



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات التجارية  
قسم ادارة الأعمال



بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس بعنوان:

أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية كوسيط  
دراسة على عينة من الجامعات السودانية

**The impact of ethical leadership on organizational commitment and organizational trust as a mediator**

اعداد الباحثين:

1. أماني احمد حسن محمد
2. توسل محمد علي جمعة
3. حسنة أبوبكر ابراهيم محمد
4. شيماء زهير محمد الطاهر
5. نازك مبارك يوسف عثمان

اشراف الدكتوراة:

سناء جاد الله الشيخ

2023 م – 1444 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

أَحْسِبَ النَّاسُ أَنْ يُتْرَكُوا أَنْ يَقُولُوا آمَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ ﴿٢٠﴾

صدق الله العظيم

سورة العنكبوت الآية 2

# إهداء

إلى من علّمونا كيف نقف بكل ثبات فوق الأرض

أباءنا المحترمين

إلى منابع المحبة والإيثار والكرم

أمهاتنا الموقّرات

إلى من فارقوا دنيانا

نسأل الله لكم مآمن من كل خوف وحزن ورحمة الى يوم نلقاكم.

إلى جميع من تلقّينا منهم النصح والدعم والارشاد

نهديك خلاصة جُهدنا العلمي

# الشكر والتقدير

نتقدم بالشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وأساتذتها وكل من ساعدنا ليخرج هذا البحث الى النور  
نسأل الله ان يجعله علما نافعا، الشكر للدكتورة سناء جاد الله لإرشادنا طوال الطريق للخروج بهذا البحث  
نسأل الله لها تيسير السبل وتمهيد الطرق، الراحة والسكينة وخير العطاء وبركة تزهر بها أيامها.

## المستخلص

تعد القيادة الأخلاقية مصدراً و نموذجاً قيمياً، يسهم في تحقيق رؤية و رسالة المؤسسات الأكاديمية الأخلاقية و ترتقي بمستوى فعالية الاداء و يتوقف نجاح أي منظمة على قيادتها؛ و يجب مراعاة البعد الأخلاقي الى جانب الأبعاد الإدارية و الفنية، و نحن في أمس الحاجة الى قادة أخلاقيين اليوم ؛ فهؤلاء القادة الذين يستطيعون ممارسة قيادة قوية يتوقف عليهم مستقبل البلاد. هدفت هذه الدراسة إلى دراسة دور الثقة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي، حيث تم استهداف عدد من الجامعات في ولاية الخرطوم و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، عن طريق توزيع 200 استبانة خاصة بالمدراء و الموظفين و هيئة التدريس و رؤساء الأقسام و تم استرجاع 200 من الاستبيان الموزع على الفئات المستهدفة صالحة للتحليل الإحصائي و من مراجعة الأدبيات السابقة تم بناء نموذج و فرضيات الدراسة ثم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام؛ (AMOSv25) و (SPSS) حيث أظهرت الدراسة أن: القيادة الأخلاقية ذات أثر إيجابي على الثقة التنظيمية، الثقة التنظيمية ذات أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي، الثقة التنظيمية بأبعادها المختلفة تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الإلتزام التنظيمي و أن هنالك أثر إيجابي بين القيادة الأخلاقية و الإلتزام التنظيمي، كما أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها : الاهتمام بممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مديري الجامعات على كافة مجالاتها لما لها من أهمية في دعم مستويات الثقة التنظيمية لدى معلمي و موظفي الجامعات سودانية، عقد دورات تدريبية و ندوات و ورش عمل لتوعية القيادات بأهمية القيادة الأخلاقية و دورها في تعزيز الثقة التنظيمية، تنمية شعور الفرد بالواجب و تعهد باستمراره في العمل داخل المؤسسة، تمكين العاملين بالمؤسسة و اعطائهم حرية العمل لتخفيف حدة البيروقراطية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الاخلاقية، الثقة التنظيمية، الإلتزام التنظيمي.

## ABSTRACT

Ethical leadership is a source and a value model that contributes to achieving the vision and mission of ethical academic institutions and raises the level of performance effectiveness and the success of any organization depends on its leadership; and the ethical dimension must be taken into account as well as the administrative and technical dimensions, and we desperately need ethical leaders today; these leaders who can exercise strong leadership on whom the future of the country depends. This study aimed to study the role of organizational trust as an intermediate variable between ethical leadership and organizational commitment, where a number of universities were targeted in Khartoum State and the study used the descriptive analytical approach and the questionnaire was used as the main tool for data collection, by distributing 200 questionnaires for managers, employees, faculty and heads of departments and 200 questionnaires were retrieved from the questionnaire distributed to the target groups valid for statistical analysis and from reviewing the previous literature, the model and hypotheses of the study were built and then the data was processed statistically Using (AMOSv25 and SPSS) where the study showed that: ethical leadership has a positive impact on organizational trust, organizational trust has a positive impact on organizational commitment Organizational trust in its various dimensions mediates the relationship between ethical leadership and organizational commitment and that there is a positive impact between ethical leadership and organizational commitment, as the study recommended many recommendations, the most important of which are: Attention to the practice of ethical leadership by university administrators in all its fields because of its importance in supporting the levels of organizational confidence among teachers and employees of Sudanese universities, Holding training courses, seminars and workshops to educate leaders about the importance of ethical leadership and its role in enhancing organizational confidence, Developing an individual's sense of duty and pledge By continuing to work within the organization, empowering the organization's employees and giving them the freedom to work to reduce bureaucracy.

**Study Terms:** Ethical Leadership, Organizational Trust, Organizational Commitment.

## فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	البسمة	1
ب	الآية	2
ج	الاهداء	3
د	الشكر والتقدير	4
هـ	المستخلص	5
و	ABSTRACT	6
ز	فهرس الموضوعات	7
ن	فهرس الجداول	8
ف	فهرس الأشكال	9
الفصل الأول الإطار الدراسة		
1	المقدمة	0-1
3	مشكلة الدراسة	1-1



4	تساؤلات الدراسة	2-1
4	أهداف الدراسة و أهمية الدراسة	3-1
6	حدود الدراسة	6-1
6	التعريفات الإجرائية للدراسة	7-1
7	هيكل الدراسة	8-1
<b>الفصل الثاني: إطار الدراسة</b>		
<b>المبحث الأول: القيادة الأخلاقية</b>		
9	المقدمة	0-1-2
10	تعريف القيادة الأخلاقية	1-1-2
11	أهمية القيادة الأخلاقية	2-1-2
12	مصادر القيادة الأخلاقية	3-1-2
12	مهام القيادة الأخلاقية	4-1-2
13	مكونات القيادة الأخلاقية	5-1-2
13	أبعاد القيادة الأخلاقية	6-1-2

المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي		
15	المقدمة	0-2-2
15	تعريف الالتزام التنظيمي	1-2-2
16	مكونات الالتزام التنظيمي	2-2-2
16	أهمية الالتزام التنظيمية	3-2-2
17	مراحل الالتزام التنظيمي	4-2-2
17	مقومات الالتزام التنظيمي	5-2-2
18	تطوير الالتزام التنظيمي لدي العاملين	6-2-2
18	خصائص الالتزام التنظيمي	7-2-2
19	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	8-2-2
20	سمات الوظيفة	9-2-2
20	مدي تشجيع المنظمة للالتزام	10-2-2
20	أبعاد الالتزام التنظيمي	11-2-2

المبحث الثالث: الثقة التنظيمية		
22	المقدمة	0-3-2
22	تعريف الثقة التنظيمية	1-3-2
23	أهمية الثقة التنظيمية	2-3-2
24	قواعد الثقة التنظيمية	3-3-2
25	محددات الثقة التنظيمية	4-3-2
26	أبعاد الثقة التنظيمية	5-3-2
المبحث الرابع: الدراسات السابقة		
29	المقدمة	0-4-2
29	الدراسات السابقة	1-4-2
37	العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي	2-4-2
38	العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية	3-4-2
39	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	2-4-4
الفصل الثالث: متغيرات الدراسة		

42	مقدمة	0-3
42	منهجية الدراسة	1-3
42	فرضيات الدراسة	2-3
43	عينة الدراسة	3-3
43	مجتمع الدراسة	4-3
43	أدوات الدراسة و مصادر الحصول علي معلومات	5-3
44	مصادر فقرات الاستبانة	6-3
53	ثبات الاداة	7-3
54	الأساليب الإحصائية	8-3
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات</b>		
<b>المبحث الأول: تحليل البيانات</b>		
55	مقدمة	0-1-4
55	تنظيف البيانات	1-1-4

56	الخصائص الأساسية لعينة الدراسة	2-1-4
71	المتوسطات و الانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	3-1-4
72	تحليل الارتباط	4-1-4
<b>المبحث الثاني: اختبار الفرضيات</b>		
73	نمذجة المعادلة البنائية	0-2-4
73	تحليل المسار	1-2-4
75	اختبار فرضيات الدراسة	2-2-4
<b>الفصل الخامس: النتائج والتوصيات</b>		
87	المقدمة	0-5
87	النتائج	1-5
87	مناقشة النتائج	2-5
89	المحددات و التوصيات	3-5
90	التوصيات ببحوث مستقبلية	4-5
90	الخلاصة	5-5

91	الخاتمة	6-5
92	المصادر والمراجع	7-5
95	الملاحق	8-5
95	ملحق رقم (1) الاستبانة	
105	ملحق رقم (2) أسماء محكمي الاستبانة	

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول	الرقم
39	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	(1-4-2)
44	مقياس ليكرت الخماسي	(1-3)
45	الاخلاقيات الشخصية	(2-3)
46	الاخلاقيات الإدارية	(3-3)
47	الالتزام الشعوري	(4-3)
48	الالتزام المستمر	(5-3)
49	الالتزام المعياري	(6-3)
50	الثقة بالمشرفين	(7-3)
51	الثقة بالزملاء العمل	(8-3)
52	الثقة بالمنظمة	(9-3)
53	نتائج الفا كرونباخ لفقرات الاستبانة	(10-3)
57	التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية	(1-1-4)

61	مؤشرات جودة المطابقة	(2-1-4)
63	مؤشرات جودة المطابقة	(3-1-4)
64	تحليل الاعتمادية والصلاحية القيادة الأخلاقية	(4-1-4)
67	تحليل الاعتمادية والصلاحية للالتزام التنظيمي	(5-1-4)
	مؤشرات جودة المطابقة	(6-1-4)
69	تحليل الاعتمادية والصلاحية الثقة التنظيمية	(7-1-4)
70	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	(8-1-4)
71	تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة	(9-1-4)
76	المسار من القيادة الأخلاقية الي الالتزام التنظيمي	(1-2-4)
78	المسار من القيادة الأخلاقية الي الثقة التنظيمية	(2-2-4)
80	المسار من الثقة التنظيمية الي الالتزام التنظيمي	(3-2-4)
82	تحليل المسار الاثر المباشر	(4-2-4)
82	تحليل المسار الأثر غير المباشر	(5-2-4)
83	تحليل المسار الأثر المباشر	(6-2-4)



84	تحليل المسار الأثر غير المباشر	(7-2-4)
86	تحليل المسار الأثر المباشر	(8-2-4)
86	تحليل المسار غير المباشر	(9-2-4)

جدول الأشكال		
62	التحليل العاملي التوكيدي القيادة الأخلاقية	(1-1-4)
65	التحليل العاملي التوكيدي للالتزام التنظيمي	(2-1-4)
68	التحليل العاملي التوكيدي للثقة التنظيمية	(3-1-4)
75	القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي	(1-2-4)
77	القيادة الأخلاقية تؤثر على الثقة التنظيمية	(2-2-4)
79	الثقة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي	(3-2-4)
81	الثقة بالمشرفين تتوسط العلاقة بي القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي	(4-2-4)
83	الثقة بالزملاء العمل تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي	(5-2-4)
85	الثقة بالمنظمة تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي	(6-2-4)

## 1.0 المقدمة

لقد حظي موضوع القيادة باهتمام الباحثين ذلك لكونها احد عوامل نجاح المنظمة، حيث يعد دور القائد الرئيسي تحفيز العاملين للعمل وأن يكون قادرا على مشاركتهم في القرارات ويهتم بهم و تطويرهم مما يعود على أدائهم بشكل إيجابي ثم يعود هذا الأداء الى مصلحة المنظمة، إن للأخلاق دور كبير في توثيق الصلة بين القائد و المرؤوسين، و إدراك المرؤوسين للقيادة الأخلاقية التي يمارسها قائدهم تجعلهم يتقنون به وتزداد ثقتهم أكثر (عبد العزيز و نور الهدى، 2021) تمثل القيادة الأخلاقية مبادئ العدالة والنزاهة والشفافية والتي تعتبر أهم العوامل التي تؤثر على سلوك الموارد البشرية فهي تعد بمثابة البوصلة التي توجه سلوكيات القادة في تعاملاتهم مع المرؤوسين فقد أضحت نجاح القادة في الوقت الحالي قائماً على مدى التزامهم بمعايير السلوك الأخلاقي الجيد ومدى سعيهم لنشر وتعزيز هذه السلوكيات بين جميع الأفراد . (نصر الدين، 2021) تتضح القيادة الأخلاقية في عدد من الأبعاد في السمات الشخصية مثل، حسن الخلق، التواضع والضوابط الأخلاقية، حسن السيرة، والسمعة مع عدم الإخلال بشرف الوظيفة العامة، والسلوكيات الوظيفية المساعدة المتمثلة في عدم اساءة استعمال السلطة الوظيفية والمهارات القيادية والقدرة على إنجاز اهداف العمل، والقيادة الأخلاقية لما لها من أثر على الالتزام التنظيمي الذي يعتبر أحد السلوكيات المؤثرة المهمة التي يترتب عليها تفاني الفرد في عمله من أجل الإسهام في استمرارية المؤسسة. (الرواس، 2023) و علماً بأن الجامعات من المنظمات المتفاعلة التي يتم العمل فيها بناءً على ادوار متنوعة و عمليات منظمة؛ بالتالي إن تحقيق جودة التعليم لا يمكن أن يؤدي بالمستوى المطلوب الا بوجود علاقات سليمة بين العاملين، لا بد من وجود قيادة توجه الجهود لتحقيق أهداف التعليم للجودة و ادارة الموارد البشرية بطريقة فاعلة وتساعد على إبقائها لأطول فترة زمنية، وهنا تعتبر مكانة القائد مهمة جدا لتوفير الجو الملائم الذي يساعد الموارد البشرية على البقاء ويزيد من رغبتها في المواصلة الجامعة لأطول فترة ممكنة، حيث يلعب سلوك القائد دورا مهما في التأثير على سلوك الموارد البشرية داخل المؤسسة، فالتزامه بمعايير محددة للسلوك داخل الجامعة في الوقت الحاضر شيء لا بد منه خاصة في ظل التغيرات الكبيرة الحاصلة في مجال الإدارة، فالقائد أو المشرف هو الذي يجعل المرؤوسين يحبون العمل ويصلون إلى درجة كبيرة من الرضى والقبول بسلوكيات القائد، وهنا يلزم القائد باتباع عدد من السلوكيات التي تساعد على جعل المرؤوسين يتعلقون بالمؤسسة، فقد أصبح التحلي عن المفهوم التقليدي للقيادة التي تعتمد على الهرمية والمركزية في اتخاذ

القرارات أمراً ضرورياً من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسات، حيث أصبح القائد نمط قيادي جيد يتسم بخصوصيات وميزات تساعده على التكيف مع كل ما قد يحدث للمؤسسة سواء على مستوى بيئتها الداخلية أو الخارجية، وخاصة في الجانب الأكاديمي الذي أصبح عرضة للعديد من الزلازل والتي قد تحدث نتيجة لغياب معايير سلوكية أخلاقية أو قيادة قوية مؤثرة تتمتع بهذه المعايير. وهنا يظهر لنا نمط قيادة الأخلاقية كأحد أنماط القيادة الحديثة التي تشجع على نشر ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار بين أطراف فريق العمل، وتشجع على تعزيز مبادئ العدالة والنزاهة والشفافية باعتبارها أحد أهم العوامل التي تؤثر على سلوك الموارد البشرية داخل الجامعة، فهي تعد بمثابة البوصلة التي توجه سلوكيات القادة في تعاملاتهم مع المرؤوسين، فقد أضحى نجاح القادة في الوقت الحالي قائماً على مدى التزامهم بمعايير السلوك الأخلاقي الجيد ومدى سعيهم لنشر وتعزيز هذه السلوكيات بين جميع الأفراد (نصر الدين، 2021)؛ و عموماً داخل الجامعات يحتاج أعضاء القيادة إلى قاعدة من القيم الأخلاقية المؤسسية التي تبني نظام متكامل لتنمية المعلمين و الموظفين و الطلاب و ترسيخ معاني السلوك الأخلاقي كما تحكم ممارستهم لمسؤولياتهم. (الصالح، 2019). بالتالي إذا توفرت منظومة أخلاقية عالية يؤدي إلى توافر الالتزام التنظيمي، والذي يعبر عن إدراك الأفراد بتوافق قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم الذي يعملون به. يعد أن للالتزام التنظيمي دوراً هاماً وعنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها في تحقيق القيادة الأخلاقية. (عبد العزيز، نور الهدى، 2021) يمثل الالتزام التنظيمي عنصر مهم بالنسبة للمؤسسة خاصة في حالة الأوقات التي تقع فيها المؤسسة في أزمات قد تؤدي إلى نقص في تقديم الحوافز للأفراد ما يدفع الالتزام التنظيمي للعاملين لتقديم مستوى أعلى من الإنجاز، كما أنه يساهم في جعل الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال ما تقدم يمكن القول بأن الالتزام للعاملين مع المؤسسة يساهم في التقليل من عدد الأمور السلبية التي تعاني منها المؤسسات في الوقت الحالي خاصة دوران العمل و التسرب الوظيفي، الأمر الذي ينتج عنه تحمل المؤسسة تكاليف كبيرة خاصة تكاليف توظيف وتدريب العاملين الجدد عوض عن العاملين السابقين، أيضاً ينتج عنه انخفاض الأداء الكلي للمؤسسة و فرق العمل سواء كان بسبب كثرة الغياب أو التسرب الوظيفي مما يؤدي إلى التأثير على مكانة المؤسسات في السوق الذي توجد فيه. (نصر الدين، 2021) ولا بد من التطرق إلى تعاضم الاهتمام بالثقافة التنظيمية نتيجة لما تشهده بيئة الأعمال الحالية من تطورات والتغيرات المتلاحقة و التي

جعلت من الثقة التنظيمية بين القائد ومرؤوسيه هي أحد مقومات بقاء و استمرار المنظمات في مجال العمل، أكدت نتائج العديد من الدراسات السابقة على أن توافر البيئة التنظيمية التي تتميز بمستويات عالية من الثقة تؤدي إلى تحقيق مجموعة من النتائج الإيجابية بالنسبة للفرد والمنظمة ومن أهمها سلوكيات الالتزام التنظيمي. (رضوان 2014) إن الثقة التنظيمية موجود استراتيجي من موجودات المنظمة الذي لا يمكن تقليده من قبل الآخرين، الثقة التنظيمية في أبعادها الثلاثة (الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة) تساهم في بناء الالتزام التنظيمي والذي ينعكس على أداء المنظمة ونجاحها. (كريمة ومروة، 2021)

### 1-1 المشكلة:

في ظل التطورات التي شهدتها بيئة العمل خلال السنوات الماضية اصبح هناك حاجة إلى تطوير أساليب القيادة والتخلي عن انماط القيادة التقليدية و تبني انماط قيادية أكثر فعالية تساهم في تحسين أداء العاملين و أداء المنظمة ككل، إن اتباع الأنماط الإدارية التقليدية كمركزية اتخاذ القرارات الإدارية والتمسك بالسلطة يؤدي إلى شعور العاملين في المؤسسات بالإحباط و يؤثر بالسلب على ارتباطهم و التزامهم التنظيمي (الرواس 2023)، و رغم أهمية القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز الثقة التنظيمية إلا أن المدراء لا يولونها أهمية كبيرة فقد أشارت العديد من الدراسات التي سلطت الضوء على كل من القيادة الأخلاقية و الثقة التنظيمية وعلاقتها بمتغيرات أخرى أن دراسة أخلاقيات القيادة وعلاقتها بالثقة التنظيمية لم يكن لها نصيب وافر من البحث.(الصريع 2020) كما أن تحسين الأداء الوظيفي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال دعم ومساندة قيادات الكليات ومع كون القيادات مصدراً للنجاح إلا أن انعدام انتهاج أساليب القيادة الأخلاقية المناسبة للمنظمة قد يؤدي إلى عدم تحقيق نتائج المأمولة (المزيني، الشمري 2022) ومما سبق؛ تهتم هذه الدراسة بالتحرف على أثر ممارسة القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في الجامعات السودانية وتتناول الدراسة الثقة التنظيمية كمتغير وسيط. يعتبر الالتزام التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية في الوقت الحالي لأهتمامه بالموارد البشري الذي يعتبر من أهم العوامل الحاسمة لبقاء المنظمة و تحقيق أهدافها، و لكونه من أهم العمليات التي يجب أن تركز عليها القيادات خاصة في ظل التحديات الراهنة و المنافسة الشديدة لتمثيله شكلاً من أشكال الإنسجام بين الأفراد و المؤسسات التي يعملون فيها ما يدفعهم للعمل على تحقيق اهداف المؤسسة و تحقيق نجاحها، يعتبر تحقق الالتزام التنظيمي اليوم من أهم عوامل المنافسة في الوقت الحالي، و في ظل ما تمر به المؤسسات من انتكاسات بدءاً من ارتفاع معدلات دوران العمل، ارتفاع معدلات الغياب،

التسرب الوظيفي و انخفاض معدلات الاداء الذي ينتج عنه تحمل المؤسسات لتكاليف كبيرة مثل تكاليف توظيف و تدريب العاملين الجدد و انخفاض الاداء الكلي للمؤسسات ثم تأثر مكانة المنظمة في السوق، لذا بناءً على ما سبق اهتمت هذه الدراسة بالتعرف على أثر ممارسة القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في الجامعات السودانية و تناولت الثقة التنظيمية كمتغير وسيط .

