

دور القيادة الأخلاقية في خلق الولاء التنظيمي لدى العاملين: دراسة حالة الموظفين الإداريين بجامعة نجران

عالم الحاج آدم عبد الرحيم

أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نجران، المملكة العربية السعودية
(جامعة بحري السودان)
aaabdulrahim@nu.edu.sa

سايرة سالم مانع اليامي

ماجستير إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإدارية، جامعة نجران، (موظفة إدارية بوزارة التعليم)
المملكة العربية السعودية
hhh43526@gmail.com

مستخلص البحث

هدف البحث للتعرف على مدى توفر أبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة- العدل، وضوح الدور، التوجه الأخلاقي). متخذاً الموظفين الإداريين بجامعة نجران كعينة للدراسة. حيث استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة ومن خلال منهج الدراسة وأداتها توصل البحث الى عدد من النتائج أهمها: إن أبعاد القيادة الأخلاقية تتوافر لدى أعضاء القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجهة نظر الإداريين العاملين بها بدرجة مرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع الأبعاد (3.9). أن أكثر أبعاد القيادة الأخلاقية تتوافر لدى أعضاء القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجهة نظر الإداريين العاملين بها هو بعد النزاهة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.94)، ويليه بعد التوجه الأخلاقي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.92)، ثم بعد وضوح الدور في الترتيب الثالث، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.91)، وكانت أقل الأبعاد توافراً لدى أعضاء القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجهة نظر الإداريين العاملين بها هو بعد العدل، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.84)، توافر درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة نجران بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (4.03)، وهي تعبر عن درجة مرتفعة، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى القيادة الأخلاقية على مستوى الولاء التنظيمي لدى الإداريين العاملين بجامعة نجران عند مستوى

(0.01)، وكذلك لجميع أبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة- العدل- وضوح الدور – التوجه الأخلاقي). مما يؤكد صحة فرضيات البحث.

وفي ضوء النتائج يوصي البحث بالاهتمام بنشر مفهوم وثقافة القيادة الأخلاقية في كافة المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية بصفة عامة والكليات والجامعات بصفة خاصة، الاهتمام بتوفير بيئة العمل المناسبة للعاملين وتوفير كافة احتياجاتهم من أجل رفع الروح المعنوية لهم وتحقيق أعلى مستوى أداء ممكن وزيادة انتمائهم وولائهم لمكان عملهم.
الكلمات المفتاحية: القيادة الأخلاقية، الولاء التنظيمي.

The Role of Ethical Leadership in Creating Organizational Loyalty among Employees: A Case Study of The Administrative Staff at Najran University”

Aleem Alhaj Adam Abdelrahim

Assistant Professor, Department of Public Administration, College of Administrative Sciences, Najran University, Kingdom of Saudi Arabia (Sudan Bahri University)
aaabdulrahim@nu.edu.sa

Saira Salem Manea Al-Yami

Master's in Human Resources Management, College of Administrative Sciences, Najran University, (administrative employee at the Ministry of Education), Kingdom of Saudi Arabia
hhh43526@gmail.com

Abstract

The aim of the research is to identify the availability of ethical leadership dimensions (integrity-justice, role clarity, and ethical orientation). Taking the administrative staff at Najran University as a sample for the study. Where the research used the analytical and descriptive method, depending on the questionnaire as a tool for the study, and through the study method and its tools, the research reached a number of results, the most important of which are: The dimensions of moral leadership are available to the members of the academic leaders at Najran University from the point of view of the

administrators working therein to a high degree, as the value of the general arithmetic mean for all dimensions was (3.9). That the most dimensions of ethical leadership are available to members of the academic leaders at the University of Najran from the point of view of the administrators working in it is the dimension of integrity, where the value of the arithmetic mean was (3.94), followed by the dimension of moral orientation, where the value of the arithmetic mean was (3.92), then after the clarification of the role in the third order, where the value of the arithmetic mean was (3.91), and the least dimensions available to the members of the academic leaders at Najran University from the point of view of the administrators working in it was the dimension of justice, where the value of the arithmetic mean was (3.84), The availability of a high degree of organizational loyalty among the administrative staff at the University of Najran from the point of view of the research sample, where the value of the general arithmetic mean was (4.03), which expresses a high degree, and the presence of a statistically significant effect of the level of moral leadership on the level of organizational loyalty among administrators working at the University Najran at level (0.01), as well as for all dimensions of moral leadership (integrity - justice - clarity of role - moral orientation). Which confirms the validity of the research hypotheses.

In light of the results, the research recommends paying attention to spreading the concept and culture of ethical leadership in all institutions operating in the Kingdom of Saudi Arabia in general, and colleges and universities in particular, paying attention to providing an appropriate work environment for workers and providing all their needs in order to raise their morale and achieve the highest possible level of performance and increase their belonging and loyalty to a place their work.

Keywords: Ethical Leadership, Organizational Loyalty.

1/ الإطار العام للدراسة:

1-1 مقدمة:

بدأ اهتمام الفلاسفة والمفكرين بدراسة القيادة منذ أقدم العصور ولا يزال الاهتمام بها حتى عصرنا الحاضر. وقد اختلفت النظرة إلى مفاهيم القيادة باختلاف الزمان، ففي ثلاثينيات القرن العشرين كان القائد هو الفرد الذي يقود جماعة من الناس ويسيطر على سلوكهم ويجبرهم على إنجاز عمل معين. أما في العصر الراهن، وبدايات الألفية الجديدة، ظهر توجه جديد في المنظمات والمؤسسات العالمية يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى الهرمية والوصاية وسلطة المركز، وتبني أنماط ونماذج قيادية جديدة، تشجع العمل التعاوني، والمشاركة في صنع القرار والاهتمام بالعاملين، وتعزيز نموهم، ومن هذه الأنماط والنماذج المعاصرة أنموذج القيادة الأخلاقية (الشيبة، 2022، ص54).

ولما كانت القيادة العنصر الموجه لسلوك المرؤوسين، لذا يتوقف نجاح المؤسسة على قيادتها، وتتطلب القيادة الناجحة مراعاة البعد الأخلاقي، إلى جانب الأبعاد الفنية والإدارية، وهو ما يمكن تسميته بالقيادة الأخلاقية التي تعني التزام القادة الإداريين السلوك الأخلاقي وتعزيزه لدى المرؤوسين. (علي، 2021، ص201)، وهي تختلف عن الأنماط القيادية الأخرى بسبب تركيزها الأساسي على المعايير والقيم (babalola et al, 2016, p25)، كما أن لها أثراً قوياً وفعالاً جداً على أداء الموظفين مما يمنح الموظف إلى الثقة والولاء والدافعية القوية والتوجه وبذل الجهد المتفاني تجاه ولائه وانتمائه للمؤسسة التي يعمل بها (أبو الراغب والساعد، 2019، ص2)، وقد حظي موضوع القيادة الأخلاقية باهتمام كبير من جانب الباحثين والمدراء والسياسيين على حد سواء، لما لها من تأثير على العاملين من خلال القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إلى المعايير المقبولة في السلوكيات التنظيمية (alshammari et al., 2015, p65)، ويعد الولاء مقياساً مهماً للوقوف على مدى تكيف الأفراد مع مؤسسات العمل التي ينتمون إليها (العودة، 2018، ص3).

ولا يخفى على أحد من الخبراء والمنتمين لمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية أن القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية تعي جيداً الآثار الإيجابية لخلق ورفع الولاء لدى العاملين بها لكي يكونوا مصدر قوة لجامعاتهم وأيضاً ليتمكنوا من أداء أعمالهم بفعالية وكفاءة (العودة، 2018، ص2).

