

Received on (26-06-2022) Accepted on (02-08-2022)

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.31.2/2023/11>

Ethical leadership and its relationship to organizational commitment among department heads in Palestinian universities from the viewpoint of faculty members

Dawlat I. Al-Badawi^{*1}

Arab American University – Palestine^{*1}

^{*}Corresponding Author: dawlat317@gmail.com

Abstract:

The study aimed to identify the reality of ethical leadership and its relationship to the organizational commitment of departments heads in Palestinian universities from the viewpoint of the faculty members. The study used the correlative descriptive curriculum, the questionnaire was developed with two scales, the first aims to measure the level of ethical leadership and consists of (30) items distributed over three domains, while the second scale aims to measure the level of organizational commitment and consists of (24) items, and the sample consisted of (293) faculty members, who were chosen randomly. The results showed that the level of the ethical leadership for all fields was significant with an averages (3.59) and a relative weight of (71.9%), and showed a positive relationship between ethical leadership and organizational commitment, and there were statistically significant differences in the average sample responses due to the university and its type. The study recommended the necessity of holding training courses for heads of departments in Palestinian universities dealing with ethical leadership in terms of foundations and mechanisms of application in the field. And the need to increase the interest of institutions in organizational commitment and work to create a stable and attractive environment.

Keywords: Ethical leadership, Organizational commitment, Palestinian universities, Heads of departments.

القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

دولت إبراهيم البدوي¹

جامعة العربية الأمريكية- فلسطين¹

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة تكونت من مقياسين، الأول ويهدف قياس مستوى القيادة الأخلاقية وتكون من (30) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، أما الثاني فهو يهدف قياس مستوى الالتزام التنظيمي وتكون من (24) فقرة. كما وتألفت العينة من (293) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقد أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الأخلاقية لجميع المجالات جاءت كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.59) ووزن نسبي بلغ (71.9%). وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجامعة ونوعها. وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لرؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية لتناول القيادة الأخلاقية من حيث الأسس، وأدوات التطبيق في الميدان، وبضرورة زيادة اهتمام المؤسسات بالالتزام التنظيمي، والعمل على توفير بيئة مستقرة وجاذبة.

كلمات مفتاحية: القيادة الأخلاقية، الالتزام التنظيمي، الجامعات الفلسطينية، رؤساء الأقسام.

مقدمة:

يشهد العالم العديد من التحديات في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي، وثورة المعلومات، وصراع القيم، مما أوجب على المنظمات البحث عن قيادات قادرة على مواجهة هذه التحديات مع تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، قيادات تمتلك العديد من السمات والصفات الأخلاقية التي تمكّنها من تحقيق العدالة والنزاهة في تسيير الأمور الإدارية في المنظمة. ومن هنا حظيت الأخلاق بالمزيد من الاهتمام في السنوات الأخيرة في مجال القيادة، حيث تعتبر الأخلاق والسلوك الأخلاقي للقائد ذات تأثير مهم على حياة الأفراد والجماعات، وهي ضرورة إدارية لاستمرار الاتصال والتواصل بين الأفراد والمسؤولين وبناء علاقات سوية، وتستثمر هذه العلاقات لتنمية الالتزام التنظيمي لديهم تجاه الجامعة أو المؤسسة، ولزيادة الإنتاجية بأعلى كفاءة مع الاهتمام باحتياجات العاملين. وتُعد مؤسسات التعليم العالي من أهم القطاعات الحيوية التي تأثرت بموجة التغيير، وكان لا بد من مواكبة التغيير من خلال إيجاد قيادات تفهم طبيعة التغيرات المعاصرة، وقدرة على قيادة المؤسسات، وإدارة الموارد البشرية فيها، بما يضمن تحقيق العدالة، ورفع مستوى الروح المعنوية، والرضا والالتزام التنظيمي لديهم. وبتزيد التوجه نحو دراسة أنماط القيادة الحديثة؛ بزرت القيادة الأخلاقية كأحد أنماط القيادة التي تلبّي الحاجات المعاصرة للدور القيادي في المنظمات (السلمي، وأخرون، 2021).

وتعتبر القيادة الأخلاقية وممارساتها من المواضيع المهمة التي تم تناولها في المؤسسات، والجامعات، والمنظمات على اختلاف أنشطتها في ظل الاتجاهات الحديثة، والتطورات المعرفية والتكنولوجية؛ فالقيادة الأخلاقية ذات دور مهم على مستوى الجامعات، وفي بناء منظومة قيمة وأخلاقية لدى الأجيال الناشئة، وفي تعزيز الممارسات الإيجابية لديهم. وتوّكّد العديد من الدراسات على الأدوار الإيجابية للقيادة الأخلاقية. ومن هذه الدراسات ما يشير إلى دور القيادة في تعزيز الثقة التنظيمية كدراسة (درادكة والمطيري، 2017)، ومنها ما يؤكد على تأثير القيادة الأخلاقية على مستوى الالتزام في المنظمة كدراسة (نصر الدين وسلامي، 2020)، كما بينت دراسة شارون ساب وأخرون (Charoensap, Virakul, Senasu, & Ayman, 2019) وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الأخلاقية على كل من الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي.

وحدد الجعيشي (2017) أربعة أبعاد للقيادة الأخلاقية التي توضح الخصائص والسمات التي يجب أن تتتوفر في القائد: (الخصائص الشخصية الأخلاقية: وهي مجموعة السمات والخصائص التي يجب أن تتتوفر في القائد الأخلاقي التي تمكّنه من التفاعل والتواصل الإيجابي مع المسؤولين، والصفات الإدارية التي تمكّنه من تحقيق رؤية المؤسسة الأكademية وأهدافها، والحرص على إقامة علاقات إنسانية راقية مع العاملين، والطلاب، وأولياء الأمور، والمسؤولين، ومعاملتهم بتواضع واحترام وتقدير، ومراعاة احتياجاتهم ومشاعرهم، وتقدير ظروفهم، والعمل بروح الفريق من خلال تعزيز القائد لثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم).

وتبرز أهمية القيادة الأخلاقية في ظل عدم وجود قوانين وأنظمة وتعليمات واضحة، يحتمل لها القائد فيجاً للاجتهداد، ويحتمل لضميره، وقيمه الأخلاقية في اتخاذ القرارات. فالقيادة الأخلاقية تُعتبر محوراً أساسياً في تنظيم العلاقات داخل المنظمة، وبين العاملين فيها (الشاعر، 2017).

كما تساهم القيادة الأخلاقية في تشكيل سلوك الموظفين من خلال وضع أنفسهم كقدوة. القيادة الأخلاقيون لا يصوغون المعايير الأخلاقية فحسب، بل يلهمون أتباعهم للامتحن لتلك المعايير، وذلك من خلال الاتصال والتواصل ذي الاتجاهين (Moore et al., 2019).

ومن هنا كان لا بد من وجود ميثاق أخلاقي للالتزام به من قبل الإداريين يعتمد الحق، والمنطق، والعقل، والعدالة، ويحكم القرارات الإدارية في المستويات كافة، للحد من الصراع والتوتر داخل المنظمة، وبناء ثقافة تنظيمية جيدة، وتقديم الدعم للمسؤولين، للالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، وتعزيز الثقة بين الأفراد، وبين القيادة في المنظمة (المهزا وعليساوي، 2022).

ويُعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم ذات الأهمية في المؤسسات والمنظمات المختلفة، بحيث يعكس التزام الأفراد بأهداف المنظمة، ويعلمون كفريق ضمن منظومة، لتحقيق تلك الأهداف، حيث بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من

القرن العشرين، حيث بُرِزَ كمفهوم في السلوك التنظيمي، وتم التركيز في أغلب الدراسات على تفسير طبيعة الفرد وعلاقته بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين.

ويرى كل من (William & Bhanugopan, 2016) أن الالتزام التنظيمي يُعبر عن درجة انجذاب الفرد طوعية للبقاء مع المنظمة. ويُعتبر الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في حياة الإنسان، وأيضاً بالنسبة للمنظمة، لتحقيق أهداف المنظمة، وتعزيز الاستقرار بين الإدارة والعاملين، الأمر الذي استدعي الاهتمام به من قبل المنظمات والمؤسسات الإدارية؛ باعتباره عاملًا مهمًا ومساعداً في طبيعة اندماج الفرد وسلوكه داخل المنظمة، لتحقيق الأهداف، كما يسهم في تطوير قدرات المنظمة واستمراريتها (النجار، 2014).

كما يتمتع الالتزام التنظيمي بأهمية كبيرة لما يمارسه من تأثير سواء على المستوى الفردي، أو على مستوى الجماعة، أو على مستوى المنظمة، أو على المستوى الوطني. وقد أكدت العديد من الدراسات أهمية الالتزام التنظيمي، ودوره في تعزيز الإبداع والاستقرار، والثقة والانتماء، وضمان الاستمرارية في البقاء في المنظمة، وبين العاملين فيها، دراسة (Farag, 2022) التي أكدت دور الالتزام التنظيمي في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وتطوير الأداء المؤسسي.