## 1-2 تساؤلات الدراسة:

من خلال ما تم عرضه من مشكلة يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:  
ما مستوى القيادة الأخلاقية وما مدى علاقتها مع الالتزام التنظيمي في ظل توسط الثقة التنظيمية للعلاقة بالجامعات السودانية؟

### التساؤلات:

1- ما مدى مستوى الثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي(الرئيسي)؟

2- ما مدى تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي؟

3- ما مدى تأثير القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية؟

4- هل تلعب الثقة التنظيمية دوراً وسيطاً بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي؟

## 1-3 أهداف الدراسة:

1- قياس تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في الجامعات السودانية

2- قياس أثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية بالجامعات السودانية

3- التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

4- تحديد أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي بتوسط الثقة التنظيمية

5\_ توضيح أهمية تحلي القيادات في الجامعة بالسلوكيات الأخلاقية؛ والتعرف على درجة ممارسة نمط القيادة الاخلاقية في عدد من الجامعات السودانية.

## 1-4 أهمية الدراسة:

✚ نظراً لأن هذه الدراسة استهدفت القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية كوسيط فتعتبر إضافة أكاديمية جديدة تساهم في تطوير المعرفة العلمية لدى المسؤولين في الجامعة بمجال الدراسة بمختلف مستوياتهم وفي كل الجامعات السودانية.

- ✚ أهمية القيادة الأخلاقية واهتمام الباحثين بها في السنوات الأخيرة وأثرها في تحقيق الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- ✚ تسليط الضوء على دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية كوسيط في الجامعات السودانية من أجل اثاره الاهتمام في الجامعات السودانية بشأن القيادة الأخلاقية وأثرها على الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية.
- ✚ معرفة أثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وأثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي وفرصة للإدارة العليا للتعرف على انطباعاتهم وهذه المؤشرات تمكن الجامعة من أن تحدد مواقعها واتجاهاتها والوقوف والتحدي في ظل التغيير التنظيمي والتطور التكنولوجي وتساعد الإدارة في التعرف على نفسها من خلال موظفيها.
- ✚ أهمية الثقة التنظيمية للموظفين ومدى شعورهم بالفخر والاعتزاز والانتماء للجامعة واستمرار العمل فيها.
- ✚ التعرف على مدى تطبيق القيادة الأخلاقية في الجامعات السودانية وأثرها على الالتزام التنظيمي مع الأخذ في الاعتبار دور الثقة كمتغير وسيط مهمه في تعزيز السلوكيات
- ✚ تفتح هذه الدراسة الطريق أمام المزيد من الدراسات الأخرى في هذا المجال.
- ✚ معرفة مستوى القيادة الأخلاقية التي تمكن مسؤولين الجامعات السودانية في تحديد كيفية قياس القيادة الأخلاقية والتركيز على الابعاد الاقل ادراكا من خلال البرامج التدريبية.
- ✚ بيان مستوى الالتزام التنظيمي يسهل لمسؤولي جامعات السودانية من معرفه اي الابعاد أكثر وجودا وايقا اقل وذلك لتوجيههم في التأكيد على الابعاد الاكثر وجودا والتركيز على زيادة ابعاد الالتزام الأقل وجودا في المنظمة.
- ✚ الإجابة على ماهية العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي يساعد المسؤولين في الجامعات السودانية في تصميم برامج تركز على الابعاد الاكثر تأثيرا على الالتزام التنظيمي.
- ✚ معرفه أثر القيادة الأخلاقية على الثقة التنظيمية في طريق زيادة ابعاد القيادة الأخلاقية الاكثر تأثيرا.
- ✚ اختبار أثر الثقة التنظيمية يمكن المسؤولين في الجامعات من معرفه لاي مستوى يمكن للثقة التنظيمية ان تؤثر على مختلف ابعاد الالتزام التنظيمي.

✚ اختبار الدور الوسيط للثقة التنظيمية يساعد المسؤولين على معرفة العملية التي بواسطتها تؤثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي.

#### 1-5 حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تناول أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في الجامعات السودانية بولاية الخرطوم.

**الحدود البشرية:** تقتصر على العاملين في الجامعات السودانية بولاية الخرطوم.

**الحدود المكانية:** تقتصر على الجامعات السودانية بولاية الخرطوم.

**الحدود الزمنية:** سوف تتم الدراسة خلال العام 2022-2023.

#### 1-6 التعريفات الاجرائية للدراسة:

##### القيادة الاخلاقية:

هي القيادة التي تركز على المبادئ والقيم الاخلاقية في تعاملاتها مع العاملين. بالتالي هي عملية تأثير القادة على المرؤوسين من خلال المبادئ والقيم والمعتقدات التي تشمل السلوك الصحيح. (شريفى 2021)

البعد الأول الأخلاقيات الشخصية: هي القواعد والمبادئ والقيم والمعايير التي تعتبر اساسا لسلوك العاملين المحمود والمستحب والتي يجب عليهم الالتزام بها وعدم الخروج عنها (الفارسي 2021)

البعد الثاني الأخلاقيات الإدارية: الشخصية الأخلاقية هي مجموع الصفات التي تميز شخص عن آخر والتي تتضمن وجود أو عدم وجود فضائل من مثل الشجاعة والكرم والصدق والولاء والانتماء والثبات والتعاطف أو أي عادة من العادات الجيدة، والتي قد تكون مستمدة من مجموع القيم والمبادئ والعقائد العامة لكنها منظمة وتظهر بطرق شخصية وبطريقة فهم خاصة للفرد، لأنها جزء من الشخصية الأخلاقية للمجتمع أو المحيط. ويرى عالم النفس لروانس برفن أن الشخصية الأخلاقية " نزعته للتعبير عن السلوك في أنماط متسقة من الوظائف عبر مجموعة من المواقف" (العثيمين،2004)

##### الثقة التنظيمية:

هي المناخ الايجابي داخل المنظمة الذي يشعر الفرد من خلاله العاملين بالأمان والاطمئنان والقبول أثناء تعاملاتهم المتبادلة فيما بينهم وبين مديريهم وزملائهم. (شريفى 2021).



الثقة بالمشرفين: تتمثل في التوقعات الإيجابية المدعومة بالثقة للمرؤوسين تجاه مشرفيهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين (الرميدي والسرج، 2021).

الثقة بزملاء العمل: تلك العلاقات التعاونية المتبادلة، والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين في الأفكار و المعلومات و الاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف (فليح، 2010).

الثقة بإدارة المنظمة: وتشير الي ثقة الافراد بأهداف وقرارات المنظمة وبما ينعكس ايمانهم بأن تلك الأنشطة والقرارات والقواعد التي تضعها الإدارة تكون في صالح جميع إدارات المنظمة (اسحق، 2018).

### **الالتزام التنظيمي:**

هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، القبول بالأهداف والقيم الرئيسية للمنظمة (عبد العزيز والهدى 2021).

الالتزام الشعوري: يقصد به درجة ارتباط الفرد عاطفياً بالمنظمة من خلال ولاءه وتعلقه بها وذلك نابع من تطابق قيم الفرد والمنظمة وتكامل أهدافها (ولعة، 2018).

الالتزام المستمر: رغبة الفرد القوية في التمسك بقيم وأهداف المنظمة ومعرفته بالتكاليف المترتبة أو الخسائر المترتبة من تركه للمنظمة (ولعة، 2018).

الالتزام المعياري: يعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظمة والعاملين فيها الذب يحتم الوفاء لتلك المنظمة وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد (ولعة، 2018).

### **7-1 هيكل الدراسة:**

تشتمل هذه الدراسة على خمسة فصول رئيسية حيث يتكون الفصل الأول من الاطار العام للدراسة (و يحوي: من المقدمة، مشكلة الدراسة، تساؤلات الدراسة، و اهدافها، و اهميتها والتعريفات الاجرائية و هيكل البحث).

يشمل الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة المبحث الأول يخص المتغير المستقل القيادة الأخلاقية (مقدمة، مفهوم القيادة الأخلاقية، أهمية القيادة الأخلاقية، مصادر القيادة الأخلاقية، مهام القيادة الأخلاقية، مكونات القيادة، الأخلاقية أبعاد القيادة الاخلاقية)

المبحث الثاني المتغير التابع الالتزام التنظيمي (مقدمة، مفهوم الالتزام التنظيمي، أهمية الالتزام التنظيمي، مراحل الالتزام التنظيمي، مقومات الالتزام التنظيمي، تطوير الالتزام التنظيمي لدى العاملين، خصائص الالتزام

التنظيمي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي سمات الوظيفة، مدى تشجيع المنظمة للالتزام التنظيمي، أبعاد الالتزام التنظيمي)

يشمل المبحث الثالث في الإطار النظري المتغير الوسيط: (مقدمة، مفهوم الثقة التنظيمية، أهمية الثقة التنظيمية، العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية، محددات الثقة التنظيمية، أبعاد الثقة التنظيمية). المبحث الرابع الدراسات السابقة.

الفصل الثالث يحتوي على: مقدمة نموذج ومنهجية الدراسة (مقدمة، نموذج الدراسة، فرضيات الدراسة، منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات، مصادر فقرات الاستبيان، قياس متغيرات الدراسة، اختبار ثبات وصدق الدراسة، أساليب التحليل الإحصائي).

الفصل الرابع يحتوي على: (عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات).

الفصل الخامس والآخر (مناقشة النتائج والتوصيات) يشتمل على عرض أهم نتائج الدراسة ومحددات الدراسة، والتوصيات والمقترحات للبحوث المستقبلية).

# الفصل الثاني

الإطار النظري

## المبحث الأول القيادة الأخلاقية

### 2-1-0 المقدمة:

في ظل التطورات التي شهدتها بيئة العمل خلال السنوات الماضية اصبح هناك حاجة إلى تطوير أساليب القيادة والتخلي عن انماط القيادة التقليدية و تبني انماط قيادية أكثر فعالية تساهم في تحسين أداء العاملين و أداء المنظمة ككل، و ذلك لإن اتباع الأنماط الإدارية التقليدية كمركزية اتخاذ القرارات الإدارية والتمسك بالسلطة يؤدي إلى شعور العاملين في المؤسسات بالإحباط و يؤثر بالسلب على ارتباطهم بالمنظمة (الرواس 2023) إن القيادة الأخلاقية تحدد ما يمكن اعتباره صحيحاً ومقبولاً وأخلاقياً، وتدعم بناء منظومة القيم المبادئ، وهذا بدوره يدعم الثقة التنظيمية لدى العاملين و تبني نمط وأسلوب إداري يتناسب مع رؤية المؤسسة، ويتسم بالمرونة، ويسهم في تحديد اتجاهات الأفراد بما يتوافق مع اتجاهات المنظمة يساعد في تحقيق اهدافها بصورة اكثر كفاءة ويعد هذا المبحث تمهيدا لمفهوم القيادة الأخلاقية نظرا لأهمية القيادة وأثرها على منظمات الاعمال اليوم. (الصريع،2020) تعود بداية الاخلاق الى بداية النشأة الكونية، فهي مرتبطة بالإنسان والانسانية، وقد ثبت ذلك بالشرع الاسلامي في قول الرسول □ : "انما بعثت لأتمم مكارم الاخلاق" (البخاري) فقد دل هذا الحديث على وجود الاخلاق قبل الاسلام، وجاءت بعثة النبي □ لتثبت دعائم الاخلاق النبيلة، وتنتهي عن الاخلاق الرذيلة، وكان نجاح المؤسسة الاسلامية نابعاً من اخلاقها ومنظومتها القيمية التي سادت بها على مر القرون (حسين، 2007) وقد عرف السعود ويطاح الاخلاق بانها مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي تركز على قاعدة عقلية او قاعدة دينية (السعود، 1996) تقدم الأمم وتطورها أو اندثارها يعود إلى الأخلاقيات التي تسود فيها وتتحكم في تصرفات الأفراد فكذاك المنظمات ومؤسسات الأعمال، فإنها تنمو وتزدهر وتستمر من خلال توافر مجموعة من الأخلاقيات والقيم التي تسود تلك المنظمات فإذا كانت المجتمعات تقوم بالاستناد إلى معايير الأخلاقية المستمرة من الدين التراث فإن المنظمات أيضا تحتاج إلى معايير أخلاقية وقيم معينة تضبط العمل بها وتستمد منها مقومات حياتها واستمرارها و لا بد للقائد أن يعمل على امتلاك الابعاد الأخلاقية اللازمة للنهوض بالمسيرة التعليمية. (الصريع،2020)

## 2-1-1 تعريف القيادة الأخلاقية:

لغة: مشتقة للفعل قاد اي قام بعمل ما للوصول الى الهدف المنشود (الوليد، 2008)  
اصطلاحا: القيادة تفاعل بين القائد ومجموعة من البشر الذين يتولى قيادتهم ومختلف اعضاء الموارد البشرية(عدون، 2004) لقد حظي موضوع القيادة باهتمام الباحثين وذلك لكونها احد عوامل نجاح المنظمة، ولاسيما في العصر الحديث وذلك بسبب الثورة التقنية والمعلوماتية والتطور السريع في مجال الاقتصاد فالمنظمات بحاجة الى اسلوب جديد من اساليب القيادة يتماشى مع النمو المعرفي للمجتمع وللعاملين في المنظمات بحيث يستطيع القائد تحفيز العاملين للعمل ويكون قادر على مشاركتهم في القرارات ويهتم بهم وبتطويرهم مما يعود على ادائهم بشكل ايجابي داخل المنظمة.

فموضوع القيادة يعد من اهم الموضوعات وابرزها في عالم الإدارة الحديثة حيث ان القيادة باتت المقياس الذي تتعمد عليه نجاح المنظمة فان معظم النجاحات او الفشل في المنظمة تعزي الى كفاءة القيادة وفشلها كما انها تعد المحك الاساسي الذي من خلاله تحقق المنظمة اهدافها فهي تمتلك القدرة على التنسيق بين العديد من المكونات الاساسية للمنظمة والجوانب التنظيمية والانسانية والاجتماعية للعملية الإدارية ومن اجل ان تصل الى مستوى التكامل والشمول بين مدخلات العملية الإدارية وذلك من اجل تحقيق اهدافها لذا فلا بد من العمل على تطوير الانماط القيادية التي تصل بطاقة الانسان الى ان تكون سابقة للواقع ومتطلعة للمستقبل وبهذا تعد القيادة محورا رئيسيا للعلاقة القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين ولها تأثير مباشر وقوي على الانتاجية لاعتبارها هدف اسمى تعمل كافة المنظمات على تحقيقه بأعلى كفاية وجودة ممكنة فلا بد من ان تكون علاقات القيادي مع الناس علاقة تتمثل بالحيوية والتفاعل لضمان نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها فالقيادي الذي ينجح في توطيد العلاقات انسانية سليمة يملك القدرة على مساعدة المجتمع على اظهار الشعور والاحساس بالغاية والهدف الإداري وكما يساعد الإدارة على وضع سياسات افضل ويستقطب عاملين افضل وبهذا يتمكن من ان يحقق تنفيذ افضل لسياسة المنظمة. لابد للقائد ان يكون متمتعا بصفات أخلاقية كي يكون قادر على خلق اجواء من المحبة والانسجام والعمل على نسج العلاقات بين العاملين مما يكون له بالغ الاثر الايجابي على المنظمة فيساهم في رفعتها وتطويرها فعلى القائد ان يمتلك البعد الاخلاقي اللازم القيام بمستوى مرؤوسيه ورفع كفاءتهم. (هيري، دراوي 2021) أن القيادة الأخلاقية تحدد ما يمكن اعتباره صحيحاً ومقبولاً وأخلاقياً، وتدعم بناء منظومة القيم المبادئ، وهذه بدوره يدعم الثقة التنظيمية لدي العاملين. أن القيادة الأخلاقية تتبني نمط وأسلوب إداري يتناسب مع رؤية المؤسسة، ويتسم بالمرونة، ويسهم في تحديد اتجاهات الأفراد بما يتوافق مع اتجاهات المنظمة.

وجود القيادة الأخلاقية يدعم بناء منظومة القيم والمبادئ التي تسهم في استقطاب كوادر بشرية متميزة ذات مهارات وقدرات تزيد معدلات أداء عمل المؤسسة. إن تبني نمط القيادة الأخلاقية يدعم بناء هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة المؤسسة وإستراتيجيتها، وهذا يسهم في وجود إستراتيجية واضحة ومحددة للمؤسسة، مما يزيد من معدلات الثقة التنظيمية. يمكن الاتفاق على تعريف واحد خاص بالقيادة الأخلاقية لاختلاف بيئة المنظمات ولقد وضع روبرت ستارت (Starratt، 1991) إطاراً للقيادة الأخلاقية يمثل خطوة كبيرة في هذا الاتجاه من خلال دمج التفكير الأخلاقي والنظرية النقدية في نموذج القيادة، وقام بتحديد ثلاثة قيم أخلاقية تحكم سلوك القيادة، تم تبنيها في الكثير من البحوث التربوية، هي:

1-قيمة النقد: وتبرز هذه القيمة من خلال نقد الهياكل التنظيمية البيروقراطية وتطويرها، ومحاولة تغيير الاعتقادات غير أخلاقية، ونبذ العنصرية، والدفاع عن الحقوق، وتصحيح السياسات القائمة على عدم العدالة الاجتماعية، وهذه القيمة كذلك تهدف لمعالجة الظلم، وجعل الممارسات الاجتماعية أكثر استجابة لاحتياجات الجميع، والتدقيق في جميع الهياكل التنظيمية والعلاقات وتطويرها بهدف تحقيق المزيد من الإنصاف.

2-قيمة العدالة: وتشمل قيم المساواة والعدالة الاجتماعية وتغليب المصلحة العامة وحقوق الإنسان.  
3-قيمة الرعاية: وتتعلق أخلاقيات الرعاية بالسلوكيات الخاصة باحترام كرامة وقيمة الأفراد، والاعتراف بحقوقهم في تقبل سماتهم الشخصية، والعناية بحاجاتهم وحقوقهم في بيئة من المحبة والاحترام لهم، كما تعتمد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتوطيد أواصر العلاقات الاجتماعية، حيث تقوم الإدارة بالاهتمام بالعنصر البشري. (الصالح، 2019) سمات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة. اجرائياً: هي ممارسة القائد الجامعي سلوك قيادي مناسب يحترم كرامة وحقوق الآخرين ويحافظ عليها مما يؤدي الى تحقيق الأهداف المنشودة للجامعة. (دياب ومهدي، 2022)

## 2-1-2 أهمية القيادة الأخلاقية في النقاط التالية:

تؤثر القيادة الأخلاقية في العاملين وتدفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة عالية، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع خلق جو يشجع العاملين على الإبداع والابتكار بين الرئيس والمرؤوسين، ويمكن تلخيص أهمية القيادة في النقاط التالية ؛ بدون القيادة لا نستطيع تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج، بدون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير، بدون القيادة تفقد وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة، بدون القيادة لا تستطيع المؤسسة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها على أساسه، بدون القيادة يصعب على المؤسسة التعامل مع التغيرات البيئية الخارجية والتي لها

أثر مباشر أو غير مباشر على المؤسسة في تحقيق أهدافها. تعتبر تصرفات القائد وسلوكه محفز للأفراد تدفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن القول بأن أهمية القيادة تتجلى في كونها أداة لربط بين القائد والمرؤوسين من أجل العمل ككتلة واحدة وتحقيق أهداف التي حددتها المؤسسة مسبقاً، فهي وسيلة لتحفيز العناصر الإنتاجية في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف ورسم خططها المستقبلية. (نصر الدين 2021)

### 2-1-3 مصادر القيادة الأخلاقية:

هناك عدة مصادر للقيادة الاخلاقية منها:

✚ المصدر الاجتماعي: تتأثر القيادة الاخلاقية بعادات وتقاليد وأخلاق المجتمع ولذلك نجد القائد يستمد العديد من قيمه الأخلاقية من المجتمع وعاداته وتقاليد.

✚ المصدر الديني: ويعتبر من أهم المصادر الأخلاقية التي تنظم وتضبط مختلف المهن لذلك نجد أن القائد الاخلاقي يستمد من القيم الدينية والتي تظهر على تصرفاته.

✚ المصدر الاقتصادي: ويركز على الظروف الاقتصادية التي يعيشه القائد، فاذا كان يعيش ظروف اقتصادية مقبولة، فأنتك تتوقع منه التحلي بأخلاقيات رفيعة، أما إذا كان يعيش حالة اقتصادية متدنية فيتوقع منه الانحراف وعدم الوفاء بالتزاماته.

✚ المصدر الاداري والتنظيمي: ويقصد به البناء والجو التنظيمي الذي يعمل فيه القائد بكل ما فيه من قوانين وأنظمة، قيم وتقاليد تحدد سلوك العاملين فيه.