2-1 مشكلة البحث:

يعد غياب القيادة الأخلاقية بأية مؤسسة سبباً لفشلها في تحقيق أهدافها، وقد يؤدي هذا الفشل إلى انهيارها، وبالتالي إلى ضعف معنويات الأفراد، وفقدان ثقتهم بالقائد، فالتجارب تشير إلى أن رؤية

أخلاقيات القيادة من منظور ضيق واقتصارها على الربح في بعض المؤسسات قد يؤدي إلى ممارسات ضارة بسبب تجاهل الممارسات الأخلاقية وروح القانون (عفيفي وكمال، 2022، ص360-361).

ولا يخفي أن القيادة من أهم عوامل نجاح المؤسسات عامة، والمؤسسات التربوية خاصة ولاسيما القيادة الأخلاقية التي تعد من أنماط القيادة الفعالة، لما لها من تأثيرات إيجابية وما تحمله من سمات فارقة على سلوك العاملين وأدائهم. وعليه تتمثل مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس التالي: ما دور القيادة الأخلاقية في خلق الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة نجران؟

وبتفرع من التساؤل الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية؟

1. ما مدى توفر أبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة- العدل - وضوح الدور- التوجه الأخلاقي) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجه نظر العاملين بها؟
2. ما درجة توفر الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة نجران؟

3-1 فروض البحث:

يتمثل الفرض الرئيس للبحث الحالي في الفرض التالي: توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة الأخلاقية ودرجة الولاء لدى الإداريين العاملين بجامعة نجران؟ ويتفرع منه مجموعة من الفروض الفرعية وهي:

- توجد علاقة ارتباطية بين النزاهة كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية ودرجة الولاء لدى الإداريين العاملين بجامعة نجران.
- توجد علاقة ارتباطية بين العدل كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية ودرجة الولاء لدى الإداريين العاملين بجامعة نجران.
- توجد علاقة ارتباطية بين وضوح الدور كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية ودرجة الولاء لدى الإداريين العاملين بجامعة نجران.
- توجد علاقة ارتباطية بين التوجه الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية ودرجة الولاء لدى الإداريين العاملين بجامعة نجران.

4-1 أهداف البحث:

1. بيان مدى توفر أبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة- العدل - وضوح الدور- التوجه الأخلاقي) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجه نظر العاملين بها.
2. التعرف على درجة توفر الولاء لدى الموظفين الإداريين بجامعة نجران.

3. الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة الأخلاقية ودرجة الولاء لدى الإداريين العاملين بجامعة نجران.

5-1 أهمية البحث:

تعد القيادة الأخلاقية بمثابة إظهار المعايير والمبادئ والقيم الملائمة من خلال التصرفات الفردية والعلاقات مع الآخرين.

6-1 مصطلحات البحث:

القيادة الأخلاقية: تعرف القيادة الأخلاقية على أنها مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات التي يمارسها مدير المؤسسة عند تعامله مع الموظفين العاملين بها (درادكة والمطيري، 2015، ص228).

صنع القرار داخل المؤسسة: تعرف الباحثة القيادة الأخلاقية إجرائياً بأنها: السمات والصفات الأخلاقية التي يمتلكها رؤساء الأقسام الإدارية المختلفة بجامعة نجران، والتي تمكنهم من التأثير في العاملين بإدارتهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بدرجة كبيرة.

الولاء التنظيمي: يعرف الدروري (2016، ص28) الولاء التنظيمي بأنه الاعتقاد الراسخ لدى الموظفين والعاملين تجاه العمل وقبولهم لأهداف المؤسسة وإيمانهم بالقيم التي تضعها قادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف.

7-1 حدود البحث:

تمثلت حدود البحث التالي في الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على دور القيادة الأخلاقية بأبعادها (النزاهة- العدل - وضوح الدور- التوجه الأخلاقي) في خلق الولاء التنظيمي لدى العاملين الإداريين بجامعة نجران.
- الحدود البشرية: تمثلت في عينة من الموظفين الإداريين بجامعة نجران من الأقسام المختلفة.
- الحدود المكانية: تم إجراء البحث الحالي بجامعة نجران؛ جنوب المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: للفترة 2020م وحتى 2023م.

8-1 الدراسات السابقة:

(1) دراسة العودة (2018) بعنوان: تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة.

هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبانة التي طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات السعودية، والبالغ عددهم 887 عضواً. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يتوفر ولاء تنظيمي لدى أفراد الدراسة بدرجة عالية تمارس القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية أبعاد القيادة الخادمة الخمسة التنظيم الإداري، الإيثار، التعاطف، التمكين، بناء المجتمع بدرجة متوسطة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة أعضاء هيئة التدريس للولاء التنظيمي والذي يعزى لمتغير الجامعة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين اتجاهات الجامعات الثلاث حول ممارسة أبعاد القيادة الخادمة، باستثناء البعد الخامس الخاص ببناء المجتمع، والتي أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لصالح جامعة أم القرى، وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة الجامعية الخادمة بأبعادها الخمسة وبين مستويات الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. ثم قدمت الدراسة بعد ذلك تصوراً مقترحاً لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة.

(2) دراسة الصقر (2018) بعنوان: القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك.

هدفت الدراسة الكشف عن واقع ممارسة مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك، ودرجة تحقق الولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك من وجهة نظرهن. ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها ميدانياً على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (١٨٠) مشرفة وإدارية اختيروا بالطريقة العشوائية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: جاءت درجة ممارسة مديرات الإدارات لأبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك كبيرة، كما جاءت جميع أبعاد القيادة الأخلاقية بالإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك بدرجة كبيرة، كما جاءت جميع أبعاد الولاء التنظيمي بدرجة تحقق كبيرة. وكشفت النتائج أيضاً عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الولاء التنظيمي لدى منسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في بعد السلوكيات الإدارية الأخلاقية تبعاً للمسمى الوظيفي لصالح الإداريات. وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة

حول درجة تحقق الولاء التنظيمي لمنسوبات الإدارة العامة للتعليم في منطقة تبوك تبعاً للمسمى الوظيفي في بعد الولاء العاطفي وبعد الولاء المستمر ومجموع الأبعاد لصالح الإداريات. وخرجت الدراسة بعدة توصيات من أبرزها ما يلي: تعزيز القيادة الأخلاقية لدى مديرات الإدارات بالإدارة العامة للتعليم من خلال إعادة النظر في معايير اختيار القيادات التربوية جعل البعد الأخلاقي محورا أساسيا في اختباراتهما. **(3) دراسة الصويحي (2019)** بعنوان: القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة حالة على العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية (الصفات الشخصية للرئيس، الصفات الإدارية للرئيس، العلاقات الإنسانية، العمل بروح الفريق)، ومستوى ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها (العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية وعدالة المعاملات)، كما هدفت إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على العدالة التنظيمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع منهج دراسة الحالة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات بعد تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (60) شخصاً، وقد أشارت نتائج الدراسة أن المستوى العام لكل من القيادة الأخلاقية والعدالة التنظيمية كانا مرتفعين، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية ككل على أبعاد العدالة التنظيمية، وبينت النتائج وجود تأثير للصفات الإدارية للرئيس والعلاقات الإنسانية على العدالة التنظيمية، مع استثناء بُعدى تأثير للصفات الشخصية للرئيس والعمل بروح الفريق فلم يظهر أي أثر على العدالة التنظيمية، وأخيراً طرحت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تنمية القيادة الأخلاقية وتفعيل دورها في تحقيق العدالة التنظيمية بالمنظمة محل الدراسة.