ويشير زاهر (2016) إلى ثلاثة أبعاد تم الإجماع عليها، واعتمادها في الدراسة، تتمثل في:

الالتزام العاطفي: حيث يتأثر الالتزام التنظيمي للفرد بدرجة إحساسه بأن البيئة التنظيمية توفر له مساحة من المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار، والرغبة في البقاء في المنظمة بسبب التوافق على قيمها وأهدافها.

الالتزام المعياري: الالتزام الأدبي والأخلاقي تجاه المنظمة، للبقاء فيها حيث يعزّز دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، وسماحها للمشاركة، والتفاعل الإيجابي سواء في إجراءات التنفيذ، وحتى في وضع الخطط والأهداف، ورسم السياسات في المنظمة.

الالتزام الاستمراري: ويعتمد على المنفعة التي يحصل عليها الفرد من المنظمة، حيث يزيد الالتزام بازدياد المنفعة. مما سبق، نجد أن ممارسات القيادة الأخلاقية، وامتلاك القيادة لمبادئ القيادة الأخلاقية، يمكن أن تلعب دوراً مهماً وإيجابياً على الالتزام التنظيمي في المنظمة، كما قد تعمل على إحداث تغيير على مستوى الثقة بين القائد والمرؤوسين، مما يعكس على الأداء في المنظمة. وفي ضوء ما نقدم جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع القيادة الأخلاقية، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

وقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية والعلاقة بينها، فقد أجرى كيم وفاندنبغ (Kim & Vandenbergh, 2021) بدراسة هدفت إلى التعرف على القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي: كمنظور مزدوج للتبادل الاجتماعي والتمكين، نظراً لفضائح الأخلاقية البارزة الأخيرة مثل (Tesla & Uber) والطلب المتزايد على الإدارة الأخلاقية، واقتصرت الدراسة أن القيادة الأخلاقية تتعلق بالالتزام العاطفي والمعياري التابع من خلال الدعم التنظيمي، وأن التمكين النفسي يؤدي إلى تعديل إيجابي للعلاقة بين القيادة الأخلاقية ومكونات الالتزام. وتم جمع البيانات باستخدام دراسة ثلاثية الموجات بين موظفين من منظمات متعددة (العدد = 297) في كندا. وأظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي. علاوة على ذلك، كانت العلاقة بين القيادة الأخلاقية، ونقطات البيع أقوى في مستويات التمكين العالية. وامتد هذا التأثير المعتمد إلى العلاقة غير المباشرة بين القيادة الأخلاقية، ومكونات الالتزام. وأجرى الطحانة (2019) دراسة هدفت للتعرف إلى سلوكيات القيادة الأخلاقية للعمداء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، كما هدفت التعرف إلى مستويات الالتزام التنظيمي، وسلوكيات القيادة الأخلاقية للعمداء كما يراها أعضاء هيئة التدريس. ولتحقيق هذه الأهداف، فقد تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة قوامها (85) عضو هيئة تدريس، وأظهرت النتائج أن عمداء كليات التربية الرياضية يمارسون سلوكيات القيادة الأخلاقية بدرجة عالية وعلى كافة المجالات، كما أن الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً. وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على الدرجة العالية لممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لما لها من دور في رفع مستويات الالتزام التنظيمي. وأجرت الحارثي (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين ممارسة

القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، والالتزام التنظيمي للمعلمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي. كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (361) معلمة تم اختيارهن بالطريقة العشوائية البسيطة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: أنّ ممارسة القيادة الأخلاقية كانت بدرجة (مرتفعة) لقائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض حيث تأتي الخصائص الشخصية في المرتبة الأولى، يليها السلوك الإداري، وفي الأخير تأتي العلاقات الإنسانية بوصفها أقل أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة الرياض، وأنّ مستوى الالتزام التنظيمي كان بدرجة (مرتفعة) لدى المعلمات بالمدارس الثانوية الحكومية، وأنّ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لقيادة الأخلاقية وأبعادها الفرعية لقائدات المدارس الثانوية بالرياض والالتزام التنظيمي لمعلمات المدارس الثانوية بالرياض، وأوصت الباحثة بعدد من التوصيات منها: تجسيد مبادئ القيادة الأخلاقية لدى قائدات المدارس، ليكون أكثر انغماساً في الثقافة التنظيمية للمدارس، ولن تكون سمة من سماتهن، الاستمرار في تطوير الكفاءات القيادية وتدعيمها في مجال القيادة الأخلاقية عبر برامج تدريبية وتطويرية ذات جودة عالية. كما أجرت الغامدي (2019) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات مدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحة لقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمات والمساعدات الإداريات، والتعرف على درجة الالتزام التنظيمي لديهم، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لدراسة العلاقات الارتباطية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمات والمساعدات الإداريات، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية الطبقية تكونت من (306) معلمة و (166) مساعدة إدارية. ودللت نتائج الدراسة، وصنفت قوة العلاقة بين ممارسة قائدات مدارس منطقة الباحة لقيادة الأخلاقية، ودرجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بأنها قوية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني برامج تدريبية لقائدات مدارس منطقة الباحة، تسهم في تمية كل من الجانب المعرفي لقيادة الأخلاقية، والجانب التطبيقي، بما يعزز من توظيفهن لهذا النوع من القيادة، والذي له دور كبير في زيادة درجة الالتزام التنظيمي للمعلمات والمساعدات الإداريات. وأجرى شارون ساب وآخرون (Charoensap, Virakul, & Ayman, 2019) دراسة هدفت إلى تعرف أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في تايلاند، والكشف عن الأدوار الوسيطة لنوعين من العدالة التفاعلية، العدالة بين الأشخاص، والعدالة المعلوماتية، واعتمدت الدراسة أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات، وتوكنت عينة الدراسة من (862) عضو هيئة تدريس في الجامعات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لقيادة الأخلاقية على كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وتتوسط العدالة التنظيمية العلاقة بين القيادة الأخلاقية، وكل من الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي. وأجرت عطيه (2018) دراسة هدفت التعرف إلى الآيات والظروف التي يمكن أن تكون فيها القيادة الأخلاقية أكثر فاعلية في التأثير على النواتج، والسلوكيات الإيجابية للعاملين، والعلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الالتزام التنظيمي العاطفي بشكل مباشر، وبشكل غير مباشر، أجريت الدراسة على عينة مكونة من 393 مفردة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت النتائج أنّ القيادة الأخلاقية تؤثر على الالتزام التنظيمي العاطفي بشكل مباشر، وبشكل غير مباشر من خلال الارتباط بالعمل، بالإضافة إلى أنّ ممارسة القيادة الأخلاقية جاءت بمستوى متوسط، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المنظمات بمبادرات القيادة الأخلاقية في التعامل مع الموارد البشرية لزيادة تقوية العلاقات، والتي تؤثر على مستوى أداء العمل.

وأجرى كراكوش (Karakus, 2018) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية، ومستويات الالتزام التنظيمي للمديرين، ومعرفة تصورات المدرسين عن مديرיהם وفقاً للمتغيرات (العمر، والجنس). تم استخدام العينة الطبقية العنقودية، وتم اختيار 30 مدرسة عشوائياً من المدارس الابتدائية في مدينة إيلازيج، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أنّ مستويات الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات على حد سواء. وتأثر إيجابياً بسلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس. ومع ذلك فإنّ مستويات التزام المعلمات تتأثر بقوة أكبر من قبل سلوكيات القيادة الأخلاقية. كما أنّ المعلمين الأكبر سنًا لديهم المزيد من السلبية. وتصوراتهم بشأن سلوكيات قيادتهم الأخلاقية عن نظائرهم الأصغر سنًا. وأجرى كل من ارائيل واوزبيلين (ERANIL &

(OZBILEN 2017) دراسة هدفت إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس، والممارسات الإيجابية للمناخ في تركيا، وشملت عينة الدراسة (383) معلماً، وكانت أبرز نتائج الدراسة هي أنّ هناك مستوى عالياً من العلاقة الإيجابية بين مستويات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس، والممارسات المناخية الإيجابية، وأنه من المهم القيام بالممارسات المناخية الإيجابية في المدرسة لرفع مستويات سلوك القيادة الأخلاقية لمديري المدارس، وقد تؤثر على التحصيل الأكاديمي والاجتماعي للطلاب وسلوك المعلمين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

احتوت الدراسات السابقة دراسات عربية وأجنبية، وأظهرت أهمية القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي في دول مختلفة منها الأردن والجزائر، وال سعودية ومصر، وكندا، وتركيا، وتايلاند، والصين. وأجمعت الدراسات مع الدراسة الحالية على أهمية تسلیط الضوء على دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات، وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة الإطار النظري، وفي بناء أداة الدراسة، وفي استخدام المنهج والأساليب الإحصائية، فيؤمل أن تثري نتائج الدراسة الأدب النظري، وأن يستفيد منها صانعو القرار في الجامعات فيما يتعلق بتعزيز الالتزام التنظيمي، حيث أظهر عدد كبير من الدراسات وجود تأثير إيجابي لممارسات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