### 2-1-4 مهام القيادة الاخلاقية:

من اهم مهام القيادة الاخلاقية العمل على كسب ود العاملين، وثقتهم ومن اجل توحيد الجهود، وبالتالي الوصول الى مناخ تنظيمي ملائم، يضمن سير العمل داخل المنظمة ويتميز بالعدل والتعاون والعمل بروح الفريق. كما اوضح العنقري (2014)

✚ اختيار العاملين بناء على معايير اخلاقية بالإضافة الى الكفاءة

✚ تقييم اداء العاملين بناء على معايير اخلاقية وربحية والكفاءة

✚ العمل على نشر الوعي الثقافي حول اخلاقيات المهنة

✚ التعاون لتطوير المبادئ والمعايير الاخلاقية

✚ تشكيل لجنة تعمل على تقييم المستوى الاخلاقي لممارسات العاملين

✚ الابتكار الاخلاقي

✚ توفير التغذية العكسية من خلال العلاقات مع اصحاب المصالح

✚ مقارنة المستوى الاخلاقي للمنظمة بالمستوى الاخلاقي لمنظمات اخرى.

## 2-1-5 مكونات القيادة الاخلاقية:

تتوعد توصيفات الباحثين لمكونات القيادة الاخلاقية تناول بعضا منها على النحو التالي:

كما رتب الكبير (2016) المكونات الرئيسية للقيادة الاخلاقية وفقا لأهميتها:

1. مراعاة الابعاد الاخلاقية والقانونية، الدولية والمحلية منها
2. التوازن الذكي في تحقيق المصالح، ان تتوازن مصالح كلا من المنظمة والموظفين والمجتمع.
3. المساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره والمساهمة في المشاريع التنموية، والتوظيف الامثل للموارد البشرية.

كما اشارت الحبيسة (2012) الى ان هناك أربع مكونات للقيادة الاخلاقية:

- ✚ السلطة: فهي سلاح بيد القائد الاخلاقي تمكنه من اتخاذ القرارات بقوة كما انه لا بد ان يكون لكل المشاركين السلطة اتجاه الاهداف المشتركة.
- ✚ الهدف: حيث انه يكلب من القائد الاخلاقي الحسم في التصرف من اجل تحقيق اهداف المنظمة لذا يجب ان يكون مقتنعا بالحجة والمنطق، كما انه لا بد ان يكون القائد متوازنا بين تحقيق طموحات وانجازات واهداف المنظمة وطموحات العاملين، من اجل كسب تأييد العاملين وزيادة انجازاتهم في العمل
- ✚ المعرفة: بالإضافة لامتلاك القائد الاخلاقي للمعرفة والتصرف بحكمة يجب عليه ايضا ان يمتلك القدرة على تجسيد القيم الاخلاقية التي يؤمن بها في سلوكه وتعامله معهم لذا لا بد من فتح قنوات منافذ الاتصال داخل المنظمة، كذلك اتاحة الفرص للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين اعضاء المنظمة.
- ✚ الثقة: فهي نتاج لتحفيز القائد الاخلاقي للعاملين، الامر الذي يعود بالنتائج الايجابية للمنظمة، الامر الذي يجعل حرية الحوار والاقتراح.

### 1. أبعاد القيادة الأخلاقية

أبعاد القيادة الأخلاقية:

الأخلاقيات الشخصية (الصفات الشخصية): خصائص و سمات يجب أن يتميز بها القائد الأخلاقي ، و تؤهله للتفاعل الإيجابي مع العاملين و تزيد من ثقتهم به ومن بين هذه الصفات تحري الصدق في معالته مهم و النزاهة و الأمانة في سلوكه و تصرفاته و تحمل المسؤولية تجاه اخطاءه، و الوفاء بالوعود تجاه العاملين، فهو القائد الذي يمثل القدوة للعاملين في سلوكه و تعاملاته. (الريميدي، الأسرج 2021)

الأخلاقيات الإدارية (الصفات الإدارية):

تتمثل في حرص القائد على تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها وتشجيعه للعاملين على الأبداع و التجديد، من خلال اشراكهم في التخطيط وصنع القرارات و توزيع المهام عليهم وفقا لقدراتهم و رغباتهم هذا مع الحرص



على تنمية قدراتهم و توفير كل التسهيلات لهم مع وضع معايير واضحة لتقييم اداء العاملين واتخاذ القرارات  
العادلة و المتوازنة.

## المبحث الثاني الالتزام التنظيمي

### 2-2-0 المقدمة:

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية وسلوكيه وفي عالم اليوم لا يوجد منظمة قادرة على الأداء وفق المستوى المطلوب إن لم يكن الافراد جميعهم ملتزمين بأهداف المنظمة ويعملون كفريق واحد من أجل تحقيق تلك الأهداف. (سعيد، 2016)

يعتبر الالتزام التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية في الوقت الحالي والذي يهتم بالموارد البشرية داخل المؤسسة ويعتبر من أهم العوامل الحاسمة في عملية المحافظة على الموارد البشري و ابقاءه مع المؤسسة و هو من اهم العمليات التي يجب أن يركز عليها القادة خاصة في ظل التحديات الراهنة، و يعرف الالتزام التنظيمي بأنه تعلق الفرد و ارتباطه بالمنظمة أو الشعور الإيجابي نحو المؤسسة ومدى ارتباطها بها ورغبته في البقاء عضوا فيها، ويدل هذا الارتباط عن أن الفرد يكون شعور داخلي تجاه المؤسسة مع مرور الوقت و هذا الارتباط يدفعه إلى تبني اهداف و توجهات المؤسسة و الرغبة في تحقيقها و الاستمرار معها. (نصر الدين، 2021)

### 2-2-1 تعريف الالتزام التنظيمي:

يعرف الالتزام التنظيمي على أنه القوة النسبية لارتباط الفرد وانخراطه في العمل بالمنظمة، الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، وأن له تأثير في قرار الفرد في البقاء بالمنظمة من عدمه. (رضوان 2014)

يصف الالتزام التنظيمي بأنه اتجاه أو موقف يحدد علاقة الفرد بمنظمتة، ويصف القوة الداخلية التي تدفع الفرد نحو الارتباط في مسار العمل المناسب داخل المنظمة من أجل تحقيق أهداف محددة، ومن وجهة نظر فإن الالتزام الشخصي أو الذاتي هو ضمان قيام الفرد بالتصرف الأمثل في كل المواقف التنظيمية التي تواجهه بالإضافة إلى تقديم أفضل ما لديه. أما يشير إلى أن التزام الموظف يجعله يشعر بحاجه ملحه لتجاوز متطلبات العمل العادية وذلك من خلال قيامه بتقديم مساهمات شخصية هامة للمنظمة التي يعمل بها، كما يرى أن الالتزام التنظيمي يعبر عن الارتباط القوي للفرد بمنظمتة والتي ينتج عنه زيادة درجة التماسك والتوافق بين الفرد والمنظمة، بالإضافة إلى شعوره بالسعادة كونه عضواً بتلك المنظمة.

## 2-2-2 مكونات الالتزام التنظيمي:

✚ قبول الفرد وإيمانه القوى بقيم وأهداف المنظمة.

✚ استعداد الفرد لبذل مزيد من الجهد لصالح المنظمة.

✚ الرغبة القوية لدى الفرد أن يظل عضوا بالمنظمة.

يعتبر الإلتزام التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية في الوقت الحالي والذي يهتم بالموارد البشري داخل المؤسسة والذي يعتبر من أهم العوامل الحاسمة في المؤسسة، لذلك تعتبر عملية المحافظة على المورد البشري وإبقائه مع المؤسسة من أهم العمليات التي يجب أن تركز عليها المؤسسة والقيادة خاصة في ظل التحديات الراهنة. يعتبر الإلتزام التنظيمي من المتغيرات التي لفتت الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، إذ يعتبر من أبرز المتغيرات السلوكية التي تناولتها الدراسات والأبحاث العربية والغربية نتيجة تطور الفكر الإداري وظهور المدرسة السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية، حيث مفهوم الإلتزام التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة بشكل عام ويجب أن تتوفر في جميع مؤسساتنا اليوم ويجب دراسته لنجاح المنظمة ولقد تعددت مفاهيم الإلتزام التنظيمي وسنستعرض منها:

✚ مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها،

والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها.

✚ الإرتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم

هذه المنظمة.

✚ الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

## 2-2-3 أهمية الإلتزام التنظيمي:

تتمثل أهمية الإلتزام التنظيمي بين الأفراد داخل المنظمات بالآتي:

1. زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
2. كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الفرد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد.
3. زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
4. انخفاض مستويات دوران العمل والغياب.
5. انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة.
6. انخفاض مستويات دوران العمل والغياب.
7. زيادة معدلات الأداء والإنتاجية. المعنوية للأفراد.

8. كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الفرد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح.

9. زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.

لا يظهر الشعور بالالتزام التنظيمي الحقيقي دفعة واحدة، بل يمر هذا الالتزام بمراحل معنية يمكن تخليصها فيما يلي:

## 1. مراحل الالتزام:

### 1.1. مرحلة الترقب:

تبدأ هذه المرحلة عند بداية تعيين الموظف وتثبيته في الوظيفة أو عند بدء الاتصالات للانتساب إلى جماعة العمل وفي هذه المرحلة يبدأ الموظف الجديد في جمع المعلومات حول طبيعة العمل ومهام الوظيفة ويتم العمل وغير ذلك من المعلومات التي تحيط بالعمل (جودة، 2010).

### 2. مرحلة الاندماج مع الذات:

وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.

### 3. مرحلة الهوية:

وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه، وهو جزء منها، وأن قيمتها تتناغم مع قيمة الشخصية. (فليمان، 2008).

وتسمى هذه المرحلة أيضا بمرحلة النضوج في هذه المرحلة ينمو شعور الفرد بالهوية التنظيمية للمنظمة التي يعمل لديها ويبدأ شعوره بالالتزام المؤسسي بالتبلور والنضوج، وهنا تصبح اتجاهات الفرد ايجابية مما ينعكس على سلوكه وتصرفاته لي المصلحة الخاصة.

### 4. مرحلة ترسيخ الالتزام:

تقوم الإدارة بتشجيع الالتزام التنظيمي من خلال خلق المناخ التنظيمي المناسب من حيث: (نظم الحوافز والمكافآت وتشجيع الإبداع وتقوية الاتصالات الفعالة). يشعر الفرد في هذه المرحلة بالملكية النفسية للمنظمة ويتعرف وفق هذا الشعور الذي يعد أبلغ أشكال الالتزام التنظيمي.

## 2-2-5 مقومات أساسية للالتزام التنظيمي أوجزها اللوزي كما يلي:

✚ قبول أهداف وقيم المنظمة

✚ المساهمة بصورة ايجابية لتحقيق أهداف المنظمة.

✚ وجود مستوى عال من الانتماء للمنظمة

✚ الرغبة الشديدة في الاستمرار بالعمل في المنظمة  
✚ الإخلاص والرغبة في تقييم المنظمة بصورة ايجابية.  
(جودة، 2010).

## 2-2-6 تطوير الالتزام التنظيمي لدى العاملين:

إن وجود التعاون بين أعضاء المنظمة، وإيمان أفرادها بقيم هذه المنظمة، يؤثران في زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء الأعضاء، وقد أشار براون وكركستين إلى أن قوة فعالية المنظمات اليابانية، وحسن الأداء فيها، يعودان بشكل أساسي إلى نوعية العاملين فيها إذ إن ارتباطهم واندماجهم الذاتي ناتج عن الإحساس بأن قيم العمل في المنظمة تتماثل مع قيمهم، ولا يأتي التزامهم نحو منظماتهم من الدوافع المادية فقط، بل ومن خلال تطوير قيم وثقافة قوية تزيد من التزامهم الوظيفي، فضلاً عن قيام منظماتهم بتصميم نظام، يمكن المنظمة من زيادة ارتباط العاملين بها، من خلال العمل على تدريبهم، وتطوير معارفهم؛ مما يحسن من رضاهم ودافعيتهم، والتزامهم المستمر نحو منظماتهم. ويتطلب تطوير الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمة أن تتعامل المنظمة معهم بوضوح، وإيجاد شعور لديهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهدافها، وممارسة سياسة الباب المفتوح معهم، ومنحهم الفرصة في تحمل مسؤولية العمل، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتعاونهم مع بعضهم البعض للعمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة. فالمنظمات، أياً كانت، معنية بالاهتمام بكوادرها وموظفيها، ويجب أن تحرص على اهتماماتهم، وتوقعاتهم، وتوجهاتهم المستقبلية، إذ لا بد من النظر إلى تطوير قدراتهم، وإضافة الجديد لديهم، دون الإبقاء على ما اعتادت عليه النظم الإدارية التقليدية، التي مورست، وتمارس بين الحين والآخر إذ إن الاهتمام الجيد، والرؤية الواسعة لحاجات ومتطلبات الأفراد فيه زيادة لالتزامهم الوظيفي نحوها. (رشدي، السعود، 2014).

## 2-2-7 خصائص الالتزام التنظيمي في النقاط التالية:

- 1- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- 2- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- 3- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- 4- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسة وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة والاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.

5- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.

6- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

7- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

## 2-2-8 العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في درجة الالتزام المؤسسي للعاملين من ثقافة الفرد:

1. الإنسان هو نتائج ثقافته فقيم المجتمع والتنشئة الاجتماعية للفرد في البيت والمدرسة والجامعة والعمل وغيرها من مكونات الثقافة تساهم في تعزيز جوانب هامة في شخصية الفرد واتجاهاته إزاء الإخلاص في العمل، والأمانة والانتماء والالتزام.

2. توقعات الفرد من العمل:

في حالة عدم وجود فروق فردية بين توقعات الفرد من عمله وبين الواقع ذلك العمل، فإن ذلك يؤثر في مستوى الالتزام المؤسسي لذلك الفرد.

3. وضوح الأهداف: أن وضوح الأهداف المؤسسة أمام العاملين من شأنه العمل على زيادة الالتزام المؤسسي فكلما كانت تلك الأهداف واضحة كلما كان فهم الأفراد لما هو مطلوب منهم تحقيق أفضل وأكثر شمولاً، مما يساعد في تعزيز الالتزام المؤسسي لديهم.

4. العلاقة مع المرؤوسين: أن العلاقة الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين تؤكد وجد ثقة متبادلة بين الأطراف، مما يعزز من نظرة الفرد الإيجابية إلى المنظمة واستمراره في العمل فيها.

القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الالتزام المؤسسي لدى العاملين، ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم، ويبعث بينهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع وينمي فيهم الرغبة فيا لمحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة، والعمل على تطوير التنظيم والأفراد من حيث الاحترام ومراعاة المشاعر وزيادة الرغبة بالعمل. (جودة، 2008)

## 2-2-9 سمات الوظيفة:

بناء الوظيفة على أساس استقلالية أكبر وجدية أكبر في العمل تشكل دافعا للفرد على بذل المزيد من الجهد، بالتالي فإن خصائص معينة للوظيفة يمكن أن تزيد من إحساس الفرد بالمسؤولية وبالتالي شعوره بالانتماء للمنظمة. (حساني، 2016)

2-2-10 مدى تشجيع المنظمة للالتزام: يقع على المنظمة دورا أساسيا في تعزيز الالتزام من خلال إعطاء الموظف حقوقه وتحفيزه وتوفير مناخ الإبداع وغير ذلك من الأمور التي تؤثر على الموظف وتشجيعه على الالتزام وتكمل المشكلة الكبرى في أن بعض المنظمات تتبع سياسات محددة في الأوقات الصعبة مثل تخفيض عدد الموظفين أو إعادة هندسة العمليات بتوفير الأموال والتقليل من خسائرها هذه الاجراءات تؤدي الى اضعاف ثقة العاملين بالإدارة بالتالي اضعاف درجة الالتزام المؤسسي لدى العاملين. (حساني 2016)

## 2-2-11 أبعاد الالتزام التنظيمي:

لقد طرح بعض الباحثين ممن اهتموا بدراسة الالتزام التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية عددا من الأبعاد التي توضح طبيعة ومفهوم الالتزام التنظيمي وهي تشكل أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين وهي ما يلي:

1. الالتزام الشعوري Commitment Affective: هو الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبط سيكولوجياً بالمنظمة من خلال مجموعة من المشاعر (الولاء، التعلق، الحنان، السعادة، الانتماء، الرغبة فهو التزام نابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة والانغماس فيها وتطابق أهدافه مع أهدافها ، وان قيمه تتسجم مع قيمها الأمر الذي يمنحه متعة في ارتباطه معها، الشعوري للفرد اعتمادا على ثلاث أسس متمثلة في:

1- القيم المشتركة participation value

2- وضوح الأهداف وتطابقها objectives of clear

3- الاندماج الشخصي interaction personality

فالأفراد الذين يكون ارتباطهم الرئيسي بالمنظمة نابع من شعورهم العاطفي تجاه المنظمة فأنهم يستمرون في ذلك العمل.

2- الالتزام المعياري Commitment Normative : ويعكس شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة ، وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الالتزام فشعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة التوجه الثقافي أو العائلي أو بعد دخوله المنظمة التوجه التنظيمي وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري .

3- الالتزام المستمر Commitment Continuance : وهو يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة وعدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها.(ولعة،2018)



## المبحث الثالث

### الثقة التنظيمية

#### 2-3-0 المقدمة:

يعد بناء الثقة من العوامل الأساسية التي تشجع روح التضامن والتعاون بين الافراد في كونها أساس لتكوين العلاقات الاجتماعية؛ لذا فقد اهتمت الدراسات في مجال السلوك التنظيمي بدراسة هذا المفهوم وتطورها في المنظمات لما يشكل هو من دافع أساسي نحو العمل وتطورها ولا قمت واسمع دراسات في مجالات عدة إدارة الأعمال والمنظمات التعليم إلى أنه لا يوجد اتفاق واحد يتعرف الثقة بين الباحثين لكونها من المصطلحات المركبة، الثقة تتكون نتيجة لمستويين من التواصل الشخصي و التنظيمي و اللذان يسمحان بتبادل اكبر قدر من المعلومات الشخصية والتنظيمية التي تبنا عليها ثقة الافراد لذا التواصل الإيجابي من العوامل الضرورية لبناء الثقة و توصف بأنها الاعتقاد بمقاصد الآخرين و توافق سلوكهم مع رؤية المنظمة. (الصالح، 2019) تعد الثقة في الوقت الراهن من العوامل الرئيسية في كفاءة مجموعات العمل و فعاليتها حيث تحتاج المنظمة إلى درجة عالية من التفاعلات البشرية و تبادل المعلومات و شمولية الفكر والجهد لحل المشكلات الأمر الذي أضحي معه وجود حد معين من الثقة أساس لنجاح العلاقات الفردية والجماعية داخل التنظيم. (درادكة، المطيري 2016)

#### 2-3-1 تعريف الثقة التنظيمية:

نال مفهوم الثقة التنظيمية اهتماما واسعا من الباحثين في العلوم الادارية بعدما كان مجال الاهتمام مقتصرًا علي العلوم النفسية والاجتماعية فقط فقد بدأ الاهتمام بالثقة التنظيمية يتزايد من قبل الباحثين في أواخر السبعينيات من القرن الماضي، وتحقق الثقة التنظيمية ميزات جوهرية للمنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وللثقة التنظيمية أربعة تأثيرات هامة علي العلاقة بين الموظفين والمنظمة هي:

✚ الثقة تسهل عمل الإدارة

✚ الثقة تسهل فرصة مواجهة المخاطر العالية

✚ الثقة تسهل الاستخدام الفعال للموارد

✚ الثقة تؤثر على جميع أنشطة المنظمة

كما أن الثقة التنظيمية تعكس التزاما نفسيا في المؤسسات التربوية لا يخضع الي لقوانين تنظيمية،حيث ان كل طرف يؤمن بقدرات وكفايات الطرف الاخر ،مما يسمح بزيادة فرص تبادل الخبرات والافكار و الآراء بين العاملين علي اختلاف مستوياتهم كما أشار بعض الباحثين أن للثقة التنظيمية فوائد جمة منها الابتكار.

✚ تخلق استقرارا عاطفيا

✚ تسهل القبول والانفتاح وحرية التعبير

✚ تشجع على المجازفة المخاطرة

وإذا كانت أهمية الثقة واضحة في الوقت الحاضر، فإن أهميتها سوف تزداد بشكل كبير في المستقبل نظرا لاتجاه المنظمات نحو العلاقات المفتوحة، والاتصالات غير الرسمية، والهيكل التنظيمية المرنة (عبد السميع، 2010).

الثقة التنظيمية: هي الايمان العام والثقة بنوعية وقابلية اشخاص معينين (مثل زملاء العمل والرئيس المباشر) أو مجموعات معينة (مثل الادارة العليا) ضمن المنظمة، والرغبة في الاعتماد عليهم علي اساس تصرفهم كما متوقع منهم فضلا عن عدم الاهتمام بمراقبة سلوكهم بهذا الخصوص(كريمة، مروة، 2021).

وعموما هناك خمس حقائق تعكس مفهوم الثقة هي:

1. الاحسان: شعور طرف ما بأن الطرف الاخر يحسن اليه بالخير ويمده بالعطف.
2. المعولية: المدي الذي يعتمد فيه شخص ما على شخص أو مجموعة أخرى.
3. الكفاءة: المدي الذي يمتلك فيه الطرف الاخر (المؤتمن)المهارة والمعرفة الخبرة.
4. الاستقامة: شخصية الطرف المؤتمن وسلامة نزاهته ومصداقيه
5. الانفتاح: المدي الذي يكون ليس فيه هناك أي حجب للمعلومات من الاخر (كريمة، مروة، 2021).