(4) دراسة عبد الهادي (2020) بعنوان: أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه الأخلاقي للإدارة العليا - علاقة المدير المباشر بموظفيه - الاتصال - حل القضايا الأخلاقية) على الرضا الوظيفي لموظفي الشركات التابعة لمواني أبو ظبي، وكذلك التحقق من اختلاف آراء عينة الدراسة نحو تبني أبعاد القيادة الأخلاقية في الشركات التابعة لمواني أبو ظبي. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد استخدمت الباحثة عينة عشوائية طبقية مكونة (٢٦٣) مفردة من العاملين في الشركات التابعة لمواني أبو ظبي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات التابعة لمواني أبو ظبي. لا توجد فروق معنوية بين آراء الموظفين والمديرين للشركات التابعة لمواني أبو ظبي حول مدى تبنيهم للقيادة الأخلاقية كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: وضع سياسة أخلاقية مكتوبة، بها كود أخلاقي وتكون

واضحة ومعلنة لكل العاملين بالشركات ويتم مراجعتها نصف سنويا وبشكل دوري. أهمية وجود برامج تدريبية تعطى للمديرين حول ماهية الأخلاق والقيادة الأخلاقية لتجنب الاضطراب والمشاكل.

(5) دراسة قعودة وسلامي (2020) بعنوان: أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل- دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال دور الوساطة لنية ترك العمل، ولهذا الغرض تم استهداف عينة مكونة من 75 عامل في مديرية التوزيع للغاز والكهرباء بباتنة للإجابة على استبيان الدراسة، توصلت الدراسة إلى أن تصورات عينة الدراسة كانت متوسطة لكل من ممارسات سلوكيات القيادة الأخلاقية مستوى التزامهم التنظيمي ونية تركهم للعمل، كما توصلنا لوجود تأثير إيجابي لممارسات لقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي وتأثير سلبي على نية ترك العمل، كما أثرت نية ترك العمل سلبا على الالتزام التنظيمي، في حين كان لنية ترك العمل دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

2/ الإطار النظري

2-1 القيادة الأخلاقية

2-1-1 تمهيد:

تعتبر الأخلاق أساس ثقافة الأمم وحضارتها، وقد اهتمت الأديان السماوية بالأخلاق، وقد وصل الإسلام إلى خاتم الأديان لحث الناس على احترام الأخلاق. وتعد القيادة جوهر العملية الإدارية في المؤسسات المختلفة، عامة كانت أو خاصة، لما لها من دور بارز في تحقيق التميز والنجاح.

فالقيادة تقدم نشاطًا إيجابيًا يتم من خلاله تأثير الرئيس على سلوك العاملين معه من أجل تحقيق أهداف إدارية بأكثر فعالية لأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها (تفريج وهادي، 2020، ص121). وتعد حاجة المنظمات بمختلف أحجامها ومستوياتها للقيادة الإدارية الفاعلة ضرورة ملحة لارتباط تطبيق مختلف الخطط والاستراتيجيات بأداة توجيه فاعلة تعي الأسلوب العملي في قيادة وتحريك عوامل الإنتاج، بما يعمل على انسيابها ليعطي النتائج المرجوة. لذلك تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير، لأن الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ لتتناولها العقول والأيدي لتنجزها في المدة المقررة والمرحلة المحددة (عيسى، 2018، ص77).

2-1-2 مفهوم القيادة الأخلاقية:

أصبحت أخلاقيات العمل جزءًا من أدبيات المنظمات الراقية، حيث أن وجود مثل هذه المبادئ التي اتفقت عليها المنظمة، يعد سبيلًا لتوجيه الطاقات للوصول إلى معدلات الإنجاز، فقد يحصل العاملون على المهارة والخبرة والعمل، لكنهم يحتاجون إلى تعديل سلوكهم، وتحفيزهم على العطاء ورفع معنوياتهم، ويتحقق من خلال التزامهم بالقواعد الأخلاقية للعمل الذي يقومون به (العيدروس، 2015، ص 56).

فالقيادة الأخلاقية هي مجموعة الأسس والمعايير التي تعتبر مرجعية للسلوك من أعضاء نفس المهنة، والتي يعتمد عليها المجتمع لتقييم أدائهم سلبيًا أو إيجابيًا (حسنين، 2018، ص 42). كما تُعرف أيضًا بأنها مجموعة من القواعد التي تحدد الواجبات المهنية، والتي تحدد أيضًا السلوك الواجب على العامل الالتزام به (الصبيحات، 2017، ص 34). والقيادة الأخلاقية هي أيضًا مجموعة الصفات الحميدة يجب أن تتوفر في المحترف لأداء عمله على النحو الأمثل (العبد اللطيف، 2017، ص 45).

وأكدت التعاريف أن القيادة الأخلاقية مبادئ ومدونات توضح ما هو صحيح وما هو خطأ، وارتباط سلوك الموظف سلبيًا أو إيجابيًا بالمبادئ والقواعد الموضوعية (الحميدان، 2014، ص 37).

3-1-2 أهداف القيادة الأخلاقية:

وتحدد أهداف القيادة الأخلاقية من خلال: تحديد الصواب وما يجب في سلوك الموظف في إطار هذه المعايير. التأكد من التعامل من الشؤون العامة بموضوعية بالتوفيق بين مفهومي السلطة والمسؤولية، حيث الأخلاق جزءًا من المفهوم للمسؤولية وضوابط منع إساءة استخدام السلطة أو إساءة استخدامها. مساعدة الجمهور في توضيح حق الموظف وواجبه في أداء عمله، مما يسهل عليهم محاسبته عند الخروج عن هذه الحدود الأخلاقية (العيدروس، 2015، ص 42).

4-1-2 أهمية القيادة الأخلاقية:

الأخلاق أساسية لاستقرار المجتمعات، وتنظيم ضوابط سلوكية تنظم علاقات الناس ببعضهم البعض، والأخلاق ضوابط بنيت عليها الشرائع السماوية، وجاء بها نبينا الكريم (مؤسسة التزام المعايير الأخلاقية، 2010، ص 13). وأهم عامل لنجاح المنظمة الالتزام بالقيادة الأخلاقية، وله تأثير على فعالية الموظفين، لأن الالتزام بالقوانين لا يكفي إلا إذا كان مصحوبًا بتطبيق الأخلاق من قبل الموظف (الصبيحات، 2017، ص 43).

والقيادة الأخلاقية داخل المؤسسات لها العديد من الفوائد من أهمها: تعزيز مستوى المنظمة مما ينعكس إيجاباً عليها، مراعاة المعايير الأخلاقية، فيأتي لوضع المنظمة في مواجهة الدعاوى القضائية وغيرها، الحصول على شهادات عالمية مقرونة بالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية، مثل إطار الإنتاج والتوزيع والاستخدام والاعتراف بالخصوصية والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة المعلومات وصحتها (حسنين، 2018، ص 46). والالتزام بأخلاقيات العمل يجلب للمنظمة العديد من الفوائد، فعلى مستوى الأفراد، فإن التزامهم المهني الأخلاقي يعود عليهم، بتحقيق رضا الله، وتحقيق السعادة والراحة النفسية لهم (العيدر وس، 2015، ص 47).