انطلاقاً من أهمية دور القائد في تحسين العملية الإدارية والتربية، ودوره في التأثير على سلوك العاملين معه في المنظمة، سواء في اتجاهاتهم، أو قيمهم، أو في أنشطتهم، أو في العلاقات الإنسانية فيما بينهم. فقد أصبح من الضروري العمل على ترسیخ القيم الأخلاقية في نفوس العاملين، وتوفير بيئة ومناخ أخلاقي ينعكس على الأداء ويعود بالنفع على الفرد و المؤسسة والمجتمع. وتعُد القيادة الأخلاقية مصدراً مهماً وأساسياً ونموذجاً قيمياً، لتحقيق أهداف ورؤى الجامعات، حيث تتعكس إيجابياً على العملية التربوية، وعلى السلوكيات، ومستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات، وتقلص من السلوكيات والممارسات الغير مرغوبة وغير أخلاقية، ومن النزاعات والإحباط لدى العاملين، مما ينعكس على أداء المنظمة ككل، وقد لاحظت الباحثة أنَّ دراسة القيادة الأخلاقية، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لم تحظَ بالاهتمام الكبير في الدراسات العربية على مستوى الجامعات، ومن هنا جاء الاهتمام بهذه الدراسة في محاولة لتقليل هذه الفجوة البحثية على مجتمع الجامعات، حيث تسعى هذه الدراسة التعرّف إلى العلاقة بين سلوكيات القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي لرئيس القسم في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث أشارت العديد من الدراسات بأهمية القيادة الأخلاقية، وانعكاسها على الالتزام التنظيمي كدراسة شارون ساب وأخرين (Charoensap et al., 2019) التي أكدت وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الأخلاقية على كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، ودراسة (الدجاني، 2018) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين درجة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي. ومن خلال عمل الباحثة كعضو هيئة تدريس في الجامعة، فقد لفت انتباها أنه يوجد عدد من المؤشرات لوجود قصور في ممارسة القيادة الأخلاقية رغم أهميتها وانعكاسها على المناخ والالتزام التنظيمي في المؤسسة.

لذا تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف إلى مستوى القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟ وتتفق منها الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 < \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقاييس القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغيرات (المُسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع الجامعة، الجامعة)؟
3. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة الدراسية لمستوى الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغيرات (المُسمى الوظيفي/محاضر، استاذ مساعد، استاذ مشارك، استاذ دكتور)، سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر)، نوع الجامعة (حكومية، عامة، خاصة)، الجامعة (النجاح الوطنية، بيرزيت، فلسطين التقنية/ خضوري، العربية الأمريكية، الأقصى/ غزة، فلسطين/ غزة))؟

5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية؟
فروض الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقاييس القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، تُعزى لمتغيرات (المُسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع الجامعة، الجامعة).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، تُعزى لمتغيرات (المُسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع الجامعة، الجامعة).

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.
أهداف الدراسة:

سعت الدراسة للكشف عن:

1. درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
2. واقع دلالة الفروق عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقاييس القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، تُعزى لمتغيرات (المُسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع الجامعة، الجامعة).
3. مستوى الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
4. واقع دلالة الفروق عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، تُعزى لمتغيرات (المُسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع الجامعة، الجامعة).
5. دلالة العلاقة بين القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.

أهمية الدراسة:

تنقسم أهمية الدراسة إلى ما يلي:

1. **الأهمية النظرية:**

أ. تكمن أهمية الموضوع انطلاقاً من أهمية القيادة الأخلاقية لأية منظمة، ودورها في تعزيز دور القيادة الأخلاقية في التأثير على الالتزام التنظيمي باعتباره ركيزة أساسية لبقاء المنظمة، ونجاحها، واستمراريتها.

ب. تتناول الدراسة شريحة مهمة، وهي شريحة رؤساء الأقسام في الجامعات، وهو الفئة التي تتبع السياسات وتتقىدها، وبالتالي تشكل الجهة التنفيذية التي تلعب دوراً كبيراً في نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها.

ج. يُعمل أن تكون نتائج هذه الدراسة مثيرة للأدب النظري، وذلك من خلال الدراسات والبحوث التي تضمنتها هذه الدراسة.

د. قد تفتح الدراسة الباب أمام الباحثين، وتعتبر عاملًا محفزاً لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول هذا الموضوع، والتي من الممكن تطبيقها على قطاعات أخرى.

2. الأهمية التطبيقية:

- توفر الدراسة تغذية راجعة للقيادات (العمداء، ورؤساء الأقسام) في الجامعات، يمكن من خلالها استفادة الجهات ذات العلاقة من الإمام بمستوى ممارسة القيادات لأبعاد القيادة الأخلاقية، وما لهذه الأبعاد من علاقة بالمتغيرات ذات العلاقة بالقيادة الأخلاقية، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة العوامل السلبية التي تعمل على انخفاضها، وتزويد صانعي القرار باقتراحات، وذلك بتطبيق نتائجها في الجامعات الفلسطينية.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الأخلاقية Ethical leadership: هي " التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره، عبر تميز القائد بسمات، ومهارات، وأنماط قيادية وقدرات موقفيّة، ونجاجه في إحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف، ومراعاة دقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية" (الكبير، 2016، ص125).

وتعُرف الباحثة القيادة الأخلاقية بأنّها مجموع القيم والمعايير السلوكية الأخلاقية الحسنة التي يتبنّاها القائد، وتظهر من خلال تصرفاته، ونشاطاته، وعلاقاته الإنسانية داخل المنظمة، وتعزيز هذا السلوك ونشره لدى المرؤوسين للاقتداء به. وتعرف إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقاييس القيادة الأخلاقية المستخدم في الدراسة.

الالتزام التنظيمي Organizational Commitment: " الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والناتج عن توافق القيم والمعتقدات الخاصة به مع قيم ومعتقدات المنظمة، والرغبة القوية في الالتزام بتحقيق أهدافها، وفخره بالانتماء إليها، والتمسك بالبقاء فيها (أبو القمحان، مرزوق، طحة، 2019، ص 95).

وتعُرف الباحثة الالتزام التنظيمي بأنه إحداث ارتباط وثيق وانسجام عالٍ بين الفرد والمنظمة، وإيجاد البيئة السليمة والصحيحة، والمناخ التنظيمي المناسب؛ فيتولد لدى العاملين شعور بالثقة نحو منظمتهم، وتبني قيم المنظمة، والتلقاني بالعمل فيها. ويعرف إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على مقاييس الالتزام التنظيمي المستخدم في الدراسة.

الجامعات الفلسطينية: هي مؤسسات أكاديمية، من مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، تعمل بإشراف وزارة التعليم العالي الفلسطينية، وتضم كل منها ما لا يقل عن ثلاثة كليات وتقدم برامج تعليمية تمنح درجة بكالوريوس أو أعلى، وتتعدد أنواعها إما جامعات حكومية أو جامعات أهلية (عامة)، أو جامعات خاصة، وهي (جامعة النجاح الوطنية، جامعة فلسطين التقنية/ خضوري، جامعة بيرزيت، الجامعة العربية الأمريكية، وجامعة الأقصى في غزة، وجامعة فلسطين/ غزة)، والتي تقتصر عليها الدراسة الحالية. **رؤساء الأقسام:** هم الأشخاص الذين يتم تعيينهم رسمياً من قبل رئاسة الجامعة، ليكون رئيس القسم مسؤولاً عن القسم وتنفيذ شؤونه العلمية والإدارية والمالية وإدارتها، إلى جانب قيامه بمهمة التدريس كونه عضو هيئة تدريس في الجامعة.

حدود الدراسة:

- وتمثل فيما يلي:

- حد الموضوع: ستقتصر الدراسة الحالية على موضوع القيادة الأخلاقية والتي تتمثل في المجالات (الصفات والخصائص الشخصية، السلوكيات الإدارية، العلاقات الإنسانية)، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية والتي تتمثل في المجالات (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

- الحد الزماني: تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي 2021/2022.

- الحد المؤسسي: اقتصرت الدراسة على جامعات (جامعة النجاح الوطنية، جامعة بيرزيت، جامعة فلسطين التقنية/ خضوري، الجامعة العربية الأمريكية، جامعة الأقصى/ غزة، وفلسطين/ غزة).

الحد البشري: أجريت الدراسة على عينة مماثلة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية بلغ عددها (239) عضواً.

إجراءات الدراسة:

تناول الباحثة وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعت في تنفيذ الدراسة، وفيما يلي عرض لها.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي الذي يصف الظاهرة قيد الدراسة، ويحلل بياناتها بعد جمعها من عينة الدراسة، ويكشف عن العلاقة بين متغيراتها وصولاً للكشف عن الآثار المترتبة عليها.