## 2-3-2 أهمية الثقة التنظيمية:

من المعلوم أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فإن العامل الذي يعلم أن إدارة المنظمة ستقدر مجهوداته على المدى القصير والبعيد فإنه يتفانى في عمله لكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المنظمة لا تفي بوعدا للعاملين فإن هذا يكون أمرا غير محفز له علي تطوير العمل

والإبداع وزيادة الكفاءة لذلك فإن التزام المديرين يؤتي الثقة للعامل في المنظمة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم علي العمل ويوفر كثيرا من الوقت الضائع، (العنزي، وآخرون).

أن بناء الثقة له أثر كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة حيث إن هناك علاقة موجبة بين الثقة وكلا من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع، في حين توجد كذلك علاقة عكسية بين الثقة وكلا من دوران العمل والغياب والصراع بين الأفراد داخل المنظمة. تعتبر الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأسمال المنظمة، سواء كانت الثقة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، وأن المنظمات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقتها بمعدلات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحا وتكيفا وإبداعا من المنظمات التي تتعدم بها الثقة. (أوقد أقر الباحثون بأهمية الثقة في خلق التوازن والتعاون وتحقيق الأهداف كما أنها تسهم في تكامل عملية الرقابة وشمولها ضمن المنظمة بالإضافة إلى قدرتها في مصداقية الجهود الرقابية من خلال خلق التوازن للتأكد من استجابة الأعضاء ومسايرتهم للأمر، ويرى بعض الباحثين أن الثقة توفر الكثير من الفوائد لبيئة المنظمة كما أن وجود الثقة لها دور في الدفع نحو التطوير والتنمية في الاتصالات الفعالة في زيادة فاعلية المنظمات كما أن المؤسسات التي تتميز بالثقة يمكن للمرء أن يرى فيها، الجو المفتوح لمشاركة الموظفين الذين يتحملون المسؤولية والالتزام والرضا الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات وزيادة في الإنتاجية والتحفيز والإبداع. لما كانت الثقة المتطلب الاساسي في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة هي الى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من اجل مواكبة التطور في المجتمع ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة، فأن الثقة تحتاج الى قواعد لابد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه او زعزاعته.

### 2-3-3 قواعد الثقة التنظيمية: (كريمة، مروة، 2021)

1-عدم الافراط في الثقة بالآخرين: ليس من الضروري ان يثق شخص بأناس لا يعرفهم جيدا ولا يشتركون معه في نفس الأهداف.

2-محدودية الاهداف: ان الثقة دون حدود تعني في الممارسة ثقة غير متوقعة ، والثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الاهداف والدفاع عنها لدرجة التضحية من اجل الوصول اليها ، والمنظمات المعتمدة على الثقة تعيد تصميم عملها بما يتناسب مع اجواء الثقة الميدانية ، وستكون الرقابة بعد التنفيذ عند تقويم النتائج.

3-الثقة تتطلب القدرة على التعلم والتكيف: إذا كان البناء التنظيمي يدد مدى استقلالية وثبات الجماعات، فأن الظروف الضرورية تمثل القدرة على التغيير عندما تطلب الظروف ذلك فعليها الخروج نهائيا من التنظيم.

4-الثقة تتطلب الحزم: وذلك إذا ما أخفقت الإدارة في اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات وثبت ان الثقة غير موجودة ليس لأن العاملين مخادعون، ولكن لضعف قدرتهم على التعايش مع التوقعات، أو لعدم امكانية الاعتماد عليهم في انجاز المطلوب.

5-الثقة تتطلب التكامل التنظيمي: ومن اجل ان يعمل الجميع فيجب ان تلتقي اهداف التنظيمات الصغيرة مع اهداف التنظيمات الكبيرة.

6-تحتاج الثقة للاتصال: يتطلب الالتزام والوفاء المشترك اتصالا شخصيا حتى يكون حقيقيا، لذلك فالمنظمات بحاجة الى عقد المزيد من اللقاءات الشخصية التي لا تشكل فرصا للتعارف ومقابلة القادة فقط. بل لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية ايضا.

7-الثقة تتطلب تعددية في القادة: لا يمكن ادارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة حتى في أحسن أحوالها، ولذلك فهي بحاجة الى التعثر والتشديد.

8-تناقض الثقة التنظيمية: وتتضمن انه من السهل تحطيم الثقة إذا ما تم الذهاب إليها بطرق غير متوقعة، وفي الوقت نفسه من السهل بناؤها والمحافظة عليها بدون ضحايا للتفكير السطحي الضيق.

## 2-3-4 محددات الثقة التنظيمية:

الثقة التنظيمية على انها بناء علاقة قوية بين القادة والاتباع بشكل ينتج عنه تنفيذ المهام و الانشطة المطلوبة علي احسن وجه، بالإضافة الي ذلك فقد قام بتطوير نموذج لقياس الثقة التنظيمية يعتمد علي اربعة محددات اساسية وهي:

✚ المصدقية Credibility: وتعني التطابق بين القول والفعل، وبمعني اخر الالتزام والوفاء بالوعود المتفق عليها بين الطرفين.

✚ الاعتمادية Reliability: وتعني اعتقاد الافراد بان القائد لديه الكفاءة اللازمة لمساعدتهم في حل مشكلات العمل.

✚ المودة Intimacy: وتعني قدرة القائد علي بناء قوية مع المرؤوسين تقوم على الود والالفة.

✚ المنفعة الذاتية Self\_interst: وتعني تحقيق التوازن بين المنفعة الخاصة بالمنفعة الشخصية والأهداف العامة وأهداف المنظمة.

تعتبر الثقة التنظيمية أداة مهمة وضرورية لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة، بالإضافة إلى عنصر الإلتزام التنظيمي الذي يعد عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية فتربطه علاقة بالثقة التنظيمية فنذكر منها:

✚ تعتبر الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي أمران متلازمان فالإلتزام التنظيمي لا يمكن تحقيقه إلا ببناء الثقة التنظيمية؛ الثقة العالية تشير إلى الإلتزام العالي لدى العاملين في المنظمة، وبالتالي قبولهم للقيم الجوهرية مما يخلق مناخاً من السيطرة على السلوك وزيادة معدلات الولاء والتماسك في المنظمة مما يقلل من ميل الأفراد لترك المنظمة

✚ نقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة والذي سينعكس بدوره على الإلتزام التنظيمي كونهما أمران متلازمان سيجعل العاملين بلا قيمة ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلية المنظمة وفشلها في تحقيق الأهداف

✚ تعتبر الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي حجر الزاوية في عمل المنظمات اليوم، وتؤثر تطبيقاتها بشكل مباشر على العاملين، فتسهم في خلق الشعور بالرضى تارة أو بالاستياء تارة أخرى، وهذا يعتمد على مستوى الثقة التنظيمية المتبادلة بين المنظمة والعاملين ومدى الإلتزام في جوانب العمل ✚ تعتبر الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي أهم العوامل المؤدية إلى النجاح المؤسسي، ويعتبر العامل الأهم في تشكيل الإلتزام التنظيمي هو ثقة الموظفين في منظماتهم، تعتبر الثقة التنظيمية مؤشر هام على الإلتزام التنظيمي في المنظمات فهي عامل مهم في تحصيل الأهداف التنظيمية.

### 2-3-5 أبعاد الثقة التنظيمية:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمي، ولكن معظمها يركز على ثلاثة أبعاد نذكرها فيما يلي:

1. الثقة بالمشرفين: تتمثل في تلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين تجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين حيث إن الأمانة والاستقامة سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقياد فإنهم يرغبون في أن يكونوا طوعاً أمراً لأنهم على ثقة بأن حقوقهم ومصالحهم لن يتم هدرها أو المساس بها، فمن غير المنطقي أو المحتمل أن يتبع الأفراد من يرونه غير أمين أو يرونه مستغلاً و مستبداً.

تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه، إذا ما كانت تتوافر فيه صفات الكفاءة، والجدارة، والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم ونظراً لأن الأمانة والثقة هما سمتان أساسيتان مرتبطتان بالإشراف، فعندما يثق العاملون بالمشرّف، فإنهم

يرغبون في تنفيذ أوامره برضا تام، وعلي النقيض لن يتبع العاملين من يرونه غير أمين أو غير مستقيم أو من يستغلهم.

(فليح 2010)

2. الثقة بزلاء العمل: يقصد بهذا البعد العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات بين جميع الأطراف بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، ولقد أصبحت الثقة في زملاء العمل أمرا في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات الحديثة مع تزايد اعتمادها على العمل الجماعي في شكل فرق عمل، لذا فالثقة مطلوبة بفعل تأثيرها الكبير على أداء الفريق.

هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل و الآخرين. يقصد بها العلاقات التعاونية المدعومة بالسلوكيات الإيجابية بين العاملين، والتي ينتج عنها الاشتراك في تبادل الأفكار والمعلومات، والاتصالات المفتوحة بينهم، بما يساهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة بينهم. وتزداد معدلات الثقة بين زملاء و فرق العمل كلما زادت مهاراتهم والتزامهم بالسعي نحو تحقيق هدف مشترك.

3. الثقة بإدارة المنظمة: بعدما زاد الوعي بأهمية المورد البشري كأهم مورد في المنظمة باعتباره مصدر للإبداع والابتكار، أدركت المنظمات أن نجاحها مرتبط بهذا المورد، ولذا فهي مطالبة بتوطيد العلاقة به، وبالتالي فالثقة المتبادلة بين الطرفين لابد أن تكون موجودة، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام هذه الأخيرة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم ينخفض مستوى ولائهم لها.

وهناك من يعتبر الثقة التنظيمية أنها مصدر للميزة التنافسية، فهي تساهم في بناء رأس المال الفكري في المنظمات، كما أنها تؤدي إلى القناعة التامة بالالتزام التنظيمي، والولاء، وتحقيق مرونة عالية في العمل. تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال اشباع احتياجاتهم و رغباتهم و تقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، ووضوح توقعاتهم، وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع، فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة، كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثم انخفاض ولائهم و

التزامهم التنظيمي (صديق،2005) تعد الثقة بإدارة المنظمة من أهم الأمور التي تسعى المنظمات إلي تحقيقها، حيث أن فقدان هذه الثقة من جانب العاملين سيجعل المنظمة تواجه العديد من المشكلات، بل من الممكن أن يؤدي إلي تدهور المنظمة ككل (موسي وإسماعيل،2015). ويؤكد فليح (2010) على أنه إذا ما أرادت المنظمة تحقيق أهدافها، وإداراتها بكفاءة عالية فلا بد من وجود الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة؛ حيث أن نقص الثقة يقلل من قيمة العاملين، وانعدامها يجعل العاملين يفضلون مصالحهم الشخصية علي مصالح المنظمة، ويقلل من ولائهم وانتمائهم له. (موسي وإسماعيل،2015)

## المبحث الرابع الدراسات السابقة

### 2-4-0 المقدمة:

تهدف الدراسات السابقة إلى التعرف على أهم ما تم تناوله الباحثون حول موضوع الدراسة وهذا يسهل على الباحث الرجوع والوصول إلى معلومات أشمل حول الموضوع.

### 2-4-1 الدراسات السابقة:

1. دراسة (الفقيه، 2019): تناولت ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها في المدارس السعودية لا يتوقع نجاح أي عمل تربوي بدون قيادة فاعلة؛ بل أن القيادة تعدُّ مصدرًا لنجاح المؤسسات التربوية؛ ذلك لأن كل عمل في الإدارة يتطلب عقلًا يستوعب مختلف إمكانات المنظومة التربوية، ويستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك الإمكانيات، خاصة أن القائد هو المسؤول عن توفير كافة عناصر التنظيم السليم للإدارة، ومدى ممارستها لكافة مسؤولياتها بشكل سليم، ومدى تحقيقها لأهدافها، وأساليب تحقيق تلك الأهداف. ومع كون القيادة مصدرًا للنجاح؛ إلا أن عدم استخدام الأساليب القيادية الملائمة لإمكانات المؤسسة التربوية؛ قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المنشودة. (خالد الشملان، 2017، ص 12). ومما يدعم ذلك تزايد الانتقادات الحادة الموجهة للمدارس، نتيجة سوء الإدارة من جانب وتفشي حالات الفساد بما تتضمنه من المخالفات والتجاوزات المالية والأخلاقية من جانب آخر؛ مما أدى إلى تعالي الأصوات والدراسات العلمية، التي تنادي بضرورة تطوير المدارس لمعايير عمل أكثر رقيًا، توفر التوازن بين تميز الأداء وأخلاقياته. (Bussey Leslie Everson; Susan، 2007، p.45). ومما زاد الحاجة إلى الاهتمام بالسلوكيات الأخلاقية في إدارة المدارس، تزايد التوجهات الحديثة في الإدارة التي تنادي بقيادة أخلاقية للمؤسسات التربوية؛ قيادة تطبق معايير الشفافية والنزاهة، وتعمل إجراءات محاربة الفساد ومجابهة الرشوة التي صارت سرطاناً يهدد قيم المدارس. (Kihara, Toshiya; Chichibu، 2013، p.14 iyuki,Tosh

2. دراسة (دياب و مهدي، 2022): تناولت القيادة الأخلاقية مدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي

هدف البحث إلى التعرف على ممارسات القيادة الأخلاقية لدى القيادات الجامعية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (450) 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 لدى 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.

### 3.دراسة (الصريع، 2020): تناولت القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالثقة التنظيمية

2020 University, Hebron ملخص الدراسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم وبيان درجة اقتران القيادة الأخلاقية بالثقة التنظيمية تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المديرية). استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لمعرفة العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية وتم استخدام أداتين ، الأولى القيادة الأخلاقية والثانية الثقة التنظيمية للإجابة على أسئلة الدراسة ، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (465) معلم ومعلمة من المدارس الخاصة من مديريات محافظة الخليل الأربعة وهي (مديرية التربية والتعليم /الخليل ، مديرية التربية والتعليم /شمال الخليل ، مديرية التربية والتعليم /جنوب الخليل ، مديرية التربية والتعليم /بطا) في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2020/2019) وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية تبعاً لمتغيرات الدراسة. وأظهرت النتائج : أن هناك علاقة طردية موجبة دالة احصائياً بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية لدى المعلمين والمعلمات ، وفقاً لمتغيرات الدراسة ، وأن مظاهر مجال الأخلاقيات الشخصية للقيادة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة كانت بدرجة عالية تراوحت ما بين (79.8-79.37) وأن درجة توافر القيادة الأخلاقية لدى المدير من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في محافظة الخليل كانت عالية إذ بلغ قيمة المتوسط الحسابي للقيادة الأخلاقية (3.98) والانحراف المعياري (0.58) كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات القيادة الأخلاقية للمعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي)، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المديرية لصالح مديرية الخليل كما أظهرت النتائج أن درجة الثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر أنفسهم كانت عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.92) ، والانحراف المعياري (0.88) ، وعدم وجود فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات الثقة التنظيمية للمعلمين والمعلمات من وجهة نظر المعلمين أنفسهم في المدارس الحكومية في محافظة الخليل تبعاً

لمتغيرات (الجنس ، سنوات الخبرة ، المؤهل العلمي، المديرية) الكلمات المفتاحية : القيادة الأخلاقية – الثقة التنظيمية – محافظة الخليل – المدارس الخاصة.

4. دراسة (الصالح،2019): تناولت مستوى الثقة التنظيمية ع طريق ممارسات القيادة الأخلاقية التشاركية هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين في مدارس التعليم العام في دولة الكويت من وجهة نظرهم، وعلاقتها بممارسة القيادة الأخلاقية التشاركية لأعضاء الإدارة المدرسية، واعتمدت الدراسة منهج البحث الوصفي من خلال تبني أداتين للدراسة، الأولى هي مقياس الثقة التنظيمية وقد تكونت من (١٥) بنداً. أما الأداة الثانية فهي مقياس ممارسة القيادة الأخلاقية وتكونت من (١٣) بنداً موزعاً على ثلاثة قيم تنظيمية شكلت ثلاثة مجالات رئيسية هي العناية، والنقد، والعدالة لأعضاء الإدارة المدرسية وهم مدرء المدارس، والمديرين المساعدين، ورؤساء الأقسام، وقد تم توزيع أداتي الدراسة على عينة عشوائية بلغت (١٣٥١) معلماً ومعلمة في مدارس الكويت بمختلف المراحل الدراسية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- استجابة المعلمين كانت مرتفعة نحو مستوى الثقة التنظيمية، وحصل محور الثقة بالمشرف المباشر أولاً على أعلى استجابة من أفراد العينة، يليه الثقة بالزملاء ثانياً، ثم مجال الثقة بإدارة المدرسة ثالثاً.
- اتجاهات المعلمين نحو ممارسة القيادة الأخلاقية كانت مرتفعة إلى متوسطة، وحصل رئيس القسم العلمي على أعلى استجابة لسلوك القيادة الأخلاقية وفق آراء العينة، يليه مدرء المدارس، ثم المدرء المساعدين.
- تتنبأ ممارسات القيادة الأخلاقية التشاركية لأعضاء الإدارة المدرسية بما نسبته ٣٧% من الدرجة الكلية للثقة التنظيمية للمعلمين، وتوجد علاقة إحصائية بين ممارسة القيادة الأخلاقية لكل من رؤساء الأقسام، ومدرء المدارس، والمدرء المساعدين - بالترتيب-وبين الثقة التنظيمية للمعلمين.

5.دراسة (نصرالدين، 2021): تناولت أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها السبعة (العدالة التنظيمية، التوجه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة ) على الالتزام التنظيمي للأساتذة الجامعي في جامعات (ورقلة ومسيلة وبسكرة) بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، المعياري، المستمر)، مستنديين في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 733 أستاذ، معتمدين في تحلي النتائج على البرنامج مستعينين بجملة من الأدوات والاختيارات الإحصائية والتي توصلت الدراسة من خلالها إلى أن SPSS v الاحصائي 20 مستوى جيد من ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في الجامعات مح الدراسة وكذلك مستوى جيد من الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، كما أثبتت النتائج وجود أثر بدرجة متوسطة للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، كما كان رناك أثر بدرجة متوسطة للقيادة

الأخلاقية على الالتزام العاطفي بينما كان أثر بدرجة ضعيفة للقيادة الأخلاقية على الالتزام المعياري والمستمر، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروقات بين تصورات عينة الدراسة لممارسة نمط القيادة الأخلاقية بأبعاد تعزى إلى الجنس والأقدمية.

6.دراسة (سعيد، 2016): تناولت دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي ركز هذا البحث الميداني على دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الاتصالات المصري. وتكمن مشكلة البحث في عدة تساؤلات تتعلق بتوسط العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي للعاملين بقطاع الاتصالات المصري. كما استهدف البحث معرفة مدى إدراك العاملين بقطاع الاتصالات المبحوثة للعدالة التنظيمية والقيادة الأخلاقية. وتقوم الدراسة على أربعة فروض رئيسية، والفرض الرابع يقوم على ثلاث فروض فرعية، وتشير نتائج الدراسة واختبارات الفروض ونتائج التحليل الإحصائي التي تم تطبيقها على عينة مكونة من (384) مفردة من العاملين بقطاع الاتصالات محل البحث، إلى وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بقطاع الاتصالات المصري فيما يتعلق بمستوى إدراكهم للعدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث. مما أثبت عدم صحة الفرض الأول. كما توصلت النتائج إلى وجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في قطاع الاتصالات المصري فيما يتعلق بمستوى إدراكهم للقيادة الأخلاقية. مما أثبت عدم صحة الفرض الثاني. كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدراك العاملين في قطاع الاتصالات المصري للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لهم. مما أثبت عدم صحة الفرض الثالث. كما توصلت النتائج إلى أن العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، وعدالة التعاملات) تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في قطاع الاتصالات المصري. مما أثبت صحة الفرض الرابع كلياً.

7.دراسة (ليبب، 2023): تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لقد تمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي بالتطبيق علي العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمائيات بالقاهرة الكبرى، لتحقيق هذا الغرض فقد تم إختيار عينة طبقية عشوائية من العاملين، ثم تم تطوير ثلاثة فروض رئيسية للبحث، وتم جمع البيانات الميدانية عن طريق المقابلات الشخصية، وتم توزيع (400) قائمة استقصاء علي العاملين وبلغ عدد القوائم الصحيحة(307)، وبلغ معدل الاستجابة (76.8%). ولقد توصلت نتائج البحث إلي وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوي إدراك العاملين لأبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الإلتزام التنظيمي، وأشارت النتائج أيضاً إلي وجود علاقة إرتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأخلاقية والإلتزام

التنظيمي، وقدمت نتائج البحث مقترحات لتحسين مستوى الإلتزام التنظيمي من خلال التطبيق الفعال لأبعاد القيادة الأخلاقية، وأخيراً، قدم الباحث مجالات مقترحة لدراسات مستقبلية في ضوء التحليل النقدي لأدبيات موضوع البحث.

