



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

القيادة الأخلاقية مدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي

لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج

بحث مشتق من رسالة ماجستير تخصص "إدارة تعليمية"

إعداد

د/ محمد حسن أحمد مهدي	أ.د/ عبد الباسط محمد دياب
أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية
ووكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة	ووكيل كلية التربية للدراسات العليا والبحوث
كلية التجارة – جامعة سوهاج	كلية التربية – جامعة سوهاج

أ / بسمة عليوه عبد المعز أحمد
باحثة ماجستير – قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية

تاريخ الاستلام: ١٩ أغسطس ٢٠٢٢ - تاريخ القبول: ٢ سبتمبر ٢٠٢٢

DOI :10.21608/JYSE. 2022.

الملخص :

عنوان البحث:

" القيادة الأخلاقية مدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج " هدف البحث إلى التعرف علي ممارسات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية ودورها فى تحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدامت الدراسة المنهج الوصفي ، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وبلغت عينة الدراسة (٤٥٠) عضو هيئة تدريس، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية، وتمثلت أهم نتائج الدراسة بما يلي :

. وجود تأثير إيجابي لممارسات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج .

. أن درجة ممارسات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية بجامعة سوهاج جاءت بدرجة متوسطة .

. أن مستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج جاء بدرجة متوسطة .
وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الأخلاقية لدي القيادات الجامعية والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس

. أظهرت الدراسة أن القيادة الأخلاقية هي أفضل طريقة لحل المشكلات والمعوقات التي تواجه القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج.
الكلمات المفتاحية : القيادة الأخلاقية ، الالتزام التنظيمي .

Research Abstract

Title of the Research: Ethical leadership is an Approach to Achieving Organizational Commitment for Faculty Members at Sohag University.

The study aimed to identify the ethical leadership practices of university leaders and their role in achieving the organizational commitment of faculty members, To achieve the objectives of the study, The study used the descriptive method, and also used the questionnaire as a main tool for data collection. The sample of the study amounted to (450) faculty members, and they were chosen randomly. The most important results of the study were as follows:

- There is a positive impact of ethical leadership practices of university leaders on the organizational commitment of faculty members at Sohag University.
- The degree of ethical leadership practices among university leaders was moderate.
- The level of organizational commitment among faculty members at Sohag University came to a medium degree.
- There is a positive relationship between ethical leadership practices of university leaders and the organizational commitment of faculty members at Sohag University.
- The study showed that ethical leadership is the best method for solving problems and obstacles facing university leaders and faculty members in sohag university .

key words : the ethical leadership, the organizational commitment.

مقدمة:

تزداد التحديات التي يواجهها الإنسان يوماً بعد يوم وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي وصراع القيم مما يوجب على المؤسسات أن تواجه هذه التحديات للوصول لأهدافها، وتكون مواكبة لهذه التغيرات بإعداد القيادات الناجحة القادرة على التغيير والابتكار، ولديها القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في المواقف المناسبة.

وتعتبر القيادات المحرك الرئيسي والعمود الذي ترتكز عليه مختلف النشاطات في أي مؤسسة، ومن ثم فهي مطالبة أن تعيد النظر في أساليب القيادة التقليدية، وإعطاء اهتماماً أكبر للمفاهيم الإدارية الحديثة بحيث تكون قادرة على التعامل مع التغيرات وقيادة التحولات في ظل هذه البيئة التنافسية (أسماء عبدالله ، ٢٠٢٠ ، ص ٦٤٢).

وبالتالي ظهرت الحاجة إلى وجود أنماط قيادية تلبي حاجات المرؤوسين، وتغيرت وجهات النظر حول سلوك القائد، وأصبح المطلب الحالي للمؤسسات الاقتصادية والتربوية على حد سواء موجهاً نحو إدارة أكثر أخلاقية (Dirk Van Dierendonck (2011,p1231). كما سعت المؤسسات للاهتمام بالبعد الأخلاقي للقيادة لما له من تأثير في خفض الاتجاهات السلبية لدى العاملين، وتقليل السلوكيات السلبية المنتشرة في بيئة العمل وزيادة التفاعل الإيجابي (Shenjiang Mo et al,2019,p231).

فالقيادة الأخلاقية تختلف عن أساليب القيادة الإيجابية الأخرى بالتركيز الواضح على الجانب الأخلاقي للقيادة من حيث القيم الأخلاقية وتبنى الإجراءات الاستباقية، مثل إيصال المعايير الأخلاقية ومكافأة المرؤوسين عليها (حمدي عبد العزيز، ٢٠٢٠، ص ٢٣٥)؛ لذلك بالرغم من توافر العديد من الأنماط القيادية المختلفة بالدراسات والبحوث التنظيمية إلا أن الباحثين يرون أن القيادة الأخلاقية هي الحل الأمثل لأزمة القيادة المعاصرة في المؤسسات؛ حيث تؤسس علاقتها على احترام مشاعر وقيم واهتمامات الآخرين (Fusco Tony et al,2016,p25).

وترتبط القيادة الأخلاقية بالالتزام التنظيمي من خلال الآثار المترتبة على ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الأخلاقية والتي تظهر على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، فالقيادات الجامعية بصفة عامة تهتم بحث أعضاء هيئة التدريس على العمل وتوجيه طاقاتهم لتنمية سلوكيات بناءة لتحقيق أهداف الجامعة وغاياتها وأصبح القادة بشكل

عام في جميع المؤسسات يركزون جهودهم على الركائز التي تعزز الالتزام التنظيمي كوسيلة لزيادة الأداء والإنتاجية في مؤسساتهم (Ayşegül Palta, 2019,p38).

وتكمن أهمية الالتزام التنظيمي في أنه يدفع أعضاء هيئة التدريس إلى إظهار أنماط سلوكية معينة تجاه الجامعة كالشعور بالفخر والاعتزاز لكونه يعمل بها والرغبة بالبقاء فيها والدفاع عنها، كما يظهر مستويات عالية من السلوك المتميز الذي ينصب تجاه الأداء المطلوب (حمادة المواجهة، اخليف الطراونة، ٢٠٢٠، ص ٢٥٥)، كما أنه يؤدي إلى زيادة قوة تماسك أفراد الجامعة والثقة بها وبالتالي ارتفاع معدلات الإنتاجية والأداء، فكلما كانت درجة الاستقرار المنظمي مرتفعة كلما انخفضت المشكلات التي تحدث بين العاملين والإدارة (Abdullah Al Wazrah, 2015,223)، لهذا تسعى الجامعات إلى وجود هيئة تدريسية ذات كفاءة عالية ومستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وذلك لكونهم العامل الأساسي في بناء الجامعات وتطويرها لما يتمتعون به من نشاط علمي وفكري وأخلاقي (Abed Assaf, Soher Al Sabah ,2011,p350).

وبالتالي يمكن القول: أن القيادة الأخلاقية تساعد على تحفيز أعضاء هيئة التدريس وزيادة فاعليتهم وزيادة الالتزام التنظيمي لديهم، وفي ضوء ما سبق يحاول البحث تسليط الضوء على القيادة الأخلاقية كمدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج .

مشكلة الدراسة :

ينظر إلى الجامعات على أنها مؤسسات تعليمية بحثية خدمية أخلاقية أنشئت لدعم المعايير الاجتماعية تقع على القيادات الجامعية مسئولية خاصة تتمثل في ممارسة مهامها بطريقة أخلاقية؛ حيث إن القيادة الأخلاقية ليست مجرد سرد للأخلاق والقيم فقط بل إنها عملية ممارسة لهذه الأخلاقيات على المستوى الشخصي وعلى مستوى الأعمال والمهام والمسئوليات التي تقوم بها تلك القيادات .

والمتمأمل لواقع الجامعات المصرية ومنها جامعة سوهاج يلاحظ أنها تعاني من بعض المشكلات التي تتطلب ممارسة القيادة الأخلاقية للتغلب عليها وترتبط هذه المشكلات بعدة جوانب من أهمها :

▪ تزايد حدة الصراعات بين القيادات سواء الأكاديمية أو الإدارية نظرًا لاختلاف مصالحهم وتركيزهم على المكاسب الشخصية أكثر من المكاسب المؤسسية، بالإضافة إلى وجود

صراعات دائمة ومستمرة بين القيادات خاصة السابقة والحالية (أسامة قرني، ٢٠٠٣، ص ص ١٨٢-١٨٣) .

- تمييز أهل الثقة عن أهل الخبرة نتيجة سيادة العلاقات الشخصية، مما أدى إلى شيوع بعض الأمراض الإدارية لدى بعض القيادات، والتي تتمثل في: التناقض بين الأقوال والأفعال، والاهتمام بالشكل على حساب المضمون، وتقديم الصالح الخاص على الصالح العام (سيف الإسلام مطر، ٢٠٠٥، ص ٦٢٤) .
 - تمركز السلطة في المستويات الإدارية العليا في الجامعة، وتعدد القوانين واللوائح واحتمالية تفسيرها بأكثر من معنى (سعيدة الشرقاوي، ٢٠٠٧، ص ٢٧) .
 - قلة توافر مواصفات الوظيفة من مهارات واستعدادات وخصائص وقدرات إلى جانب قلة الخبرة بالعمل الجامعي (هدى السيد، أميمة مصطفى، ٢٠٠٢، ص ٢٠٨) .
 - تعتمد بعض القيادات إلى تزييف الحقائق وتلوينها وتحريف الآراء ، والتلاعب بالبيانات والمعلومات والإحصاءات ، ومغالطة الواقع (سيف الإسلام مطر، ٢٠٠٥ ، ص ٦٢٢) .
- ولذلك بسبب زيادة التجاوزات والمخالفات المالية والإدارية واتساع ظاهرة الفساد الإداري والأخلاقي في العديد من المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات فقد نادت العديد من الدراسات العلمية بضرورة تطويرها وفقاً لمعايير عمل أكثر رقياً، تتوافر فيها التوازن بين كفاءة الأعمال وأخلاقياتها، وأيضاً بسبب تعدد أوجه النقص والقصور التي تعاني منها القيادات الجامعية فلا بد من الاهتمام بتحديث الأساليب الإدارية بالجامعات (أمل محمود، ٢٠١٨، ص ٣٤) .
- ويمكن القول أن نجاح القيادة الجامعية يتوقف على مدى التزامها الأخلاقي المتمثل في إيجاد جو من الثقة والاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه وزيادة دافعيتهم والتأثير في ولائهم وارتباطهم للمؤسسة الجامعية حيث إن قدرة الجامعات على تحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال دعم ومساندة قيادات تلك الجامعات وليس أي قيادة هي التي تستطيع تحقيق الالتزام التنظيمي ولكن القيادة التي تمتلك الممارسات والسلوكيات الأخلاقية .

