعزون النجاح الذي يحققونه الى فريق العمل.
- وجود مستوى متوسط من توافر السلوك الأخلاقي من حيث حرص القائد على ان يكون قدوة للاخرين، كما انه يتمتع بمستوى متوسط من الصبر والحلم في التعامل مع الآخرين.
- وجود مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الخاصة العامله في السليمانية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة، وهذا يؤشر الى ان العاملين في الجامعات عينة البحث لديهم مستوى متوسط من الشعور بالالتزام تجاه عملهم.
- ان افراد عينة البحث لديهم شعور ا بالفخر لانتمائهم لمنظمتهم وان اهدافهم وقيمهم الذاتية تتوافق مع اهداف وقيم الجامعة التي يعملون بها كما لديهم ارتياط عاطفي لاباس به تجاه عملهم.
- ان الافراد ليس لديهم خيارات او فرص لترك العمل والبحث عن عمل اخر، كما انهم يرغبون بالاستمرار اما بسبب ان هذا العمل يوفر لهم اشباعاً لاحتاجتهم المادية او بسبب العلاقات التي تربطهم مع زملاء العمل.

2. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أظهرت نتائج التحليل ان القيادة الأخلاقية ببعادها الثلاث (توافر السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي، وممارسة السلوك الأخلاقي) ترتبط بالالتزام التنظيمي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (شنافي، 2021) التي أكدت على تحسين الحياة الوظيفية للعاملين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وال العلاقات الاجتماعية كلما تحسن مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين.



- كلما ازداد مستوى توافر السلوك الأخلاقي من حيث تصرف القائد بعدها ونراهه مع الجميع وكونه يتمتع بصفات تجعله قدوة للأخرين الذين يعملون معه كلما أصبح الأفراد أكثر التزاماً وانتماءً لمؤسساتهم.
- ان القائد عندما يشجع الآخرين على الابداع ويوفر لهم المناخ التنظيمي المناسب لهم إضافة الى انه يستمع لآرائهم وينمي لديهم روح المسؤولية كل هذا يجعلهم لا يفكرون بترك العمل ولديهم التزام وجداً تجاه عملهم.
- أظهرت نتائج البحث ان القادة عندما يقدمون الدعم والاسناد لمروءوسيهم ويراعون الحاجات النفسية والاجتماعية لهم ويشعرون على الحوار البناء والفعال إضافة الى معالجة الأخطاء بحكمة و موضوعية كل ذلك يجعل الأفراد يتزرون بمبادئ العمل ويشعرون بالراحة في عملهم وهذا يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة التي يعملون بها.
- **ثانياً: التوصيات**
 - ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والابحاث المستقبلية المتعلقة بالعوامل المؤثرة على القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي وذلك للتعرف على ماهية هذا التأثير والعمل على إيجاد الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها رفع مستوى هذه المتغيرات وتحقيق أفضل استقادة ممكنة للمنظمات بشكل عام وللجامعات بشكل خاص.
 - الاهتمام بنشر مفهوم وثقافة القيادة الأخلاقية في كافة المؤسسات العاملة في محافظة السليمانية بصفة عامة والكليات والجامعات العامة والخاصة بصفة خاصة.
 - توفير البرامج والدورات التدريبية للقيادات والمديرين في الادارات المختلفة للعمل على رفع كفالتهم وزيادة قدرتهم على تحقيق أعلى مستوى ممكن من الاداء وتعريفهم بالنظريات والافكار الحديثة في مجال القيادة والادارة.
 - العمل على تعزيز مفهوم الالتزام التنظيمي في كافة المؤسسات العاملة في محافظة السليمانية بصفة عامة والكليات والجامعات العامة والخاصة بصفة خاصة، وذلك من خلال الممارسات الأخلاقية للقيادة مثل العدالة والصبر في التعامل مع الأفراد، النزاهة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تخصيص وقت كافي للاستماع لاراء الافراد ان يكون القائد مثال يحتذى به، إضافة اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد.
 - الاهتمام بتوفير بيئة العمل المناسبة للعاملين وتوفير كافة احتياجاتهم من أجل رفع الروح المعنوية لهم وتحقيق أعلى مستوى أداء ممكن وزيادة انتمائهم وولائهم لمكان عملهم.

المراجع

اولاً: المراجع العربية

1. أبو علية، نور محمد. (2015). درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير، جامعة الازهر.
2. الجماصي، محمد اسماعيل داود. (2016). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. رسالة ماجستير في القيادة والادارة. جامعة الأقصى. 13.
3. الجميعي، بنت عايش بن معيوض، و.، بنت إبراهيم بن حسين فرج، & شدى. (2020). ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قائدات مرحلة الطفولة المبكرة بمدينه الطائف في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية. بنها، 31(123), 418-453.
4. الدجاني، ياسمين. (2018). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
5. السياني، ماجد قاسم. (2015). قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة، دراسة ميدانية. Journal of Management Sciences. 5. ص 125. (11).
6. الشاعر، سوسن عبدالله:الخشالي.شاكير جار الله. (2021). أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية. المقال، 6(2).
7. الشاعر، عماد سعيد محمد. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الاداري (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية بغزة. 12.
8. العجمي حمد، عامر. (2020). أثر الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي بوجود الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، مجلة العلوم التربوية والانسانية، 3(3), 162-183.
9. الملا، عبد الرحمن مصطفى، اسراء معد وفتحي، (2014)، العدد الوسيط للعقد النفسي في ضوء الربط بين الاحتياجات التدريبية والالتزام التنظيمي، مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد (33)، المجلد (20).