#### 8. (المعاينة، 2021)

توقف نجاح اية منظمة على قيادتها، وتتطلب القيادة الناجحة مراعاة البعد الأخلاقي الى جانب الابعاد الفنية والإدارية. ونحن بحاجة لقيادة اخلاقيين حيث يتوقف مستقبل المجتمع على مثل هؤلاء القادة الذين يستطيعون ممارسة قيادة قوية تتضمن خدمة الاخرين. وتهدف الدراسة الحالية رصد واقع دور القيادة الاخلاقية على التعليم العالي والبحث العلمي بأبعادها ثلاثة لما لها من اهمية كبرى تنعكس على اداء الاداري بتلك الادارات التعليمية وتأثير ذلك بالتبعية على القيادات التنفيذية التابعة لهذه الادارات. وقد توصلت الدراسة الى تحقيق القيادة الاخلاقية في تحقيق الإلتزام التنظيمي في ثلاثة ابعاد بدرجة متوسطة وفي بعد وضوح الدور بدرجة اعلى من المتوسط ولا تحقق الا في بعد واحد هو بعد العدالة.

9.دراسة (أسحق، 2018):تناولت أثر الثقة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات أخلاقيات الاعمال وأداء العاملين هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى ممارسات أخلاقيات الأعمال في الشركات السودانية، واختبار أثر الثقة التنظيمية بأبعادها كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات أخلاقيات الأعمال وأداء العاملين ، ولتحقيق اهداف الدراسة تم بناء نموذج اعتماداً على الدراسات السابقة ونظرية التبادل الاجتماعي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، حيث كانت الاستبانة هي الاداة الرئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة في عينة من الشركات العاملة بولاية الخرطوم، حيث وزعت(350) استبانة للشركات موضع الدراسة استردت منها (318) استبانة بنسبة بلغت (91%). وقد توصلت الدراسة إلى، وجود أثر إيجابي بين ممارسات أخلاقيات الأعمال وأداء العاملين والثقة التنظيمية، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود أثر إيجابي بين الثقة التنظيمية وأداء العاملين. وكشفت الدراسة على أن أبعاد الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وأداء العاملين، وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات. الكلمات المفتاحية: الثقة التنظيمية، أخلاقيات الأعمال، أداء العاملين

10.دراسة (رضوان، 2014): تناولت الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي استهدفت هذه الدراسة قياس أثر الثقة التنظيمية (كمتغير وسيط) في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والتي تضمنت (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، وعدالة التفاعلات) وبين الإلتزام التنظيمي. وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الغربية قوامها 328 مفردة. وتم تطوير استمارة استقصاء لتجميع البيانات الميدانية اللازمة لإجراء الدراسة، وقد تم إجراء اختبار الثبات

والصدق للمقاييس التي استخدمت في الدراسة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، ومعامل ألفا كرونباخ. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي إيجابي لأبعاد.

11. دراسة (الشريفي، 2021): تناولت الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية هدف البحث الى استكشاف العلاقة بين القيادة الأخلاقية من خلال أبعادها) التوجه نحو العاملين، العدالة، تقاسم القوة، التوجيه الأخلاقي، وضوح الدور، والاستقامة (، وسلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة) الإيثار، الضمير الحي، الروح الرياضية، الكياسة، طوعية المشاركة (، وقد جرى اختبار الدور الوسيط للثقة التنظيمية بأبعادها) الثقة بالمشرفين، الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المصرف (في العلاقة بين المتغيرين. وقد تم اختيار عددا من المصارف الحكومية العاملة في محافظة النجف الاشرف.

12. دراسة (الرميدي و الأسرج 2021): تناولت الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية و نية العاملين لترك العمل

هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية فئة (أ). ولتحقيق هدف الدراسة، تم تصميم استمارة استقصاء وتوزيعها على عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة فئة (أ) بالقاهرة الكبرى. وقد تم الاعتماد على تحليل 386 استمارة صالحة. وقد تم استخدام تحليل المسار باستخدام برنامج AMOS 21.7 للتعرف على الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل. وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونية العاملين لترك العمل في شركات السياحة المصرية فئة (أ).

13. دراسة (غرارة، 2020) تناولت الثقة كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقة التنظيمية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في شركة الغزل والنسيج والتصنيع - بسكرة، ولإجراء هذه الوساطة، تم استخدام استبانة مكونة من (41) فقرة كأداة لجمع المعلومات. (70) استبانة على العمال و (65) استبانة صالحة للتحليل.

تم استخدام المنهج الوصفي في الفصل النظري. تم استخدام نهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي. تمت المعالجة الإحصائية من خلال برنامج الإصدار 25 (Spss)، حيث كشفت النتائج عن وجود تأثير إحصائي للعدالة التنظيمية على المشاركة التنظيمية، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي بوجود العدالة التنظيمية، وكذلك الثقة التنظيمية التي تتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي. كما خلص في نهاية الدراسة إلى أن الثقة التنظيمية كوسيط كانت جزئية لطبيعة التأثير المتبادل بين العدالة التنظيمية والمشاركة التنظيمية.

14.دراسة (فليح ، 2010): تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

تضمن هذا البحث الأمانة التنظيمية والالتزام التنظيمي لمكاتب الرعاية الاجتماعية في بلدة تكريت، ومشاكل هذه الدراسة، وزيادة الثقة التنظيمية للموظف في المنظمة. هذا ينعكس على الالتزام التنظيمي للموظف دون قيمة، لذلك تحتوي هذه الورقة على المساهمين الشخصيين من المنظمة. هذا البحث له العديد من الاستنتاجات

15.دراسة (كريمة و مروة ،2021): تناولت الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي

تناولت الدراسة موضوع الثقة التنظيمية وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وحيث تم دراسة عينة من المبحوثين ببلدية المسيلة والتي تكونت من 30 معلم، واستخدمنا في ذلك استمارة بحث حول الموضوع وبعد التعرف على الجوانب المحيطة بالموضوع والتعريف بالدراسة، قمنا بتحليل النتائج المستخلصة على ضوء التساؤلات المطروحة سابقا وهي كالآتي: - هل توجد علاقة بين الثقة في الإدارة العليا والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟ - هل توجد علاقة بين الثقة في المدير والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟ - هل وجد علاقة بين الثقة في زملاء العمل والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي؟ وفي الأخير استخلصنا جملة من النتائج وهي كالآتي: - توجد علاقة بين الثقة في المدير والالتزام الوظيفي - توجد علاقة بين الثقة في زملاء العمل والالتزام التنظيمي - توجد علاقة بين الثقة في الإدارة العليا والالتزام الوظيفي.

16.دراسة (بعاج، 2022): تناولت أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل تأثيرات الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في جامعة عمار تلجي بالأغواط، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل يتمثل في الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في المعلومة، الثقة في الأسلوب، الثقة في القيم، الثقة في السياسات)، ومتغير وسيط يتمثل في الرضى الوظيفي، ومتغير تابع يتمثل في الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر). ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استمارة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة البالغ حجمها 413 مفردة حيث تمت الاستعانة بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية واستخدام برنامجي Spss SmartPls بهدف دراسة مختلف العلاقات السببية بين مختلف المتغيرات المدروسة. بعد التحقق من صحة النموذج المدروس بالمنطق الرياضي، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وأثر دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05 لكل من الثقة التنظيمية والرضى الوظيفي على الالتزام التنظيمي، كما أن للثقة التنظيمية أثر بالغ الأهمية إحصائيا على الالتزام التنظيمي من خلال الرضى الوظيفي أكثر منها لو كانت العلاقة بينهما بشكل مباشر.

17.دراسة (ولعة، 2019): تناولت دور الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في مصلحة الموارد البشرية التابعة للمديرية الجهوية لقسم الإنتاج شركة سوناطراك بحاسي مسعود، حيث تكون مجتمع الدراسة من (183) عامل ، أما العينة فقد تم توزيع (100) استبيان على عمال هذه الشركة وقد تم استرجاع (90) استمارة استبيان صالحة للتحليل فتم استخدام المنهج الوصفي في الفصل النظري وتم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي وتمت المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج (SPSS) نسخة (19) وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: تبين أن هناك مستوى متوسط من الثقة التنظيمية في شركة سوناطراك ووجود مستوى عالي من الإلتزام التنظيمي، وبينت النتائج أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط (27.6%) وأضح أن الثقة التنظيمية تفسر (7.6%) من الإلتزام التنظيمي، وبينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإلتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، مدة الخدمة الوظيفية، ديمومة الوظيفة)

18. دراسة (فارس، 2016): تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة ويبلغ عددهم (170) موظفاً إدارياً، وتم تصميم استبانة اعتماداً على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وتم استخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم استرداد 125 استبانة بنسبة استرداد (73.5%) وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي .

19. دراسة (حساني، 2016): تناولت العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

حاولنا من خلال الدراسة التي قمنا بها معالجة موضوع " العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي، وقد اخترنا مديرية أملاك الدولة كونها من المديريات الحساسة. وبعد التحليل والمعالجة توصلنا إلى أن توجد علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي. توجد علاقة بين عدالة التوزيعات والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي. توجد علاقة بين عدالة الإجراءات والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي. توجد بين عدالة التعاملات والالتزام التنظيمي لدى موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية أم البواقي. كما سمحت هذه الدراسة بتقديم مجموعة من الاقتراحات بناء على

أوجه القصور التي لمسناها في دراستنا، ومن أبرزها: تجسيد العدالة التنظيمية في مختلف المؤسسة الجزائرية، من أجل تطوير الموارد البشرية وتنميتها وبالتالي ضمان ولائهم والتزامهم اتجاه مؤسساتهم.

**20.**دراسة (الرواس، 2022): تناولت أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي

هدفت الي التعرف علي مستوي القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية و التعليم بمحافظة ظفار، و الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول مستوي ممارسة القيادة الأخلاقية و مستوي الالتزام التنظيمي في المديرية للتربية و التعليم بمحافظة ظفار تعزي لمتغيرات الدراسة ، واشتملت عينة الدراسة علي (270) موظف ، وتصلت الي عدة نتائج أهمها :جاء مستوي القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي بدرجة استجابة عالية .

**21.**دراسة (المزيني والشمري، 2022): تناولت أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي

تركز هذه الدراسة على أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي للأكاديميين و الإداريين بكلية سينا الاهلية بجدة من خلال مشكلة الدراسة "ما مستوي توافر الممارسات الأخلاقية للقيادة في كلية ابن سينا بمحافظة جدة و أثرها علي الأداء الوظيفي ؟" وتم وضع العديد من الفرضيات بما في ذلك " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين فيما يتعلق بتأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال الاستبانة الموزعة علي المبحوثين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين بالكلية.

## **2-4-2 العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي:**

تعتبر الثقة التنظيمية أداة مهمة وضرورية لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة بالإضافة إلى عنصر الالتزام التنظيمي الذي يعد عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية فتربطه علاقة بالثقة التنظيمية فنذكر منها:

تعتبر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي أمران متلازمان فالالتزام التنظيمي لا يمكن تحقيقه إلا ببناء الثقة التنظيمية الثقة العالية تشير إلى الالتزام العالي لدى العاملين في المنظمة، وبالتالي قبولهم للقيم الجوهرية مما يخلق مناخا من السيطرة على السلوك وزيادة معدلات الولاء والتماسك في المنظمة مما يقلل من ميل الأفراد لترك المنظمة؛ نقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمة والذي سينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي كونهما أمران متلازمان سيجعل العاملين بلا قيمة ويفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة، ومن ثم انخفاض التزامهم وولائهم لها، وهذا بدوره سينعكس على كفاءة وفاعلية المنظمة وفشلها في تحقيق الأهداف؛<sup>2</sup> تعتبر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي حجر الزاوية في عمل المنظمات اليوم، وتؤثر تطبيقاتها بشكل مباشر على العاملين، فتسهم في خلق الشعور بالرضى تارة أو بالاستياء تارة أخرى، وهذا يعتمد على



مستوى الثقة التنظيمية المتبادلة بين المنظمة والعاملين ومدى الالتزام في جوانب العمل تعتبر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي أهم العوامل المؤدية إلى النجاح المؤسسي، ويعتبر العامل الأهم في تشكيل الالتزام التنظيمي هو ثقة الموظفين في منظماته؛ تعتبر الثقة التنظيمية مؤشر هام على الالتزام التنظيمي في المنظمات فهي عامل مهم في تحصيل الأهداف التنظيمية.

### 2-4-3 العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية:

إن بناء وتكوين الثقة التنظيمية في الوقت الراهن أصبح مطلباً أساسياً لضمان التفاعل والتبادل بين العاملين والإدارة، لضمان إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية، وبدونها لا يمكن أن تستقر المنظمات في العمل والبقاء . وتعتبر الثقة التنظيمية عن مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين، حيث ينظر إلى الاتفاق عليها إلى أنه عقد نفسي غير مكتوب يشتمل على الالتزام سلوكياً وعقلانياً، وينتج عن هذا الاتفاق ثقة متبادلة تحكم الاتفاق بين الإدارة والعاملين رغم كونه غير مكتوب وغير ملزم قانونياً، إلا أنه الأساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما (الشكرجي 2008) و تأكيداً لأهمية الثقة التنظيمية؛ فإنها تحقق فوائد عديدة مثل العمل على التحفيز والابتكار، وتحقيق أكبر قدر من الاستقرار والارتباط العاطفي للعاملين بالمنظمة. كذلك فهي أيضاً تزيد من التفاعل والتعامل الصادق، وتسهم في تناول الآراء ووجهات النظر بحرية وموضوعية، وتمهد إلى إرساء الاستقرار طويل الأمد بالمؤسسة، ولبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزاعه (درادكة والمطيري، 2017). كما أن انخفاض معدل الثقة التنظيمية يؤدي إلى اختفاء القيم الإيجابية ويزيد من السلوك العدواني، ويقلل من سلوك المواطنة والالتزام التنظيمي. ومع تعدد الدراسات التي تناولت أبعاد الثقة التنظيمية فقد ركز معظمها على ثلاثة أبعاد حظيت بقبول العديد من الدراسات والبحوث وعن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وتحقيق الثقة التنظيمية، القيادة الأخلاقية من الأنماط القيادية الفعالة، وذلك لكونها تؤثر في إدراك العاملين وفي معدلات دافعيتهم للعمل. فقائد المؤسسة الأخلاقي يؤثر في إحساس العاملين بالثقة التنظيمية، ويولد لديهم الشعور بالمسئولية والاحترام المتبادل. كذلك أوضحت الدراسة التي أجراها

(درادكة والمطيري 2017) بهدف تقوية دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية وجود توافق بين آراء عينة الدراسة حول أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الثقة التنظيمية. وقد حدد السقاف وأبو سن (٢٠١٥) العلاقة بين القيادة الأخلاقية والثقة التنظيمية في عدة نقاط كما يلي:

أن القيادة الأخلاقية تحدد ما يمكن اعتباره صحيحاً ومقبولاً وأخلاقياً، وتدعم بناء منظومة القيم والمبادئ، وهذه بدوره يدعم الثقة التنظيمية لدي العاملين.

✚ أن القيادة الأخلاقية تتبني نمط وأسلوب إداري يتناسب مع رؤية المؤسسة، ويتسم بالمرونة، ويسهم في تحديد اتجاهات الأفراد بما يتوافق مع اتجاهات المنظمة.

✚ وجود القيادة الأخلاقية يدعم بناء منظومة القيم والمبادئ التي تسهم في استقطاب كوادر بشرية متميزة ذات مهارات وقدرات تزيد معدلات أداء عمل المؤسسة.

✚ إن تبني نمط القيادة الأخلاقية يدعم بناء هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة المؤسسة وإستراتيجيتها، وهذا يسهم في وجود إستراتيجية واضحة ومحددة للمؤسسة، مما يزيد من معدلات الثقة التنظيمية.

(بسام، أسماء 2021)

#### 2-4-4 مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

جدول رقم (2-4-1) مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
من حيث المكان والزمان	من حيث المكان فقد أجريت في الجامعات السودانية وأنجزت في الفترة من (2022) الي (2023).	من حيث المكان تمت في بيئات مختلفة عربية أو أجنبية وامتدت هذه الدراسات من (2010) الي (2022).
من حيث العينة	ركزت دراستنا على عينة عشوائية من الجامعات السودانية حيث قمنا بتوزيع استبان على عينة الدراسة.	ركزت على الدراسات على عينة عشوائية وتوزيع استبيان على عينة الدراسة. وهناك دراسات ركزت على المقابلة.
من حيث منهج الدراسة	استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي واعتمدنا على منهج دراسة الدراسة الحالة في الجزء التطبيقي عن طريق برنامج (spss) وبرنامج (amos).	استخدمت اغلب الدراسات السابقة على المنهج الوصفي والاستبيانات.

<p>تتوعدت الدراسات بين القطاع الخاص والعام حيث شملت عدة مجالات منها الصناعية والتجارية والخدمية.</p>	<p>استهدفت الدراسة عينة من الجامعات السودانية وهم (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جامعة الخرطوم، جامعة النيلين جامعة امدرمان الإسلامية، جامعة العلوم والتقانة، جامعة قادنر سيتي جامعة الرباط الوطني، جامعة السودان المفتوحة).</p>	<p>من حيث القطاع</p>
<p>ربطت الدراسات السابقة القيادة الأخلاقية بالعديد من المتغيرات التنظيمية مثل الثقة التنظيمية والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي وأداء العاملين.</p>	<p>اعتمدت الدراسة على ثلاث متغيرات أساسية وهم القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية.</p>	<p>من حيث متغيرات الدراسة</p>
<p>اعتمدت الدراسات على أبعاد القيادة الأخلاقية من أجل قياس الصفات الشخصية والإدارية والعمل بروح الفريق.</p>	<p>اعتمدت دراستنا على بعدين بالنسبة للقيادة الأخلاقية وأما بالنسبة للالتزام التنظيمي فقد اعتمدت الدراسة على ثلاثة أبعاد والثقة التنظيمية اعتمدت على ثلاثة ابعاد ايضا كوسيط للعلاقة بينهما.</p>	<p>من حيث أبعاد متغيرات الدراسة</p>

المصدر: من انجاز الباحثين بناء على الدراسات السابقة

بناء على الجدول نلاحظ أن الدراسات السابقة قد اتفقت مع دراستنا الحالية فيما يخص العينة العشوائية والمنهج (المنهج الوصفي) المستخدم والابعاد المستخدمة في قياس الالتزام التنظيمي واختلفت في الابعاد المستخدمة في قياس القيادة الأخلاقية وهناك اختلاف من حيث القطاع و الزمن و استخدمنا الثقة التنظيمية كوسيط.

: الجوانب التي استفادت منها الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

1- معرفة متغيرات الدراسة والاستفادة منها في صياغة إشكالية الدراسة.

2- تحديد ابعاد متغيرات الدراسة.

3- تصميم وبناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وتحديد فقرتها.

4- الاستعانة بنتائج الدراسات السابقة في تفسير وتحليل النتائج الحالية

5- تسهيل عملية الوصول الي المراجع التي تناولت متغيرات الدراسة.

# الفصل الثالث

منهجية الدراسة وقياس متغيرات  
الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

### 3-0 المقدمة:

يشتمل هذا الفصل على نظرية الدراسة، نموذج الدراسة، فرضيات الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات الدراسة، مصادر الحصول عليها، مصادر فقرات الاستبيان، قياس متغيرات الدراسة، اختبار ثبات وصدق الدراسة، أساليب التحليل الإحصائي.

### 3-1 منهجية الدراسة:

ذكرت دراسة (mores Anglos) أن منهجية الدراسة تعني مجموعة من المناهج والتقنيات التي توجه إعداد البحث وترشيد الطريقة العلمية. وقد اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي بغرض إنجازها البحث حيث يتم الرجوع إلى الكتب والأبحاث السابقة والأدبيات المتخصصة في هذا المجال والتي ستثر هذا البحث في جانبه النظر والتطبيقي وهذا المنهج الذي يقف عند وصف الظاهرة فقط بل يحلل واقعها ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة للوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعالفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة فالمنهج الوصفي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها وصولاً على تعميمات مقبولة ومن أشكاله، المسح دراسة الحالة، وتحليل الوظائف والدراسة التتبعية لمراحل معينة من النمو، وال يقتصر المنهج على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها وتحليلها التحليل المتعمق بل يتضمن قدراً من التفسير لهذه النتائج، لذلك كثيراً ما يقترن الوصف بالمقارنة بالإضافة إلى استخدام أساليب القياس، والتصنيف، والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة ثم الوصول لتعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

### 3-2 فرضيات الدراسة:

من نموذج البحث تنبثق الفرضيات الآتية:

#### الفرضيات:

1- القيادة الأخلاقية تؤثر على الإلتزام التنظيمي

2- القيادة الأخلاقية تؤثر على الثقة التنظيمية.

3- الثقة التنظيمية تؤثر على الإلتزام التنظيمي.

4 الثقة التنظيمية توسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإلتزام التنظيمي

### 3-3 عينة الدراسة:

يعتمد البحث على أسلوب العينة الميسرة (غير الاحتمالية) وتم اختيار 200 عينة من الأساتذة المحاضرين ومساعدى التدريس وموظفين ومدراء ورؤساء أقسام من الجامعات السودانية الحكومية.

### 3-4 مجتمع الدراسة:

هو المجموعة التي يمكن تعميم نتائج البحث عليها والتي لها علاقة بموضوع البحث بحيث يتكون مجتمع البحث الأصلي من اساتذة ومحاضرين ومساعد تدريس وموظفين من الجامعات السودانية بولاية الخرطوم حيث يتم الاعتماد على أسلوب العينة لأنه ليس بالإمكان دراسة المجتمع كله حتى إذا أمكن فإن عنصر الوقت لا يسمح.