أسئلة البحث :

يمكن بلورة مشكلة البحث في الأسئلة التالية :

١. ما الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات المعاصرة ؟
٢. ما الأسس النظرية للالتزام التنظيمي بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات المعاصرة ؟
٣. ما واقع تحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج في ضوء القيادة الأخلاقية ؟
٤. ما متطلبات تحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج في ضوء القيادة الأخلاقية؟

أهداف البحث :

هدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

١. التعرف على الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات التربوية المعاصرة .
٢. التعرف على الأسس النظرية للالتزام التنظيمي بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات التربوية المعاصرة.
٤. الوقوف على واقع الأخلاقية كمدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج .
٥. التعرف على متطلبات تحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج في ضوء القيادة الأخلاقية .

أهمية البحث :

يمكن تحديد أهمية البحث فيما يلي :

١. إلقاء المزيد من الضوء على القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي حيث يعد هذه البحث إضافة متواضعة للدراسات السابقة .
٢. تقديم إطار نظري وفكري للقيادة الأخلاقية واعتبارها مجال بحث خصب يفتح آفاق عديدة، ويقود إلى الإسهام في ترسيخ ثقافة أخلاقية تعمل على رفع معنويات أعضاء هيئة التدريس مما يؤدي إلى النهوض بالجامعة تحقيقها لأهدافها .
٣. المساعدة على توفير بيئة عمل ملائمة لتحسين الأداء من خلال سلوكيات القيادة الأخلاقية التي تزيد من الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج .

٤. كما يستمد أهميته من أهمية المتغيرات التي عني بمعالجتها، فلا يخفى على أى إدارى بأن موضوع القيادة الأخلاقية قد حصل على اهتماماً كبيراً فى السنوات الأخيرة .
منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي وذلك لملاءمته لموضوع البحث الحالي؛ حيث إنه لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة والعوامل المؤثرة فيها بل يتجاوز ذلك إلى تفسير الظاهرة وتحليلها.
أداة البحث :

استخدام الاستبانة كأداة للبحث حيث تم تصميم استبانة وتطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج.
حدود البحث :

يتضمن البحث الحدود التالية :

الحدود الموضوعية : سوف تقتصر الدراسة على موضوع الأخلاقية مدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج ، وذلك من خلال تحديد الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية بالمؤسسات التعليمية ، وتحديد الأسس النظرية للالتزام التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، وواقع تحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج فى ضوء القيادة الأخلاقية، ومتطلبات تحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج فى ضوء القيادة الأخلاقية.

الحدود البشرية : اقتصرت عينة الدراسة على عينة ممثلة للسادة أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج .

الحدود المكانية : التطبيق الميداني في جامعة سوهاج .

الحدود الزمنية : تم تطبيق أداة الدراسة على مجموعة من كليات جامعة سوهاج في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠٢٠ / ٢٠٢١ م .
مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من السادة أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج ، والبالغ عددهم (١٠٩٥) عضواً وفقاً لبيان بأعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من إدارة الموارد البشرية المركزية للعام الجامعي ٢٠٢٠م - ٢٠٢١م، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية وقد بلغ عددها (٤٥٠) عضواً .

مصطلحات البحث:

ارتكز البحث على المصطلحات التالية :

١. القيادة الأخلاقية Ethical Leadership :

وتعرف بأنها : أسلوب قيادي تطبقه القائدات في كلية العلوم والدراسات ، وتستند إلى معايير معتمدة ومقبولة بسلوك وممارسة القائدات ، الإنسانية ، لما لها من دور فعال في التأثير في القيم والسلوك الأخلاقي للموظفات وتنعكس إيجاباً على الالتزام الأخلاقي والولاء التنظيمي للمؤسسة (يمنى عتوم، ٢٠٢٠، ص٣٢١).

كما تعرف بأنها : إظهار السلوك المناسب معيارياً من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية وتمير مثل هذا السلوك إلى المرؤوسين من خلال التواصل في الإتجاهين (Shahidul et al,2013,p133)

ويعرفها البحث إجرائياً بأنها: ممارسة القائد الجامعي سلوك قيادي مناسب يحترم كرامة وحقوق الآخرين ويحافظ عليها مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة للجامعة .

٢- الالتزام التنظيمي Organizational Commitment :

يشير الإلتزام التنظيمي إلى طبيعة العلاقة بين الموظف والمؤسسة، ونظرته الإيجابية لها والإيمان بأهدافها وقيمها، واهتمامه المستمر بها(محمد قريشي ، ٢٠٢٢ ، ص ٥٧٣) . ويعرفه البحث إجرائياً : هو استعداد عضو هيئة التدريس لبذل جهود كبيرة لصالح الجامعة التي يعمل بها، مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل الجامعة والعمل على تحقيق أهدافها .

الدراسات السابقة :

اهتمت العديد من الدراسات بموضوعي القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة ، وكل هذه الدراسات بعضها دراسات عربية وبعضها دراسات أجنبية وتم عرضها وفق ترتيب تنازلي كما يلي :

أولاً : الدراسات العربية :

١. دراسة (علي الشيبية ، ٢٠٢٢) هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين. ولتحقيق أهداف البحث، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتوصل البحث إلى عدة نتائج كان أبرزها: تدني مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين على مستوى الإجمالي العام، وبدرجة صغيرة وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث .

٢. دراسة (حسام مراد ، نسرين الباسل ، ٢٠٢٢) هدفت إلى الوقوف على واقع ممارسات الأستاذ الجامعي للقيم التربوية الداعمة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر طلاب كلية التربية بدمياط، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي مع الاستعانة بالاستبانة كأداة بحثية ، وتوصل البحث إلى أن ممارسات الأستاذ الجامعي للقيم التربوية المعرفية الداعمة للقيادة الأخلاقية جاءت في المرتبة الأولى، بينما جاءت القيم التربوية السياسية في المرتبة الأخيرة.

3. دراسة (صوفي عبدالوهاب ، ٢٠٢١ م) هدفت إلى دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي لدى أساتذة جامعة تلمسان بكلية العلوم بجامعة تلمسان ، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي ، ومقياس الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كأداتين لجمع المعطيات وتوصلت إلى نتائج من أهمها وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي عند أساتذة الجامعة.

٤. دراسة (فدعم آل حمد وآلاء العاني ، ٢٠٢٠) هدفت إلى تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية في عدد من الكليات والجامعات الأهلية في العراق، واستخدام البحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتم التوصل إلى مجموعة استنتاجات كان منها: تباين أبعاد القيادة الأخلاقية من حيث توافرها لدى القيادات الأكاديمية في الميدان المبحوث، إذ كانت النزاهة أكثر الأبعاد توافراً لدى القيادات المبحوثة في حين كان توضيح الأدوار أقلها توافراً .

٥. دراسة (حمادة المواجده ، ٢٠٢٠) هدفت إلى توضيح العلاقة بين الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية وتحقيق أهداف التنمية البشرية في الجامعات الحكومية الأردنية، وقد اعتمدت الدراسة الوصفي المسحي الارتباطي ، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الدرجة الكلية لمقياس الالتزام الوظيفي ومجالاته مع مقياس تحقيق أهداف التنمية البشرية وجميع مجالاته.

٦. دراسة (معتصم الطحاينة ، ٢٠١٩) هدفت إلى التعرف على سلوكيات القيادة الأخلاقية للمعمدء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الأردن، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين سلوكيات القيادة الأخلاقية عمداء كليات التربية الرياضية والالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس .

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

١. دراسة (Ibeawuchi Enwereuzor et al.,2020) بعنوان " الدور الوسيط لنزاهة القائد المتصور في العلاقة الأخلاقية بين القيادة والمناخ الأخلاقي في سياق التدريس" هدفت إلى توضيح الدور الوسيط لنزاهة القائد المتصور في العلاقة الأخلاقية بين القيادة والمناخ الأخلاقي بين المعلمين، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن القيادة الأخلاقية مرتبطة بشكل إيجابي بنزاهة القائد المتصور، كما أن نزاهة القائد المتصورة مرتبطة بشكل إيجابي بالمناخ الأخلاقي، وكانت القيادة الأخلاقية مرتبطة بشكل إيجابي بالمناخ الأخلاقي ، والعلاقة الإيجابية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي تمت بوساطة نزاهة القائد المتصور.

٢. دراسة (Mohammed Aly , Abdullah Alqarni, 2017) بعنوان " القيادة الخدمية بين رؤساء الإدارات و مشرفين في جامعة تبوك و شركائها العلاقة مع الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس " هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة لرؤساء الإدارات والمشرفين ، والالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك. وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي ، ومن أهم نتائجها أن: درجة الممارسة كانت القيادة الخدمية لرؤساء الأقسام والمشرفين في جامعة تبوك عالية ومستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك كان مرتفعاً.

٣. دراسة (Frew Amsale et al. , 2016) بعنوان "السلوكيات الأخلاقية للقادة التربويين في الجامعات العامة الاثيوبية: حالة من جامعات الكتلة الغربية" هدفت إلى تقييم السلوكيات الأخلاقية لقادة التعليم في الكتلة الغربية للجامعات الرسمية في إثيوبيا هل هي أخلاقية، وهي دراسة استقصائية وصفية، وكشفت نتائج الدراسة أن القادة في عينة من الجامعات تمارس القيادة الأخلاقية باعتدال.

