

القيادة الأخلاقية و دورها في تعزيز الالتزام التنظيمي

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من الجامعات الخاصة في مدينة السليمانية/ إقليم كردستان العراق

وجدان جاسم محمد

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

Email: wijdan.jassim@spu.edu.iq

الملخص:

يستهدف هذا البحث التعرف على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في عدد من الجامعات الخاصة في محافظة السليمانية في إقليم كردستان، وهي كل من (جيهان، قيوان، و كومان)، وتم استخدام أسلوب العينات من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة، وتم جمع البيانات من خلال استخدام أسلوب استمارة الاستبيان ومقياس ليكرت الخماسي في جمع البيانات من أفراد عينة البحث وكان عددهم 106 وتضمنت العينة قيادات الجامعة ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية وأعضاء هيئة التدريس، إضافة لذلك تم تحليل علاقات الارتباط والاثار بين المتغير المستقل بأبعاده الثلاث وهو القيادة الأخلاقية وأبعاده (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، وتعزيز 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 إحصائية 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 أخرى غير داخلية 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 إيجاد الطرق التي من شأنها رفع مستويات هذين المتغيرين وتحقيق افضل النتائج منها ونشر ثقافة القيادة الأخلاقية في كل أنواع 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 والتجديد وان يتحلى القائد بأبرز سمات القائد الأخلاقي كالعدالة والنزاهة والصبر.

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

ئامانج لهم توژینهوهیه ئاشنا بونه به پهیوهندی نێوان سهرکردایهتی خوڕموشیت و پابه‌ندبوئی ریکخراوه‌یهی له دیدی کارمه‌ندانی کۆمه‌ڵه‌یک له زانکۆ تاییه‌مه‌کانی شارێ سلیمانی له ههرێمی کوردستان که ئه‌وانیش ههریه‌ک له جیهان، قه‌یوان، کۆمار(وه به‌کاره‌ینانی ریکگای وهرگرتین نموونه به‌ شیوه‌ی ههرمه‌هکی ساکار، وه داتاگان کۆکارونه‌مه‌وه له ریکگای به‌کاره‌ینانی فۆرمی راپرسی وه پێوانه‌ی لیكرت ی پێنجی به‌کارهات بۆ کۆکردنه‌وه‌ی داتاگان له تاهه‌کانی نموونه‌ی توژینه‌وه‌که که ژماره‌یان 601، وه هه‌روه‌ها نموونه‌کان له سهرکرده‌کانی زانکۆ و سه‌روک به‌شه زانسته‌کان و کارگیریه‌کان و ستاف وانه‌یژان وهرگیراون، هه‌روه‌ها شیکردنه‌وه‌ کراره‌وه بۆ په‌یوه‌ندی هاوپه‌یوه‌ندی و کاریگه‌ری له‌نێوان گۆراوی سه‌ربه‌خۆ بۆ هه‌رسێ ئه‌یه‌نه‌کانی سهرکرده‌یه‌تی خوڕموشیت که ئه‌یه‌نه‌کانی) بوونی هه‌لسوکه‌وتی خوورموشیت، پیاوه‌کردنی هه‌لسوکه‌وتی خوورموشیت، پالێشیت هه‌لسوکه‌وتی خوورموشیت (وه گۆراوی شوێنکه‌وتو که پابه‌ندبوئی ریکخراوه‌یه‌یه، وه گه‌یشته‌ به‌ گرنگرتین دهرئه‌نجامه‌کان ئه‌وه‌یه که ئاستی‌کی مام ناوه‌ند هه‌یه له سهرکرده‌یه‌تی خوورموشتی زانکۆ تاییه‌مه‌کان) نموونه‌ی توژینه‌وه‌ (وه هه‌روه‌ها ئاستی‌کی مام ناوه‌ند له پابه‌ندبوئی ریکخراوه‌یه‌ی، هه‌روه‌ها دهرکه‌وت به‌ بونی په‌یوه‌ندی هاوپه‌یوه‌ندی راسته‌وانه که ئاماره‌ی ئاماری هه‌یه به‌ ریزه‌ی (6.075) له نێوان ئاستی سهرکرده‌یه‌تی خوورموشیت و پابه‌ندبوئی ریکخراوه‌یه‌ی به‌ ئاسیت مه‌عنه‌وی (0706) هه‌روه‌ها دهرکه‌وت سهرکرده‌یه‌تی خوورموشیت به‌شداره له شیکردنه‌وه‌ی (1.073) له گۆرائی دهرئه‌نجامی گۆراوی پابه‌ندی ریکخراوه‌یه‌ی له کاتیکدا گۆراوانکاریه‌کانی تر ده‌گه‌ڕێته‌وه بۆ هۆکاری تر که له ناو توژینه‌وه‌که‌دا به‌شدار نه‌بووه، وه له‌ گرنگرتین پێشنیار مه‌کان پێوستی هه‌ستانه به‌ لیکۆلینه‌وه‌ی داهاتوویی وه‌ ڕون کردنه‌وه‌ی ڕۆلی گه‌وره بۆ پرمنسپیی سهرکرده‌یه‌تی خوورموشیت و پابه‌ندبوئی ریکخراوه‌یه‌ی بۆ مه‌به‌ست دیاری کردنی سروشت په‌یوه‌ندی له نێوانیان وه کارکردن بۆ دۆزینه‌وه‌ی ریکگای بۆ به‌رزکردنه‌وه‌ی ئاسیت ئه‌وه دوو گۆراوه وه به‌ده‌ست