10. النفراوي، عبد السلام & أحمد. (2020). توسيط المناخ الأخلاقي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والارتباط الوظيفي دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة*, 50(4), 197-242.
11. الصقر، هالة خيران. (2018): القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمستويات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك، رسالة ماجستير في كلية التربية والاداب جامعة تبوك.ص 1-52.
12. الزبياري، جعفر خانو بابا حسين، (2010): مهارات القيادة الإدارية ودورها في دعم الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لاراء عينة من مدراء اقسام وشعب الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية، رسالة ماجستير، نينوى،ص 35.
13. حسين، قيس إبراهيم، (2013)، دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية لاراء عينة من متذبذبي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية - دبى،جامعة السليمانية/ الكردستانية للدراسات الاستراتيجية والبحث العلمي
14. حمادي، احمد عباس، (2016): الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين: بحث استطلاعى لاراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 22، العدد 94، ص 301-324.
15. حنونة، سامي ابراهيم حماد. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير. ادارة اعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية بغزة. 16-17.
16. حمادي، احمد عباس، (2016). الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين: بحث استطلاعى لاراء عينة من المدراء في الشركة العامة لمنتجات الالبان، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، العدد 22، المجلد 94، ص 301-324.
17. حويحي، مروان.(2008). اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي علي رغبة العاملين في الاستمرار في العمل. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. الجامعة الإسلامية-غزة. 31.
18. درادكة، امجد والمطيري، هدى(2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، مجلد(13)، العدد(2)، ص 223-237.
19. راضي، جواد محسن & حسن عبد الله كاظم. (2011)، العلاقة بين السلوك الأخلاقي للقيادة والالتزام التنظيمي دراسة اختبارية في كلية الإدارة والاقتصاد. *مجلة الغرب للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد(7) العدد(21)، ص 103-119.
20. رقاني شريفة& صنفلي، عائشة. (2020). الالتزام التنظيمي واثرها على اداء العاملين، دراسة ميدانية. رسالة ماجستير في علم الاجتماع وتنظيم العمل. جامعة العقيد احمد دراية ولاية ادرا. 20.
21. سوالمية نورية. (2020). SOUALMIA, N. دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة *مجلة العلوم القانونية والاجتماعية*، 434-417، 5(4).
22. شنافي نوال. (2021). مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي. *مجلة البحوث و الدراسات التجارية*, 5(1), 196-206.
23. عبد الحسين، باسم، (2012)، اثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لاراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسود و الخزانات، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية*، العدد 31، ص 257-280.
24. عبد الرحمن، هبة عبد السلام. (2021). دور القيادة الأخلاقية في تنمية الاستغراب الوظيفي (دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة). *المجلة العلمية للبحوث التجارية*, 40(1), 47-1.
25. عبد الغني، عمرو محمد مؤمن. (2017). اثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل دراسة تطبيقية. رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال. كلية التجارة. جامعة عين شمس. 45.
26. عتوم، يمني احمد. (2020). العلاقة بين ابعاد القيادة الأخلاقية وتعزيز الهوية التنظيمية من وجهة نظر الموظفات الاداريات بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجبلين، *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل*، المجلد 21، العدد 2.
27. فارح، حلمية. (2020).المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام الوظيفي. رسالة ماجستير في علم الاجتماع. جامعة العربي بن مهيدى- ام البوادي. 56.
28. كريدي، باسم عباس، (2010)، الأنماط القيادية واثرها في الالتزام التنظيمي، *مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، العدد (3)، المجلد (12).
29. لوحو، ندى محمد. (2014). واقع الالتزام التنظيمي لدى مديرى و معلمي مرحلة التعليم الاساسي دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية. رسالة ماجستير. قسم اصول التربية. جامعة دمشق. 56-58.
30. محمود، عبير حسن، (2020)، اثر القيادة الأخلاقية على تحسين كفاءة الأداء الوظيفي، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، المجلد(11)، العدد(2)، ص 1216-1186.