٤. دراسة (Laurie Yates , 2014) بعنوان "استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا عن العمل والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية" هدفت إلى اكتشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن الموظفين العاملين تحت قيادة أخلاقية عالية حصلوا على مستوى أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية تتضح أهمية البحث الحالي في تناوله لممارسات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج ، ويتبين من الدراسات السابقة ما يلي :

١- من حيث الموضوع : تشابهت هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في التعرف على القيادة الأخلاقية من حيث المفهوم والأهمية والأهداف مثل دراسة علي الشيبية ودراسة حسام مراد، نسرين الباسل ودراسة Ibeawuchi Enwereuzor et al. .

وتشابهت دراسات أخرى مع الدراسة الحالية في تناولها للالتزام التنظيمي من حيث المفهوم والأهمية مثل دراسة حمادة المواجهه.

وهناك بعض الدراسات السابقة تشابهت مع الدراسة الحالية في تناولها للممارسات القيادة الأخلاقية في الجامعات مثل دراسة فدم آل حمد وآلاء العاني .

وهناك دراسات سابقة تشابهت مع الدراسة الحالية في تناولها للالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس دراسة المواجهه ودراسة Mohammed Aly , Abdullah Alqarni .

وهناك بعض الدراسات تناولت القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي كدراسة معتصم الطحاينة ودراسة Laurie Yates .

وهناك دراسات تناولت الالتزام التنظيمي مع متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي مثل دراسة صوفي عبدالوهاب .

٢ - من حيث المنهج : استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي و هذا يتفق مع الدراسة الحالية مثل **Frew Amsale et al.** ودراسة آل حمد والعاني، وأخرى استخدمت المنهج الوصفي المسحي والارتباطي مثل دراسة المواجهه .

٣ - من حيث أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة : قد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب منها : تحديد موضوع البحث فتعتبر الدراسات السابقة نقطة انطلاق للبحث الحالي ، وتحديد مشكلته ، تحديد منهج البحث المناسب، والتوصل إلى نتائج البحث الحالي.

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة العربية والأجنبية يتضح ما يلي :

- ١- توصلت بعض الدراسات إلى أهمية ممارسات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.
 - ٢- أوضحت بعض الدراسات المعوقات والتحديات التي تواجه ممارسات القيادة الأخلاقية بالجامعات.
 - ٣- حاولت بعض الدراسات التعرف على متطلبات ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية ومنها المؤسسات الجامعية .
 - ٤- تناولت بعض الدراسات زيادة مستوى الالتزام التنظيمي نتيجة ممارسات القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعية على وجه التحديد.
- خطوات السير في البحث :

يمكن إجمال الخطوات الرئيسية التي سار فيها البحث الحالي على النحو التالي :

الخطوة الأولى : وهي تضمنت الإطار العام للبحث والذي اشتمل على : مقدمة البحث، مشكلة البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، منهج البحث، حدود البحث، مصطلحات البحث، الدراسات السابقة، وخطوات السير في البحث .

الخطوة الثانية : وفيها أجاب البحث عن السؤال الأول وهو ما هي الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات التربوية المعاصرة ؟ حيث تم عرض الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية في الأدبيات التربوية المعاصرة .

الخطوة الثالثة : وفيها أجاب البحث عن السؤال الثاني ما هي الأسس النظرية للالتزام التنظيمي بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات التربوية المعاصرة ؟ حيث تم عرض الأسس النظرية للالتزام التنظيمي في الأدبيات التربوية المعاصرة .

الخطوة الرابعة : وفيها أجاب البحث عن السؤال الثالث وهو ما واقع تحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج في ضوء القيادة الأخلاقية ؟ حيث تم التعرف على واقع تحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج في ضوء القيادة الأخلاقية .

الخطوة الخامسة : وفيها أجاب البحث عن السؤال الرابع وهو ما متطلبات تحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج في ضوء القيادة الأخلاقية؟ حيث تم توضيح أهم متطلبات تحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج في ضوء القيادة الأخلاقية

أقسام البحث:

القسم الأول : ويشمل الإطار النظري الذي يتكون من محورين كالتالي :
 المحور الأول : الأسس النظرية للقيادة الأخلاقية بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات المعاصرة :

يتوقف نجاح أي مؤسسة على قيادتها ، فهي المحور الرئيس الذي تعتمد عليه جميع الأنشطة فيها، لذلك أصبحت المؤسسات بحاجة إلى أسلوب جديد من أساليب القيادة. وبما أن الأخلاق تعتبر محورا أساسيا للقيادة وذات أثر كبير على آلياتها ونتائجها (يوسف الحزيم، ٢٠٠٨، ص٧)، فإن إدراك المرؤوسين للأخلاق التي يمارسها قائدهم تزيد من ثقتهم به (Pablo Ruiz et al., 2011,p589)؛ لذلك فقد حظيت القيادة الأخلاقية على اهتمام متزايد في السنوات الأخيرة لأنها نمطاً قيادياً يعتمد على أخلاقيات القادة؛ حيث تبرز فيه الأخلاق بشكل واضح على مفاهيم السلطة والقوة، لتحقيق لكل من القائد والمرؤوسين الطموحات والحاجات المتبادلة (راتب السعود، ٢٠١٢، ص ٢٦٨).

وفي ذات السياق تعد القيادة الأخلاقية من أهم أساليب الحفاظ على النظام وتشجيع السلوك الأخلاقي للمرؤوسين، وتقليل السلوك اللاأخلاقي والمنحرف، كما أدت إلى زيادة أهمية دورهم مما أدى إلى تحسين أداءهم (Jeroen Stouten et al.,2012,p2).

وعليه فالقائد الجامعي ينبغي أن يتحلى بمستويات رفيعة من السلوك الأخلاقي، حتى يكون قادراً على خلق جو من الانسجام بينه وبين المرؤوسين، ونسج علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل فهذا له أثر إيجابي على رفعة الجامعة وتطورها .
أولاً : مفهوم القيادة الأخلاقية :

إن القيادة الأخلاقية من أهم أنماط القيادة، فهي ضرورة من ضروريات العملية التربوية والإدارية ولا بد لكل قائد أن يتحلى بها، حيث إن نجاح القائد في أداء أعماله مرجعه الأساسي إلى التزامه الأخلاقي . ومن ثم يمكن توضيح بعض التعريفات التي تناولت القيادة الأخلاقية كالتالي :

عرفتها (رافدة الحريري، ٢٠١٦، ص٨٩) بأنها قيادة الأفراد الذين يقدمون مصالحي الآخرين على مصالحهم ، ويضعون القيم في أولويات أعمالهم ، ويهتمون بعمل الشيء الصحيح في قراراتهم وتعاملهم .

وعرفها (Peter Drucker,2016,43) بأنها سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة .

ومما سبق يتضح أن مفهوم القيادة الأخلاقية يتعدى الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية من جانب القادة ليشمل دعم والتزام المرؤوسين بالأخلاقيات في العمل، حتى يتم تشكيل ثقافة أخلاقية تؤدي إلى بناء مؤسسة أخلاقية قائمة على الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف وبالتالي تحقيق الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين.

ثانياً : أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية :

إن ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية أصبح أمراً ضرورياً ، فهي مؤسسات أخلاقية تسعى لتشكيل شخصية طلابها وفقاً للمعايير الأخلاقية التي تتفق مع الدين والمجتمع ، لذلك تنال القيادة الأخلاقية اهتماماً كبيراً في المؤسسات التعليمية لأنها قادرة على نقل الرؤية والقيم للمرؤوسين وتجسيدها في السلوكيات القيادية التي يمارسها القائد نحوهم (Lim Li Yur,2012,p13) ، فالبعد الأخلاقي له أهميته خاصة في النظم التعليمية حيث إنها نظاماً معنية ببلورة ودعم وإثراء البعد الأخلاقي لمدخلاتها البشرية (رضية الحبسية، مرجع سابق، ص٤١)، فالعلاقات المبنية على الطابع الإنساني والخلق الحسن تسهم في تعزيز نوعية التربية والتعليم ، وإضافة نكهة إيجابية لها (Jacob Easley , 2008,p30).

وتكمن أهمية القيادة الأخلاقية في الجامعة في مدى تأثيرها على العديد من المجالات مما يجبر الجامعات على الالتزام بها وتوجيهها كتعزيز صداقية المؤسسة مع المرؤوسين، وتزويد الجامعات بالربح، والمساعدة في تحسين عملية صنع القرارات، وإيجاد المصادقة بين الجامعة والمجتمع ، والمحافظة على كل من المجتمع والبيئة بمستوى أكبر من الأنظمة والقوانين (عبدالله حمائل، ٢٠١٢، ص ٨٢) .

وتحدد الدراسة الحالية أهمية القيادة الأخلاقية من خلال آثارها الإيجابية في الجامعة فهي تقلل من الصراع والخلاف والتوتر بين القادة والمرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم، مما يؤدي إلى العمل في جو من الألفة والمودة، وكذلك زيادة ثقة المرؤوسين في القيادة مما يشعرهم بالأمان .

ثالثاً : معوقات القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية :

إن هناك بعض العقبات التي تقف في طريق ممارسة القيادة الأخلاقية داخل المؤسسات التعليمية ، وقد أوضح كل من (مازن سمسية، أحمد يونس، ٢٠١٣، ص ٧٧) أن معوقات القيادة الأخلاقية تتمثل في : ضعف روح الجماعة وانعدام الرضا الوظيفي، وسوء استخدام الرقابة الإدارية ، واتباع المركزية وضعف برامج التأهيل والتدريب المستمر، وعدم الرغبة في التطور الإيجابي ومقاومة التغيير ، وفقدان المحاسبية والمساءلة والشفافية، والتشبث بالسياسات القديمة والروتين وتعقيد الأنظمة وطول الإجراءات.