هینانی باشرتین دهرئهجنام بوی وه بالو کردنهوهی رۆشنیری سهرکردایهتی خورهوشیت بۆ ههموو جۆرهکانی دامهزراوهکان، ههمووها پێویستی ههستان به نامادهکردنی خولی راهیان بۆ تاکهکان له ههموو ناستهکان بۆ ناساندنی پرهنسیپهکانی سهرکردایهتی خورهوشیت وه ناسیت گرنگی و بهشداری له پالیشیت پابهندبونی ریکخراوهیی بۆ تاکهکان، ههمووها دابنی کردنی ژینگهی کاری تهندروست بۆ داهیانان و نوێگهري وه سهرکرده خاوهنی دیارترین سیفاتهکانی سهرکردهی خورهوشیت ههیت که دادگهري و دهستپاکي و نارام گرته.

کليله وشهکان: سهرکردایهتی خورهوشیت، پابهندبونی ریکخراوهیی، زانکو تایبهتهکان له سلیمانی.

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.

مقدمة

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 ترتقي 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 تتقدم 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. ونظرا لوجود العديد من العوامل التي تعمل بدورها في التأثير سلبا 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 الإدارة للحفاظ على مواردها البشرية، وهذا الامر يقوم به في المقام الاول القائد الذي يسعى جاهدا 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، ونظرا لان مبدأ الشفافية والنزاهة في العمل احدى الضوابط الهامة 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، وسعي الادارات في نشر هذه الثقافة في القيادة وتعزيز سلوكيات الافراد داخل المؤسسة، وذلك لما تحققة القيادة الاخلاقية من تأثير ايجابي علي جميع العاملين في المؤسسة، والعكس صحيح اذ ان عدم وجود قيادة اخلاقية يكون سببا في الفشل في تحقيق الاهداف، والذي في اغلب الاحيان يكون احدى الاسباب الاساسية في انهيار المنظمات نتيجة عدم وجود ثقة بين القائد والعاملين. ويعد الالتزام التنظيمي هو احد الاسباب الهامة التي تتحكم في اداء العاملين واستقرارهم في العمل ومن ثم استقرار المؤسسة ككل، حيث اثبتت العديد من الدراسات مثل،(محمود، 2020: الجماصي، 2016: رقاني و صنفلي، 2020: سوالمية، 2020)، أن هنالك علاقة طردية بين الالتزام الوظيفي وبين اداء ونتائج المؤسسة، حيث انه كلما كان هناك التزام وظيفي للعاملين في المنظمة كلما كان هناك نتائج واداء عاليا من قبل هؤلاء العاملين والعكس صحيح.

المبحث الأول/ منهجية البحث

أولا: 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 والمرووس، لذا كان لا بد من توجيه الأنظار الى نمط جديد في القيادة الحديثة هو نمط القيادة الأخلاقية، هذا النمط الذي يمثل معايير ومبادئ تعتبر سلوكا أساسيا للقيادة كون القائد الأخلاقي هو الذي يحمل رسائل أخلاقية تؤثر في وجهات نظر الآخرين وانماط سلوكهم وكذلك تؤثر في مدى تقبلهم ورضاهم عن أساليب العمل في المؤسسة مما يعمق من إحساس الفرد بالانتماء والالتزام التنظيمي وبالتالي ينعكس إيجابيا على مستوى اداؤه والاداء 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 تقود 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.

وبناء على ماسبق تتمثل مشكلة البحث في التساؤل التالي: ما هو دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الخاصة في السلیمانیة؟