### 3-5 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

تعتمد الدراسة على مصادر أولية وهي الاستبيان ومصادر ثانوية:

1. الدراسات والبحوث السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث
2. المراجع والكتب

لغرض الحصول على المعلومات من أجل استفاد متطلبات الدراسة والحصول على النتائج وتقديم التوصيات

وأظهار المساهمات العلمية أعتد الدارسين على نوعين رئيسيين لجمع البيانات والمعلومات وهي:

#### 1. مصادر ثانوية:

اعتمد الدارسون في هذا البحث على الكتب والمراجع المتخصصة والأبحاث والانترنت والأبحاث المنشورة.

#### 2. مصادر أولية:

وهي مصادر ذات معلومات حية متعلقة بموضوع البحث بصورة مباشرة وهي الاستبانة التي

قام الباحث بتصميمها من أجل الحصول على البيانات المطلوبة وكان عددها 250 استبانة حيث احتوى القسم

الأول على البيانات الأساسية واعتمد الدارس على مقياس ليكرث الخماسي وفي القسم الثاني والثالث والرابع

لكل فقرات الاستبيان حيث أن هذا المقياس صمم للتعرف على قوة موافقة أو عدم موافقة المستقصى منه.

### مقياس ليكرت الخماسي:

تم إعطاء كل درجة من درجات مقياس ليكرت الخماسي وزن ترجيحي كآآتي:

أوافق بشدة (1)، أوافق (2)، محايد (3) ، لا أوافق (4) ، لا أوافق بشدة (5)

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	2	3	4	5

جدول رقم (3-1)

المصدر اعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

### 3-6 مصادر فقرات الاستبانة:

من اجل الحصول على البيانات والمعلومات الأولية الخاصة بالدراسة تم تصميم الاستبيان في أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية كوسيط ويعتبر الاستبيان من الأدوات المعروفة في جمع المعلومات وتم جمع عبارات الاستبيان من دراسات وبحوث سابقة مختلفة لها علاقة بموضوع الدراسة ويتكون من:



القسم الأول:

البيانات الشخصية:

النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية

ب. البيانات الأساسية لمتغيرات الدراسة:

أبعاد القيادة الأخلاقية:

الاخلاقيات الشخصية: جدول رقم (2-3)

المصادر	الفقرة
الصریح 2020	1- يحترم المدير مواعيد العمل الرسمية.
	2- يتقبل المدير النقد بصدق ورحب وبودن تدمر.
	3- يحسن المدير التصرف بحكمة خلال إدارة الازمات.
	4- يمتلك المدير القدرة على تحمل كل المسؤوليات.
	5- يطبق المدير الأنظمة على نفسه قبل مطالبة الاخرين بتطبيقها.

الاخلاقيات الإدارية: جدول رقم ( 3-3 )

المصادر	الفقرة
الصریح 2020	1- يستخدم المدير المنافسة الأخلاقية بين العاملين.
	2- يتابع المدير التوصيات المقدمة خلال الاجتماعات مع العاملين.
	3- يعمل المدير علي تحقيق رؤية ورسالة الجامعة.
	4- يعزز المدير الجوانب الإيجابية لدي العاملين.
	5- يقوم المدير بتوجيه العاملين ذوي التأهيل المبدئي.

أبعاد الالتزام التنظيمي: 

الالتزام الشعوري: جدول رقم (3-4)

المصادر	الفقرة
حساني 2016	1- أشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف الجامعة التي أعمل بها.
	2- أشعر بالراحة أثناء أدائي لمهامي.
	3- البيئة التنظيمية السائدة في الجامعة تدفعني الي التمسك أكثر بالبقاء فيه.
	4- احرص على ما يجعل جامعتي تبلغ أهدافها.
الليحاني 2021	5- يتطلع الموظف باستمرار للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في هذه الجامعة.

الالتزام المستمر: جدول رقم (3-5)

المصادر	الفقرة
فليح 2010	1- الفوائد التي أحصل عليها من الجامعة هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمراري في العمل.
	2- مغادرة الجامعة حاليا يسبب لي العديد من المشاكل والاضطرابات.
حساني 2016	3- لدي استعداد للاستمرار في العمل حتى بلوغ سن التعاقد
	4- أشعر بالرضا بما يحققه لي عملي
ليبب 2023	5- منح النصائح والملاحظات للعاملين بشأن تغييرات العمل
	6- يتاح للعاملين حرية المشاركة بالمقترحات لتحسين العمل
محمد، 2019	7- لدي استعداد للعمل في جامعة أخرى طالما أن نوعية العمل واحدة
حنونة، 2006	8- تواجدي في العمل الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي

الالتزام المعياري: جدول لرقم (3-6)

المصادر	الفقرة
سعيد 2016	1- تهمني سمعت ومستقبل الجامعة التي أعمل بها.
	2- هذه الجامعة تستحق اخلاصي وولائي لها.
	3- ابذل جهد أكثر من أجل مساعدة جامعتي علي تحقيق الأهداف.
بعاج 2022	4- تربطني بعلمي رابطة قوية تجعلني أتمسك به.
عبد العزيز، الهدى 2021	5- هناك فضل لجامعتي في بناء حياتي الوظيفية.

أبعاد الثقة التنظيمية:

الثقة بالمشرفين: جدول رقم (3-7)

المصادر	الفقرة
أسحق 2018	1- اهتمام الرئيس المباشر بالعمل في الجامعة جدير باحترام العاملين.
فارس 2014	2- مشرفي في العمل جدير بالثقة ويتفاعل مع زملاء العمل.
	3- معرفة المشرف بتفاصيل عمله تجعلني أثق به.
	4- يلبي المدير احتياجاتي ويرفع من روعي المعنوي.
	5- يسعى المدير الي تعزيز نقاط الاتفاق والابتعاد عن نقاط الاختلاف.

الثقة بزملاء العمل: جدول رقم (3-8)

المصادر	الفقرة
فليح 2010	1- أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهارتهم ومعارفهم.
فارس 2014	2- زملائي في العمل يقدمون لي العون.
	3- زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعيًا لزيادة الثقة المتبادلة بيننا.
	4- زملائي في العمل قادرون على انجاز أعمالهم في مختلف الظروف.
غرارة 2022	5- زملائي في العمل يمكن أن يؤثروا على بسبب ارتباطي العاطفي بهم.

الثقة بإدارة المنظمة: جدول رقم (3-9)

المصادر	الفقرة
فليح 2010	1- إدارة الجامعة تنظر بعين الاعتبار لمصالح العاملين عند اتخاذها القرارات.
	2- تقدم الإدارة المساعدة والعون لجميع العاملين.
	3- تسعى الإدارة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعياً للفهم المشترك.
	4- ادارة الجامعة تمنح فرص ترقية عادلة.
	5- أدارة الجامعة تتعامل بصدق ونزاهة مع العاملين.

بعد أن تم الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية لمقاييس الدراسة وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (3) من المحكمين في مجال الإدارة كما هو موضح (في الملحق)، وقد طلب من المحكمين إبداء آراءهم حول أداة الدراسة ومدى صلاحية الفقرات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات يرونها مناسبة ، وبعد أن تم استرجاع الاستبيان من جميع الخبراء تم تحليل استجاباتهم والأخذ بملاحظاتهم وإجراء التعديلات التي اقترحت عليه ، مثل تعديل محتوى بعض الفقرات ، تعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ، وحذف بعض الفقرات وتصحيح أخطاء الصياغة اللغوية وقد اعتبر الباحث الأخذ



بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المشار إليها بمثابة الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة وبالتالي فإن الأداة أصبحت صالحة لقياس ما وضعت له، وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية (أنظر الملحق).

3-7 ثبات الأداة : يشير إلى قدرة الاستبانة في الحصول على نفس النتائج لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام نفس الأداة (الاستبانة) أو على نفس العينة (أي عدم تناقضه)، كذلك تشير دقة المقياس وثبات نتائجه إلى مدى خلوه من الأخطاء، وبذلك يتأكد لنا تماسك وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به (سيكاران، 2006) ولأجل ذلك تم استخدام طريقة ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha) لتحديد حد أعلى من الحد المقبول وهو 60%. تم توزيع عينة استطلاعية مكونة من 30 استبانة للتأكد من صدق وسلامة الاستبانة، وكانت قيمة ألفا كرو نباخ لفقرات الاستبانة للدراسة كما في الجدول (3-8).

### جدول (3-10)

قيمة ألفا كرو نباخ لفقرات الاستبانة

متغيرات الدراسة	ابعاد المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha
القيادة الاخلاقية	الاخلاقيات الشخصية	5	.890
	الاخلاقيات الادارية	5	.831
الالتزام التنظيمي	الالتزام الشعوري	5	.700
	الالتزام المستمر	8	.762
	الالتزام المعياري	5	.842
الثقة التنظيمي	الثقة بالمشرفين	5	.862
	الثقة بزملاء العمل	5	.834
	الثقة بإدارة المنظمة	5	.914

المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

### 3-8 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت الدراسة في عملية التحليل الإحصائي على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS 25v) و (AMOSv25) لتحليل البيانات، واختبار جودة المقاييس سيتم استخدام معامل ألفا كرو نباخ وهو من أكثر الاختبارات شيوعاً لقياس التناسق بين مكونات المقياس، واستخدام التحليل العاملي الاستكشافي لاكتشاف العوامل التي تصف المتغيرات والاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير، بالإضافة إلى التحليل العاملي التوكيدي لاختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة. كما سيستخدم قياس المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعرفة التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات، وتحليل الارتباط بهدف التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات، واختبار فرضيات الدراسة سيتم الاعتماد على أسلوب المسار ونمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات، وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة

# الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات

## المبحث الأول

### عرض وتحليل البيانات

#### 0-1-4 المقدمة:

يهدف هذا الفصل من الدراسة الذي يتناول عرض وتحليل البيانات واختبار الفروض، حيث قسم مبحثين المبحث الأول تناول استعراض الإجراءات الأولية قبل تحليل البيانات (تطبيق البيانات) ومعدل استجابة أفراد العينة، بالإضافة إلى تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة والتحليل العملي التوكيدي، وتحليل الاعتمادية وحساب المتوسطات والانحراف المعياري والارتباط للمتغيرات والكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتناول المبحث الثاني اختبار الفرضيات التي تم تطويرها في المراحل السابقة من البحث ثم أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية.

#### 1-1-4 تنظيف البيانات:

#### الاجابات المتماثلة:

إن إعطاء المستجيب إجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة إذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان إذا يستحيل اعطاءها نفس الإجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجوبين أي ألا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للإجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه أي استبيان يقل الانحراف معياري عن 5. يجب حذفها.

#### 4-1-2- الخصائص الأساسية لعينة الدراسة:

##### 1- التحليل الوصفي للمتغيرات الأساسية:

احتوت البيانات الأساسية على خمسة عناصر هي: النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، ومن أهم خصائص مجتمع الدراسة أن توزيع أفراد العينة ووفقاً للنوع حيث نجد نسبة الذكور (24.5%) و(75.5%) من الإناث، أما العمر فنجد أن أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة (20.5%) ونسبة (38.5%) من الفئة 30-40 سنة وأن نسبة (28.0%) كانت أعمارهم من 41 إلى 50 سنة وأما نسبة (13.0%) كانت للفئة من 51 سنة فأكثر. أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فنجد أن نسبة (8.5%) منهم دبلوم ونسبة (37.5%) منهم بكالوريوس، ونسبة (4.0%) منهم دبلوم عالي، ونسبة (27.0%) منهم ماجستير، ونسبة (23.0%) منهم دكتوراه، أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فنجد نسبة (18.0%) أقل من 5 سنوات، ونسبة (23.5%) منهم من 5 إلى 10 سنوات، ونسبة (58.5%) 10 سنة فأكثر، أما فيما يتعلق بالدرجة الوظيفية فنجد نسبة (2.0%) عميد، ونسبة (2.0%) نائب عميد، نسبة (16.5%) رئيس قسم، نسبة (46.5%) موظف، نسبة (12.0%) مساعد تدريس، نسبة (8.5%) محاضر، نسبة (10.0%) أستاذ مساعد، نسبة (2.0%) أستاذ مشارك، نسبة (0.5%) بروفيسور.

الجدول (1-1-4)

يوضح التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية

النسبة	العدد	البيان	العامل الديموغرافي
%24.5	49	ذكر	النوع
%75.5	151	انثي	
%100	200	المجموع	
%20.5	41	اقل من 30 سنة	العمر
%38.5	77	من 30 - 40 سنة	
%28.0	56	من 41 - 50 سنة	
%13.0	26	أكثر من 50 سنة	
%100	200	المجموع	
%8.5	17	دبلوم	المؤهل العلمي
%37.5	75	بكالوريوس	
%4.0	8	دبلوم عالي	
%27.0	54	ماجستير	
%23.0	46	دكتوراه	
%100	200	المجموع	
%18.0	36	أقل من خمس سنوات	سنوات الخبرة
%23.5	47	5-10 سنوات	
%58.5	117	أكثر من 10 سنوات	
%100	200	المجموع	

%2.0	4	عميد	الدرجة الوظيفية
%2.0	4	نائب عميد	
%16.5	33	رئيس قسم	
%46.5	93	موظف	
%12.0	24	مساعد تدريس	
%8.5	17	محاضر	
%10.0	20	أستاذ مساعد	
%2.0	4	أستاذ مشارك	
%0.5	1	بروفيسور	
%100	200	المجموع	

المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

## 2- التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال. تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 25) of analysis moment structure. وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

### 1- النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية The relative chi-square DF

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة

### 2- مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Technik and Linda S. Fidel, 1996)



### 3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

#### **Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)**

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. ( James Lattin and Others, 2002 & George A. Macrolides and Irani Moustaki 2002)

#### 4- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Teknik and Linda S. Fidell 1996)

#### 5- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tanakhic and Linda S. Fidell 1996)

#### 6- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tanakhic and Linda S. Fidell, 1996)

## 7- مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج

مع بيانات العينة. (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995)

عند الحكم على جودة نموذج يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، يجب ملاحظة أن أفضل النماذج من حيث مطابقته للبناء العاملي الضمني للمتغيرات موضوع البحث هو النموذج الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات إحصائية السابقة مجتمعة. ولا يتم الحكم في ضوء مؤشر معين أو أكثر وفي حالة التحاليل العاملي إذا حقق النموذج المفترض للمقياس مؤشرات جودة المطابقة يمكن الحكم على صدق عبارته أو صدق عباراته أو صدق أبعاده، والجدول (1-2-4) يوضح المقاييس التي ستعتمد عليه الدراسة لتحديد جودة النموذج وصلاحيته للقياس.

### الجدول (2-1-4)

مقاييس أو معايير صلاحية جودة التحليل العاملي التوكيدي

Measure	Terrible	Acceptable	Excellent
CMIN/DF	> 5	> 3	> 1
CFI	<0.90	<0.95	>0.95
SRMR	>0.10	>0.08	<0.08
RMSEA	>0.08	>0.06	<0.06
PClose	<0.01	<0.05	>0.05

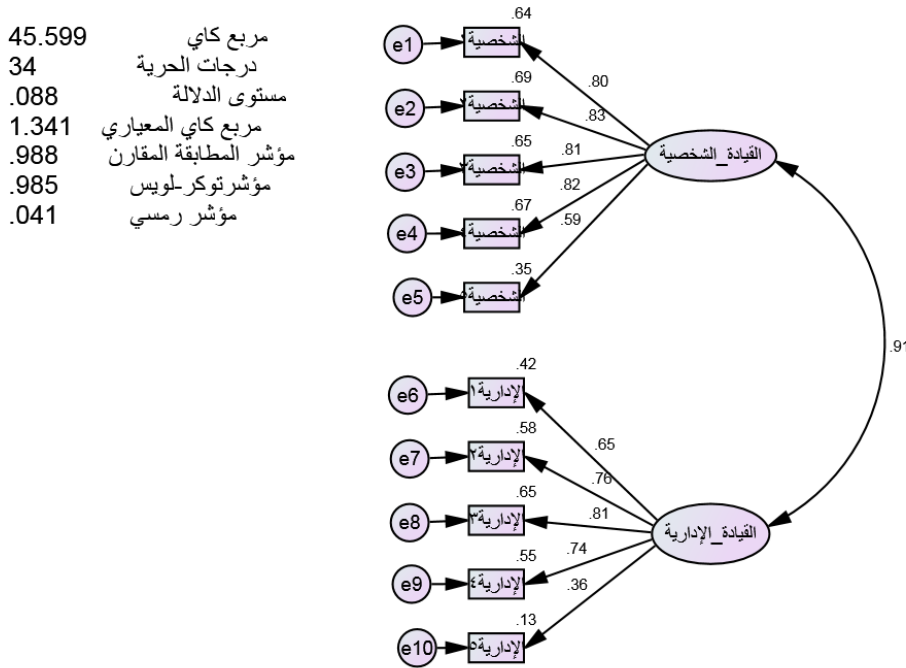
الجدول (2-1-4) يوضح المؤشرات الدالة على جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه علي ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة اذ بلغت قيمة مربع كاي (< 1) تكون المعايير ممتازة ويتم قبول النموذج، واذا كانت (> 3) فأيضاً تكون مقبولة وان كانت (< 5) فتحدث مشكلة في النموذج ويتم رفضه وهي ليست مهمة احصائياً عند مستوي (0.05)، اما قيمة (RMR) فيجب ان تتراوح

بين 0.06 و اقل من 0.08 و مؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) لا بد ان يكون اكبر من 0.90 فاذا كانت اغلب قيم هذه المؤشرات معتمدة احصائيا يدل علي جودة النموذج وقبوله

### التحليل العاملي التوكيدي للقيادة الاخلاقية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

### الشكل (1-1-4) التحليل العاملي التوكيدي للقيادة الاخلاقية



المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

## مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة النموذج.

### الجدول رقم (3-1-4)

#### مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	45.599	--	--
DF	34.000	--	--
CMIN/DF	1.341	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.988	>0.95	Excellent
SRMR	0.038	<0.08	Excellent
RMSEA	0.041	<0.06	Excellent
P Close	0.655	>0.05	Excellent

المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

من الجدول أعلاه نجد أن المؤشرات الدالة على جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه علي ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة اذ بلغت قيمة مربع كاي(1.341) وهي ليست مهمة إحصائياً عند مستوي (0.05)، وبلغت قيمة (RMR) (0.038) ومؤشر جودة المطابقة (GFI )

ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) اكبر من 0.90 ، وقيم هذه المؤشرات معتمدة احصائيا يدل علي جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج قد اعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة وتقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

**تحليل الاعتمادية والصلاحية القيادة الأخلاقية:**

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (MSV, Marx(H),AVE) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي.