مجتمع الدراسة وعينته: ويمثل مجتمع الدراسة المستهدف جميع أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الفلسطينية، والتي حددتها الباحثة في الجدول الآتي:

جدول (1): توزُّع مجتمع الدراسة حسب نوع الجامعة

| المجتمع | الجامعة | نوع الجامعة |
|---------|----------------------------|-------------------|
| 355 | جامعة بيرزيت | جامعات أهلية عامة |
| 677 | جامعة النجاح الوطنية | |
| 1032 | الإجمالي | |
| 408 | جامعة الأقصى | جامعات حكومية |
| 360 | جامعة فلسطين التقنية Хضوري | |
| 768 | الإجمالي | |
| 79 | جامعة فلسطين - غزة | جامعات خاصة |
| 302 | الجامعة العربية الأمريكية | |
| 381 | الإجمالي | |

وقد تم اختيار عينة عشوائية مماثلة للمجتمع الأصلي قدر عددها (293) عضو هيئة تدريس، والجدول التالي يبيّن توزيع عينة الدراسة:

جدول (2): توزُّع عينة الدراسة حسب المتغيرات التصنيفية

| الوزن النسبي | العدد | المتغير التصنيفي | |
|--------------|-------|---------------------------|----------------|
| 38.9% | 114 | محاضر | المسمى الوظيفي |
| 37.2% | 109 | أستاذ مساعد | |
| 16.4% | 48 | أستاذ مشارك | |
| 7.5% | 22 | أستاذ دكتور | |
| 100.0% | 293 | الإجمالي | |
| 12.6% | 37 | أقل من 5 سنوات | سنوات الخدمة |
| 30.4% | 89 | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | |
| 57.0% | 167 | من 10 سنوات فأكثر | |
| 100.0% | 293 | الإجمالي | |
| 48.1% | 141 | عامة | نوع الجامعة |
| 32.8% | 96 | حكومية | |
| 19.1% | 56 | خاصة | |
| 100.0% | 293 | الإجمالي | |
| 12.6% | 37 | الجامعة العربية الأمريكية | الجامعة |
| 25.3% | 74 | جامعة النجاح الوطنية | |

| | | |
|--------|-----|----------------------------|
| 22.9% | 67 | جامعة بيرزيت |
| 11.9% | 35 | جامعة الأقصى غزّة |
| 7.2% | 21 | جامعة فلسطين |
| 20.1% | 59 | جامعة فلسطين التقنية-حضوري |
| 100.0% | 293 | الإجمالي |

أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة للكشف عن " درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية" من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بناءً على الأدب المتعلق بالقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، ومنها دراسة (الزيبيدي، 2021)، ودراسة (الشاعر، 2017)، ودراسة (الطحاينة، 2019)، ودراسة (الحارثي، 2019)، ودراسة (الدجاني، 2018). وجرى تطوير فقرات الاستبانة المكونة من (54) فقرة، اشتملت على مقياسين، كما احتوت الاستبانة على قسم خاص بالبيانات الديموغرافية، التي شملت عدداً من المتغيرات وهي: (المُسْمَى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع الجامعة، الجامعة). ومن أجل تفسير النتائج تم اعتماد الأوزان حسب سلم ليكرت الخماسي (موفق بدرجة كبيرة جداً، موفق بدرجة كبيرة، موفق بدرجة متوسطة، موفق بدرجة قليلة، موفق بدرجة قليلة جداً) لفقرات الاستبانة بحيث تمثل الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب نفسه.

أولاً: مقياس القيادة الأخلاقية:

بعد الإطلاع على الدراسات المتعلقة بالموضوع، والمقياس المرتبطة به، ومنها (دراسة (الشاعر، 2017)، ودراسة (الطحاينة، 2019)، ودراسة (الزيبيدي، 2021)، تم بناء المقياس بصورةه النهائية مكوناً من (30) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات كالتالي:

المجال الأول: الصفات والخصائص الشخصية ، ويكون من (10) فقرات.

المجال الثاني: السلوكيات الإدارية ، ويكون من (10) فقرات.

المجال الثالث: العلاقات الإنسانية ، ويكون من (10) فقرات.

صدق الاستبانة:

وقد تم التأكيد من صدق الاستبانة بطريقتين:

1. الصدق الظاهري للأداة "صدق آراء المحكمين":

حيث قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين ذوي الاختصاص تكونت من (10) متخصصين لتقدير درجة ملاءمة عبارات الاختبار، وتمثيلها للجوانب المتضمنة؛ وذلك لتعديل ما يرون أنه مناسبًا من فقرات، وقد تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وتم اعتماد الفقرات التي كانت موافقة المحكمين عليها (90%)، وأصبح المقياس مكوناً من (30) فقرة.

2. صدق الاتساق الداخلي **Internal Validity**:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات المقياس مع المجال الذي تتبعه هذه الفقرة، وكذلك اتساق المجال الكلي مع المقياس ككل، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للمقياس، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات المقياس، والدرجة الكلية للمجال نفسه، والدرجة الكلية للمجال نفسه مع المقياس ككل، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة.

- جدول (3): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمقياس

| العينة | الدالة | معامل الارتباط بيرسون | المجالات |
|------------------------------|--------|-----------------------|-------------------------|
| 30 | 0.000 | .962** | الصفات والخصائص الشخصية |
| 30 | 0.000 | .972** | السلوكيات الإدارية |
| 30 | 0.000 | .953** | العلاقات الإنسانية |
| *الارتباط دال عند مستوى 0.01 | | | |

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات القيادة الأخلاقية، والدرجة الكلية للمقياس، والذي يبيّن أنَّ معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.01 \leq \alpha$ ، وبذلك يعتبر المقياس صادقاً لما وضع لقياسه.

ثبات المقياس :Reliability

وقد تم التحقق من ثبات مقياس الدراسة كما يلي:

1. معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha Coefficient، وجاءت قيم الثبات عالية، وتشير إلى صلاحية استخدام المقياس. والجدول رقم (4) يبيّن ذلك:

جدول (4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس وفقاً لكرونباخ ألفا

| قيمة الثبات | المجال |
|-------------|-------------------------|
| 0.967 | الصفات والخصائص الشخصية |
| 0.958 | السلوكيات الإدارية |
| 0.95 | العلاقات الإنسانية |
| 0.983 | المقياس ككل |

2. طريقة التجزئة النصفية، وتم حساب معامل الارتباط بين درجة النصف الأول، ودرجة النصف الثاني من الدرجات، ودللت النتائج حسب الجدول على ارتفاع قيمة الثبات ما يدلل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات، والجدول رقم (5) يبيّن ذلك:

جدول (5): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس وفقاً للتجزئة النصفية

| بعد التعديل | قبل التعديل | المجال |
|-------------|-------------|-------------------------|
| 0.984 | 0.969 | الصفات والخصائص الشخصية |
| 0.982 | 0.964 | السلوكيات الإدارية |
| 0.981 | 0.963 | العلاقات الإنسانية |
| 0.991 | 0.983 | المقياس ككل |

ثانياً: مقياس الالتزام التنظيمي:

بعد الإطلاع على الدراسات المتعلقة بالموضوع، والمقياس المرتبطة به، ومنها دراسة (الشاعر، 2017)، ودراسة (الطحابية، 2019)، ودراسة (الزبيدي، 2021) ودراسة (الحارثي، 2019)، ودراسة (الدجاني، 2018)، تم بناء المقياس بصورةه النهائية مكوناً من ثلاثة مجالات بواقع (24) مفردة موزعة كالتالي:

المجال الأول: الالتزام العاطفي ، ويكون من (9) فقرات.

المجال الثاني: الالتزام الاستمراري ، ويكون من (8) فقرات.

المجال الثالث: الالتزام المعياري ، ويكون من (7) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بدرجة كبيرة جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، موافق بدرجة قليلة جداً) لفقرات المقياس بحيث تمثل الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب نفسه.

صدق المقياس:

وقد تم التأكّد من صدق المقياس بطريقتين:

1. الصدق الظاهري للأداة "صدق آراء المحكمين":

حيث قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين ذوي الاختصاص تكونت من (10) متخصصين لتقدير درجة ملاءمة عبارات الاختبار، وتمثيلها للجوانب المتضمنة؛ وذلك لتعديل ما يرون من مناسبة من فقرات، وقد تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وتم اعتراضها على المحكمين (90%)، وأصبح المقياس مكوناً من (24) فقرة.

2. صدق الاتساق الداخلي :Internal Validity

قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للمقياس، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات المقياس، والدرجة الكلية للمجال نفسه، والدرجة الكلية للمجال نفسه مع المقياس ككل، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة.

- وكانت جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس والمقياس ككل دالة إحصائية، وهذا يؤكد أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والجدول (6) يبيّن ذلك:

جدول (6): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات المقياس والدرجة الكلية للمقياس

| المجال | معامل الارتباط بيرسون | العينة | الدالة |
|----------------------------------|-----------------------|--------|--------|
| الالتزام العاطفي | .948** | 30 | 0.000 |
| الالتزام الاستمراري | .944** | 30 | 0.000 |
| الالتزام المعياري | .948** | 30 | 0.000 |
| الارتباط دال عند مستوى .01 ** .. | | | |

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للمقياس، والذي يبيّن أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.01 < \alpha$ ، وبذلك يعتبر المقياس صادقاً لما وضع لقياسه.