وأشار (Ali Khan et al.,2020,p2) أن القيادة الأخلاقية تواجه العديد من التحديات منها التركيز على أماكن العمل أكثر من الطرق والوسائل لإنجاز المهام ، والميل نحو اهمال وتجاهل حاجات العاملين، لذلك يجب التأكيد على الممارسات الأخلاقية التي تساعد على زيادة رضا العاملين أثناء أداءهم للمسئوليات والمهام المعقدة وأحياناً المحفوفة بالمخاطر .

وتحدد الدراسة الحالية أهم معوقات ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسات الجامعية فيما يلي :

اتباع إدارة المؤسسة للأسلوب الدكتاتوري أو التسلطي وبالتالي لا يمكن تطبيق القيادة الأخلاقية في ظل هذا الأسلوب، وتقييد القيادات بالتسلسل والتنظيم الهرمي والروتين الوظيفي، إهمال القائد لأراء المرؤوسين ومقترحاتهم التي يقدمونها وعدم تقبل النقد الموجه منهم للقيادة مما يضعف روحهم المعنوية، عدم تلبية الاحتياجات الاجتماعية للمرؤوسين مما

يفقدون الأمن النفسي داخل المؤسسة، كثرة الخلافات والصراعات داخل المؤسسة مما يؤدي إلى ضعف الولاء والانتماء للمؤسسة .

رابعاً : متطلبات القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية :

إن ممارسة القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية تحتاج إلى العديد من المتطلبات التي لا بد من توفيرها لدعم هذا النمط القيادي وتطبيقه بصورة فعالة ، بحيث تنعكس هذه الممارسات على المرؤوسين في المؤسسة وتسود المعاملات الأخلاقية بينهم وبين القادة مما يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية . فقد بين (John , Robert Mathis , Jackson,2009,p. 39) أن بناء السلوكيات الأخلاقية يتطلب توافر الأسس التالية لدعم الأخلاق في المؤسسات وهي : دليل مكتوب يتناول أخلاقيات العمل ومعايير السلوك، تدريب العاملين والقادة علي تبني السلوكيات الأخلاقية ، توفير أساليب وطرق تساعد العاملين في الحصول على نصائح في التعامل مع الحالات الأخلاقية التي قد يواجهونها ، نظام سري يتم من خلاله الإبلاغ عن الانحرافات الأخلاقية في المؤسسة . كما أوضح (العنزي ، ٢٠١٥ ، ص ٢٥٢) أنها تتمثل في :

. بناء قواعد وتطوير أسس متينة تمكن القادة من مواجهة المشكلات الأخلاقية كالسرقة، العنصرية ، التطرف، الرشوة، هدر المال العام، الاحتيال، وضياع الوقت بكل جدية وصراحة، التواطؤ .

. تركيز هيئات النزاهة والفساد وجميع الأجهزة الرقابية سواء كانت حكومية أو أهلية في المجتمع على الأنظمة واللوائح في المؤسسة وذلك بهدف التعامل بدقة مع المعضلات الأخلاقية الإدارية المتنوعة.

وترى الدراسة الحالية أن أهم متطلبات القيادة الأخلاقية تتمثل في تقليل المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق القيادات، والروتين الممل عند إنجاز الأعمال، ووضع قاعدة بيانات تزود القيادات بالمعلومات والعمل على تحديثها باستمرار، ومراعاة الشفافية والوضوح ، تقليل الاتجاهات السلبية والصراعات والمشاحنات بين القيادات والمرؤوسين، سعي القيادات إلى تطبيق اللامركزية وتفويض السلطات، واتباع أساليب قيادية حديثة، تعزيز انتماء أعضاء هيئة التدريس وولاءهم للجامعة .

المحور الثاني : الالتزام التنظيمي بالمؤسسات التعليمية في الأدبيات التربوية المعاصرة
 يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر الإدارية المهمة التي تلعب دوراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين المؤسسة والعاملين فيها، والإسهام في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والاستمرار، لذلك نال اهتمام الكثير من الباحثين نظراً لأهميته وانعكاساته على كل من الفرد والمؤسسة على حد سواء .

فهو أداة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها، ونشر الثقة بين الإدارة والمرووسين، والتشجيع على الابتكار والإبداع، كما أنه يسهم في تطوير قدرة المؤسسة على البقاء والاستدامة (أحمد حمادى، ٢٠١٦، ص ٣٠٩)، بالإضافة إلى أنه يقلل من السلوكيات السلبية كالتقصير في العمل أو الغياب المتكرر أو ترك العمل نهائياً بشكل مفاجئ، كما أن عدم شعور الفرد بالمسئولية وقلة التزامه بعمله له تأثير سلبي كبير جداً على سلوكياته وعلاقاته مع العاملين معه في المؤسسة (Basel AL-Jabari , Issam Ghazzawi,2019,p.80) وكان نتيجة لذلك أن موضوع الالتزام التنظيمي أصبح موضع اهتمام العديد من المؤسسات ، وذلك لارتباطه الوثيق بسلوكيات المرووسين وأدائهم ، والذي ينعكس بدوره على أداء المؤسسة التعليمية ككل .

أولاً : مفهوم الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية :
 اختلف الباحثون في تعريف الالتزام التنظيمي وفقاً لاختلاف تخصصاتهم ومنهجياتهم البحثية، فيعرفه (على المصاروة ونعمة الخفاجي، ٢٠١٥، ص ٩٨) بأنه ذلك الارتباط النفسي والعاطفي الذي يشعره العاملون تجاه المنظمة التي يعملون بها، ويعكس مدى تبنيمهم لاتجاهات وقيم المنظمة .

ويعرفه (Rizwan Qaiser Danish, ٢٠١٥, p.57) بأنه العلاقة الارتباطية التي تنشأ بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، وإيمانه المطلق بأهداف وقيم المنظمة وجهده وسعيه المبذول في سبيل تحقيقها، ورغبته الشديدة في العمل بشكل مستمر بها.
 ثالثاً : أهمية الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية :

يعد الالتزام التنظيمي مطلباً رئيسياً للمؤسسات عامة والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، فهو ركن أساسي في العملية الإدارية وضرورة ملحة تحرص المؤسسات على تحقيقها للتطور والاستمرار ولتحقيق الأهداف.

وتشير العديد من الأبحاث إلى أن العاملين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الالتزام التنظيمي يكون لديهم استعداد للاستمرار والبقاء في المؤسسة في السراء والضراء كما أنهم يسعون لتحقيق نتائج إيجابية بما فيها انخفاض نسبة تغيبهم عن العمل وزيادة أدايمهم الوظيفي وانخفاض نسبة التوتر والقلق لديهم (David Joseph Dude, 2012, p.11)، كما أنهم يتميزون بصفات عديدة منها بذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها، ووجود درجة عالية من الانخراط في المؤسسة لفترة طويلة (يمينة بوقندورة، سامية إبرييم، ٢٠١٩، ص ٢٣).

وتتضح أهمية الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجامعية في أنه يدفع أعضاء هيئة التدريس إلى إظهار أنماط سلوكية معينة تجاه الجامعة، كالشعور بالاعتزاز، والفخر لكونه ينتمي لها والدفاع عنها والرغبة بالبقاء فيها، كما أنه يظهر مستويات عالية من السلوك المتميز الذي ينصب تجاه الأداء المطلوب. والتعبير عن القناعة التامة، وقبوله لقيم الجامعة التي يعمل فيها وأهدافها، وأيضاً رغبته في بذل أقصى ما لديه لصالحها. كما يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة قوة تماسك أفراد الجامعة والثقة بها، وبالتالي ارتفاع معدلات الإنتاجية والأداء، وكلما كانت درجة الاستقرار المنظمي مرتفعة كلما انخفضت المشكلات التي تحدث بين العاملين والإدارة (Abdullah Al wazrah, 2015, p.229).

وتوضح الدراسة الحالية أهمية الالتزام التنظيمي في أنه يساعد الالتزام التنظيمي على تقليل حالات ترك العمل والغياب ودوران العمل، يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس، وتحفيزهم نحو العمل وزيادة الدافعية لديهم، يولد الشعور الإيجابي لديهم تجاه الجامعة.

ثالثاً: خصائص الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية:

الالتزام التنظيمي له عدة خصائص تميزه عن غيره من المتغيرات السلوكية، فهو يبني على مجموعة من المبادئ الأساسية تنبع منها تلك الخصائص. وقد أوضحت ذلك العديد من الدراسات، فترى (هدى درنوين، ٢٠١٤، ص ٢٠) أن الالتزام التنظيمي يفرس في الأفراد الإيمان بقيم المؤسسة وقبول أهدافها الأساسية وبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة ووجود مستوى مرتفع من الانخراط لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المؤسسة تقويماً إيجابياً. كما أنه حصيلة تفاعل مجموعة من العوامل الإنسانية وظواهر إدارية أخرى مختلفة داخل المؤسسة (محمد الخشروم، ٢٠١١، ص ص ١٧٣-١٧٤).

ويرى (Ayşegül Palta, 2019,p.39) أن خصائص الالتزام التنظيمي تتمثل في أنه غير ملموسة ويستدل عليه من خلال متابعة سلوك الأفراد وتصرفاتهم والتي توضح مدى التزامهم بقواعد العمل، وحصيلة تفاعل عدد من العوامل التنظيمية والإنسانية والإدارية، كما أنه لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق، لأن درجة التغيرات التي تحصل فيه أقل من التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى .

ويرى (Scott Edinger,2010,p.2) أن للالتزام التنظيمي جانبان : جانب ظاهري ، وجانب باطني . فأما الجانب الظاهري فيعبر عن الالتزام النسبي ويتمثل في مجموعة السلوكيات التي يظهرها الفرد ويمكن ملاحظتها مثل الحرص على الحضور والإبداع والإنتاجية المرتفعة ، ويشير الجانب الباطني إلى الالتزام العاطفي والذي لا يمكن مشاهدته وهو الناشئ في الأساس عن استبطان الفرد لقيم وأهداف المؤسسة ورغبته في البقاء فيها والتمسك بها وعدم تركها .