#### جدول رقم ( 4-1-4)

##### تحليل الاعتمادية والصلاحية القيادة الأخلاقية

القيادة الإدارية	القيادة الشخصية	Marx(H)	MSV	AVE	CR	
	0.774	0.893	0.836	0.599	0.880	القيادة الشخصية
0.682	0.914***	0.842	0.836	0.465	0.804	القيادة الإدارية

المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

من الجدول (4-1-4) نتائج تحليل الاعتمادية والصلاحية يلاحظ ان جميع عبارات المحاور كانت قيم الموثوقية المركبة (CR) واحتساب المؤشرات المرتبطة به التي تؤكد جودة النموذج اكبر من (0.70) اي اقرب الى الواحد الصحيح، وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي للبيانات لجميع العبارات سواء كان ذلك عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيم ألفا كرو

نباخ لكل المحاور أكبر من (70.) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات كل الابعاد تتمتع بالثبات الداخلي لعبارتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

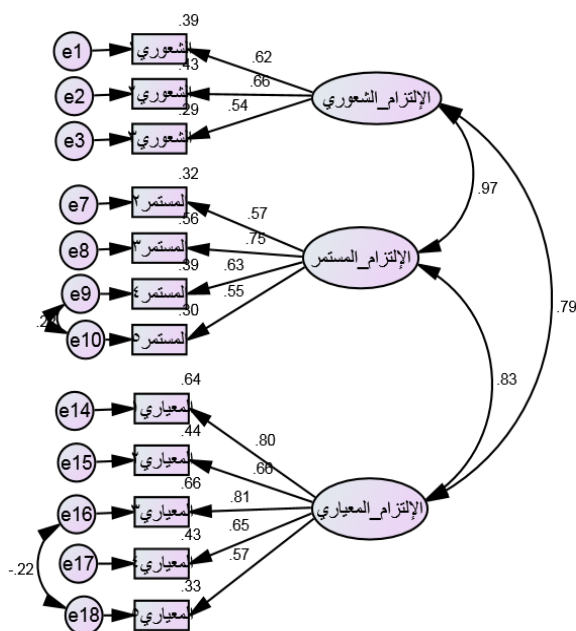
### التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع الالتزام التنظيمي:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل (4-1-2)

### التحليل العاملي التوكيدي للالتزام التنظيمي

102.138	مربع كاي
49	درجات الحرية
.000	مستوى الدلالة
2.084	مربع كاي المعياري
.937	مؤشر المطابقة المقارن
.916	مؤشر توكركولويس
.074	مؤشر رمسي



المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

## مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

### جدول رقم (4-1-5)

#### مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	102.138	--	--
DF	49.000	--	--
CMIN/DF	2.084	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.937	>0.95	Acceptable
RMSEA	0.074	<0.06	Acceptable
P Close	0.028	>0.05	Acceptable

المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

من الجدول أعلاه نجد أن المؤشرات الدالة على جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه على ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة إذ بلغت قيمة مربع كاي (2.178) وهي ليست مهمة إحصائياً عند مستوي (0.05)، وبلغت قيمة (RMR) (0.062) ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) أكبر من 0.90، وقيم هذه المؤشرات معتمدة إحصائياً يدل على جودة المطابقة التي تم ادخالها في النموذج قد اعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة وتقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

## تحليل الاعتمادية والصلاحية الالتزام التنظيمي:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE،MSV، Marx(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

### الجدول رقم (4-1-6)

#### تحليل الاعتمادية والصلاحية للالتزام التنظيمي

الالتزام المعياري	الالتزام المستمر	الالتزام الشعوري	Marx(H)	MSV	AVE	CR	
		0.609	0.644	0.947	0.371	0.637	الالتزام الشعوري
	0.626	0.973***	0.738	0.947	0.392	0.718	الالتزام المستمر
<b>0.705</b>	0.832***	0.786***	0.850	0.692	0.497	0.829	الالتزام المعياري

المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

من الجدول(4-1-6) نتائج تحليل الاعتمادية والصلاحية يلاحظ ان جميع عبارات المحاور كانت قيم الموثوقية المركبة (CR) واحتساب المؤشرات المرتبطة به التي تؤكد جودة النموذج اكبر من (700.) اي اقرب الى الواحد الصحيح، وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي للبيانات لجميع العبارات سواء كان ذلك عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيم ألفا كرو نباخ لكل المحاور أكبر من (700.) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات كل الابعاد تتمتع بالثبات الداخلي لعبارتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

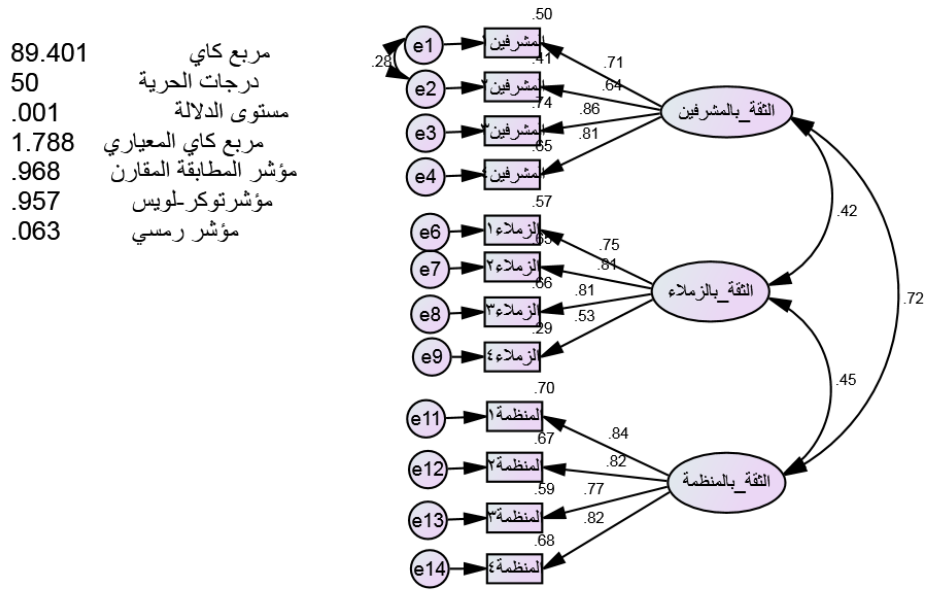


## التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط الثقة التنظيمية:

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

### الشكل (3-1-4)

#### التحليل العاملي التوكيدي للثقة التنظيمية



المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

## مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

### الجدول (7-1-4)

#### مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	89.401	--	--
DF	50.000	--	--
CMIN/DF	1.788	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.968	>0.95	Excellent
RMSEA	0.063	<0.06	Acceptable
P Close	0.152	>0.05	Excellent

المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

من الجدول أعلاه نجد أن المؤشرات الدالة على جودة المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه على ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة إذ بلغت قيمة مربع كاي (2.003) وهي ليست مهمة إحصائياً عند مستوي (0.05)، وبلغت قيمة (RMR) (0.058) ومؤشر جودة المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) أكبر من 0.90 ، وقيم هذه المؤشرات معتمدة إحصائياً يدل على جودة

المطابقة التي تم ادخالها في النموذج قد اعطت مقاييس جودة ذات صلاحية مقبولة وتقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

#### تحليل الاعتمادية والصلاحية الثقة التنظيمية:

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من ( 0 إلى 1)، تم احتساب قيمة ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE،MSV, Marx(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

#### الجدول (8-1-4)

#### تحليل الاعتمادية والصلاحية الثقة التنظيمية

الثقة بالمنظمة	الثقة بالزملاء	الثقة بالمشرفين	Marx(H)	MSV	AVE	CR	
		<b>0.758</b>	0.864	0.516	0.574	0.842	الثقة بالمشرفين
	<b>0.735</b>	0.421***	0.846	0.206	0.540	0.821	الثقة بالزملاء
<b>0.812</b>	0.454***	0.718***	0.887	0.516	0.659	0.885	الثقة بالمنظمة

المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

من الجدول(8-1-4) نتائج تحليل الاعتمادية والصلاحية يلاحظ ان جميع عبارات المحاور كانت قيم الموثوقية المركبة (CR) واحتساب المؤشرات المرتبطة به التي تؤكد جودة النموذج اكبر من (700.) اي اقرب الى الواحد الصحيح، وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي للبيانات لجميع العبارات سواء كان ذلك عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيم ألفا كرو نباخ لكل المحاور أكبر من (700.) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها

الدراسة لقياس عبارات كل الأبعاد تتمتع بالثبات الداخلي لعبارتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

#### المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات اقرب الى الواحد وهذا يدل على التجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات.

#### الجدول (9-1-4)

##### المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

Std. Deviation	Mean	
.784	1.77	شخصية
.721	1.95	إدارية
.661	2.04	شعوري
.761	2.38	مستمر
.660	1.66	معياري
.761	2.01	مشرفين
.718	2.00	زملاء
.951	2.66	منظمة

المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

تظهر نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة في الجدول (4-1-15) إن اتجاهات عينة الدراسة كانت ايجابية نحو اغلب الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة ويوضح الوسط الحسابي لأبعاد الدراسة نقل عن الوسط الفرضي المستخدم في برنامج التحليل الإحصائي ويعزى ذلك للاختلاف في ترقيم مقاييس ليكثر الخماسي. والانحراف المعياري أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات.

## تحليل الارتباط:

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع والوسيط ، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

الجدول (4-1-10)

### تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

		Correlations							منظ مة
		شخصية	ادارية	شعوري	مستمر	معياري	مشرفين	زملاء	
شخصية	Pearson Correlation	1							
ادارية	Pearson Correlation	.791**	1						
شعوري	Pearson Correlation	.470**	.518**	1					
مستمر	Pearson Correlation	.391**	.466**	.663**	1				
معياري	Pearson Correlation	.356**	.392**	.638**	.640**	1			
مشرفين	Pearson Correlation	.536**	.527**	.603**	.577**	.612**	1		
زملاء	Pearson Correlation	.281**	.400**	.406**	.449**	.376**	.362**	1	
منظمة	Pearson Correlation	.377**	.381**	.569**	.524**	.463**	.602**	.387**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

## المبحث الثاني

### اختبار الفرضيات

#### 0-2-4 نمذجة المعادلة البنائية [SEM] Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

#### 1-2-4 تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tanakhic and Linda S. Fidel, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities

وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة ( Jeonghoon )  
2002,

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:

1. أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
5. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج.
6. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
7. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية .

#### 2-2-4 اختبار فرضيات الدراسة:

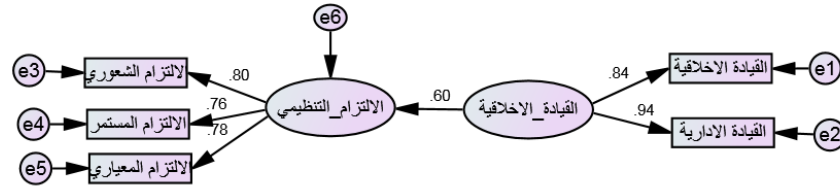
أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة.

**الفرضية الرئيسية الأولى:** القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي:

#### الشكل (1-2-4)

#### القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي

8.153	مربع كاي
4	درجات الحرية
.086	مستوى الدلالة
2.038	مربع كاي المعياري
.991	مؤشر المطابقة المقارن
.978	مؤشر توكر-لويس
.072	مؤشر رمسي



المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية 2022



لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار .

#### الجدول (1-2-4)

المسار من القيادة الاخلاقية إلى الالتزام التنظيمي

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate		
par_3	***	7.233	.077	.559	القيادة_الاخلاقية	الالتزام التنظيمي <---

المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

من الجدول (1-2-4) الذي يبين قيم معاملات حيث أن المسار من القيادة الاخلاقية تؤثر إلى الالتزام التنظيمي يساوي (559.) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (\*\*\*)

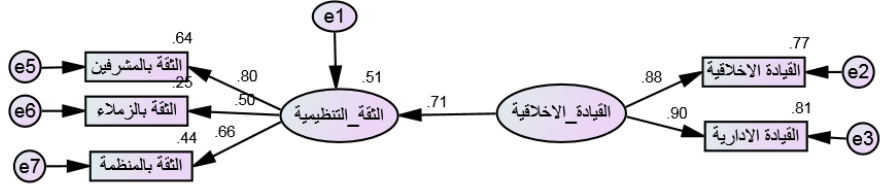
## الفرضية الرئيسية الثانية:

القيادة الاخلاقية تؤثر على الثقة التنظيمية:

### الشكل (2-2-4)

#### القيادة الاخلاقية تؤثر على الثقة التنظيمية

15.395 مربع كاي  
4 درجات الحرية  
.004 مستوى الدلالة  
3.849 مربع كاي المعياري  
.970 مؤشر المطابقة المقارن  
.926 مؤشر توكر-لويس  
.120 مؤشر رمسي



#### المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار .

#### الجدول (2-2-4)

المسار من القيادة الاخلاقية تؤثر إلى الثقة التنظيمية

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate			
par_4	***	<u>8.403</u>	.074	.625	القيادة_الاخلاقية	<---	الثقة_التنظيمية

المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

من الجدول (2-2-4) الذي يبين قيم معاملات حيث أن المسار من القيادة الاخلاقية تؤثر إلى الثقة التنظيمية يساوي (.625) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (\*\*\*)

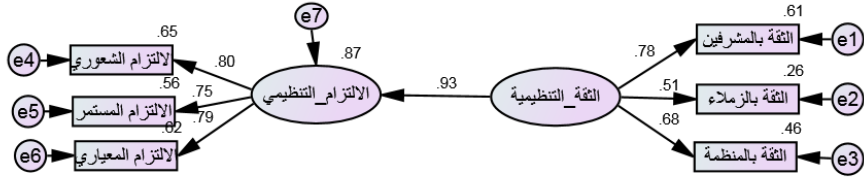
### الفرضية الرئيسية الثالثة:

الثقة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي :

### الشكل (4-2-3)

### الثقة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي

13.801	مربع كاي
8	درجات الحرية
.087	مستوى الدلالة
1.725	مربع كاي المعياري
.988	مؤشر المطابقة المقارن
.977	مؤشر توكر-لوبيس
.060	مؤشر رمسي



المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار .

#### الجدول (3-2-4)

المسار من الثقة التنظيمية تؤثر إلى الالتزام التنظيمي

Label	P	C.R.	S.E.	Estimate		
par_5	***	8.677	.109	.942	الثقة التنظيمية	الالتزام التنظيمي <-- -

المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

من الجدول (3-2-4) الذي يبين قيم معاملات حيث أن المسار من القيادة الأخلاقية تؤثر إلى الثقة التنظيمية يساوي (.942) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (\*\*\*)

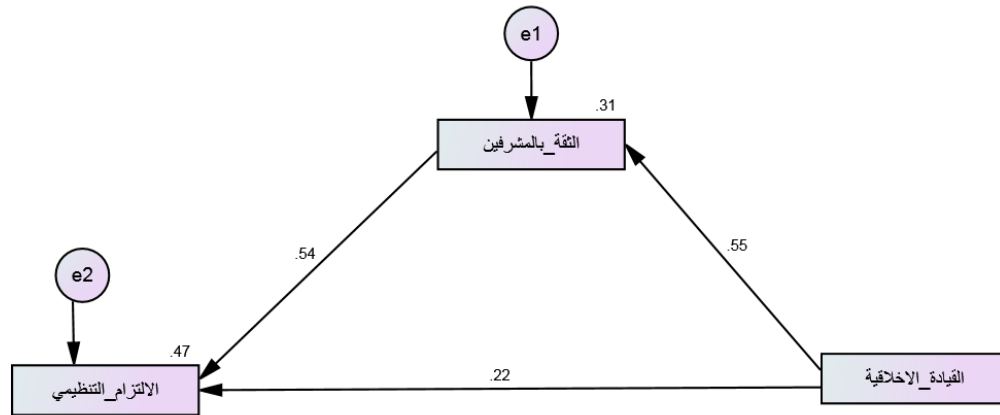
الفرضية الرئيسية الرابعة:

الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

الفرضية الفرعية الأولى: الثقة بالمشرفين تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

الشكل (4-2-4)

الثقة بالمشرفين تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي



المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ولاختبار الفرضية غير المباشرة اعتمد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و b، الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4\_2\_4) تحليل المسار الأثر المباشر

المسار من القيادة الأخلاقية إلى الالتزام التنظيمي الأثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الثقة بالمشرفين	<---	القيادة الأخلاقية	.586	.063	9.356	***	A
الالتزام التنظيمي	<---	الثقة بالمشرفين	.464	.054	8.629	***	B

المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin, 2016) بتطوير (Parameter A\*B) والذي يهدف إلى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوى دلالة (0.05). فإذا كانت قيم الدالة المحتسب أقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (5\_2\_4)

تحليل المسار الأثر غير المباشر

PARAMETER	Estimate	LOWER	UPPER	P
A*B	.272	.176	.395	.003

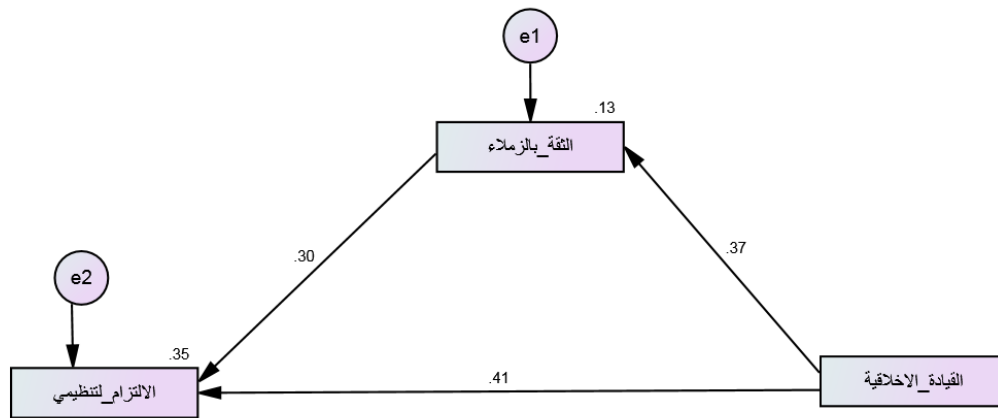
المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

من الجدول (5-2-4) يتضح بعد ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر (A\*B) كانت قيمة الدالة المحتسبة (0.003) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد، وبالتالي يوجد توسط.

الفرضية الفرعية الثانية: الثقة بالزملاء تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

الشكل (5-2-4)

الثقة بالزملاء تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي



المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، ولاختبار الفرضية غير المباشرة إعتد الدارس



على اسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و b، الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

#### جدول رقم (6\_2\_4) تحليل المسار الأثر المباشر

المسار من القيادة الأخلاقية إلى الالتزام التنظيمي الأثر المباشر

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الثقة بالزملاء	<---	.371	.067	5.571	***	A
الالتزام التنظيمي	<---	.275	.056	4.907	***	B

المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin, 2016) بتطوير (Parameter A\*B) والذي يهدف إلى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوى دلا الالة (0.05). فإذا كانت قيم الدالة المحتسب أقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

#### جدول رقم (7\_2\_4)

تحليل المسار الأثر غير المباشر

PARAMETER	Estimate	LOWER	UPPER	P
A*B	.111	.047	.169	.004

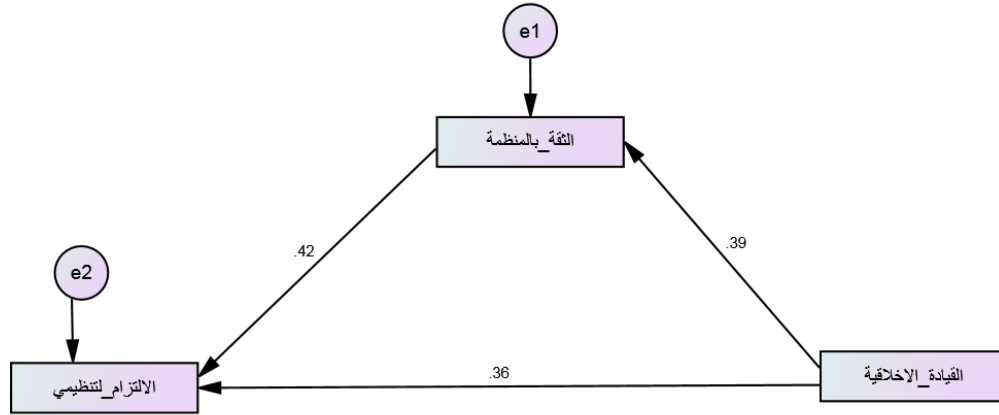
المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

من الجدول (7-2-4) يتضح بعد ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشر (A\*B) كانت قيمة الدالة المحتسبة (0.004) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد، وبالتالي يوجد توسط.

الفرضية الفرعية الثالثة : الثقة بالمنظمة تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

الشكل (4-2-6)

الثقة بالمنظمة تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي



المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية 2022

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، ولاختبار الفرضية غير المباشرة إعتد الدارس على أسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر غير المباشر عن طريق A و b، الجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

جدول رقم (8\_2\_4) تحليل المسار الأثر المباشر

المسار من القيادة الأخلاقية إلى الالتزام التنظيمي الأثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الثقة بالمنظمة	<---	القيادة الأخلاقية	.521	.088	5.942	***	A
الالتزام التنظيمي	<---	الثقة بالمنظمة	.287	.040	7.126	***	B

المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin, 2016) بتطوير (Parameter A\*B) والذي يهدف إلى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر ويتم الاعتماد على مستوى دلالة (0.05). فإذا كانت قيم الدالة المحتسب أقل من مستوى المعنوية المعتمد فإنه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (9\_2\_4)

تحليل المسار الأثر غير المباشر

PARAMETER	Estimate	LOWER	UPPER	P
A*B	.162	.088	.246	.002

المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية (2022)

من الجدول (9\_2\_4) يتضح بعد ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشر (A\*B) كانت قيمة الدالة المحتسبة (0.002) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد، وبالتالي يوجد توسط.

# الفصل الخامس

النتائج ومناقشتها والتوصيات

## 5-0 المقدمة:

يحتوي الفصل على النتائج ومناقشتها، توصيات بحوث مستقبلية، الخاتمة، قائمة المصادر والمراجع.

## 5-1 النتائج:

1. توجد علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمية
2. توجد علاقة معنوية بين القيادة الأخلاقية الثقة التنظيمية
3. يوجد علاقة معنوية بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي
4. الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي
5. الثقة بالزملاء تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي
6. الثقة في المنظمات تتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام تنظيمي

## 5-2 مناقشة النتائج:

للإجابة على التساؤل الأول: ما مستوى تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي". وللإجابة على هذا التساؤل توصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي و وفقاً لأفراد العينة تدل هذه النتيجة على توافر صفة الالتزام التنظيمي، مما يعني أن صفة الإلتزام هي السمة المميزة للموظفين في الجامعات السودانية حيث يلعب الوازع الأخلاقي بجانب السياسات الإدارية دوراً كبيراً في جعل الموظف يلتزم بكل ما تقرره المنظمة من نظم و إجراءات. و تتفق هذه النتيجة مع عدة دراسات اولها دراسة (عبد العزيز، نور الهدى 2021) التي تناولت القيادة الأخلاقية و أثرها على الالتزام و التي وجدت أن هناك مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي في العينة. و دراسة (نصر الدين، 2021) التي تحمل متغيرين هما القيادة الأخلاقية و الثقة التنظيمية أثبتت أن هناك أثر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي. و دراسة (سعيد، 2016) التي تناولت العلاقة بين القيادة الاخلاقية و الثقة التنظيمية و العدالة التنظيمية كوسيط في أن هناك أثراً للقيادة الاخلاقية على الالتزام التنظيمي. و اتفقت الدراسة أيضاً مع دراسة (ليبب 2023) أكدت وجود نتائج علاقة ارتباط طردية ايجابية و معنوية ذات دلالة احصائية بين مستوى تطبيق القيادة و مستوى الالتزام التنظيمي . و اتفقت أيضاً مع دراسة (الرواس، 2023) التي اثبتت وجود أثر القيادة الاخلاقية على الالتزام التنظيمي . للإجابة على التساؤل الثاني: "ما مدى تأثير القيادة الاخلاقية على الثقة التنظيمية".