ثانيا: أهمية البحث

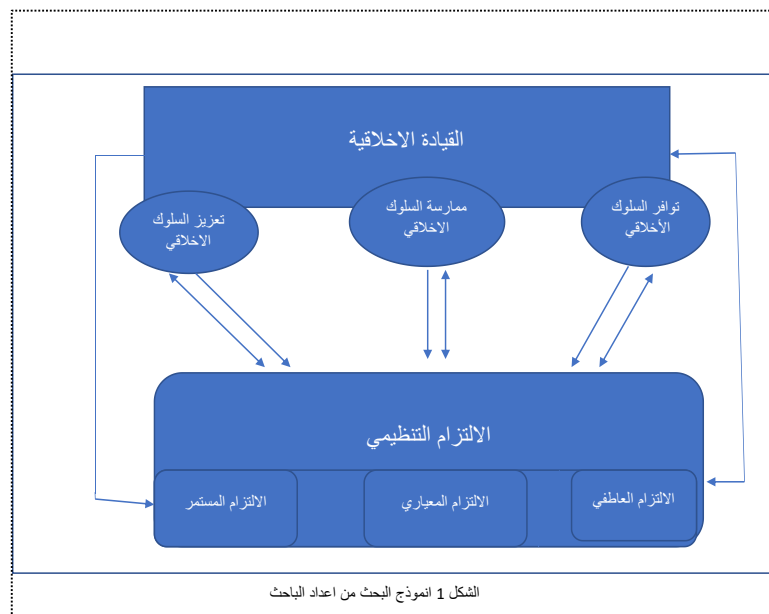
تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة وقيمتها العلمية والعملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى، ويكتسب هذا البحث أهمية خاصة لأنه يتناول موضوعاً مهماً داخل المؤسسات التعليمية وهو القيادة الأخلاقية والذي بدأ في التوجه للكتابة فيه أغلب الباحثين في الآونة الأخيرة من خلال ربطه بالعديد من المتغيرات منها العدالة التنظيمية والرضى الوظيفي ومستوى أداء المنظمات وغيرها، أن القيادة الأخلاقية تعتبر عاملاً فعالاً 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 بالتالي على الأداء العام لكافة أنواع المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية، كما يستمد هذا البحث الأهمية من خلال الإضافة العملية التي يمكن أن تتوصل 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 الأعمال الذي يشوبه الكثير من الفساد وتراجع القيم والمبادئ الأخلاقية والذي 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 السلیمانیة، ويتفرع عن هذا الهدف الرئيسي الآتي:

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

رابعاً: نموذج البحث



↔ علاقة ارتباط
→ علاقة أثر
المصدر: اعداد الباحثة

خامسا: فرضيات البحث

من اجل 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. وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الأولى ثلاث فرضيات فرعية وكالتالي:
 - 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 للقيادة الاخلاقية في الالتزام التنظيمي وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الثانية ثلاث فرضيات فرعية وكالتالي:

- 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.

سادسا/ حدود البحث

- الحدود المكانية، تتمثل الحدود المكانية لهذا البحث بعدد من الجامعات الخاصة العاملة في مدينة السلیمانیة/ إقليم كردستان العراق وهي كل من جامعة كومار، جيهان، وجامعة قيوان.
- الحدود الزمانية، المدة الزمنية لانجاز هذا البحث تراوحت بين كانون الثاني 2022 وحتى ايلول 2022
- الحدود البشرية، تتمثل بالكوادر القيادية والأكاديمية والإدارية في الجامعات الخاصة عينة البحث

سابعا/ مصطلحات البحث وتعريفاتها الإجرائية

- القيادة الأخلاقية هي مجموعة من القيم والمبادئ التي يعكسها سلوك الافراد العاملين في الجامعات الخاصة سواء كان ضمن الكادر الأكاديمي او الإداري وتصرفاتهم والتي من خلالها يسعون الى تنظيم اعمالهم وتنظيم علاقتهم بالآخرين.
- الالتزام التنظيمي هو مجموعة المشاعر الإيجابية التي تتولد لدى الفرد سواء كانوا أساتذة ام موظفين من الذين يعملون في الجامعات الخاصة تجاه جامعاتهم والارتباط بها واخلاصهم في عملهم ورغبتهم في البقاء فيها.

ثامنا/ 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 والشامل والعميق للحالة المبحوث فيها، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للحصول على البيانات واخضعت 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 ب(الأوساط الحسابية، التكرارات، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، النسب المئوية).

تاسعا: 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 للقادة ورأس المال النفسي للموظفين).

تهدف هذه الدراسة إلى فحص دور القادة الأخلاقيين 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 القادة

الأخلاقيين يؤثرون على الموظفين العموميين لمشاركة المعرفة مع زملاء. علاوة على ذلك، فإن الدور الوسيط للقيم الأخلاقية، والتعرف التنظيمي والإيثار واضح، وهذا يعني أن صانعي القرار يجب أن يكونوا مدركين 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) عاملاً في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية، وكانت أهم 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، وتقوية 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 للقادة 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 ستقلل من التأثير السلبي للإشراف التعسفي، والتي بدورها ستعزز مواقف المرؤسين تجاه العمل. اما المجموعه الثانية اكدت من خلال نتائج التحليل ان القيادة الأخلاقية ستبرز أهمية العدالة التفاعلية، مما يجعل المرؤسين 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).

تبحث 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 بباتنة) 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 عاملاً 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 مديرة المدرسة للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على المناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية في محافظة الطائف).

هذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي وكانت الاستبانة 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 الإدارة.

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 لمعلمي الكليات المهنية الماليزية).

تناقش هذه الورقة البحثية الذكاء العاطفي فهو يلعب دوراً مهماً في تحفيز الشخص على الالتزام بوظيفة. 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 مستجيباً يتألفون من معلمين جامعيين مهنيين في جميع أنحاء ماليزيا. تم إجراء التحليل باستخدام نهج نمذجة المعادلات 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)

تناقش هذه الورقة البحثية ابرز ما أحدثته التوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة 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 تفعيل جودة الحياة الوظيفية من خلال تفعيل نظام الأجور، المشاركة في اتخاذ القرارات وتقوية العلاقات الاجتماعية.

- دراسة: (Loan, 2020)

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

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

الغرض من هذا البحث هو دراسة تأثير الالتزام التنظيمي على الاداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي. لهذا الغرض، تكونت عينة الدراسة من 547 موظفاً في الشركات الفيتنامية. وتوصلت الى ان للالتزام التنظيمي أثر إيجابي على الاداء الوظيفي والرضى الوظيفي تم تقليل قوة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي بشكل كبير عندما تمت إضافة الرضا الوظيفي إلى النموذج، مما يشير إلى الدور الوسيط للرضا الوظيفي. في ضوء النتائج، يُقترح أن مجرد العلاقة الإيجابية بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي قد لا تفوق صاحب العمل تلقائياً إلى رفع الاداء الوظيفي. لذلك فإن سر النجاح يكمن في تحسين الرضا الوظيفي من خلال حلول لتعزيز الالتزام التنظيمي وبالتالي زيادة الاداء 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 الاخلاقية 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 اكثر الدراسات الموضحة دور القيادة الأخلاقية في التنظيم الوظيفي بمستوياته وأشكاله المختلفة فعلي سبيل المثال نجد ان احدى تلك الدراسات تهتم بجانب تبادل المعرفة واخرى تهتم بجانب أثر القيادة الأخلاقية في نتائج أداء العاملين بشكل عام، واخرى تهتم بمعرفة اثر الالتزام التنظيمي على اداء العاملين.
- هنالك 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 علبه، 2015) اما باقي الدراسات فتم تطبيقها على منظمات القطاع العام.
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة انها تتناول القطاع الخاص واثار 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

اولا: 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 يتسق سلوك القيادة مع تلك المبادئ حيث أنهم يمثلون الطريق لبقية المنظمة (النفاوي & أحمد، 2020). وتباينت رؤى الباحثين حول تحديد مفهومها محددا للقيادة الأخلاقية فمنهم من عرفها على انها 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) الى 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 للتابعين نتيجة التشجيع وبذل الجهود لتحقيق اهداف المنظمة. كما عرفها الجميبي وآخرون (2020) على انها اظهار سلوك قيادي يتضمن العديد من القيم وملائم من حيث الالتزام بالمعايير المقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بالزملاء ونشر تلك الثقافة لدى المرؤوسين. وقد عرف Tenakoe Panned القيادة الأخلاقية: على انها هذا النوع من القيادة الذي يسعى الي تفعيل 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 علي اكساب المتعلمين الفضائل والاساليب الأخلاقية والتي تعمل على افادة المتعلم وجعله نافعا للمجتمع (هيري و دراوي، 2021). وعرفها "Ercan Yalmiz" على انها قيام القائد بمعرفة صفات الآخرين واطهار الاحترام لهذه الصفات والانصاف في التعامل مع العاملين، واتخاذ القرارات السليمة الديمقراطية التي تقوم علي مبدأ المشاركة فيما بينهم، وان يكون لديه تقدر 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 ذلك من خلال التزام 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 تنفيذها 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 علي توفير بيئة عمل مناسبة ومتوازنة وذلك عن طريق الموازنة بين بعض المطالب التي تتعلق بالكفاءة الانتاجية للعاملين ومطالب الاخلاقيات والمتمثلة في التواضع في التعامل بين القائد وفريق العمل والنزاهة في العمل ومساعدة الآخرين (مخامرة، 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 أميئاً، 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 الاخلاقية

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

- توافر السلوك الأخلاقي: أن احد العناصر الأساسية للقيادة هو الاهتمام بالمبادئ الأخلاقية التي يجب ان تتوفر في القائد الإداري لان توفرها سيضمن نجاح هذا القائد كما اكدت ذلك النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية، وهذه المبادئ العدالة، الصدق، الاحترام، النزاهة، التواصل، الصبر، الأمانة، وتقدير أفكار الآخرين، وتقديم الخدمة للآخرين حيث يجب على القائد وضه رفاهية اتباعه في اعلى قائمة أولوياته من خلال تقديم المساعدة لهم وحل مشاكلهم، (Northhouse, 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 المرؤوسين يتعلمون من القائد من خلال مراقبة سلوكه لذا عليه ان يراعي قواعد السلوك الأخلاقي لان التصرفات لها وقع اكبر من الكلمات (Lawton & Perez, 2015).
- تعزيز السلوك الأخلاقي: لكي تكون الممارسة القيادية ناجحة ولها اثارا ايجابية 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 وتنفيذ ما يريده وبالتالي ستعودهم 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 ممن يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية ووضع نظام للمكافآت يعزز السلوك الأخلاقي (Knights, 2015).