2-1-5 مصادر القيادة الأخلاقية:

هناك عدد من المصادر التي هي الأساس الذي تنطلق منه القيادة الأخلاقية في بلورة أخلاقياتهم، والتي تعكس واقع المجتمع في مجالاته المختلفة، وهي كما يلي: المصدر الديني: فهو أهم مصادر الأخلاق، فلا يخلو أي دين من الحث على كرامة الأخلاق والقيم والفضائل الحميدة، حيث يكون الدين وسيلة للرقابة الاجتماعية في المجتمعات البشرية، المصدر الاجتماعي: وتشكل بيئة العمل جزءاً من البيئة الاجتماعية، فتتأثر بيئة العمل بمجموعة قيم، وتبدو ملزمة للعمال، وإذا كانت القيم الأخلاقية مهمة، فعندئذ يتم ترجمة الأخلاق إلى ممارسة السلوك الأخلاقي من البيئة الاجتماعية، المصدر الاقتصادي: للظروف الاقتصادية تأثير مباشر على المعايير الأخلاقية السائدة لدى الفرد، فإذا كان الفرد يعيش في وضع اقتصادي كريم مع أفراد أسرته، نتوقع منه نموذجاً مثالياً، ولكن إذا كان وضعه الاقتصادي ضيقاً لا يمكنه من الوفاء بالتزاماته المتعددة تجاه أسرته، فمن المتوقع أن ينحرف عن الوظيفة، المصدر السياسي: فإذا كان النظام السياسي ديمقراطياً، فهو يؤمن بالتعددية والحوار واحترام الآراء، فسيؤثر على القيم والمعتقدات المهنية، وإذا كان النظام ديكتاتورياً، فإن عدم التردد في نهب القيم تأثيرها سيكون سلبياً على مواقف الأفراد في كل مؤسسة. المصدر الإداري التنظيمي: فتعتبر القوانين واللوائح والتشريعات وسيلة لتنظيم الحياة في المجتمعات، وبما أن المنظمة جزء من المجتمع، فالقوانين في المنظمات تعتبر من المصادر الرئيسية في سلوك إدارتها (الحبسية، 2012، ص 54).

2-1-6 وسائل ترسيخ القيادة الأخلاقية:

هناك عدد من الطرق لبناء وتعزيز وترسيخ أخلاقيات العمل: تطوير الرقابة الذاتية: فالموظف الناجح يراقب ضميره قبل أن يراقبه المسؤول، ومراعاة المصلحة العامة قبل الشخصية، فإذا كان هذا المفهوم، فالمؤسسة ستنتج، لأن الموظفين مخلصون، تطوير الأنظمة: لأن الممارسات الأخلاقية غير الطبيعية تنتج عن ضعف في النظام، ويمكن للمؤسسة تخصيص مكتبة للاهتمام بأخلاقيات المهنة، ووضع

قائمة بأحكام والتزامات المؤسسة المكلف بتنفيذ الأوامر، وجود المثل الجيد: فالمثال ضرورة لنجاح التوجيه، وهو محور اهتمام وقياس، فيجب أن يكون الموظف قدوة يحتذى بها في أخلاقيات العمل، وربما الموظفون هم الأكثر تأثراً، إنشاء فهم ديني للوظيفة: فالموظف يؤمن بأن العمل وسيلة لتنمية البلاد وازدهارها وتحسين مستوى الدخل، فإنه ملزم بأخلاقيات العمل، مساءلة المسؤولين والموظفين: فالمساءلة مطلوبة لضمان تطبيق النظام، من خلال الهيئات الإدارية التي تشرف على تطبيق النظام، ولهذا السبب شرع الإسلام الحدود، تقييم الموظفين: فالتقييم للموظفين يطورهم، ويحصل على مكافأته عليه، والتقييم يساعد المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم. ولا يكون التقييم فعالاً إلا إذا كان صادقاً (العبد اللطيف، 2017، ص 29).

7-1-2 القيادة الأخلاقية من منظور الفكر الإسلامي:

إن الإسلام هو دين أخلاقي فاضل، وقد عمل الإسلام على ضبط الغرائز وصقل النفس البشرية، وقد تم إرسالها لتحقيق تكريم الأخلاق، كما أشاد الرسول كثيراً جداً بالأدب الحميدة (الحبسية، 2012، ص 51). والأخلاق غريزة متأصلة في النفس تظهر بالاختيار وتنتزع بالإكراه، وبالطبع تأتي منها، ولها أفعال يتم الحديث عنها بالإرادة، ولهما طرفان لا تكف الروح عن أن تكون ذاتية في الأخلاق وأعمال الإرادة (فلاق، 2019، ص 52).

8-1-2 القواعد الحاكمة للقيادة الأخلاقية في الولاء التنظيمي:

التأكد من أداء العمل بدقة وأمانة، بعيداً عن أي اعتبارات تضعف الوظيفة، المحافظة على مستوى الأداء في ساعات العمل، القيام بالمهام الموكلة بموجب الموقع القانوني وإتمام العمل في الوقت المحدد، الالتزام بالسلوك وأداء جميع الواجبات التي تفرضها طبيعة العمل والتي تفرضها القوانين، الحرص على تنمية القدرات العلمية والعملية، لاكتساب المهارات والمعلومات اللازمة، للقيام بالأعمال المطلوبة والمتوقعة، الامتناع عن الاحتفاظ بأصل أو سند أو تقرير أو مستند أو رسالة عمل أو أي نسخ منها، عدم الظهور بما يضر بكرامة الوظيفة، عدم تحقيق أهداف شخصية من خلال الوظيفة (الصبيحات، 2017، ص 48).

2-2 الولاء التنظيمي

1-2-2 تمهيد:

يعد الولاء التنظيمي حصيلة تفاعلات عديدة لكثير من العوامل والمتغيرات، فهو نتاج للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة. وهو من المواضيع النفسية والاجتماعية القديمة في المنشأ الحديثة

في الاهتمام، ومع تعدد العلاقات الإنسانية خاصة في ميدان العمل، حظي هذا المفهوم باهتمام علماء الإدارة، حيث تعددت تعاريفه وطرق تقوية أسسه في المنظمات.

2-2-2 مفهوم الولاء التنظيمي:

ترجع صعوبة التوصل إلى معرفة دقيقة للانتماء التنظيمي، لكونه ظاهرة سيكولوجية يتأثر بعدة متغيرات وعوامل، وكذلك فقد تنوعت واختلفت الآثار الناتجة عنه ومدخل دراسته ونتائج الدراسات التي تناولته، وتعددت المنطلقات وزوايا النظر للباحثين حول موضوع الولاء التنظيمي تبعاً للحقل أو التخصص، كما تعددت أبعاده ومضامينه وتباينت في محتواها على مجالات عدة، كما كان لمحدودية الدراسات المتخصصة فيه عامل في ذلك فلم يحظ باهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات من القرن العشرين (السوقي، 2017، ص 26).

كما عرفت دراسته (عبوي، 2018، ص 18) على أنه الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم، وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة، والنظرة الإيجابية للتنظيم، علاوة على رغبة الفرد البقاء في المنظمة وتفضيلها على غيرها، وافتخاره بالانتماء لها.

وعرفت دراسة (العطيات، 2019، ص 16) على أنه تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة التي يعمل فيها، ومدى ارتباطه بها والتزامه بقيمها.

بينما عرفت دراسة (العوفي، 2016، ص 17) الولاء التنظيمي على أنه درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد، والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانباً في حياته.