ثبات المقياس:Reliability

تم التحقق من ثبات مقياس الدراسة كما يلي:

1. معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (7).

جدول (7): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس وفقاً لكرونباخ ألفا

| المجال | قيم الثبات |
|---------------------|------------|
| الالتزام العاطفي | 0.909 |
| الالتزام الاستمراري | 0.903 |
| الالتزام المعياري | 0.958 |
| المقياس ككل | 0.969 |

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (7) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.953, 0.828)، بينما بلغت لجميع فقرات المقياس (0.985)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع، ودال إحصائياً.

2. التجزئة النصفية وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (8)

جدول (8): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات المقياس وفقاً للتجزئة النصفية

| المجال | قبل التعديل | بعد التعديل |
|------------------|-------------|-------------|
| الالتزام العاطفي | 0.958 | 0.92 |

| | | | |
|--|-------|-------|---------------------|
| | 0.943 | 0.892 | الالتزام الاستمراري |
| | 0.982 | 0.965 | الالتزام المعياري |
| | 0.987 | 0.974 | المقياس ككل |

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (8) أن قيم التجزئة النصفية مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.886, 0.977)، بينما بلغت لجميع فقرات المقياس (0.993)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودالٌ إحصائياً.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تقييم وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية الآتية:

1. المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والانحراف المعياري.
2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط مابين درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.
4. اختبار T لمجموعتين مستقلتين (Independent Samples T-Test).
5. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – ANOVA).
6. اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة اتجاه الفروق.

نتائج الدراسة:

أولاً: إجابة التساؤل الأول: والذي ينص على: "ما درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟"

جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات القيادة الأخلاقية والمقياس

كل

| المجال | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة المحكية |
|-------------------------|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------|----------------|
| الصفات والخصائص الشخصية | 293 | 3.65 | 1.003 | 73.01% | 1 | كبيرة |
| السلوكيات الإدارية | 293 | 3.57 | 0.933 | 71.49% | 2 | كبيرة |
| العلاقات الإنسانية | 293 | 3.56 | 1.001 | 71.24% | 3 | كبيرة |
| المقياس ككل | 293 | 3.59 | 0.95 | 71.91% | | كبيرة |

من جدول (9) يمكن استخلاص ما يلي:

- أشارت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية للمجالات الفرعية لمقياس القيادة الأخلاقية والمقياس ككل، جاءت كبيرة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه المجالات. وتعزو الباحثة النتيجة لاستخدام رؤساء الأقسام مبادئ القيادة الأخلاقية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وشعورهم بذلك الأثر الأخلاقي على تعامل رئيس القسم معهم، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم لمهامهم الأكademية.
- جاء مجال الصفات والخصائص الشخصية في الترتيب الأول تلاه مجال السلوكيات الإدارية وأخيراً مجال العلاقات الإنسانية، وبمتوسطات حسابية حسب الترتيب (3.562, 3.574, 3.651).

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمقياس "القيادة الأخلاقية" يساوي (3.59) وبوزن نسبي (91.71%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على مجالات هذا المقياس. وتعزو الباحثة النتيجة إلى أهمية تطبيق رؤساء الأقسام لمبادئ القيادة الأخلاقية باعتبارها أسلوباً ونهجاً لاحترام حقوق الآخرين وكرامتهم، وكذلك فإن انتصاف القائد

بالخصائص الأخلاقية الإيجابية: كالأمانة، والنزاهة، والصدق، وإظهار القدوة الحسنة في تعاملاته وسلوكيه، وتقبله النقد، وفي تفاعله مع أعضاء الهيئة التدريسية، ينعكس على السلوكيات، والخصائص، والصفات الشخصية للمرؤوسين، وبالتالي يسهم من الحد من السلوكيات غير المرغوبة والسلبية لأعضاء الهيئة التدريسية.

- اتفقت نتائج الدراسة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية و مجالاتها مع نتائج دراسة (الطحاينة، 2019) التي أظهرت أن ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية جاءت بدرجة عالية وعلى كافة المجالات لدى عمداء كليات التربية الرياضية، وكذلك دراسة (الحارثي، 2018) التي أكدت على أن ممارسة القيادة الأخلاقية بدرجة مرتفعة لدى قائدات المدارس الثانوية.

ثانياً: إجابة التساؤل الثاني: والذي ينص على "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقياس القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغيرات (المُسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع الجامعة، الجامعات؟)

حيث سعت الدراسة للكشف عن دلالة الفرض " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقياس القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغيرات (المُسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع الجامعة، الجامعات)" من خلال فحص الفرضيات الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقياس القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى المُسمى الوظيفي(محاضر،أستاذ مساعد،أستاذ مشارك،أستاذ دكتور).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (10): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالته الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مقياس القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير المُسمى الوظيفي

| القياس | موضع التباين | مجموع المربعات | D | F | Sig | الدلالة الإحصائية |
|-------------------|----------------|----------------|-----|----------|-------|-------------------|
| القيادة الأخلاقية | بين المجموعات | 5911.82 | 3 | 1970.607 | 0.062 | غير دالة |
| | داخل المجموعات | 229889.989 | 289 | 795.467 | 2.477 | |
| | المجموع | 235801.809 | 292 | | | |

- من النتائج الموضحة في جدول (10) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقياس القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى المُسمى الوظيفي حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام وفقاً لمتغير المُسمى الوظيفي في جميع المجالات والقيادة الأخلاقية ككل، وذلك لأنّ أعضاء الهيئة التدريسية باختلاف مسمياتهم يخضعون لنفس اللوائح، والأنظمة والقوانين، ونظام عمل واحد داخل كل جامعة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقياس القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالته الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مقياس القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

| القياس | موضع التباين | مجموع المربعات | د ح | متوسط المربعات | F | Sig | الدالة الإحصائية |
|-------------------|----------------|----------------|-----|----------------|-------|-------|------------------|
| القيادة الأخلاقية | بين المجموعات | 90.925 | 2 | 45.462 | 0.056 | 0.946 | غير دالة |
| | داخل المجموعات | 235710.9 | 290 | | | | |
| | المجموع | 235801.809 | 292 | 812.796 | | | |

من النتائج الموضحة في جدول (11) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقاييس القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى سنوات الخدمة حيث إنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التبابن الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم وجود اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في جميع المجالات، والقيادة الأخلاقية ككل، لأنّها مرتكزة على قواعد دينية، وقيم أخلاقية متربّطة في النفوس، وتتفق هذه النتيجة ودراسة (الغامدي، 2019) التي بيّنت عدم وجود فروق دالة لدى المعلمات والمساعدات الإداريات وفقاً لمتغير سنوات الخدمة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقاييس القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى نوع الجامعة (حكومية، عامة، خاصة). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التبابن الأحادي" والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مقاييس القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير نوع الجامعة

| القياس | موضع التباين | مجموع المربعات | د ح | متوسط المربعات | F | Sig | الدالة الإحصائية |
|-------------------|----------------|----------------|-----|----------------|--------|-------|------------------|
| القيادة الأخلاقية | بين المجموعات | 19946.5 | 2 | 9973.23 | 13.399 | 0.000 | دالة |
| | داخل المجموعات | 215855.4 | 290 | | | | |
| | المجموع | 235801.809 | 292 | 744.329 | | | |

من النتائج الموضحة في جدول (12) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقاييس القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى نوع الجامعة حيث إنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التبابن الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وللتأكّد من اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وفيما يلي توضيح لذلك:

جدول (13). نتائج اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية للقيادة الأخلاقية الفرعية تبعاً لمتغير نوع الجامعة

| القياس | نوع الجامعة | المتوسط الحسابي | عامة | حكومية | خاصة | الدالة الإحصائية |
|-------------------|-------------|-----------------|------|---------|---------|-------------------|
| القيادة الأخلاقية | عامة | 3.84 | - | **0.000 | 0.393 | القيادة الأخلاقية |
| | حكومية | 3.22 | - | - | **0.022 | |
| | خاصة | 3.64 | - | - | - | |

في ضوء الجدول أعلاه نقبل الفرضيات الآتية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقاييس القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى نوع الجامعة بين (العامة والحكومية) ولصالح "العامة".