ثانيا: 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 شائعا منذ السبعينيات حيث عرفه كلا من سميث و بورتر على انه القوة النسبية التي تعمل على تحديد هوية الفرد مع احدى المؤسسات والمشاركة فيها (Porter, Crampon, Smith, 1976)، وعرف Buchanan الالتزام التنظيمي على انه ارتباط جزئي وعاطفي بقيم المؤسسة واهدافها وكذلك دور الفرد فيما يتعلق بالقيم والاهداف، وذلك من اجل تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة، (Buchanan 1974). وتم تعريفه حديثا على انه اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المؤسسة التي يعمل فيها و قيمها، 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 تتابع 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 علي العاملين والمؤسسات والمجتمع، مما جعل لهذا المصطلح اهمية كبرى مع مرور الوقت (Allen&Meyer,1990)، لذا يمكن توضيح اهمية الالتزام التنظيمي في الاتي (نصر الدين، قعوده، 2021):

- 1- ان الالتزام التنظيمي له دور كبير في المساهمة في تقليل معدل دوران العمل.
- 2- يعمل علي 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 وتقانيهم في الاعمال.
- 4- يعمل علي استمرار العاملين في المؤسسة وتغيير ميولهم الى الاستمرار في المؤسسة مما يعمل على مساعدة المؤسسة في البقاء في الاطار التنافسي.
- 5- يعمل علي المساهمة في بناء علاقات بين العاملين، ووجود روح الجماعة في العمل.
- 6- يعتبر الالتزام الوظيفي احدى العوامل التي تساهم في تقليل مخاطر العمل والتي تسببها زيادة معدلات الغياب والتسرب الوظيفي مما يؤثر بالسلب علي مستوى اداء المؤسسة.

3- خصائص الإلتزام التنظيمي

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

- 1- الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم، والتي يجسد مدى ولائهم.
- 2- إن الإلتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق اغلب الباحثين على تعدد أبعاده، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد رغم انها تؤثر في بعضها البعض مثل الولاء التنظيمي، المسؤولية تجاه المؤسسة، الرغبة في الاستمرار في العمل، الإلتزام الشعوري، الإلتزام الاستمراري و الإلتزام المعياري.
- 3- يعبر الإلتزام 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 الى وجود الرغبة لتقويم الأخطاء وتصحيحها.
- 5- يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

4- ابعاد الإلتزام التنظيمي

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

- 1- الإلتزام العاطفي ويشير الى التمسك العاطفي والاندماج مع قيم واهداف المؤسسة من خلال العديد من المشاعر مثل (الولاء، الانتماء والتعلق بالمنظمة) وأكدت 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 الإلتزام العاطفي بين الفرد والمؤسسة التابع لها من خلال شعور هذا الشخص علي ان أهدافه ومبادئه وقيمة 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 الي حد التضحية من اجل المؤسسة (قعودة، 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 الافراد يخذون في حسابهم نظرة الآخرين لهم فيما لو تركو العمل (كريدي، 2010). وهذا النوع من الالتزام ينتج من خلال تأثر الفرد بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية، والتي تنبع من القيم والمبادئ الاخلاقية والدينية التي لدي الفرد قبل دخوله في المؤسسة او بعد دخوله من خلال التوجه التنظيمي (قارح، 2020)، ونجد أن الاشخاص الذين لديهم مستوى عالي من الالتزام المعياري يكون لديهم نوعا من القلق حيال ترك المؤسسة بما يمكن ان يتركه من انطباع سيء عنه لدى المؤسسة وزملائه بسبب تركه للعمل لذلك فهو يكون التزام ادبي حتي وإن جاء علي 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 ماديًا ومعنويًا، فكلما عمل الفرد لفترة طويلة كلما واجه صعوبة في ترك العمل من حيث خسارته لبعض الامتيازات كالترقية والتقاعد اضافة للصدقات والعلاقات الشخصية التي تربطه مع الافراد الآخرين الذين يعملون معه. وبذلك يكون هذا الارتباط والالتزام ارتباط مصلحي من الدرجة الاولى قائم علي 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 بانتمائه للمنظمة بالمقارنة بالمؤسسات الاخرى لذا فإن الافراد التي يكون هدفها الاساسي قائم علي مبدأ الالتزام المستمر يكون وسيلة لتحقيق الاهداف الشخصية فقط في هذه المنظمة ولا يمكن تحقيقه في المنظمات الاخرى (قارح، 2020).