2-2-3 أهمية الولاء التنظيمي:

ويمكن حصر أهمية الولاء التنظيمي في النواحي التالية: يزيد الولاء التنظيمي من ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وخاصة في الأوقات التي تعاني المنظمة فيها بضائقة مالية، ولا تستطيع أن تقوم بتوفير الحوافز والمكافآت للعاملين. تقاس فاعلية المنظمة بدرجة الولاء التنظيمي المتوفرة لدى العاملين بها. يرتبط بقاء الفرد داخل مؤسسته التي يعمل بها بالولاء التنظيمي أكثر من ارتباطه بالرضا الوظيفي، ولعل هذا مؤشر جيد لبقاء الفرد داخل هذه المؤسسة لأطول فترة ممكنة. يسهم الولاء التنظيمي في تمتع المؤسسة بالشفافية الإدارية وجعلها في حالة صحية وسليمة. توجد علاقة طردية بين نجاح المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وبين الولاء التنظيمي للأفراد العاملين فيها (العودة، 2018، ص 5).

2-2-4 مكونات الولاء التنظيمي:

وللولاء التنظيمي مكونات أساسية، وهي: الإيمان القوي وقبول أهداف المنظمة وقيمتها، الاستعداد لبذل جهد أكبر نيابة عن المنظمة، الاهتمام الشديد بالرغبة في البقاء في التنظيم (العوفي، 2016، ص 19)

2-2-5 أنواع الولاء التنظيمي:

يمكن للولاء التنظيمي أن يتخذ العديد من الأشكال المختلفة التالية:

- الولاء العاطفي: يشير إلى التوافق والارتباط العاطفي بين الفرد والمنظمة المتواجد بها ويعبر عن قوة رغبة الفرد في مواصلة العمل في منظمة معينة لأنه يتفق مع أهدافها وقيمتها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.
- الولاء المستمر: يشير الانتماء المستمر إلى مدى رغبة الشخص في الاستمرار في العمل داخل منظمة محددة فهو دائم الاعتقاد بأن ترك العمل سيجلب له الخسائر ويبقى العاملون ذوو الانتماء المستمر العالي في المنظمة لأن عليهم القيام بذلك (وهم مجبرون على ذلك) إما بسبب الوعي بنقص البدائل أو بسبب الخوف من التضحية المصاحبة لمغادرة العمل في المنظمة.
- الولاء (الأدبي) القياسي: يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في التنظيم بسبب ضغوط الآخرين. والأشخاص الذين لديهم انتماء قوي للانتماء القياسي يأخذون في الحسبان إلى حد كبير ما الذي يمكن أن يقوله الآخرون إذا ترك المنظمة، مع أنه لا يريد أن يثير القلق لشركته أو يترك انطباعًا سيئًا على زملائه لأنه ترك العمل، لذلك فهو واجب أخلاقي، حتى لو كان على حسابه (العوفي، 2016، ص 21).

في حين يحدد (العودة، 2018، ص5) أنواع الولاء التنظيمي إلى: الولاء المعنوي: ويمثل التوافق التام بين الفرد ومؤسسته والذي يرجع إلى قبول الفرد بثقافة ومكونات المؤسسة التي ينتمي إليها. الولاء القائم نتيجة مصالح متبادلة: ويتسم بأنه ذو درجة قليلة من حيث توافق الفرد مع مؤسسته، حيث يتوقف هذا التوافق على درجة قيام المنظمة بتلبية احتياجات الفرد كي يسعى إلى تأدية رسالتها. الولاء الاغترابي: وهو يشير إلى الناحية السلبية في العلاقة التي تربط الفرد بمنظمتها التي ينتمي إليها. الولاء الموقفي: ويشير إلى سلوكيات الأفراد داخل المنظمة والتي تتأثر بمجموعة من العوامل مثل خبرات العمل وقدرات العاملين ومهاراتهم. الولاء السلوكي: ويشير إلى العوامل والسياسات التي يمكن من خلالها زيادة ارتباط الفرد بمنظمتها وتطوير علاقته بها.

2-2-6 مراحل الولاء التنظيمي:

يعتبر الولاء التنظيمي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة، وفيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحلها المتعددة (السوقي، 2017، ص30):

- المرحلة الأولى: تمثل مرحلة التجربة، أي قبل الدخول إلى العمل وتمتد لعام واحد، وفي هذه المرحلة يهدف العامل من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.
- المرحلة الثانية: تمثل مرحلة العمل والبدء به وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء التنظيمي.
- المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة في التنظيم، وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء التنظيمي، ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلال استثمار الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإجراءات المعطاة للأفراد.

2-2-7 فوائد الولاء التنظيمي:

ويهدف الولاء التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهي: كشف ومعرفة السلوك الإنساني ودراسته وتحليله والتنبؤ به وتوجيهه نحو الهدف، تحسين مستوى أداء العمال، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الرضا الوظيفي، تنمية مهارات العاملين، والتعرف على القيم التي يؤمنون بها وعلى اتجاهاتهم، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، وكشف الدوافع الحقيقية للعاملين في المنظمة، تحديد أنواع الشخصيات العاملة في المنظمة، ومحاولة تحديد السلوك المستقبلي لهم من خلال معرفة الدوافع الحقيقية لديهم التي تحرك السلوك، ومن ثم التنبؤ بالدوافع المستقبلية لسلوكهم، الأمر الذي يسهل السيطرة عليه وتوجيه السلوك نحو الهدف المرجو (البلعاسي، 2014، ص20).

2-2-8 العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

توجد العديد من العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي ومن أهمها ما يلي (العودة، 2018، ص5):
أولاً: العوامل الخارجية: وهي مجموعة الأمور التي تتعلق بالبيئة، وتؤثر هذه العوامل بدرجات متفاوتة في الأفراد العاملين في المنظمة، فكثير من الأفراد يحاولون ترك المنظمات التي لا يولونها ولاء واهتماماً

والانتقال إلى أخرى، بتأثير تلك العوامل في حين أنها لا تؤثر بصورة كبيرة في الأفراد المنتمين لمنظماتهم ويشعرون بالولاء لها.

ثانياً: العوامل التنظيمية: وتتعلق بخصائص التنظيم، ويعدها الباحثون الأهم في زيادة الولاء التنظيمي أو إنقاصه، مثل: توافر درجة جيدة من الاستقلالية للأفراد العاملين في المنظمة، وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في المنظمة، وتحديد الأدوار وتوضيح الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها.

ثالثاً: العوامل الشخصية: وهي مجموعة المتغيرات الديموغرافية التي تتعلق بالفرد، ومن هذه العوامل: الجنس العمر، المؤهل العلمي الحالة الاجتماعية، طول مدة الخدمة.

3/ عرض وتحليل وتفسير النتائج

3-1-1 تمهيد:

يتناول هذا المبحث عرضاً لمنهجية البحث وإجراءاته العملية، وذلك من خلال توضيح منهج البحث، ومجتمع وعينة البحث، ثم عرض تفصيلي لوصف أداة البحث، وكيفية إعدادها والتأكد من صدقها وثباتها، ثم تحديد أهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات إحصائياً. ويمكن توضيح ذلك فيما يلي.

3-1-2 منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج بحثي وعلمي لإجراء البحث الحالي، وذلك نظراً لقدرة هذا المنهج في تحقيق أهداف البحث. ويعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه: "استقصاء حول ظاهرة معينة كما هي قائمة في الوقت الراهن، بقصد الوصول إلى تشخيص لها، وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر الأخرى، كما أن البحث الوصفي لا يقف عند وصف الظاهرة، بل يتعدى ذلك إلى ما هو أبعد، فيحلل ويقارن ويقوم بهدف الوصول إلى نتائج ذات معنى تبصر بالظاهرة محل البحث" (الغزاوي، 2008، ص 97).