31. مخامرة، كمال. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية بمحافظة اريحا والاغوار للقيادة الأخلاقية من وجه نظر المعلمين. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية/جامعة بابل، (43)، 325.
32. منصور، منار احمد منصور، (2015)، درجة ممارسة مدير المدرسة للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على المناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 39.
33. نصر الدين، قعوهـ & منيرـ، سلامـي (2020)، أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لـنـية ترك العملـ دراسـة حالة لمـديـريـة توـزعـيـغ لـغازـ والـكـهـرـباءـ بـبـاـتـةـ. مجلـةـ الـاستـراتـيـجـيـةـ وـالـتـنـمـيـةـ (4) 10، 96.
34. نصر الدين، قعوهـ. (2021). اثر ممارسة نـمـطـ الـقـيـادـةـ الـاخـلـاقـيـةـ عـلـىـ الـالـزـامـ التـنـظـيـميـ- دراسـةـ حـالـةـ عـيـنةـ مـنـ الـاسـاتـذـةـ فيـ جـامـعـةـ الشـرـقـ الـاـوـسـطـ. رسـالـةـ دـكـتـورـاهـ تـخـصـصـ اـدـارـةـ وـتـسـيـيرـ الـموـارـدـ الـبـشـرـيـةـ. 37
35. هـيرـيـ، عـبـدـ العـزـيزـ & درـاوـيـ، نـورـ الـهـدـيـ. (2021). دورـ الـقـيـادـةـ الـاخـلـاقـيـةـ فـيـ تـحـقـيقـ الـالـزـامـ التـنـظـيـميـ دراسـةـ حـالـةـ جـامـعـةـ أـدـارـاـرـ. رسـالـةـ مـاجـسـتـيرـ تـخـصـصـ اـدـارـةـ اـعـمـالـ. جـامـعـةـ اـحـدـ دـرـاـيـةـ أـدـارـاـرـ. <https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/5756>

ثانياً المراجع الأجنبية

1. Ahad, R., Mustafa, M. Z., Mohamad, S., Abdullah, N. H. S., & Nordin, M. N. (2021). Work Attitude, Organizational Commitment and Emotional Intelligence of Malaysian Vocational College Teachers. *Journal of Technical Ed+ucation and Training*, 13(1), 15-21.
2. Amber, Q., Qazi, A. B., Javaid, N., Khan, I. A., & Ahmad, M. (2021). Knowledge sharing in public organizations in Pakistan: leaders' ethical role and psychological capital of employees. *Information Discovery and Delivery*.
3. Allen, Natalie J., and John P. Meyer. (1990): "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization." *Journal of occupational psychology* 63.1 1-18.
4. Brown, Michael E& Treviño, Linda K, Harrison, David A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 121
5. Buchanan, Bruce.(1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*. (4) 19.533
6. Fox, E., Crigger, B. J., Bottrell, M., Bauck, P. (2008), Ethical Leadership Fostering an Ethical Environment & Culture, National Center For Ethics in Health Care
7. Knights, J. (2015). Transpersonal leadership series: White paper on how to develop ethical leaders. Available at: <https://www.routledge.com/rsc/downloads/CHBUSISP1801-Trans personal-Leadership- WP1.pdf>. (Accessed on 10/12/2018).
8. Lawton, A., and Paez, L. (2015). Developing a framework for ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 639-649.
9. Loan, L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.
10. Moliner, C., Estreder, Y., Maniezki, A., & Luque, O. (2020). Ethical leaders promote quality of life through fair and trust-based relationships. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(4), 1267-1274.
11. Mowday, Richard& Steers, Richard& Porter, , Lyman.(1978). The Measurement of Organizational Commitment: A Progress Report. *Technical Reportm* (15). 4

12. Mishra P, Pandey CM, Singh U, Gupta A, Sahu C, Keshri,(2019):A. Descriptive statistics and normality tests for statistical data. Ann Card Anaesth. Jan-Mar;22(1):67-72. doi: 10.4103/aca.ACA_157_18. PMID: 30648682; PMCID: PMC6350423.
13. Murrell, A. J., Jones, R., & Petrie-Wyman, J. (2020). 24 Developing Inclusive Ethical Leaders. Inclusive Leadership: Transforming Diverse Lives, Workplaces, and Societies.
14. Northhouse, P.G. Translate: Muhammad bin Muadh Al-Ayoub. (2006). Alqiyadat Al'iidariat: Alnazariat Waltatbiq 'Leadership: Theory and Practice'. Riyadh, Saudi Arabia: Institute of Public Administration
15. Polit and Beck.(2018), Essential of Nursing Research, Appraising Quantitative Research Design,Tenth Edition. ISBN:978-1-975177-86-7.
16. Porter,L., Crampon,W., Smith,F.,(1976), Organizational Commitment and Managerial Turnover,: A longitudinal Study, organizational behavior and human performance V.15,ISSUE 1, Pages 87- 98.
17. Tu, Y., Xinxin Lu., Jin Nam Choi & Wei Guo. (2019), Ethical Leadership and Team-Level Creativity: Mediation of Psychological Safety Climate and Moderation of Supervisor Support for Creativity, Journal of Business Ethics, 159, pp. 551– 565.
18. Ugboro, Isaiah O., (2006), Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit among Survivors of Restructuring and Downsizing, Institute of Behavioral and Applied Management, North Carolina A & T State University,page 23.
19. Wang, R., & Chan, D. K. S. (2020). Subordinate reactions to ethical leaders' abusive behavior: a multiple-wave study. Asia Pacific Journal of Human Resources, 58(3), 427-449.