المبحث الثالث / الجانب التطبيقي

أولاً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من العاملين في عينة من الجامعات الخاصة العاملة في السليمانية وهي ثلاث جامعات (كومار، جيهان، وقبوان)، وتضمنت العينة قيادات الجامعة ورؤساء الأقسام الأكاديمية 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 إستخدامها في جمع بيانات الدراسة ولسهولة إستخدامها، وتم توزيع 150 استمارة استبيان بواقع 50 استبانة لكل جامعة بكلا الطريقتين الالكترونية واليدوية، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة من الجامعات عينة البحث 120 استبانة بنسبة بلغت 80% من عدد الاستبانات المسترجعة، وبعد تدقيق الاستبانات المسترجعة تبين ان هنالك 14 استبانة غير صالحة للتحليل وبهذا اصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 106 استبانة والتي تشكل 71% من عدد الاستبانات الموزعة. وكما موضح بالجدول رقم 1.

جدول رقم (1) عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

ت	الجامعة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل و نسبتها
1	جامعة كومار	50	43	35 70%
2	جامعة قبوان	50	39	35 70%
3	جامعة جيهان	50	38	36 72%
	المجموع	150	120	106 71%

المصدر: اعداد الباحث

ثانيا: أداة البحث

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

1- اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التأكد 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 طبيعيا 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 تتمثل بها الاعتدالية وان البيانات آتية من توزيع طبيعي ومنها يتحقق شرط الاعتدالية وان البيانات صالحة للتطبيق في الدراسة.

2- صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة 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

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

** معنوية عند 0.01

المصدر: بيانات عينة البحث

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

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

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

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

المصدر: بيانات عينة البحث

وتبين أن أداة الدراسة تتمتع بالصدق وهي صالحة لأغراض الدراسة حيث أن كافة عبارات استمارة الاستبيان ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01، (Polit & Beck, 2018).

3- ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ الفا للأبعاد والمتغيرات ككل، إذ 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 استمارة الاستبيان

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

المصدر: بيانات عينة البحث

يتبين ارتفاع مستوى ثبات كافة أبعاد استمارة الاستبيان المتعلقة بالدراسة حيث أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكافة أبعاد الاستمارة أعلى من 0.6 وهو ما يبين صلاحيتها للتطبيق وتحقيق أغراض البحث (Polit & Beck, 2018).

ثالثاً: نتائج البحث

1- خصائص عينة البحث

جدول (6) خصائص عينة البحث

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

المصدر: بيانات عينة البحث

يتضح من الجدول رقم (6) الخاص بالخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث بأن غالبية الافراد كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم تقريبا 69% بينما الباقي 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% وأقل نسبة هي لفئة من 6-10 سنوات حيث كانت نسبتهم 8% تقريبا.

2- الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

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

المحور الاول: القيادة الاخلاقية

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

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

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	ممارسة 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 الاخلاقي بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3.059) وانحراف 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)، وبوزن 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 الاخلاقية حيث كانت على النحو التالي:

البعد الأول/ توافر السلوك الأخلاقي

وتتضح 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 بعدالة 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 للآخرين	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 بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.943)، وانحراف معياري (1.178) وبوزن 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) و الوزن 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

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتبة
6	ينمي القائد الإحساس بالمسؤولية والالتزام لدى الموظفين	2.943	1.128	0.589	3
7	يشجع القائد الآخرين على الابداع والتجديد	3.371	0.993	0.675	2
8	يوفر القائد المناخ التنظيمي المناسب للتواصل والعمل الجماعي	3.491	0.949	0.698	1
9	يخصص القائد الوقت الكافي للاستماع لآراء الآخرين	2.708	1.129	0.542	5
10	يوزع القائد الاعمال والواجبات بعدالة بين الموظفين	2.783	1.171	0.557	4
---	ممارسة السلوك الأخلاقي ككل	3.059	1.074	0.612	---

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) والوزن النسبي كان (0.675)، ثم الفقرة رقم 6 بمتوسط حسابي (2.943) وانحراف معياري (1.128)، والوزن النسبي كان (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) و انحراف 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

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

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) والوزن النسبي (0.598)، ثم الفقرة رقم 12 بمتوسط حسابي (2.830) وانحراف معياري (1.100) و وزن نسبي (0.566)، يليهم الفقرة رقم 15 بمتوسط حسابي (2.783) وانحراف معياري (1.171).