أما (Paula Beudean, 2009,p. 43) فيعتقد أن الالتزام التنظيمي شأنه شأن مظاهر السلوك الإنساني الأخرى فإنه يمكن تنميته وتطويره وإدارته عبر إجراءات واستراتيجيات منظمة ومخططة ، وأنه يمكن إجراء هذه التدخلات على مستوى الفرد والوظيفة والمؤسسة أيضاً .

وترى الدراسة الحالية أن من أهم خصائص الالتزام التنظيمي سلوك مستمر ومتواصل وليس مؤقت أو مرحلي ويرتبط برغبة البقاء في المؤسسة، وأنه يعبر عن استعداد الفرد لبذل قصارى جهده لصالح المؤسسة والرغبة القوية في التضحية من أجل المؤسسة التي يعمل بها، ويشير إلى رغبة الفرد في تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء وذلك من خلال التفاعل الاجتماعي، كما أنه ذو أبعاد متعددة وهذه الأبعاد مؤثرة في بعضها البعض، ويعبر عن قوة الارتباط بأهداف وقيم الجامعة .

رابعاً : أبعاد الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية :

إن للالتزام التنظيمي العديد من الأبعاد التي يمكن من خلالها الاستدلال على مستواه وتحديد مدى وطبيعة تأثيره على المتغيرات السلوكية الأخرى، لذا سعت عديد من الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي لتوضيح هذه الأبعاد . ويحدد (Endris Kassaw, Dawit ,2019,p.93) أبعاد الالتزام فيما يلي:

▪ أبعاد الصفات الشخصية : وهي كل ما يتعلق بالفرد من مهارات وقدرات .

- أبعاد خصائص العمل : وهي كل العوامل المتعلقة بالعمل ومتطلباته المختلفة، من قدرات ومهارات ، وما يستجد منها مع مرور الزمن وأيضاً أخبار العاملين بنتائج أعمالهم .
 - أبعاد الخصائص التنظيمية : وتتمثل في العوامل المتعلقة بالتنظيم وما يسوده من علاقات تربط العامل بالوظيفة التي يعمل بها، والتي يمكن للمؤسسة الحد من تأثيرها أو زيادتها مثل الأجر، ونمط العمل.
- وهناك من وضع أبعاد أخرى للالتزام التنظيمي تتمثل في :
- الالتزام المستمر : وهو يعبر عن إدراك الفرد لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المؤسسة (Yuen Onn Choong et al., 2011,p.33)
 - الالتزام التلاحمي : وهو ارتباط الفرد بعلاقات إنسانية داخل المؤسسة التي يعمل بها مما يضمن الإقبال على العمل ، وتظهر هذه العلاقات غالباً في شكل التنظيمات غير الرسمية التي تدعم عوامل الولاء ، وقد تشكل عوامل ضغط قوية تعزز مكانة الفرد في المؤسسة في ضوء قيم الجماعة التي ينتمى إليها (سعود النمر وآخرون ، ٢٠١١، ص ١٩٢-١٩٣).
 - الالتزام الموجه : وهو يعبر عن مدى التزام الفرد للمؤسسة وأهدافها في إطار الأهداف والمبادئ والقيم الخاصة بجماعة معينة داخل المؤسسة، حيث يخضع الفرد لسلطة هذه الجماعة والمعايير التي تحددها (محفوظ جودة ، ٢٠١٤ ، ص ٢٨٠).
- وفي ضوء ما سبق تحدد الدراسة الحالية أبعاد الالتزام التنظيمي في ثلاثة أبعاد وهي :
- الالتزام العاطفي : وهو يعبر عن درجة التأثير بأهداف وقيم المؤسسة .
 - الالتزام المعياري : وهو يعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي من خلال التمسك بقيم وأهداف المؤسسة .
 - الالتزام المستمر : وهو يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المؤسسة والاستمرار بها .

القسم الثاني: الإطار الميداني :

يتناول هذا القسم واقع القيادة الأخلاقية كمدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، واتساقاً مع طبيعة البحث، وتحقيقاً لأهدافه استعانت الباحثة بالاستبانة كأداة لإجراء الدراسة الميدانية حيث تعد الاستبانة وسيلة مهمة للحصول على إجابات عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لذلك ويقوم أفراد العينة بملئه بأنفسهم .

ولذلك تم صياغة الصورة المبدئية للاستبانة في ضوء الإطار النظري للبحث الحالي والدراسات السابقة، وتكونت في صورتها الأولية من (١٠٠) عبارة ، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين ، تمهيداً للنزول إلى الميدان، وقد تم تعديل البنود التي أشار المحكمون بضرورة تعديلها، وكذلك حذف بعض منها وإضافة البعض الآخر من حيث (ملائمتها للصياغة ومناسبتها للمحور)، ومن ثم أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (١٠١) عبارة، وعدد (٣) محاور ١٥ بواقع (٤٠) عبارة في المحور الأول، و(٣٠) عبارة في المحور الثاني، و(٣١) عبارة في المحور الثالث. وللتأكد من صدق الاستبانة استخدمت الدراسة ما يلي:

- صدق المحتوى content validity :

ويسمى بالصدق المنطقي Logical وهو قياس لمدى تمثيل الاستبانة لنواحي الجانب المقاس، وهو يعني مدى تمثيل المقياس للمواقف أو الجوانب التي تقيسها (محمد عبد السلام، ٢٠١١، ص ١٨٦) وقد راعت الدراسة أن تكون مفردات الاستبانة معبرة وتغطي جميع الجوانب الأساسية للموضوع تغطية ملائمة .

- الصدق الظاهري Face validity :

ويتم التوصل إليه من خلال حكم مختص على درجة قياس الاستبانة للسمة المقاسة، وبما أن هذا الحكم يتصف بدرجة من الذاتية لذلك تعطي الاستبانة لأكثر من محكم، ويتم تقييم درجة الصدق للاستبانة من خلال التوافق بين قدرات المحكمين (أحمد عودة ، ٢٠١٤ ، ص ٣٧٠) ، وللتأكد من صدق الاستبانة فقد تم عرضها على مجموعة من السادة المحكمين، والبالغ عددهم (١٣) محكماً من أصحاب الخبرة في مجال الإدارة التربوية، وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى سلامة العبارات من حيث دقتها العلمية وصياغتها اللغوية ومعانيها، ومدى مناسبتها لمجال الدراسة وموضوعها، أو تعديل العبارات المتشابهة والصياغة اللغوية، وقامت الباحثة بجمع الملاحظات الواردة في فقراتها، وتم الإبقاء على

العبارات التي حصلت على موافقة أغلبية المحكمين، وقد تم تعديل البنود في ضوء المقترحات حيث بلغت نسبة اتفاق (٨٥%) فأكثر على أهمية العبارة، وعلى أثر ذلك تم تعديل الاستبانة .
- الصدق الذاتي Intrinsic validity :
تم حساب الصدق الذاتي للاستبانة عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات أي أن:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل الثبات}} = \sqrt{0.73} = 0.86$$

- ثبات الاستبانة Reliability :

يقصد بالثبات (الموثوقية)، ولفظ الثبات يشير إلى نفس الشيء بالنسبة للقياس، بمعنى الحصول على نفس النتائج عند تطبيق الأداء أكثر من مرة على الأفراد أنفسهم (بشير الرشيد، ٢٠٠٠م، ص ١٦٤).

فيعد المقياس ثابتاً إذا كان يعطي نفس النتائج، إذا ما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد في ظروف مشابهة تماماً للظروف التي سبق اختبارهم فيها ثم حساب معامل الارتباط المناسب بين أدائهم في المرتين ومعامل الارتباط المرتفع يدل على ارتفاع الثبات، وإذا كان المقياس ثابتاً تاماً فإن معامل الارتباط سوف يكون مساوياً للواحد الصحيح (١.٠) غير أنه لا يوجد اختيار ثابتاً تاماً (ل.ر. جاي، ترجمة جابر عبد الحميد جابر، ٢٠١٢م، ص ١٥٢).

وللتأكد من ثبات الاستبانة تم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٥) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج ثم أعيد تطبيقها على نفس العينة بفارق زمني (٢١) يوماً ولحساب الثبات العام ثم إعطاء درجة كاملة لكل عبارات الاستبانة، وتم حساب معامل الثبات بحساب معامل الارتباط بين نتائج التطبيقين الأول والثاني على عينة الثبات.

وتم حساب معامل الثبات لهذه الاستبانة باستخدام المعادلة العامة للارتباط بين الدرجات الخام للتطبيقين كما يلي (أحمد طيبة، ٢٠٠٨، ص ١٢٢).

$$r = \frac{N \text{ مج س ص} - \text{مج س ص} \times \text{مج ص}}{\sqrt{[N \text{ مج س}^2 - (\text{مج س})^2][N \text{ مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2]}}$$

حيث إن N = عدد أفراد العينة .

س = درجات العينة في التطبيق الأول .

ص = درجات العينة في التطبيق الثاني .

وبعد حساب معامل الارتباط وجد أن معامل الثبات للاستبانة يساوي (٠.٧٨) تقريباً وهي درجة مناسبة تدل على ثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق على أفراد عينة الدراسة .
ج. اختيار عينة الدراسة :

ليس من السهل عادة عند دراسة ظاهرة معينة في مجتمع أصلي أن تقوم بدراسة جميع أفراد ذلك المجتمع وبخاصة إذا كان هذا المجتمع كبير نسبياً، ولذلك يلجأ الباحث إلى اختيار عدد محدود أو جزء من هذا الكل أو بعض من جميع (فؤاد أبو حطب، آمال صادق، ٢٠١٠، ص٧٧) ، يكون موضوع الفحص والدراسة، ويسمى هذا الجزء بالعينة (sample) حيث تشير إلى مجموعة من الأفراد تشتق من المجتمع الأصلي ، ويفترض فيها أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صادقاً ، أي أن يتصف أفراد العينة بنفس صفات المجتمع الأصلي (بوحوش عمار وآخرون ، ٢٠١٩ م ، ص ٦٩) .