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقاييس القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى

نوع الجامعة بين (الخاصة والحكومية) ولصالح "الخاصة". وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعات العامة والخاصة تؤمن بأهمية القيادة الأخلاقية، ودورها في إحداث التأثير في العاملين مما يدفعهم للعمل وإنجاز، وكذلك إلى الحرية الأكاديمية والحرية في التعبير عن الآراء وتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات العامة والخاصة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقاييس القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى الجامعة (النجاح الوطنية، بيرزيت، فلسطين التقنية/حضوري، العربية الأمريكية، جامعة الأقصى/ غزة، جامعة فلسطين/ غزة).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التبابن الأحادي" والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مقاييس القيادة

الأخلاقية وفقاً لمتغير الجامعة

| القياس | المجموع | داخل المجموعات | بين المجموعات | موضع التباين | D | متوسط المربعات | F | Sig | الدلالة الإحصائية |
|-------------------|------------|----------------|---------------|--------------|---|----------------|--------|-------|-------------------|
| القيادة الأخلاقية | 235801.809 | 199412.85 | 36388.96 | 7277.79 | 5 | 694.82 | 10.474 | 0.000 | دالة |
| | 292 | 287 | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

من النتائج الموضحة في جدول (14) تبيّن أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقاييس القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى الجامعة حيث إنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التبابن الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وللتأكّد من اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعيدة، وفيما يلي توضيح لذلك:

جدول (15). نتائج اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعيدة للقيادة الأخلاقية الفرعية تبعاً لمتغير الجامعة

| القياس | الجامعة | المتوسط الحسابي | الجامعة الأمريكية الأمريكية | الجامعة الناجح | الجامعة بيرزيت | الجامعة الأقصى | الجامعة فلسطين | الجامعة خضوري | الجامعة فلسطين |
|-------------------|---------------------------|-----------------|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
| القيادة الأخلاقية | الجامعة العربية الأمريكية | 4.01 | - | 0.667 | 1 | 0.043* | 0.002** | 0.001*** | جامعة خضوري |
| | جامعة الناجح | 3.7 | - | 0.489 | 0.457 | 0.045* | 0.045* | 0.045* | جامعة فلسطين |
| | جامعة بيرزيت | 4.001 | - | | - | 0.013* | 0.001** | 0.001*** | جامعة الأقصى |
| | جامعة الأقصى | 3.3 | - | | | | 0.842 | 0.993 | جامعة خضوري |
| | جامعة فلسطين | 2.95 | - | | | | - | 0.966 | جامعة فلسطين |
| | جامعة خضوري | 3.2 | - | | | | | - | جامعة خضوري |

في ضوء الجدول أعلاه نقل الفرضيات الآتية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقاييس القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى الجامعة بين (الجامعة العربية الأمريكية وجامعة الأقصى) ولصالح "الجامعة العربية الأمريكية".
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة، على مقاييس القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى الجامعة بين (الجامعة العربية الأمريكية وجامعة فلسطين) ولصالح "الجامعة العربية الأمريكية".
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقاييس القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى الجامعة بين (الجامعة العربية الأمريكية وجامعة خضوري) ولصالح "الجامعة العربية الأمريكية".
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقاييس القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى الجامعة بين (جامعة النجاح وجامعة فلسطين) ولصالح "جامعة النجاح".
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقاييس القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى الجامعة بين (جامعة النجاح وجامعة خضوري) ولصالح "جامعة النجاح".
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقاييس القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى الجامعة بين (جامعة بيرزيت وجامعة الأقصى) ولصالح "جامعة بيرزيت".
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقاييس القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى الجامعة بين (جامعة بيرزيت وجامعة فلسطين) ولصالح "جامعة بيرزيت".
8. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقاييس القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى الجامعة بين (جامعة بيرزيت وجامعة خضوري) ولصالح "جامعة بيرزيت".

وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود اختلاف في نمط القيادة وصناعة القرار ما بين الجامعات الفلسطينية، باختلاف نوع الجامعة وتبعاً لنظمها الداخلي ومركز اتخاذ القرار فيها، بالإضافة أن الجامعات العامة والخاصة توفر برامج التدريب والتنمية المناسبة للعاملين فيها، مما يعزز مبادئ القيادة الأخلاقية، وتوظيف هذا النمط القيادي في الجامعة.

ثالثاً: إجابة التساؤل الثالث: والذي ينص على: "ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟"

جدول (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات الالتزام التنظيمي والمقياس ككل

| المجال | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة المحكمة |
|---------------------|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------|----------------|
| الالتزام العاطفي | 293 | 3.65 | 0.84 | 72.98% | 3 | كبيرة |
| الالتزام الاستمراري | 293 | 3.68 | 0.82 | 73.66% | 2 | كبيرة |
| الالتزام المعياري | 293 | 3.76 | 0.94 | 75.18% | 1 | كبيرة |

| | | | | | | |
|-------------------|-----|------|------|--------|--|-------|
| الالتزام التنظيمي | 293 | 3.69 | 0.82 | 73.85% | | كبيرة |
|-------------------|-----|------|------|--------|--|-------|

من جدول (16) يمكن استخلاص ما يلي:

أشارت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية للمجالات الفرعية لمقياس الالتزام التنظيمي والمقياس ككل، جاءت كبيرة، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه المجالات. وتعزو الباحثة النتيجة لإيمان أعضاء هيئة التدريس بأن رؤساء الأقسام في الجامعة يحبون مهنتهم، ويؤمنون بجامعتهم التي يعملون بها، وبالتالي يقبلون أهدافها وقيمها، ومستعدون لبذل الجهد كافة من أجل رفعتها وتطورها، وحبهم لمهنتهم لما توفره من مكانة اجتماعية مرموقة في المجتمع، وما توفره من ميزات مادية ومعنوية، وفرص الترقية، والنمو المهني مما يولّد شعوراً كبيراً بالانتماء والالتزام، وتجعل رئيس القسم أكثر ارتباطاً بجامعته.

- جاء مجال الالتزام المعياري في الترتيب الأول تلاه مجال الالتزام الاستثماري وأخيراً مجال الالتزام العاطفي، وبمتوسطات حسابية حسب الترتيب (3.65، 3.68، 3.76).

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمقياس "الالتزام التنظيمي" يساوي (3.69) وبوزن نسبي (%) 73.85)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على مجالات هذا المقياس. وتعزو الباحثة النتيجة إلى وجود إشارة عن الرضا عن مستوى الالتزام التنظيمي، والذي يظهر في استجابات أعضاء هيئة التدريس على الفقرات، وإيمانهم، وثقتهم برؤساء الأقسام في الجامعات التي يعملون بها.

- اتفقت نتائج الدراسة المتعلقة بالالتزام التنظيمي ومجالاتها مع نتائج دراسة (الغامدي، 2019) التي أكدت على ارتفاع درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات، وكذلك دراسة (عطية، 2018)، ودراسة (الحارثي، 2019) التي أكدت أن مستوى الالتزام التنظيمي كان بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة، وكذلك اتفقت مع دراسة (Kim & Vandenberghe, 2021) التي أشارت إلى أن القيادة مرتبطة بشكل إيجابي بالمنظمة، كما اتفقت مع دراسة (Karakuş, 2018) التي أبرزت أن مستويات الالتزام التنظيمي للمعلمين كانت تظهر بشكل ملحوظ وإيجابي.

رابعاً: إجابة التساؤل الرابع: والذي ينص على هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقياس الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع الجامعة، الجامعة؟، حيث سعت الدراسة للكشف عن دلالة الفرض " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقياس الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية تُعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع الجامعة، الجامعة") من خلال فحص الفرضيات الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقياس الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى المسمى الوظيفي (محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ دكتور). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلاله الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مقياس الالتزام

التنظيمي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

| القياس | موضع التباين | مجموع المربعات | د ح | متوسط المربعات | ف | sig | الدلالة الإحصائية |
|-------------------|----------------|----------------|-----|----------------|----------|-----|-------------------|
| الالتزام التنظيمي | بين المجموعات | 2395.1 | 3 | 798.4 | غير دالة | 0.1 | 2.103 |
| | داخل المجموعات | 109693.9 | 289 | | | | |
| | المجموع | 112088.95 | 292 | 379.6 | | | |

- من النتائج الموضحة في جدول (17) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقاييس الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى المسمى الوظيفي، حيث إنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التبابن الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكذلك يلاحظ أن قيمة F للدرجة الكلية(2,103) ومستوى الدلالة (0.1) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) وبذلك يتم قبول الفرضية.
- وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات بسمياتهم الوظيفية كافة، يمتلكون المستوى نفسه من الالتزام التنظيمي، ودون وجود فروق قد ترجع إلى الالتزام التنظيمي والرغبة في العمل وفقاً للاختصاص والمسمى الوظيفي، والاستقلالية في العمل، وتتفق هذه النتيجة ودراسة (الحارثي، 2019).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقاييس الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر).
- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التبابن الأحادي" والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلاله الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مقاييس الالتزام التنظيمي وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

| القياس | موضع التباين | مجموع المربعات | د ح | متوسط المربعات | ف | sig | الدلالة الإحصائية |
|-------------------|----------------|----------------|-----|----------------|-------|-------|-------------------|
| الالتزام التنظيمي | بين المجموعات | 93.335 | 2 | 46.7 | 0.121 | 0.886 | غير دلالة |
| | داخل المجموعات | 111995.6 | 290 | 386.2 | | | |
| | المجموع | 112088.95 | 292 | | | | |