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

الترتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	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 عينة البحث

يبين الجدول رقم (11) ان المتوسطات الحسابية لأبعاد محور الالتزام التنظيمي تراوحت بين (3.436، 3.054) 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

وتتضح فقراته كما مبين في الجدول التالي:

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

الترتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	ت
1	0.715	1.331	3.575	ينتابني الفخر كلما تحدثت عن المنظمة التي اعمل بها امام الآخرين	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	تتوافق 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 ككل	

المصدر: بيانات عينة البحث

يبين الجدول رقم (12) ان المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الالتزام الشعوري تراوحت بين (3.575، 3.226) حيث جاءت الفقرة رقم 1 بالترتبة 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

وتتضح فقراته كما مبين في الجدول التالي:

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

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

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 بالترتبة 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

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

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 بالترتبة 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

لغرض 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 الاخلاقية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الخاصة في مدينة السلیمانیة.

جدول (15) العلاقة الارتباطية بين مستوى القيادة الاخلاقية 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 الاخلاقية 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 الى زيادة بمستوى الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين في الجامعات الخاصة عينة البحث.

الفرضيات الفرعية

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

جدول (16) العلاقة الارتباطية بين مستوى توافر السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة الاخلاقية 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 الاخلاقية 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 الاخلاقية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الخاصة العاملة في مدينة السلیمانیة.

جدول (17) العلاقة الارتباطية بين مستوى ممارسة السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة الاخلاقية 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 الاخلاقية 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 الاخلاقية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الخاصة في مدينة السلیمانیة.

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

P-Value	R
0.000	**0.451

** 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 السلبيانية

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

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

عند تقدير قيمة تأثير مستوى القيادة الأخلاقية في مستوى الالتزام التنظيمي تبين معنوية النموذج ككل إذ كانت قيمة F معنوية عند مستوى 0.01، وتبين ان المتغير المستقل يفسر 0.32 من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وترجع باقي التغيرات لعوامل أخرى ليست داخل في النموذج، واتضح معنوية تأثير مستوى القيادة الأخلاقية في مستوى الالتزام التنظيمي وكان التأثير إيجابياً، وتبين أن كلما ازداد مستوى القيادة الأخلاقية بمقدار 1 % ازداد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الخاصة في السلبيانية 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 السلبيانية.

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

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

وعند 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، وتبين ان المتغير المستقل يفسر 0.278 من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وترجع باقي التغيرات لعوامل أخرى ليست داخل في النموذج، واتضح معنوية تأثير مستوى توافر السلوك الأخلاقي كأحد ابعاد القيادة الأخلاقية في مستوى الالتزام التنظيمي وكان التأثير إيجابياً، وتبين أنه 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 السلبيانية.

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

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

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

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

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

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

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

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: 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 والتجديد. إضافة الى انهم ينمون لدى الآخرين الإحساس بالمسؤولية والالتزام.
- ان القادة الاكاديميين والاداريين يراعون نوعاً ما الحاجات النفسية والاجتماعية لدى الافراد ويقدمون الدعم والمساعدة لمن يحتاجها، إضافة الى انهم يعززون النجاح الذي يحققونه الى فريق العمل.
- وجود مستوى متوسط من توافر السلوك الأخلاقي من حيث حرص القائد على ان يكون قدوة للآخرين، كما انه يتمتع بمستوى متوسط من الصبر والحلم في التعامل مع الآخرين.
- وجود مستوى متوسط من الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الخاصة العامله في السلیمانیة من وجهة نظر أفراد 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 بالفخر لانتمائهم لمنظمتهم وان أهدافهم وقيمهم الذاتية تتوافق مع اهداف وقيم الجامعة التي يعملون بها كما لديهم ارتباط عاطفي لابس 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 لحاجاتهم المادية او بسبب العلاقات التي تربطهم مع زملاء العمل.

2. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

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

- كلما ازداد مستوى توافر السلوك الأخلاقي من حيث تصرف القائد بعدالة ونزاهة مع الجميع وكونه يتمتع بصفات تجعله قدوة للآخرين اللذين يعملون معه كلما أصبح الافراد اكثر التزاما وانتماءا لمؤسستهم.
- ان القائد عندما يشجع الآخرين على الابداع ويوفر لهم المناخ التنظيمي المناسب لهم إضافة الى انه يستمع لأرائهم وينمي لديهم روح المسؤولية كل هذا يجعلهم لا يفكرون بترك العمل ولديهم التزام وجداني تجاه عملهم.
- أظهرت نتائج البحث ان القادة عندما يقدمون الدعم والاسناد لمروسيهم ويراعون الحاجات النفسية والاجتماعية لهم ويشجعون على الحوار البناء والفعال إضافة الى معالجة الأخطاء بحكمة وموضوعية كل ذلك يجعل الافراد يلتزمون بمبادئ العمل ويشعرون بالراحة في عملهم وهذا يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة التي يعملون بها.