توصلت الدراسة الى أن هناك تأثير للقيادة الاخلاقية على الثقة التنظيمية و اتفقت مع عدة دراسات في ذلك منها (الصالح، 2019) التي تناولت مستوى الثقة التنظيمية و التنبؤ بها عن طريق ممارسة القيادة الاخلاقية، و توصلت الدراسة الى وجود نسبة مرتفعة من القيادة الاخلاقية و وجود دلالة احصائية بين ممارسة الأخلاقيات و بين الثقة التنظيمية. و اتفقت مع دراسة (المطيري، 2017) التي تناولت دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية؛ و توصلت الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقية و الثقة التنظيمية. و اتفقت مع دراسة (الصريع، 2020) التي تناولت التعرف على القيادة الاخلاقية لدى المديرين و علاقتها بالثقة التنظيمية و اظهرت وجود علاقة وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقية و الثقة التنظيمية. للاجابة على التساؤل الثالث: "ما مدى تأثير الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي". توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى مرتفع من التأثير بين الثقة تنظيمية والالتزام التنظيمي مما يعني أن هناك علاقات وثيقة وتوافق في الأهداف ما بين المشرفين، الإدارات، زملاء العمل والموظفين والاساتذة في الجامعات تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الصريع، 2020). و اتفقت مع دراسة (تيشات، 2018) التي تناولت دور القيادة الاخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الاخلاقية والثقة التنظيمية. ومع دراسة (غرارة، 2020) التي تناولت الثقة كوسيط بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛ في وجود أثر ذو دلالة احصائية للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي. ومع دراسة (فليح، 2010) التي تناولت تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي وتوصلت الى أن الثقة بأبعادها الثلاثة تساهم في بناء الالتزام التنظيمي و الذي ينعكس على اداء المنظمة و نجاحها. ودراسة (بعاج، 2022) التي قامت بقياس تاثير الثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي وتوصلت الى أن هناك علاقة ايجابية وأثر دال احصائياً على الالتزام التنظيمي. اتفقت الدراسة مع دراسة (فارس، 2016) التي تناولت العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، و توصلت النتائج الى وجود علاقة ارتباط طردية بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي . و اختلفت دراستنا مع دراسة (ولعة، 2018) التي درست دور الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، و توصلت الى وجود مستوى عالي من الالتزام لكن تصحبه وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي. للاجابة على التساؤل: الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة الاخلاقية و الالتزام التنظيمي" من خلال تحليل الفرضيات الجزئية الثلاثة تم اثبات أن الفرض

البحثي قد تحقق، الثقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة الاخلاقية و الالتزام التنظيمي. ويمكن تقرير أن الفرض البحثي قد تحقق و لم يعثر الدارسين على أي دراسة سابقة تتفق وتدعم هذه النتيجة، يمكن تفسير هذه النتيجة فأى إدارة تقوم بتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين من شأنها أن تسهم في تطوير قدرات المنظمة و بقاءها ولها أهمية كبيرة، وانعكاس على الفرد والمؤسسة على سواء ويعرف عن اتجاه الفرد نحو المؤسسة ورغبته القوية في البقاء عضواً فيها وبذل جهود إضافية في العمل ويعد الافراد الملتمزمون أتجاه مؤسساتهم مصدر قوة يساعد في بقائها و منافساتها للمنظمات الأخرى.

### 3\_5 المحددات:

✚ تخوف العاملين بالجامعات من الإجابة بشفافية عن الأسئلة المتعلقة بالإدارات الخاصة بهم.

✚ أجريت الدراسة على قطاع محدود من المؤسسات السودانية، لذا يصعب تعميم نتائج الدراسة على قطاعات أخرى.

✚ ركزت الدراسة على بعدين من أبعاد المتغير المستقل القيادة الأخلاقية حيث تم دراسة تأثير (الأخلاقيات الشخصية والأخلاقيات الإدارية).

✚ أجريت الدراسة في فترة زمنية محدودة تعتبر فترة غير كافية لجمع المعلومات.

✚ العبارات المستخدمة في الاستبيان عبارات مغلقة لذا لا يستطيع المستقصى منهم التعبير بحرية عن آرائهم.

### 3-5 التوصيات:

- 1.. العمل على زيادة تطبيق مفهوم الثقة التنظيمية لما لها من تأثير على الجامعات السودانية
- 2.الاهتمام بممارسة القيادة الأخلاقية من قبل مديري الجامعات على كافة مجالاتها لما لها من أهمية في دعم مستويات الثقة التنظيمية لدى معلمي وموظفي الجامعات سودانية.
- 3.عقد دورات تدريبية وندوات وورش عمل لتوعية القيادات بأهمية القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز.
- 4.الثقة التنظيمية للمعلمين والموظفين في الجامعات السودانية.
- 5.اعطاء أهمية أكبر من قبل وزارة التعليم العالي في اختيار مدراء الجامعات.

6. تنمية شعور الفرد بالواجب وتعهده باستمراره في العمل داخل المؤسسة.
7. تمكين العاملين بالمؤسسة واعطائهم حرية العمل لتخفيف حدة البيروقراطية. البيروقراطية، هي مفهوم يستخدم في علم الاجتماع والعلوم السياسية يشير إلى تطبيق القوانين بالقوة في المجتمعات المنظمة. وتعتمد هذه الأنظمة على الإجراءات الموحدة وتوزيع المسؤوليات بطريقة هرمية والعلاقات الشخصية.
8. ان تضع الشركة القيادة الأخلاقية من ضمن اولوياتها واهتماماتهم وأن تضع لها استراتيجية واضحة وتكرس لها الموارد اللازمة وتوفير كل المتطلبات التي من شأنها تعزيز القيادة الأخلاقية وزرع الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة بما يتضمن النهضة وحسن الأداء.
9. العمل على تعزيز الثقة التنظيمية للعاملين في المؤسسة عن طريق اشراكهم في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات لهم على تواصل دائم معهم بشأن مستجدات العمل وتمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة.
10. التعاون بين القادة والمرؤوسين لتعزيز الثقة بينهم والارتقاء نحو الأفضل وتحقيق أهداف المنظمة.
11. يمكن اخذ ابعاد أخرى للمتغير المستقل (القيادة الأخلاقية) في الدراسات المستقبلية او اخذ عدد اكبر من الابعاد.

#### 4-5 التوصيات ببحوث مستقبلية:

1. قياس أثر القيادة الأخلاقية على محددات الالتزام التنظيمي.
2. إعادة اختبار نتائج هذه الدراسة في قطاعات أخرى مثل البنوك، أو المنشآت الصناعية.
3. دراسة أثر القيادة الأخلاقية على التنمية المستدامة في السودان.

#### 5-5 الخلاصة:

يعتبر موضوع القيادة الأخلاقية من الموضوعات الهامة التي تحظى بإهتمام لما لها من دور في تحسين الاداء و الانتاجية فلا بد من وجود قيادة توجه الجهود لتحقيق أهداف التعليم ذي الجودة، حاولت هذه الدراسة معرفة تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، و لكونها تؤدي الى رفع مستوى الالتزام لما له من تأثير على الجانب النفسي للعاملين، و شعور المرؤوسين بالقيادة الأخلاقية التي يمارسها رؤسائهم يمكن أن يعتبر كعامل محفز للعمل والإنتاج مما يرفع ثقة المرؤوسين في المديرين والمشرفين وزملائهم في العمل و الذي يؤدي بدوره لاستمرار المؤسسة بكفاءة عالية. من المتوقع أن تؤدي القيادة الأخلاقية إلى زيادة الثقة التنظيمية والتي تؤدي بدورها إلى حدوث الالتزام التنظيمي من قبل المرؤوسين ووجدت هذه الدراسة أن هناك أثر للقيادة الأخلاقية (أخلاقيات شخصية، وأخلاقيات إدارية) على الالتزام التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (شعوري، المعيارى، المستمر) في الجامعات السودانية وأيضاً توصلت لوجود تأثير للثقة التنظيمية بأبعادها



المتمثلة في (الثقة بالإدارة، بالمشرفين، و زملاء العمل) على الالتزام، و أثبتت وجود توسط للثقة التنظيمية بين القيادة الاخلاقية و الالتزام التنظيمي.

#### 5-6 الخاتمة:

يهتم هذا الفصل بمناقشة وتفسير النتائج التي توصلت اليها من خلال اختبار فروض الدراسة وتناولت الموضوعات التالية نتائج الدراسة مناقشة النتائج، المحددات التوصيات ببحوث مستقبلية،والخاتمة،وقد تم إجراء هذه الدراسة على (200) من الإداريين والموظفين، والاساتذة، ورؤساء الأقسام .وكان مجتمع الدراسة ينحصر على الجامعات السودانية بولاية الخرطوم .وهدف الاستبيان إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي بتوسط الثقة التنظيمية، وأشارت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لتوسط الثقة التنظيمية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، لذلك لابد من العمل على تطبيق القيادة الأخلاقية في مجال الأعمال.

## 5-7 قائمة المصادر

### المراجع العربية

1. القرآن الكريم، سورة العنكبوت الآية 2
2. الرسائل الجامعية
1. عبد العزيز، نور الهدي، دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الالتزام التنظيمي \_دراسة حالة جامعة أدرار، مذكرة نيل شهادة الماستر، جامعة أحمد أدرار 2021م
2. اسحق، أثر الثقة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات أخلاقيات الأعمال وأداء العاملين، دراسة علي الشركات العاملة بولاية الخرطوم، بحث ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2018م
3. الصريع، القيادة الأخلاقية لدي مديري المدراس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير في الإدارة التعليمية، جامعة الخليل 2020م.
4. رضوان، الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية، جامعة طنطا.
5. كريمة و مروة، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدي أساتذة التعليم الابتدائي، دراسة ميدانية ببعض ابتدائيات مدنية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علم النفس، جامعة محمد بوضياف \_المسيلة 2021م.
6. بجاج، أثر أبعاد الثقة التنظيمية على مستويات الالتزام لدي العاملين، دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، جامعة غرداية 2022م.
7. غرارة، الثقة التنظيمية كوسيط بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي ، دراسة حالة مؤسسة النسيج و التجهيز -بسكرة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر -بسكرة 2020م.
8. الشريف، الدور الوسيط للثقة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية و سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة استطلاعية الآراء عينة من العاملين في فروع بعض المصارف الحكومية العاملة في محافظة النجف الاشرف، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة 2021م.
9. سعيد، دور العدالة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي ، دراسة تطبيقية علي العاملين في القطاع الاتصالات المصري ،كلية التجارة ، جامعة بنها 2016م.
10. ولعة، دور الثقة التنظيمية في تحقيق لالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج حاسي مسعود، جامعة قاصدي مرباح \_ورقلة 2018م.

11. المزيني والشمري، أثر ممارسات القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على الموظفين الأكاديميين والإداريين في كلية ابن سينا بمحافظة جدة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية مجلد رقم (36) 2022م.
12. الصالح، مستوي الثقة التنظيمية للمعلمين والتنبؤ بها عن طريق ممارسات القيادة الأخلاقية التشاركية لأعضاء الإدارة المدرسية من جهة نظر المعلمين، جامعة الإسكندرية 2019م.
13. حساني، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية لولاية أم البواقي، جامعة بن مهيدي أم البواقي 2016م.
14. تيشات، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدي العاملين، دراسة حالة مؤسسة أشغال الكهربية (كهريف) تقرت، كلية العلوم الاقتصادية التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2018م.
15. حنونة، قياس مستوي الالتزام لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، دراسة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة 2006م.
16. الروس، أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المديرية للتربية والتعليم بمحافظة ظفار، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا 2022م.
17. لبيب، تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي ،دراسة تطبيقية علي العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية و الكيماويات بالقاهرة الكبرى، كلية التجارة ،جامعة دمياط 2023م.
18. دياب و مهدي، القيادة الأخلاقية مدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج، رسالة ماجستير تخصص إدارة تعليمية، جامعة سوهاج 2022م

### 3. المجالات

1. الرميدي والأسرج، أثر القيادة الأخلاقية على نية العاملين لترك العمل بشركات السياحة المصرية والثقة التنظيمية كمتغير وسيط، مجلة كلية السياحة و الفنادق، جامعة مدينة السادات 2021م.
2. فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية علي جامعة الأزهر \_ غزة ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية ، جامعة الأزهر \_ غزة 2014م.
3. فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد و الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة و الاقتصاد 2010م.
4. لفقيه، ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدراس اليابانية و إمكانية الإفادة منها بالمدراس السعودية ،مجلة العربية للعلوم التربوية و النفسية 2019م

5. المطيري، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدراس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية مجلد (13) 2017م.

## الملاحق

ملحق رقم (1):

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم ادارة الاعمال

السيدة/الفاضل/ة: .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: استبانة

بالإشارة الي الموضوع اعلاه، ومساهمة في الارتقاء بالبحث العلمي في مجال الاعمال يقوم الباحث بإعداد اطروحة لنيل درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال، بعنوان ( أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية كمتغير وسيط) **بالتطبيق** على عينة من الجامعات السودانية. نرجو كريم تفضلكم باختيار الاجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال علما بان المعلومات المدونة كافة ستتم بطابع السرية والامانة العلمية وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر ايجابي في اخراج البحث بالمستوى المطلوب

شاكرين لكم حسن تعاونكم

اعداد الطلاب:

1. أماني أحمد حسن محمد
2. توصل محمد علي جمعة
3. حسنة أبوبكر إبراهيم محمد
4. شيماء زهير محمد الطاهر
5. نازك مبارك يوسف عثمان

اشراف: د. سناء جاد الله

اولاً: البيانات الشخصية:

البيانات الشخصية للمجيب على الاستبانة: -

يرجى وضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تنطبق على واقعكم

1/ النوع:

ذكر ( ) أنثى ( )

2/ العمر:

أقل من 30 سنة ( ) 30-40 سنة ( ) 41-50 سنة ( ) أكثر من 50 سنة ( )

3/ المستوى التعليمي:

دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم عالي ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( )

4/ سنوات الخبرة:

أقل من خمس سنوات ( ) 5-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )

5/ الدرجة الوظيفية:

عميد ( ) نائب عميد ( )

رئيس قسم ( ) موظف ( ) مساعد تدريس ( )

محاضر ( ) أستاذ مساعد ( ) أستاذ مشارك ( )

بروفيسور ( )

ثانياً: - القيادة الأخلاقية (المتغير المستقل):

الاخلاقيات الشخصية:

هي مجموعة من الخصائص و السمات التي يجب أن يتميز بها القائد الأخلاقي، و تؤهله للتفاعل الإيجابي مع العاملين. (الاء الفارسي، 2018)

الفقرة	أوفق بشدة	أوفق	محايد	لا أوفق	لا أوفق بشدة
1- يحترم المدير مواعيد العمل الرسمية.					
2- يتقبل المدير النقد بصدق ورحب و بدون تدمير.					
3- يحسن المدير التصرف بحكمة خلال إدارة الازمات.					
4- يمتلك المدير القدرة على تحمل كل المسؤوليات.					
5- يطبق المدير الأنظمة على نفسه قبل مطالبة الاخرين بتطبيقها.					

## 2- الأخلاقيات الادارية:

هي مجموعة من الخصائص و السمات التي يجب أن يتميز بها القائد الأخلاقي، و تؤهله للتفاعل الإيجابي مع العاملين .(الاء الفارسي، 2018) تتمثل في حرص القائد علي تحقيق رؤية المنظمة و أهدافها، وتشجيعه للعاملين علي الابداع ، مع وضع معايير واضحة لتقييم أداء العاملين .  
(العثيمين،2004)

الفقرة	اوفق بشدة	اوفق	محايد	لا اوفق بشدة
1- يستخدم المدير المنافسة الأخلاقية بين العاملين.				
2- يتابع المدير التوصيات المقدمة خلال الاجتماعات مع العاملين.				
3- يعمل المدير علي تحقيق رؤية ورسالة الجامعة.				
4- يعزز المدير الجوانب الإيجابية لدي العاملين.				
5- يقوم المدير بتوجيه العاملين ذوي التأهيل المبدئي.				



ثالثاً: - الالتزام التنظيمي(المتغير التابع):

١١ الالتزام الشعوري: يعبر عن رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معنية لأنه موافق علي أهدافها و قيمها و يريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف. (الحياني، 2021)

الفقرة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1- أشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف الجامعة التي أعمل بها.					
2- أشعر بالراحة أثناء أدائي لمهامي.					
3- البيئة التنظيمية السائدة في الجامعة تدفعني الي التمسك أكثر بالبقاء فيه.					
4- احرص على ما يجعل جامعتي تبليغ أهدافها.					
5- يتطلع الموظف باستمرار للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في هذه الجامعة.					

## ١٢ الالتزام المستمر:

يعتبر الالتزام المستمر مفهوم بنائي تراكمي ناتج عن أهمية بقاء الفرد بالمنظمة حيث يقارن بين العوائد نتيجة البقاء بالمنظمة والخسارة التي تلحق به إذا تركها. (ليبب، 2023)

الفقرة	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1- الفوائد التي احصل عليها من الجامعة دافع في استمراري في العمل					
2- مغادرة الجامعة حاليا تسبب لي العديد من المشاكل والاضطرابات					
3- لدي استعداد للاستمرار في العمل حتى بلوغ سن التقاعد					
4- اشعر بالرضا بما يحققه لي عملي					
5- منح النصائح والملاحظات للعاملين بشأن تغييرات العمل.					
6- يتاح للعاملين حرية المشاركة بالمقترحات لتحسين العمل					
7- لدي استعداد للعمل في جامعة أخرى طالما ان نوعية العمل واحدة					
8- تواجدي في العمل الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي					

### 3 الالتزام المعياري:

يعكس شعور الفرد بالمسؤولية و الواجب تجاه المنظمة و العاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة ,وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذه النوع من الالتزام (Kuehn&Busaidi,2001).

الفقرة	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا أوافق	لا اوافق بشدة
1- تهمني سمعة ومستقبل الجامعة التي أعمل بها.					
2- هذه الجامعة تستحق اخلاصي وولائي لها.					
3- ابذل جهد أكثر من أجل مساعدة جامعتي علي تحقيق الأهداف.					
4- تربطني بعلمي رابطة قوية تجعلني أتمسك به.					
5- هناك فضل لجامعتي في بناء حياتي الوظيفية.					

رابعاً: - الثقة التنظيمية (المتغير الوسيط):

1 | الثقة بالمشرفين:

المقصود بها بأنها نوع من أنواع التعامل مع الآخرين، كما أن الثقة بالمشرف ناتجة عن العلاقات التعاونية بين العاملين والمدير إذ يمكن استخدامها كوسيلة لنقل المعلومات الي العاملين. (الشريفي، الموسوي، 2021)

لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	الفقرة
					1- اهتمام الرئيس المباشر بالعمل في الجامعة جدير باحترام العاملين.
					2- مشرفي في العمل جدير بالثقة ويتفاعل مع زملاء العمل.
					3- معرفة المشرف بتفاصيل عمله تجعلني أثق به.
					4- يلبي المدير احتياجاتي ويرفع من روعي المعنوي.
					5- يسعى المدير الي تعزيز نقاط الاتفاق والابتعاد عن نقاط الاختلاف.

## 2/ الثقة بزملاء العمل:

وتشير الي ثقة الافراد داخل المنظمة بعضهم البعض الاخر اعتمادا علي العلاقات التعاونية و الاتصالات المفتوحة بين جميع الأفراد بما يعكس تطابق القيم و المبادئ بين الطرفين. (فليح،2010)

الفقرة	اوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1-أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل لتنوع مهارتهم ومعارفهم.					
2- زملائي في العمل يقدمون لي العون.					
3- زملائي في العمل يقيمون معي اتصالات سعيًا لزيادة الثقة المتبادلة بيننا.					
4- زملائي في العمل قادرون على انجاز أعمالهم في مختلف الظروف.					
5- زملائي في العمل يمكن أن يؤثروا على بسبب ارتباطي العاطفي بهم.					

### 3 الثقة بإدارة المنظمة:

وتشير الي ثقة الافراد بأهداف وقرارات المنظمة وبما يعكس ايمانهم بأن تلك الأنشطة والقرارات التي تضعها الإدارة ستكون في صالح جميع أفراد المنظمة.(فليح،2010)

الفقرة	اوفق بشدة	اوفق	محايد	لا اوفق	لا اوفق بشدة
1- إدارة الجامعة تنظر بعين الاعتبار لمصالح العاملين عند اتخاذها القرارات.					
2- تقدم الإدارة المساعدة والعون لجميع العاملين.					
3- تسعى الإدارة لإقامة وتوسيع الاتصالات بين جميع العاملين سعيا للفهم المشترك.					
4- ادارة الجامعة تمنح فرص ترقية عادلة.					
5- أدارة الجامعة تتعامل بصدق ونزاهة مع العاملين.					

ملحق رقم (2)

القسم	الدرجة الوظيفية	الجامعة	الاسم
ادارة الاعمال	أستاذ محاضر	السودان للعلوم والتكنولوجيا	د. مزاهر عبد الرحيم
التسويق	محاضر	السودان للعلوم والتكنولوجيا	أ.عبير صالح
التسويق	أستاذ محاضر	السودان للعلوم والتكنولوجيا	د. عفراء أحمد