والهدف من اختيار العينة ليس مجرد دراسة هذا الجزء و الوصول إلى نتائج حوله فقط، وإنما التعميم على الكل الذي ينتسب إليه، أي التعميم من العينة إلى المجتمع الأصلي و **Population Representation** ويتطلب ذلك شرطين رئيسيين في العينة ، هما التمثيل والمصادفة **Chance** ، ويرى علماء الإحصاء أنه لو كانت العينة مختارة اختياراً عشوائياً تماماً فإنها حينئذ تمثل الأصل الكل الذي تنتمي إليه .

وفي ضوء متطلبات البحث الحالي وأهدافه كانت الخطوة الأولى في عملية المعاينة **Sampling**، وتم تحديد المجتمع الأصلي والذي تمثل في أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج والبالغ عددهم (١٠٩٥) عضواً طبقاً للعام الجامعي ٢٠٢٠م - ٢٠٢١م ، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وقد بلغ عددها (٤٥٠) عضواً بنسبة (٤١.٠٩ %) .

د - تطبيق الاستبانة : وقد مر تطبيق الاستبانة بالخطوات التالية :
بعد إعداد الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء آراء ومقترحات المحكمين والسادة المشرفين بدأت عملية التطبيق على أفراد العينة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٢ م .

. قامت الباحثة بتوزيع الاستمارات بنفسها على أفراد العينة المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج.

. تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة، وعددهم (٤٥٠) استمارة، وقد بلغ عدد أفراد العينة التي تم استيفاء استماراتهم(٣٧٥) استمارة صحيحة.

- ب. بعد قيام أفراد العينة بالإجابة قامت الباحثة بتجميع الاستمارات من أفراد العينة.
- هـ - تصحيح الإستبانة : تم تصحيح الإستبانة وحساب مدى موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبانة، وقد تمت عملية التصحيح كما يلي :
- أ . حساب تكرارات استجابة أفراد العينة تحت درجة موافقة كل عبارة على حدة (موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق).
- ب . أعطيت أوزان لكل درجة تحقق أو أهمية كل عبارة كما في الجدول التالي :

بدائل الإجابة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق
الوزن النسبي	٣	٢	١

- ج . ضرب التكرارات تحت درجة كل تحقق أو أهمية في الأوزان المناظرة لكل عبارة من عبارات الاستبانة
- د. جمع حاصل الضرب السابق لكل عبارة على حدة.
- هـ . الحصول على المتوسط الوزني لكل عبارة من عبارات الاستبيان بقسمة حاصل الجمع السابق على أفراد العينة.
- و . الحصول على نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة بقسمة المتوسط الوزني على (٣)، حيث توجد ثلاثة اختيارات للإجابة على كل عبارة، وتعتبر هذه النسبة عن مدى إحساس أفراد العينة بوجود هذه العبارة في الواقع الفعلي، أو مدى أهمية هذه العبارة .
- و - المعالجة الإحصائية لنتائج الإستبانة :
- تم تحليل استجابات أفراد العينة حسب موافقتهم على عبارات الاستبانة في ضوء المعالجة الإحصائية التالية
- أ. تراوحت الأوزان الرقمية لمدى الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبانة بين ١:٣ .
- ب . تقدير نسبة متوسط شدة الموافقة على عبارات الاستبانة : نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة .
- ج - يتم تقدير الخطأ المعياري بالنسبة لمتوسط شدة الموافقة على البديل من القانون :

$$\frac{\sqrt{أ \times ب}}{ن} = \text{الخطأ المعياري}$$

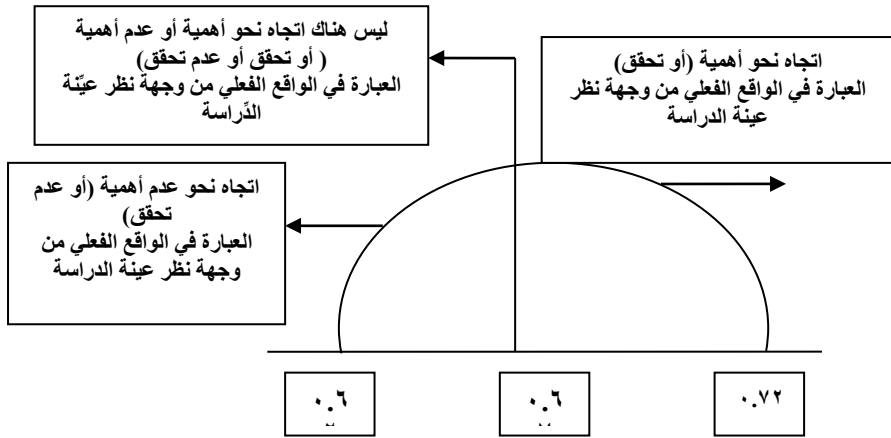
حيث أ = نسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة = ٠.٦٧
 ب . نسبة متوسط شدة عدم الموافقة على العبارة = ٠.٣٣
 لأن أ + ب = ١
 ن = ٣٧٥ فرداً.

د . حساب حدود الثقة لنسبة متوسط درجة الموافقة على العبارة من القانون التالي :
 حدود الثقة لنسبة متوسط شدة الموافقة على العبارة = نسبة متوسط شدة الموافقة على
 العبارة + أو $\pm (١.٩٦) \times$ الخطأ المعياري
 وذلك عند درجة (٠.٩٥) ثقة، (٠.٠٥) شك، وهذا ما يحدث دائماً في البحوث الاجتماعية،
 ويبلغ الخطأ المعياري عند درجة (٠.٩٥) ثقة .

$$\begin{aligned} \text{إذن حدود الثقة لنسبة متوسط الاستجابة} &= (٠.٦٧) \pm (١.٩٦) \times ٠.٠٢٤٠٧٤٨٨ \\ &= ٠.٠٤٧١٨٦٧٦ \pm ٠.٦٧ \\ &= ٠.٧١٧١٨٦٧٦ \text{ أو } ٠.٦٢٢٨١٣٢ \\ &= ٠.٧٢ \text{ أو } ٠.٦٢ \end{aligned}$$

وحيث إن عدد أفراد العينة يعتبر كبيراً نسبياً (٤٥٠) فيمكن اعتبار أن توزيع شدة الموافقة
 على عبارات الاستبانة توزيعاً طبيعياً ، وسطه الحسابي (٠.٦٧) والخطأ المعياري
 (٠.٢٦٨٤) ووضع الفرض الصفري .

شكل (١) رسم تخطيطي يوضح تفسير لنسبة متوسط استجابة أفراد العينة



وعلى هذا يمكن وضع القاعدة التالية :

أ . إذا زاد متوسط الاستجابة عن (٠.٧٢)، فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة يرى تحقق هذه العبارة .

ب . إذا انحصرت نسبة متوسط الاستجابة بين (٠.٦٢ & ٠.٧٢) فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة ليس له اتجاهاً نحو تحقيق أو عدم تحقق هذه العبارة، وذلك لأنه في هذه الحالة يكون انحرافاً متوسط الاستجابة عن العدد (٠.٦٧) يساوي أو يقل أو يزيد عن (٠.٠٥٢٦) وهذا الانحراف يعتبر انحرافاً صغيراً لا دلالة له .

ج . إذا نقص متوسط الاستجابة عن (٠.٦٢)، فتعتبر الدراسة أن مجتمع العينة يرى عدم تحقق العبارة .

واقع الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج في ضوء القيادة الأخلاقية :

أولاً : الأخلاقيات الشخصية :

جدول يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط شدة الاستجابة الخاصة ببدايل الإجابة (كل درجة تحقق وأهمية) فيما يتعلق بمحور الأخلاقيات الشخصية

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	يتصف بالنزاهة في التعامل مع الآخرين .	٢.٦٨	٠.٨٩	١
٢	يخصص الوقت الكافي للاستماع لآراء أعضاء هيئة التدريس .	١.٦٤	٠.٥٤	١٠
٣	يتحرى الصدق في تعامله مع أعضاء هيئة التدريس.	٢.٥٤	٠.٨٤	٥
٤	يطبق العدالة على جميع أعضاء هيئة التدريس .	٢.٦٢	٠.٨٧	٢
٥	يتحلى باللباقة والبسمة واليشاشة عند اللقاء .	٢.٣٢	٠.٧٧	٧
٦	يقدر شخصية كل عضو من أعضاء هيئة التدريس .	١.٩٨	٠.٦٦	٨
٧	يفي بوعوده لأعضاء هيئة التدريس .	٢.٥٠	٠.٨٣	٦
٨	يتواضع في تعامله مع أعضاء هيئة التدريس .	٢.٥٧	٠.٨٥	٤
٩	يتصف بالحزم والشدة في حالة حدوث تجاوزات أخلاقية من أعضاء هيئة التدريس .	٢.٥٩	٠.٨٦	٣
١٠	يتقبل نقد أعضاء هيئة التدريس برحابة صدر وثقة في النفس .	١.٦٩	٠.٥٦	٩

ثانياً : الأخلاقيات الإدارية :

جدول يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط شدة الاستجابة الخاصة ببدايل الإجابة (كل درجة تحقق وأهمية) فيما يتعلق بمحور الأخلاقيات الإدارية

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	يوجه أعضاء هيئة التدريس لبذل أقصى ما يمكن لصالح العمل .	١.٧٦	٠.٥٨	٩
٢	يركز على قيم القيادة وأخلاقياتها في عمله .	٢.٥٣	٠.٨٤	٣
٣	يتخذ قرارات سليمة وفقاً لمعطيات وظروف العمل .	٢.٣٨	٠.٧٩	٥
٤	يتحمل مسؤولية قراراته في توجيه العمل .	٢.٦٣	٠.٨٧	٢
٥	يشجع المتميزين من أعضاء هيئة التدريس معنوياً ومادياً .	١.٧٢	٠.٥٧	١٠
٦	يسعى لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة من خلال التزامه بالمبادئ الأخلاقية .	٢.٦٥	٠.٨٨	١
٧	يستخدم الأسلوب الديمقراطي في إدارته .	١.٨٢	٠.٦٠	٨
٨	يحافظ على أسرار العمل الإداري .	٢.٤٢	٠.٨٠	٤
٩	يلتزم الموضوعية عند تقييمه لأعضاء هيئة التدريس .	٢.٣٤	٠.٧٨	٦
١٠	يترفع عن استغلال منصبه في تحقيق أهدافه الشخصية .	٢.٣٠	٠.٧٦	٧