- ثانيا: التوصيات

- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والابحاث المستقبلية المتعلقة بالعوامل المؤثرة علي القيادة الاخلاقية والالتزام التنظيمي وذلك للتعرف على ماهية هذا التأثير والعمل على إيجاد الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها رفع مستوى هذه المتغيرات وتحقيق أفضل استفادة 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 كفاءتهم 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 للقادة مثل العدالة والصبر في التعامل مع الافراد، النزاهة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تخصيص وقت كافي للاستماع لآراء الافراد ان يكون القائد مثال يحتذى به، إضافة اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للافراد.
- الاهتمام بتوفير بيئة العمل المناسبة للعاملين وتوفير كافة إحتياجاتهم من أجل رفع الروح المعنوية لهم وتحقيق أعلى مستوى أداء ممكن وزيادة انتمائهم وولائهم لمكان عملهم.

المراجع

اولا: المراجع العربية

1. أبو علبة، 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. الجماسي، محمد اسماعيل داود. (2016). العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. رسالة ماجستير في القيادة والادارة. جامعة الأقصى. 13.
3. الجميعي، بنت عايض بن معيوض، و. بنت إبراهيم بن حسين فرج، & شدى. (2020). ممارسة القيادة الأخلاقية لدى قائدات مرحلة الطفولة المبكرة بمدينة 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. السيان، ماجد قاسم. (2015). قياس مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة، دراسة ميدانية. Journal of Management Sciences (11) 5. ص 125.
6. الشاعر، سوسن عبدالله: الخشالي. شاكرا جار الله. (2021). أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية. المثلث، 6(2).
7. الشاعر، عماد سعيد محمد. (2017). ممارسات القيادة الاخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الاداري (دراسة ميدانية). رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. كلية التجارة. الجامعة السلامية 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 الإدارة 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 و التجارة، 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 لآراء 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 لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية – ديالى، جامعة السليمانية/الكرديستانية للدراسات الاستراتيجية والبحث العلمي
14. حمادي، احمد عباس، (2016): الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 94، ص 301-324.
15. حنون، سامي ابراهيم حماد. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير. ادارة اعمال. كلية التجارة. الجامعة الاسلامية-غزة. 16-17
16. حمادي، احمد عباس، (2016). الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لمنتجات الالبان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، المجلد 22، 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 الاسلامية-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 الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (7) العدد (21)، ص 103-119.
20. رقاني شريفة & صنفلي، عائشة. (2020). الالتزام التنظيمي واثرة علي أداء العاملين، دراسة ميدانية. رسالة ماجستير في علم الاجتماع وتنظيم العمل. جامعة العقيد احمد دراية ولاية ادارا. 20
21. سوالمية نورية. (2020). SOUALMIA, N. دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمنظمات المعاصرة. مجلة العلوم القانونية والاجتماعية. 434-417، (4) 5.
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)، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسود والخرانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، ص 257-280.
24. ، عبد الرحمن، هبة عبد السلام. (2021). دور القيادة الأخلاقية في تنمية الاستغراق الوظيفي (دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة القاهرة). المجلة العلمية للبحوث التجارية، 40(1)، 1-47.
25. عبد الغني، عمرو محمد مؤمن. (2017). أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل دراسة تطبيقية. رسالة دكتوراه في ادارة الاعمال. كلية التجارة. جامعة عين شمس. 45
26. عتوم، يماني احمد. (2020). العلاقة بين ابعاد القيادة الأخلاقية وتعزيز الهوية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الإداريات بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجبيل، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد 21، العدد 2.
27. قارح، حلمية. (2020). المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام الوظيفي. رسالة ماجستير في علم الاجتماع. جامعة العربي بن مهيدي- ام البواقي-. 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 لدي مديري ومعلمي 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 1186-1216.

31. مخامرة، كمال. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الاساسية بمحافظة اربحا والاغوار للقيادة الاخلاقية من وجه نظر المعلمين. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية/جامعة بابل، (43)، 325.
32. منصور، منار احمد منصور، (2015)، درجة ممارسة مديرة المدرسة للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على المناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 39.
33. نصر الدين، قعوده & منيرة، سلامي (2020)، أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل-دراسة حالة لمديرية توزيع لغاز والكهرباء بباتنة. مجلة الاستراتيجية والتنمية (4) 10، 96.
34. نصر الدين، قعوده. (2021). اثر ممارسة نمط القيادة الاخلاقية علي الالتزام التنظيمي- دراسة حالة عينة من الاساتذة في جامعة الشرق الاوسط. رسالة دكتوراه تخصص ادارة وتسيير الموارد البشرية. 37.
35. هيري، عبد العزيز & دراوي، نور الهدي، (2021). دور القيادة الاخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة حالة جامعة أدرار. رسالة ماجستير تخصص ادارة اعمال. جامعة احد دراية أدرار. <https://dspace.univ-adrar.edu.dz/jspui/handle/123456789/5756>

ثانيا المراجع الاجنبية

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 Education 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-Transpersonal-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). Alqiadat Al'iidiariat: 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.