3-1-3 مجتمع وعينة البحث:

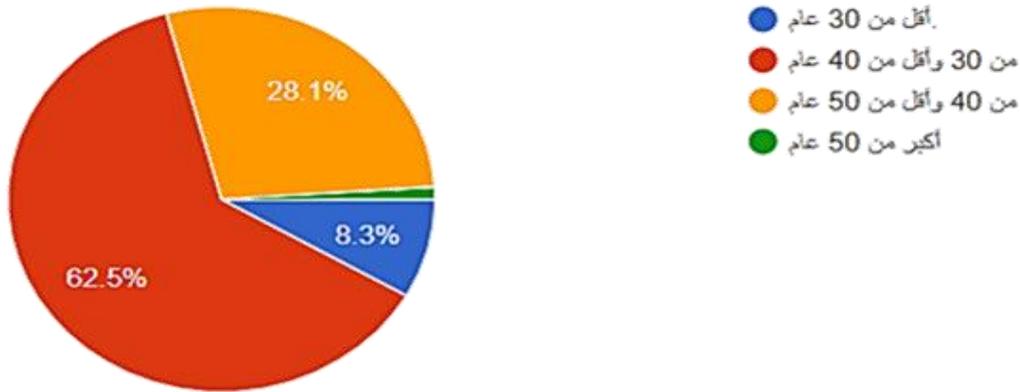
تضمن مجتمع البحث في البحث الحالي؛ جميع الموظفين الإداريين العاملين بجامعة نجران خلال العام الجامعي (1444هـ)، في حين تكونت عينة البحث من عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث بلغت (96) موظفًا وموظفة من الموظفين الإداريين العاملين بجامعة نجران. وفيما يلي وصف لعينة البحث:

أولاً: توزيع عينة البحث حسب متغير العمر:

جدول (1-3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
8.3 %	8	أقل من 30 سنة
62.5 %	60	من 30 - أقل من 40 سنة
28.1 %	27	من 40 - أقل من 50 سنة
1 %	1	50 عاماً فأكثر
100 %	96	المجموع

وبالنظر إلى الجدول السابق (1-3) يتضح لنا أن غالبية أفراد عينة البحث هم من الفئة العمرية من (من 30 - أقل من 40 سنة) حيث بلغت نسبتهم (62.5%). يليهم الفئة العمرية (من 40 - أقل من 50 سنة) حيث بلغت النسبة المئوية لهذه الفئة (28.1%). ثم جاءت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) في الترتيب الثالث حيث بلغت نسبتهم المئوية (8.3%). وفي الترتيب الرابع والأخير جاءت الفئة العمرية (50 عاماً فأكثر) بنسبة (1%). والشكل (1-3) التالي يبين ذلك:



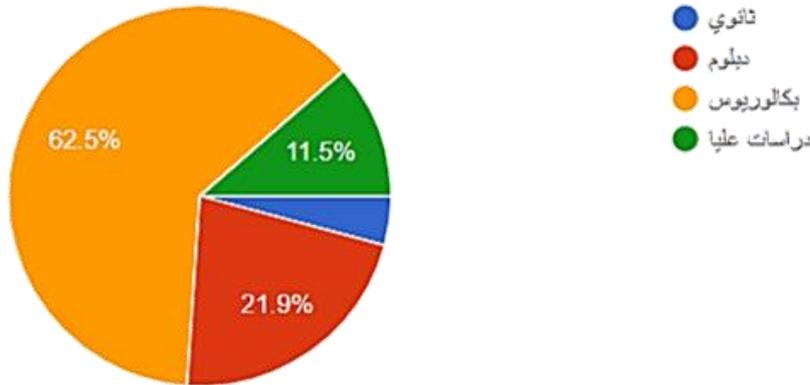
شكل (1-3) يوضح توزيع عينة البحث حسب العمر

ثانياً: توزيع عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول (2-3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي - المصدر: الدراسة الميدانية 2023

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل الدراسي
4.2 %	4	ثانوي
21.9 %	21	دبلوم
62.9 %	60	بكالوريوس
11.5 %	11	ماجستير فأعلى
100 %	96	المجموع

وبالنظر إلى جدول (3-3) السابق، نجد أنّ غالبية أفراد عينة البحث هم من الحاصلين على درجة (البكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم (62.9%)؛ وفي الترتيب الثاني جاءت فئة عينة البحث الحاصلة على درجة المؤهل الدراسي (دبلوم) حيث بلغت نسبتهم المئوية (21.9%) من أفراد عينة البحث؛ وجاء في المرتبة الثالثة فئة (الماجستير فأعلى) بنسبة بلغت (11.5%)؛ في حين كانت أقل النسب هي من الفئة الحاصلة على المؤهل الدراسي (ثانوي) حيث بلغت نسبتهم (4.2%). وبالنظر إلى توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي نلاحظ ارتفاع المؤهل العلمي لأفراد العينة، والشكل التالي يوضح ذلك:



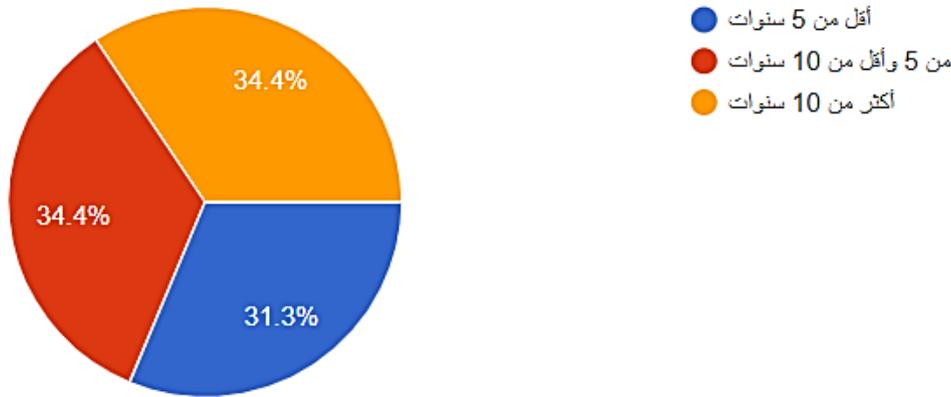
شكل (2-3) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل الدراسي.

ثالثًا توزيع عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (3-3) توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغير سنوات الخبرة - المصدر: الدراسة الميدانية 2023

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
31.3%	30	أقل من 5 سنوات
34.4%	33	من 5 - أقل من 10 سنوات
34.4%	33	أكثر من 10 سنوات
100%	96	المجموع

وبالنظر إلى جدول (3-3) السابق، نجد أن غالبية أفراد العينة من أصحاب الخبرات العالية؛ فجميع أفراد العينة لديهم سنوات خبرة أكثر من 5 سنوات، وقد تساوت في الترتيب الأول فئتي سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) والفئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (34.4%)، وجاء في الترتيب الثاني فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (31.3%). والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (3-3) يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة.