من النتائج الموضحة في جدول (18) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقاييس الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى سنوات الخدمة، حيث إنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التبابن الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ سنوات الخدمة لا تلعب أي دور في الالتزام التنظيمي، لأنّه يعتمد على قناعات وقيم لدى الفرد، لا تختلف بمرور السنوات، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الحارثي، 2019).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقاييس الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى نوع الجامعة (حكومية، عامة، خاصة).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التبابن الأحادي" والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (19): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلاله الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مقاييس الالتزام التنظيمي وفقاً لمتغير نوع الجامعة

| القياس | موضع التباين | مجموع المربعات | د ح | متوسط المربعات | ف | sig | الدلالة الإحصائية |
|-------------------|----------------|----------------|-----|----------------|--------|-------|-------------------|
| الالتزام التنظيمي | بين المجموعات | 9464.9 | 2 | 4732.5 | 13.373 | 0.000 | دالة |
| | داخل المجموعات | 102624.04 | 290 | 353.9 | | | |
| | المجموع | 112088.949 | 292 | | | | |

من النتائج الموضحة في جدول (19) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقاييس الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء

الهيئة التدريسية تُعزى إلى نوع الجامعة، حيث إنّ القيمة الاحتمالية ($Sig.$) المقابلة لاختبار "التبابن الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وللتتأكد من اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وفيما يلي توضيح لذلك:

جدول (20). نتائج اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية للالتزام التنظيمي الفرعية تبعاً لمتغير نوع الجامعة

| القياس | نوع الجامعة | المتوسط الحسابي | العامة | حكومية | خاصة |
|-------------------|-------------|-----------------|--------|---------|---------|
| الالتزام التنظيمي | عامة | 3.85 | - | **0.000 | 0.712 |
| | حكومية | 3.36 | - | - | 0.006** |
| | خاصة | 3.79 | - | - | - |

في ضوء الجدول أعلاه نقبل الفرضيات الآتية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقاييس الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى نوع الجامعة بين (العامة والحكومية) ولصالح "العامة".
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقاييس الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى نوع الجامعة بين (الخاصة والحكومية) ولصالح "الخاصة".

وتعزو الباحثة ذلك إلى التعزيز ومراعاة احتياجات العاملين واهتماماتهم والتحفيز والتدريب الذي تتجهه الجامعات العامة والخاصة مقارنة بالجامعات الحكومية، مما ينعكس على درجة التزامهم التنظيمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقاييس الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى الجامعة (النجاح الوطنية، بيرزيت، فلسطين التقنية/خضوري، العربية الأمريكية، جامعة الأقصى/ غزة، جامعة فلسطين/ غزة).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التبابن الأحادي" والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على مقاييس الالتزام التنظيمي وفقاً لمتغير الجامعة

| القياس | موضع التباين | مجموع المربعات | د ح | متوسط المربعات | ف | Sig | الدلالة الإحصائية |
|-------------------|----------------|----------------|-----|----------------|-------|-------|-------------------|
| الالتزام التنظيمي | بين المجموعات | 15728.9 | 5 | 3145.8 | 9.369 | 0.000 | دلة |
| | داخل المجموعات | 96360.043 | 287 | 335.8 | | | |
| | المجموع | 112088.95 | 292 | | | | |

من النتائج الموسّحة في جدول (21) تبيّن أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة على مقاييس الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى الجامعة، حيث إنّ القيمة الاحتمالية ($Sig.$) المقابلة لاختبار "التبابن الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وللتتأكد من اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وفيما يلي توضيح لذلك:

جدول (22). نتائج اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية للالتزام التنظيمي الفرعية تبعاً لمتغير الجامعة

| القياس | الجامعة | المتوسط الحسابي | الجامعة الأمريكية الأمريكية | الجامعة النجاح | جامعة بيرزيت | جامعة الأقصى | جامعة فلسطين | جامعة حضوري | جامعة فلسطين | جامعة الأقصى | جامعة بيرزيت | جامعة النجاح | جامعة بيرزيت الأمريكية | جامعة العربية الأمريكية | الالتزام التنظيمي |
|---------|---------|-----------------|-----------------------------|----------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------------|-------------------------|-------------------|
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0.001** | **0.008 | *0.034 | 0.999 | 0.623 | - | | 4.08 | | | | | | | | |
| *0.035 | 0.143 | 0.447 | 0.699 | - | | | 3.78 | | | | | | | | |
| 0.001** | **0.007 | *0.03 | - | | | | 4.01 | | | | | | | | |
| 0.989 | 0.968 | - | | | | | 3.44 | | | | | | | | |
| 0.999 | - | | | | | | 3.23 | | | | | | | | |
| - | | | | | | | 3.32 | | | | | | | | |

في ضوء الجدول أعلاه نقبل الفرضيات الآتية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقيير أفراد عينة الدراسة على مقاييس الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى الجامعة بين (الجامعة العربية الأمريكية وجامعة الأقصى) ولصالح "الجامعة العربية الأمريكية".
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقيير أفراد عينة الدراسة على مقاييس الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى الجامعة بين (الجامعة العربية الأمريكية وجامعة فلسطين) ولصالح "الجامعة العربية الأمريكية".
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقيير أفراد عينة الدراسة على مقاييس الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى الجامعة بين (الجامعة العربية الأمريكية وجامعة حضوري) ولصالح "الجامعة العربية الأمريكية".
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقيير أفراد عينة الدراسة على مقاييس الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى الجامعة بين (جامعة النجاح وجامعة حضوري) ولصالح "جامعة النجاح".
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقيير أفراد عينة الدراسة على مقاييس الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى الجامعة بين (جامعة بيرزيت وجامعة الأقصى) ولصالح "جامعة بيرزيت".
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقيير أفراد عينة الدراسة على مقاييس الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى الجامعة بين (جامعة بيرزيت وجامعة فلسطين) ولصالح "جامعة بيرزيت".
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01 \leq \alpha$) بين متوسطات درجات تقيير أفراد عينة الدراسة على مقاييس الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تُعزى إلى الجامعة بين (جامعة بيرزيت وجامعة حضوري) ولصالح "جامعة بيرزيت".

وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام الجامعات الخاصة وال العامة بأفضليتها وتفوقها حاضراً ومستقبلاً، وتحفيزها المستمر للعاملين فيها، وتمكنها لهم وإعطائهم الحرية في التعبير عن ذواتهم، وتنمية شعور الفرد بالواجب تجاه مؤسسته وتنمية روح العمل الجماعي،

فالقيادة الأخلاقية تُعد ركيزة ذات أهمية لنجاح المؤسسات التعليمية، من خلال قدرتها على التأثير على المرؤوسين، وتنمية قدراتهم الإبداعية، فالأسلوب القيادي الأخلاقي يؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

خامساً: إجابة التساؤل الخامس: والذي ينص على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية؟، حيث سعت الباحثة للتحقق من صحة الفرضية التي تتصل على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"، باستخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (23): معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من

وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية |
|--------------------------|-----------------------|--|
| **0.000 | 0.871 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$) بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية |

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

يبين جدول (23) أنَّ معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي يساوي (0.871)، وأنَّ القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقلَّ من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يدلُّ على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مما يدلُّ على وجود علاقة ارتباطية (طردية) إيجابية، أي أنه كلما زادت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية زاد ذلك من مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات الفلسطينية. والعكس صحيح. وبذلك تم قبول الفرضية. كما تبيَّن دراسة العلاقة بين مجالات القيادة الأخلاقية، والالتزام

التنظيمي الآتي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين الصفات والخصائص الشخصية كأحد مجالات القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مما يدلُّ على وجود علاقة ارتباطية (طردية) إيجابية، أي أنه كلما زادت الصفات والخصائص الشخصية زاد ذلك من مستوى الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية. والعكس صحيح.