ثالثاً : الأخلاقيات المهنية والفنية :

جدول يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط شدة الاستجابة الخاصة بدائل الإجابة) كل درجة تحقق وأهمية (فيما يتعلق بمحور الأخلاقيات المهنية والفنية

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	يكتسب كل ما هو جديد في مجال تخصصه .	٢.٥٤	٠.٨٤	٣
٢	يوزع المقررات الدراسية التي تخدم احتياجات الطلاب والمجتمع .	١.٧٢	٠.٥٧	١٠
٣	يوفر احتياجات النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس .	١.٨١	٠.٦٠	٨
٤	يملك مهارات تدريسية عالية ومتعددة .	٢.٢٨	٠.٧٦	٥
٥	يشجع المشروعات التنافسية التي تتيح التعاون البحثي بين الجامعة والصناعة .	١.٨٤	٠.٦١	٧
٦	يشجع أعضاء هيئة التدريس على طرح مقترحاتهم لتحسين الأداء والعمل الجامعي .	٢.٥٧	٠.٨٥	٢
٧	يتمتع بنشاط واضح وحماسة غير محدودة في مجال البحث العلمي .	٢.٦٠	٠.٨٦	١
٨	يملك القدرة على استخدام المعلومات وتحليلها .	٢.٢٦	٠.٧٥	٦
٩	يحدد مؤشرات الأداء التنافسي لأعضاء هيئة التدريس .	٢.٣٢	٠.٧٧	٤
١٠	يستثمر نتائج البحوث العلمية في حل المشكلات الجامعية .	١.٧٥	٠.٥٨	٩

رابعاً : أخلاقيات المعاملة والعلاقات الإنسانية :

جدول يوضح الأوزان النسبية ونسبة متوسط شدة الاستجابة الخاصة بدائل الإجابة) كل درجة تحقق وأهمية (فيما يتعلق بمحور أخلاقيات المعاملة والعلاقات الإنسانية

م	العبارة	الوزن النسبي	متوسط شدة الاستجابة	الترتيب
١	يراعي الظروف الإنسانية في التعامل مع الآخرين .	٢.٧٠	٠.٩٠	١
٢	يشارك أعضاء هيئة التدريس مناسباتهم الاجتماعية .	٢.٦١	٠.٨٧	٣
٣	يعزى تقدم الجامعة وتميزها إلى أعضاء هيئة التدريس وليس لنفسه فقط .	١.٧٦	٠.٥٨	٩
٤	يتصف بالمرونة والهدوء في تعامله مع أعضاء هيئة التدريس .	٢.٣٩	٠.٧٩	٧
٥	يبادر في حل الخلافات التي تحدث بين أعضاء هيئة التدريس .	١.٦٧	٠.٥٥	١٠
٦	ينشر المحبة والأخوة بين أعضاء هيئة التدريس .	٢.٦٠	٠.٨٦	٤
٧	يتمنى الخير لأعضاء هيئة التدريس .	٢.٥٢	٠.٨٤	٦
٨	يحترم العادات والتقاليد الحسنة في تعامله مع أعضاء هيئة التدريس .	٢.٦٨	٠.٨٩	٢
٩	يقدر الظروف الطارئة لأعضاء هيئة التدريس .	٢.٥٥	٠.٨٥	٥
١٠	يوازن بين البعد التنظيمي والبعد الإنساني في التعامل مع أعضاء هيئة التدريس .	١.٨٣	٠.٦١	٨

القسم الثالث : ويشمل النتائج والمتطلبات :
 المحور الأول : أهم النتائج التي تتعلق بواقع الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج في ضوء القيادة الأخلاقية :

فيما يلي تعرض الباحثة أهم النتائج التي توصل إليها البحث وذلك على النحو التالي :

- الالتزام الحرفي بالقوانين واللوائح والقرارات والروتين ، وعدم مراعاة الجوانب الإنسانية
- قلة الحوافز المعنوية والمادية التي تشجع وتحفز أعضاء هيئة التدريس .
- كثرة الأعمال الملقاة على عاتق القائد الجامعي وضغوط العمل والازدواجية والتداخل في المسؤوليات مما يعيقه عن أداء مهامه بكفاءة عالية .
- سيطرة البيروقراطية الإدارية على عمل القيادات الجامعية وقلة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، واستغلال السلطة وضعف الشفافية والنزاهة عند بعض القيادات الجامعية .
- سوء العلاقات في بيئة العمل وانتشار المشاحنات والصراعات التي تصل إلى عداوات في بعض الأحيان مما يتسبب في العديد من المشكلات والأضرار .
- ضعف الثقة المتبادلة بين بعض القيادات الجامعية وكذلك بينها وبين المرؤوسين .
- إعلاء المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، وضعف مهارات العمل الجماعي عند بعض القيادات الجامعية واعتماد أسلوب العمل الفردي .
- قلة وجود الكوادر المؤهلة والمدرية في مجال قيادة المؤسسات الجامعية .
- تجاهل بعض القيادات الجامعية للبعد النفسي والاجتماعي لأعضاء هيئة التدريس .
- وجود صراعات ومشاحنات بين بعض القيادات وأعضاء هيئة التدريس وانتشار الاتجاهات السلبية .
- ضعف المشاركة المجتمعية بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المختلفة .
- الافتقار إلى وجود قاعدة بيانات حديثة ومتكاملة تزود القيادات بالمعلومات اللازمة .
- ضعف تفعيل المصادر الإلكترونية ومجموعات الكتب والدوريات العلمية التي يركز عليها البحث العلمي.

- قلة وجود بدائل للتمويل في الجامعات بسبب محدودية الموارد المالية والقيود المفروضة على الإنفاق .
- نقص الموارد المالية الذاتية الخاصة بالجامعة وقلة البحث عن مصادر تمويل مختلفة تقدم الدعم المالي لكليات الجامعة المختلفة .
- المحور الثاني : متطلبات تحقيق الالتزام التنظيمي في ضوء القيادة الأخلاقية:
 - التوسع في اللامركزية والاتجاه نحو تفويض السلطات وتوفير هياكل تنظيمية مرنة تساعد على زيادة التعاون بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس .
 - إعادة هيكلة بعض اللوائح والقوانين والتشريعات ومنح الصلاحيات بما يساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة وتنمية قدراتهم .
 - منح القيادات الجامعية مزيد من الصلاحيات في مجال عملهم واتخاذ القرارات المتعلقة به .
 - تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وفق معايير موضوعية بعيداً عن المحاباة والتمييز والاعتبارات الشخصية مما يزيد من ولائهم وانتمائهم للجامعة وبالتالي التزامهم التنظيمي تجاهها .
 - إمام القيادات الجامعية باحتياجات أعضاء هيئة التدريس ودوافعهم ، ومراعاة الفروق الفردية بينهم مما يؤدي إلى تحقيق التوافق بين أهدافهم وأهداف الجامعة .
 - إعادة النظر في أساليب وآليات اختيار القيادات الجامعية بحيث تتناسب مع تطورات العصر .
 - توفير مناخ تنظيمي اجتماعي ملائم لجميع العاملين بالجامعة قائم على احترام الأخلاق والقيم والعادات والتقاليد السليمة .
 - حرص إدارة الجامعة على استخدام مبدأ التحفيز بتوفير الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس تشجيعاً لهم .
 - ضرورة اهتمام القيادات الجامعية بنشر الثقافة الأخلاقية بين رؤوسهم من خلال التحلي بمبادئ القيادة الأخلاقية قولاً وفعلاً ، خلقاً وسلوكاً لكي يكونوا قدوة حسنة في شتى المواقف التي تمر بها الجامعة .
 - الاستثمار الأمثل لموارد الجامعة المتاحة ، بالإضافة إلى دعم الشراكات بين الجامعة ومؤسسات المجتمع المدني المختلفة في ضوء مبادئ القيادة الأخلاقية .

- ربط المحتوى العلمي للبرامج التدريبية بالاحتياجات التدريبية العقلية للقيادات الجامعية من خلال تبني مبادئ القيادة الأخلاقية .
- الاهتمام بممارسة القيادة الأخلاقية من خلال العدالة والموضوعية في توزيع الأعباء على أعضاء هيئة التدريس ، والهدوء والبشاشة عند معاملتهم ، وتقبل نقدهم بصدق ورحب ، وإظهار الثقة بهم والعمل على حل مشكلاتهم .
- تقديم القيادات الجامعية التوجيهات والإرشادات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس وإمدادهم وتزويدهم بالتغذية الراجعة أولاً بأول مما يساعدهم على أداء مهامهم على أكمل وجه .
- حرص إدارة الجامعة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وذلك بتوفير هيكل إداري من القيادات الجامعية المتميزة مهنيّاً وإدارياً .

المراجع المراجع العربية

أحمد عباس حمادي ، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢٢) ، العدد (٩٤) ، ٢٠١٦ م .

أحمد عبدالسميع طيبة ، مبادئ الإحصاء ، (عمان : دار البداية) ، ٢٠٠٨ م .

أحمد عودة ، القياس والتقويم في العملية التدريسية ، (الأردن : دار الأمل للنشر والتوزيع) ، ٢٠١٤ م .

أسامة محمود قرني، التطوير التنظيمي للجامعات المصرية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢٠٠٣ م .

أسماء أبوبكر صديق عبدالله ، درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد ، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، العدد (٨٠) ، ديسمبر ٢٠٢٠ م .

أمل علي محمود ، الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية ، كلية التربية ، جامعة سوهاج، العدد (٥٦)، ديسمبر ٢٠١٨ م .

بشير صالح الرشيد، مناهج البحث التربوي . رؤية تطبيقية مبسطة ، (الكويت: دار الكتاب الحديث) ، ٢٠٠٠ م .