4-1-3 أداة البحث:

للإجابة على أسئلة البحث، واختبار فرضياته، تم الاستعانة باستبانة من إعداد الباحثان لجم البيانات والمعلومات اللازمة من عينة البحث، وقد تم إعداد الاستبانة بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث مثل دراسة كلا من: أبو الراغب (2019)، علي (2121)، البطي (2015)، الدروي (2016)، الشيبه (2022).. وقد تكونت الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: وهو خاص بالمعلومات الأولية الخاصة بعينة البحث (العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويتناول محاور البحث الخاصة بدور القيادة الأخلاقية في خلق الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة نجران، ويتكون من المحاور التالية:

- المحور الأول: مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجهة نظر العاملين بها، ويتكون من (21) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد كما يلي:
 - البعد الأول: النزاهة، ويتكون من (4) عبارات.
 - البعد الثاني: العدل، ويتكون من (6) عبارات.
 - البعد الثالث: وضوح الدور، ويتكون من (5) عبارات.
 - البعد الرابع: التوجه الأخلاقي، ويتكون من (6) عبارات.
- المحور الثاني: درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة نجران، ويتكون من (8) عبارات.

3-1-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي: التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الوزن النسبي وذلك لوصف خصائص عينة البحث ومتغيراته.
2. اختبار كرونباخ ألفا: وذلك للتأكد من ثبات أداة البحث
3. معامل الارتباط لبيرسون: لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان والتعرف على العلاقات بين المتغيرات
4. معادلة الانحدار البسيط: للتعرف على أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق بشدة (5)، موافق (4)، محايد (3)، لا موافق (2)، لا أوافق بشدة (1) في الإجابة على أسئلة محاور البحث. وقام البحث بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة البحث على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

$$\text{مدي المقياس} = \text{أعلي رقم في المقياس (5)} - \text{أقل رقم في المقياس (1)} = 4$$

$$\text{مدي المستوي} = \text{مدي المقياس} / \text{عدد المستويات (5)} = 0.8$$

جدول (3-7) مستويات موافقة عينة البحث على عبارات أداة البحث - المصدر: الدراسة الميدانية 2023م

الدرجة	مستوى الموافقة
1.79-1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.0 – 4.20	مرتفعة جدا

2-3 عرض وتفسير النتائج والتوصيات

1-2-3 تمهيد:

ويتم في هذا المبحث الإجابة على تساؤلات وفروض البحث الحالي، من خلال عرض نتائج الدراسة الميدانية، وذلك بعد جمع المعلومات من عينة البحث، ثم مناقشة وتفسير النتائج، والتعليق عليه، وينتهي بتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، وفيما يلي عرض وتوضيح ذلك.

2-2-3 عرض نتائج تساؤلات البحث:

1-2-2-3 عرض النتائج الخاصة بالتساؤل الأول:

والذي ينص على: "ما مدى توفر أبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة- العدل - وضوح الدور- التوجه الأخلاقي) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجه نظر العاملين بها؟".

وللإجابة على هذا التساؤل والخاص بالمحور الأول أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجهة نظر العاملين بها، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من عبارات المحور الأول، وكذلك كل بعد من أبعاد المحور الأول الأربعة، مع ترتيب عبارات كل محور تنازلياً طبقاً لقيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقد جاءت النتائج كما يلي:

البعد الأول: النزاهة:

جدول (3-8) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات البعد الأول النزاهة - المصدر: الدراسة الميدانية 2023م

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	مستوي الموافقة
1	تمتاز القيادات الأكاديمية بجامعة نجران بالصدق مع موظفيها قولاً وفعلاً.	3.90	0.89	0.78	2	مرتفع
2	تعامل القيادات الأكاديمية بجامعة نجران جميع الموظفين بشفافية.	3.79	0.87	0.76	4	مرتفع
3	تقوم القيادات الأكاديمية بجامعة نجران بالوفاء بعهودها للموظفين.	3.89	0.89	0.78	3	مرتفع
4	تستشعر القيادات الأكاديمية بجامعة نجران بالمسؤولية الكاملة تجاه جميع العاملين.	3.94	0.88	0.79	1	مرتفع
	المجموع العام	3.88	0.88	0.78		مرتفع

وبالنظر إلى الجدول السابق يتضح لنا ما يلي: جاء جميع العبارات لبعء النزاهة كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجه نظر العاملين بها في مستوى الموافقة المرتفع، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور القيادة الأخلاقية المتعلقة بالنزاهة (3.88) بانحراف معياري (0.88)، وهي تعبر عن درجة موافقة مرتفعة. مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق النزاهة كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية في جامعة نجران من وجهة نظر أفراد عينة البحث. وتدل هذه النتيجة على أن القيادات الأكاديمية تمتاز بالصدق والشفافية في تعاملاتهم مع الموظفين، وأن الإدارة تحافظ وتفي بوعودها التي تقدمها للعاملين، فتتطابق الأقوال مع الأفعال، وتمتاز بالوضوح والشفافية في التعامل وتبتعد عن الغموض.

- تم ترتيب عبارات محور القيادة الأخلاقية المتعلقة بالنزاهة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة الوزن النسبي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة، تبين أن عبارة "تستشعر القيادات الأكاديمية بجامعة نجران بالمسؤولية الكاملة تجاه جميع العاملين"، هي أكثر العبارات أهمية بقيمة (0.79) وبدرجة موافقة مرتفعة. بينما كانت العبارة "تعامل القيادات الأكاديمية بجامعة نجران جميع الموظفين بشفافية"، هي أقل العبارات أهمية بقيمة (0.76) وبدرجة موافقة مرتفعة أيضاً.
- وبالنظر إلى الجدول (3-8) السابق يمكن ترتيب عبارات البعد الأول والخاص بعبارات محور القيادة الأخلاقية المتعلقة بالنزاهة؛ كما يلي:

في الترتيب الأول جاءت العبارة " تستشعر القيادات الأكاديمية بجامعة نجران بالمسؤولية الكاملة تجاه جميع العاملين"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.94)، وانحراف معياري (0.88)، وهي درجة مرتفعة.

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة " تمتاز القيادات الأكاديمية بجامعة نجران بالصدق مع موظفيها قولاً وفعلاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.90)، وانحراف معياري (0.89)، وهي درجة مرتفعة.

في الترتيب الثالث جاءت العبارة "تقوم القيادات الأكاديمية بجامعة نجران بالوفاء بعهودها للموظفين"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.89)، وانحراف معياري (0.79)، وهي درجة مرتفعة.

في الترتيب الرابع والأخير جاءت العبارة "تعامل القيادات الأكاديمية بجامعة نجران جميع الموظفين بشفافية"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.79)، وانحراف معياري (0.87)، وهي درجة مرتفعة.

البعد الثاني: العدل:

جدول (9-3) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات البعد الثاني العدل - المصدر: الدراسة الميدانية 2023م

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	مستوي الموافقة
5	تطبق القيادات الأكاديمية بجامعة نجران اللوائح والقوانين والقواعد التنظيمية الرسمية على جميع العاملين دون تمييز أو محاباه.	3.85	1.04	0.77	3	مرتفع
6	تقوم القيادات الأكاديمية بجامعة نجران بمعاملة جميع العاملين بعدالة.	3.69	1.00	0.74	5	مرتفع
7	تراعي القيادات الأكاديمية بجامعة نجران مبدأ العدالة في توزيع المهام الوظيفية على العاملين.	3.84	1.02	0.77	4	مرتفع
8	تعلن القيادات الأكاديمية بجامعة نجران عن معايير واضحة يتم بناءً عليها تقييم الأداء الوظيفي للعاملين.	4.00	0.82	0.80	1	مرتفع
9	تتحرى القيادات الأكاديمية بجامعة نجران الموضوعية والدقة عند توقيع أي حسم أو قرار جزائي على العاملين.	3.97	0.93	0.79	2	مرتفع
10	تراعي القيادات الأكاديمية بجامعة نجران مبدأ العدالة والمساواة في منح الترقيات للعاملين.	3.66	1.09	0.73	6	مرتفع
	المجموع العام	3.84	0.98	0.77		مرتفع

وبالنظر إلى الجدول السابق يتضح لنا ما يلي: جاء جميع العبارات لبعدها العدل كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجهة نظر العاملين بها في مستوى الموافقة المرتفع، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور القيادة الأخلاقية المتعلقة بالعدل (3.84) بانحراف معياري (0.98)، وهي تعبر عن درجة موافقة مرتفعة. مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق العدل كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية في جامعة نجران من وجهة نظر أفراد عينة البحث. مما يدل على أن القيادات الأكاديمية بجامعة نجران تسعى إلى إعطاء كل ذي حق حقه، وأنها تتخذ مبدأ العدالة سبيلاً في منح الترقيات والمكافآت للعاملين، وأنها تراعي مبدأ المساواة في التعامل مع جميع العاملين.