وتُعزى الباحثة النتيجة إلى التكامل ما بين مجالات القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي بحيث إنَّه لا يمكن الفصل بينها فهي تمثل منظومة متكاملة من السلوكيات التي يمارسها رؤساء الأقسام، وتعمل على نجاح القائد والجامعة على حد سواء، ومن الطبيعي أن تتعكس بشكل إيجابي على بيئه العمل والمناخ التنظيمي، وعلى الرضا، والالتزام التنظيمي في الجامعة، وتدلُّ على إدراك رؤساء الأقسام لأهمية توفير مناخ أخلاقي إيجابي سيؤثر في النتاج النهائي، وسينعكس بشكل إيجابي على الالتزام والانتهاء للجامعة، وتتفق هذه النتيجة دراسة (الحارثي، 2019) التي بيَّنت وجود علاقة طردية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، واتفق كذلك مع دراسة كراوكوش (Karakoş, 2018) التي أكدت أنَّ مستويات التزام المعلمات تتأثر بقوة أكبر من قبل سلوكيات القيادة الأخلاقية، كما اتفق مع دراسة ارائيل وأوزبيلين (ERANIL & OZBILEN, 2017) التي بيَّنت أنَّ هناك مستوى عالياً من العلاقة الإيجابية بين مستويات القيادة الأخلاقية لمديري المدارس والممارسات المناخية الإيجابية، كما تتفق مع دراسة شارون ساب وأخرون (Charoensap, Virakul, Senasu, & Ayman, 2019) التي أكدت وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

1. التأكيد على أهمية القيادة الأخلاقية، ودور رئيس القسم كقدوة لأعضاء الهيئة التدريسية.
2. عقد دورات تدريبية لرؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية تتناول القيادة الأخلاقية من حيث الأسس، وأليات التطبيق في الميدان.
3. تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي والانتماء للعمل لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.
4. ضرورة المحافظة على الدرجة العالية لممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الأخلاقية والتي تمثل جانباً مهماً وحيوياً في التأثير على الالتزام التنظيمي في الجامعات.
5. التأكيد على ضرورة زيادة اهتمام الجامعات بكافة أنواعها بالالتزام التنظيمي والعمل على توفير بيئة مستقرة وجاذبة من خلال توفير المناخ التنظيمي المناسب.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو القمحسان، محمد، ومرزوق، عبد العزيز، وطلحة، رامي.(2019). تأثير الثقة في الإدارة ك وسيط في العلاقة بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي ((دراسة تطبيقية على العاملين بالجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى)). مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 130-91، (6).
- الجعشي، ختام .(2017). درجة ممارسة مدير المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى معلميهم.(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الحارشى، سامية.(2019). القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات. مجلة البحث العلمي في التربية. (20) ج 5، 1-35.
- الدجاني، ياسمين. (2018). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مدير المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة- جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.
- درادكة، أمجد، والمطيري، هدى. (2017). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 13(2)، 223 - 237.
- Zaher, Taysir. (2016). أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على مركز خدمة المواطن (النافذة الواحدة) محافظة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية. (1)، 318-337.
- الزبيدي، مشعل. (2021). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. مجلة القراءة والمعرفة، 21(233)، 333-360.
- السلمي، عبد الرحمن، ومحزري، أحمد، والسلمي، حبيب. (2021). واقع ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية، وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بمحافظة جدة. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 40(190)، 295-336.
- الشاعر، عماد. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- الطحاينة، زياد.(2019). سلوكيات القيادة الأخلاقية للعمداء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية الرياضية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- عطية، غادة.(2018). القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي الآثار المباشرة، وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل، وتمثيل القائد للمنظمة. *المجلة العربية للإدارة*، 38(4). 43-21.
- الغامدي، ليلى.(2019). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى المعلمات والمساعدات الإداريات بمدارس قطاع الوسط بمنطقة الباحة. *مجلة القراءة والمعرفة*. 19(213)ج. 1. 71 - 101.
- الكبير، أحمد. (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. ط1، الرياض: مكتبة الملك فهد.
- النجار، عماد. (2014). تحليل أثر عوامل بيئية العمل الداخلية على الالتزام التنظيمي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. (2)، 87-65
- نصر الدين، قعودة، و سلامي، منيرة. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل -دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء ببأبطة. *مجلة الإستراتيجية والتنمية*، 10(4)، 91-110.
- الهزام، محمد، وعيساوي، فاطمة.(2022). القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية: دراسة تطبيقية على عدد من المنظمات بالجنوب الغربي، الجزائر. *مجلة الاقتصاد والبيئة*، 5(1). 146-171.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al-dagani, Y.(2018). **The Degree of Practicing Ethical Leadership by Private Secondary Schools Principals in the Capital and its Relation to the Organizational Commitment of Teachers' from Their point of view.** (in Arabic). (Unpublished Master's Thesis), Middle East University, Amman-Jordan.
- AL-ghamdy, L.(2019). The impact of ethical leadership on the organizational commitment of female teachers and administrative assistants in the middle sector schools in Al-Baha region. (in Arabic). **Reading and Knowledge Journal**. 19(213) c1. 71- 101.
- AL-harthy, S. (2019). Ethical Leadership and its relationship to Organizational commitment among the female principals of secondary public Schools in Riyadh. .(in Arabic). **Journal of Scientific Research in Education**. (20).5, 1-35.
- AL-kabeer, A. (2016).**Ethical leadership from an Islamic perspective: a comparative theoretical study.** (in Arabic). 1st floor, Riyadh: King Fahd Library.
- AL-najar, E.(2014). Analyzing the impact of internal work environment factors on organizational commitment. (in Arabic). **Scientific Journal of Business and Environmental Studies**, 5(2), 65-87.
- AL-shaer,E.(2017). **Moral leadership practices and their relationship to the achievement of administrative creativity(Field study on Palestinian universities in the Gaza strip).** (in Arabic). (Unpublished Master's Thesis), Faculty of Education, The Islamic University - Gaza, Palestine.
- Alsulami,A, Mahzari,A,& Alsulami,H.(2021). The Reality of Practicing Moral Leadership among Secondary School Leaders and its Relationship to Trust in Leader as Perceived by Teachers in Jeddah Governorate. (in Arabic). **A refereed scientific journal for educational, psychological and social research**, 40(190), 295-336.
- AL-Tahayneh, M. (2019). **Ethical Leadership behavior of deans and its relation to Organizational commitment of Faculty amembera at colleges of physical education in Jordan.** (in Arabic). (Unpublished Master's Thesis), Faculty of physical Education, Yarmouk University-Irbid-Jordan.

- Alzubidi, M.(2021). The Leaders Application level of the Ethical Leadership in public Education School and its Relationship with the Organizational commitment of the Teachers in AL-Hajrah Governorate. (in Arabic). **Reading and Knowledge Journal**, **21**(233), 333-360
- Atteya, G. (2018). Ethical Leadership and effective organizational commitment; The Direct and Indirect effects in the presence of work engagementand supervisors organizational embodiment. (in Arabic). **The Arab Journal of Management**, **38**(4). 21-43.
- Charoensap, A., Virakul, B., Senasu, K., & Ayman, R. (2019). Effect of Ethical leadership and international justice on employee work attitudes. **Journal of leadership studies**, **12**(4), 7-26.
- Dradkeh, A.& Al - Mutairi, H.(2017). The Role of Ethical Leadership in Enhancing Organizational Trust Among Principals of Primary Schools in Taif City .(in Arabic). **The Jordanian Journal of Educational Sciences**, **13**(2), 223-237.
- Elhazzam, Moh, & Alissaoui, F. (2020). Ethical leadership and its role in promoting social responsibility: case of number of organizations in southwest, Algeria. (in Arabic). **Journal of Economics and Environment**, **5**(1). 146-171.
- Eranil, A. K. & ÖZBİLEN, F. M. (2017). Relationship between School Principals' Ethical Leadership Behaviours and Positive Climate Practices. **Journal of Education and Learning**, **6**(4), 100-112.
- Farag, A. A. S. Organizational commitment and its role in improving the institutional performance of decision-makers in the Ministry of Social Solidarity. **Journal Future of social sciences**,**(8)**.166-201.
- Jaithny, Kh. (2017). **The degree of practiced ethical leadership by elementary schools principals and its with organizational citizenship behavior of their teachers.**(in Arabic). (Unpublished Master's Thesis), Faculty of Education, The Islamic University - Gaza, Palestine.
- Karakuş, M. (2018). The moderating effect of gender on the relationships between age, ethical leadership, and organizational commitment .**Journal of Ethnic and Cultural Studies**, **5**(1), 74-84.
- Kim , D., & Vandenberghe, C. (2021). Ethical leadership and organizational commitment: the dual perspective of social exchange and empowerment. **Leadership & Organization Development Journal**, **42**(6), 976-987.
- Moore, C., Mayer, D. M., Chiang, F. F., Crossley, C., Karlesky, M. J., & Birtch, T. A. (2019). Leaders matter morally: The role of ethical leadership in shaping employee moral cognition and misconduct. **Journal of Applied Psychology**, **104**(1), 123-145.
- Nasreddine, G, & Sellami, M. (2020). The impact of ethical leadership on organizational commitment: the mediation role for the turnover intention - a case study of the Directorate of Electricity and Gas Distribution in Batna. (in Arabic). **Journal of Strategy and Development**, **10**(4), 91-110.
- Abu al-Qumsan, M, & Marzouk, Abdulaziz,&Talha,R.(2019). The effect of trust in management as a mediator variable on the relationship between psychological contract and organizational commitment (an applied study on workers in private universities in Greater Cairo).(in Arabic). **Journal of Contemporary Business Studies**, **5**(6), 91-130.
- Williams, J., & Bhanugopan, R. (2016). The Effects of Work Values and Organisational Commitment on Localisation of Human Resources. In **Global Talent Management and Staffing in MNEs** (32), 167-188. Emerald Group Publishing Limited.
- Zaher,T. (2016). The impact of the quality of work life in the organizational commitment A field study on the citizen service center (single window) Damascus. (in Arabic). **Tishreen University Journal of Research and Scientific Studies - Economic and Legal Sciences Series**. (1), 318-337.