بوحوش عمار وآخرون ، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية ، (ألمانيا : المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ، الطبعة الأولى ، ٢٠١٩ م .

حسام إبراهيم الدسوقي مراد، نسرين محمد فوزي الباسل ، ممارسات الأستاذ الجامعي للقيم التربوية الداعمة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر طلاب كلية التربية بدمياط ، مجلة كلية التربية ، المجلد (٣٧) ، العدد (٨١) ، الجزء الثاني ، أبريل ٢٠٢٢ م .

حمادة علي حماد المواجدة ، اخليف الطراونة ، العلاقة بين الالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية وتحقيق أهداف التنمية البشرية في الجامعات الحكومية الأردنية ، الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد (٥) ، العدد (١) ، ٢٠٢٠ م .

حمدي جمعة عبد العزيز ، دور القيادة الأخلاقية في تقليل سلوكيات التمر الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان، مجلة البحوث المالية التجارية ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان ، المجلد (٢١) ، العدد (٤) ، أكتوبر ٢٠٢٠ م .

راتب سلامة السعود ، القيادة التربوية : مفاهيم وآفاق ، (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع) ، ٢٠١٢م

رافدة عمر الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع) ، ٢٠٠٨م.

رضية سليمان بن ناصر الحبسية ، القيادة الأخلاقية ، (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع) ، ٢٠١٢م.

سعد علي العنزي ، عناصر القوة في القيادة ، (بغداد : دار ومكتبة عدنان) ، الطبعة الأولى ، ٢٠١٥ .

سعدية يوسف الشرقاوي، علي عبد ربه حسين، تطوير الأداء الإداري بجامعة المنصورة باستخدام أسلوب فريق العمل، مجلة كلية التربية، العدد (٦٣) ، جامعة المنصورة ، يناير ٢٠٠٧م.

سيف الإسلام على مطر، دور كليات التربية في صنع القرارات التربوية، من بحوث مؤتمر كليات التربية في إصلاح التعليم، المؤتمر العلمي السابع عشر، كلية التربية بدمياط، جامعة المنصورة، من ١٢-١٣ نوفمبر ٢٠٠٥ م .

سعود النمر وآخرون ، الإدارة العامة : الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة ، (الرياض : مطابع الحميضي)، الطبعة السابعة ، ٢٠١١م.

صوفي عبدالوهاب ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة: دراسة ميدانية بجامعة تلمسان ، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، رماح ، المجلد (٤) العدد (١) ، ٢٠٢١م ، ص ص ٨٢٦ - ٨٨٩.

عبد عطاالله حمائل ، القيادات التربوية ومتطلبات تأهيلها لمواجهة مستجدات العصر ، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا ، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين ، ٢٠١٢م .

علي صالح ناجي الشيبية ، واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين ، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٩) ، العدد (٥٣) ، مارس ٢٠٢٢م .

على المصاروة، نعمة الخفاجي، إدارة التنوع - منظور الالتزام التنظيمي ، (عمان : دار الأيام للنشر والتوزيع) ، الأردن ، ٢٠١٥م .

فدعم عبد آل حمد، آلاء عبد الموجود العاني ، تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية: دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الأهلية ، تنمية الرافدين ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، المجلد (٣٩) ، العدد (١٢٥) ، ٢٠٢٠م .

فؤاد أبو حطب، آمال صادق، مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية و التربوية والاجتماعية، (القاهرة: الأنجلو المصرية) ، الطبعة الثانية، ٢٠١٠ م .

ل.ر. جاي، مهارات البحث التربوي، ترجمة جابر عبد الحميد جابر، (القاهرة، دار النهضة العربية)، ٢٠١٢م.

مازن بشير سمسية ، أحمد إبراهيم يونس ، أهم تحديات ومعوقات الإدارة المعاصرة ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، مجلد (١٤) ، العدد (٢) ، ٢٠١٣م

محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية ، (عمان : دار الواصل للنشر والتوزيع)، الطبعة الثانية، ٢٠١٤م.

محمد أحمد عبد السلام، القياس النفسي والتربوي، (القاهرة: دار الزهراء للنشر والتوزيع) ، ٢٠١١م.
محمد مصطفى الخشروم ، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (٢٧) ، العدد (٣) ، ٢٠١١ م .

محمد قرشي ، أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، مجلد (٧) ، العدد (١) ، ٢٠٢٢ م .
محمد نصر محمد سعيد ، دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الاتصالات المصري ، مجلة التجارة والتمويل ، العدد (٢) ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، يونيو ٢٠١٦م.

هدى درنوين ، الإلتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع ، العدد (١٣) ، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، ٢٠١٤م.

هدى سعد السيد، أميمة حلمي مصطفى، الاحتياجات التدريبية لرؤساء مجالس الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية بالتطبيق على جامعة طنطا في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة، مجلة كلية التربية، العدد (٧)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، يوليو ٢٠٠٢ م .

يمنى أحمد عتوم ، العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وتعزيز الهوية التنظيمية من وجهة نظر الموظفات الإداريات بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بالجبيل ، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد (٢١) ، العدد (٢) ، ٢٠٢٠ م .

يمينة بوقندورة، سامية إبراهيم، واقع الإلتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد (٦) ، العدد (١) ، ٢٠١٩م.

يوسف الحزيم ، أركان القيادة في ضوء التراث الإسلامي والتجربة الأمريكية ، (الرياض : دار السلام للنشر والتوزيع) ، ٢٠٠٨ م .
ثانياً : المراجع الأجنبية :

- Abdullah Mohammad Al wazrah , The degree of organizational commitment among Faculty members at the faculty of Social Sciences in Imam Muhammad ibn Saud Islamic University from their perspectives,Journal of Educational Sciences, Vol. (1) , 2015 .
- Abed Mohamed Assaf, Soher Al Sabah ,Organizational Commitment Among Faculty Members and Administrators of An-Najah and Alquds Universities, Research Paper, Al- Najah National University and Al- Quds University, Palestine,2011.
- Abdullah Mohammad Al Wazrah, The degree of organizational commitment among faculty members at the Faculty of Social Sciences in Imam Muhammad ibn Saud Islamic University, from their perspectives. Journal of Educational Sciences, vol.(1),2015.
- Ali Khan et al. , Influence of Ethical Leadership in Managing Human Resources in Construction Companies,Journal of Construction Engineering and Management ,Vol.(146) , No. (11), 2020.
- Ayşegül Palta, Examination of Teachers' Perceptions about Servant Leadership and Organizational Commitment, International Education Studies, Vol. (12) , No.(4), 2019.
- Basel AL-Jabari , Issam Ghazzawi, Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda, International Leadership Journal, Vol. (11) , No.(1), 2019.
- Dirk Van Dierendonck , Servant leadership: A review and synthesis, Journal of Management,Vol. 37, 2011.
- David Joseph Dude,Organizational Commitment of Principals : The effects of job autonomy, empowerment, and distributive justice , University of Iowa , 2012 .
- Endris Seid Kassaw, Dawit Negassa Golga, Academic Staffs' Level of Organizational Commitment in Higher Educational Setting: The Case of Haramaya University,International Journal of Higher Education,Vol.(8) ,No.(2), 2019.
- Frew Amsale and others, The Ethical Behaviors Of Educational Leaders In Ethiopian Public Universities: The Case Of The Western Cluster Universities, European Scientific Journal, Vol.(12) , No. (13) , 2016.
- Fusco Tony et al., Increasing leaders' self-concept-clarity in the authentic leadership coaching group,The Coaching Psychologist, Vol. (12), No. (1),2016.

- Ibeawuchi Enwereuzor et al., Perceived leader integrity as a mediator between ethical leadership and ethical climate in a teaching context, BMC Psychology, Vol.(1),2020.
- Jacob Easley , Morals Building Leadership , Journal of Educational Administration , Vol.(46), No. (1) , 2008 .
- Jeroen Stouten et al., Ethical Leadership: An Overview and future Perspectives, Journal of Personnel Psychology, Vol. (11) , No. (1) , 2012 .
- Laurie Yates , Exploring the relationship of Ethical Leadership with job Satisfaction , Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior , Journal of Values – Based Leadership , Vol. (17) , 2014.
- Lim Li Yur , The Impact of Perceived Leadership and Ethical Leadership Behaviour on Job Satisfaction and Organisational Commitment, Master Thesis, Faculty of Accountancy and Management, Universiti Tunku Abdul Rahman, 2012.
- Mohammed Mosalam Hasan Aly , Abdullah Ali Alqarni , servant leadership among departments' heads and supervisors at tabuk university, and its relationship with organizational commitment among faculty members , International Interdisciplinary Journal of Education ,Vol .(6) , 2017.
- Paula Beudean , Employee Retention and Building Organizational Commitment : Recommendations for Non-Profit Organizations , Transylvanian Review of Administrative Sciences , Vol.(25),2009 .
- Pablo Ruiz et al. , Improving the "Leader- Follower" Relationship: Top Manager or Supervisor? The Ethical Leadership Trickle-Down Effect on Follower Job Response, Journal of Business Ethics, Vol.(99) , No.(4) , 2011 .
- Rizwan Qaiser Danish, Asad Afzal Humayon, Ahmad Usman Shahid, Association of Affective Commitment with Organizational Citizenship Behaviour and Task Performance of Employees in Banking Sector, Journal of Yasar University, Vol. (10) ,No. (1), 2015 . Robert Mathis , John Jackson, Human Resource Management , 2009.
- Scott Endinger , Building Employee Commitment During Turbulent Times , New York: Zenger Folkman ,2010.
- Shenjiang Mo et al. ,The Curvilinear Relationship Between Ethical Leadership and Team Creativity: The Moderating Role of Team Faultiness , Journal of Business Ethics, Vol .(154) , No.(1), 2019.
- Yuen Onn Choong and others, Psychological Empowerment and organizational commitment The Malaysian Private Higher Education Institution Areview and Research Agenda, International Conference On Business And Economic Research, 2011,p 33.