- تم ترتيب عبارات محور القيادة الأخلاقية المتعلقة بالعدل من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة الوزن النسبي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة، تبين أن عبارة " تعلن القيادات الأكاديمية بجامعة نجران عن معايير واضحة يتم بناءً عليها تقييم الأداء الوظيفي للعاملين "، هي أكثر العبارات أهمية بقيمة (0.80) وبدرجة موافقة مرتفعة. بينما كانت العبارة " تراعي القيادات الأكاديمية بجامعة نجران مبدأ العدالة والمساواة في منح الترقيات للعاملين "، هي أقل العبارات أهمية بقيمة (0.73) وبدرجة موافقة مرتفعة أيضًا.
- وبالنظر إلى الجدول (3-9) السابق يمكن ترتيب عبارات البعد الثاني والخاص بعبارات محور القيادة الأخلاقية المتعلقة بالعدل؛ كما يلي:

في الترتيب الأول جاءت العبارة رقم (8) والتي تنص على " تعلن القيادات الأكاديمية بجامعة نجران عن معايير واضحة يتم بناءً عليها تقييم الأداء الوظيفي للعاملين"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.0)، وبانحراف معياري (0.82)، وهي قيمة مرتفعة.

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (9) والتي تنص على "تتحرى القيادات الأكاديمية بجامعة نجران الموضوعية والدقة عند توقيع أي حسم أو قرار جزائي على العاملين"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.97)، وبانحراف معياري (0.93)، وهي قيمة مرتفعة.

وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (5) والتي تنص على " تطبق القيادات الأكاديمية بجامعة نجران اللوائح والقوانين والقواعد التنظيمية الرسمية على جميع العاملين دون تمييز أو محاباة"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.85)، وبانحراف معياري (1.04)، وهي قيمة مرتفعة.

وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (7) والتي تنص على "تراعي القيادات الأكاديمية بجامعة نجران مبدأ العدالة في توزيع المهام الوظيفية على العاملين"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.84)، وبانحراف معياري (1.02)، وهي قيمة مرتفعة.

وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على "تقوم القيادات الأكاديمية بجامعة نجران بمعاملة جميع العاملين بعدالة"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.69)، وبانحراف معياري (1.00)، وهي قيمة مرتفعة.

وفي الترتيب السادس والأخير جاءت العبارة رقم (10) والتي تنص على "تراعي القيادات الأكاديمية بجامعة نجران مبدأ العدالة والمساواة في منح الترقيات للعاملين"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.66)، وبانحراف معياري (1.09)، وهي قيمة مرتفعة.

البعد الثالث: وضوح الدور:

جدول (3-10) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات البعد الثالث وضوح الدور - المصدر: الدراسة الميدانية 2023م

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	مستوي الموافقة
11	تقوم القيادات الأكاديمية بجامعة نجران بشرح الأداء المتوقع من العاملين قبل بدء تنفيذ المهام الوظيفية.	3.92	0.97	0.78	3	مرتفع
12	تحدد القيادات الأكاديمية بجامعة نجران موقف كل موظف من العمل.	3.96	0.88	0.79	1	مرتفع
13	تقوم القيادات الأكاديمية بجامعة نجران بتوزيع المهام والأعمال طبقاً للمؤهلات الأكاديمية.	3.88	0.98	0.78	5	مرتفع
14	تراعي القيادات الأكاديمية بجامعة نجران التخصصات الوظيفية عند توزيع الأدوار على العاملين.	3.90	0.95	0.78	4	مرتفع
15	تشجع القيادات الأكاديمية بجامعة نجران على حدوث تبادل الخبرات بين العاملين.	3.92	0.80	0.78	2	مرتفع
	المجموع العام	3.91	0.92	0.78		مرتفع

وبالنظر إلى الجدول السابق يتضح لنا ما يلي:

- جاء جميع العبارات لبعد وضوح الدور كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجه نظر العاملين بها في مستوى الموافقة المرتفع، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور القيادة الأخلاقية المتعلقة بوضوح الدور (3.91) بانحراف معياري (0.92)، وهي تعبر عن درجة موافقة مرتفعة. مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق وضوح الدور كأحد

أبعاد القيادة الأخلاقية في جامعة نجران من وجهة نظر أفراد عينة البحث. مما يعني أن القيادات الأكاديمية بجامعة نجران تقوم بتوضيح مسؤوليات كل فرد تجاه العمل، وتعمل على توفير التعليمات والتوجيهات الواضحة والكافية للعاملين بشكل جيد، كما أنها تراعي التخصصات الوظيفية والعلمية عند توزيع المهام والأدوار.

• تم ترتيب عبارات محور القيادة الأخلاقية المتعلقة بالعدل من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة الوزن النسبي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة، تبين أن عبارة "تحدد القيادات الأكاديمية بجامعة نجران موقف كل موظف من العمل"، هي أكثر العبارات أهمية بقيمة (0.79) وبدرجة موافقة مرتفعة. بينما كانت العبارة "تقوم القيادات الأكاديمية بجامعة نجران بتوزيع المهام والأعمال طبقاً للمؤهلات الأكاديمية"، هي أقل العبارات أهمية بقيمة (0.87) وبدرجة موافقة مرتفعة أيضاً.

• وبالنظر إلى الجدول (3-10) السابق يمكن ترتيب عبارات البعد الثالث والخاص بعبارات محور القيادة الأخلاقية المتعلقة بوضوح الدور؛ كما يلي:

في الترتيب الأول جاءت العبارة رقم (12) والتي تنص على "تحدد القيادات الأكاديمية بجامعة نجران موقف كل موظف من العمل"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.96)، وبانحراف معياري (0.88)، وهي قيمة مرتفعة.

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (15) والتي تنص على "تشجع القيادات الأكاديمية بجامعة نجران على حدوث تبادل الخبرات بين العاملين"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.92)، وبانحراف معياري (0.80)، وهي قيمة مرتفعة.

وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (11) والتي تنص على "تقوم القيادات الأكاديمية بجامعة نجران بشرح الأداء المتوقع من العاملين قبل بدء تنفيذ المهام الوظيفية"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.92)، وبانحراف معياري (0.97)، وهي قيمة مرتفعة.

وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (14) والتي تنص على "تراعي القيادات الأكاديمية بجامعة نجران التخصصات الوظيفية عند توزيع الأدوار على العاملين"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.90)، وبانحراف معياري (0.95)، وهي قيمة مرتفعة.

وفي الترتيب الخامس والأخير جاءت العبارة رقم (13) والتي تنص على "تقوم القيادات الأكاديمية بجامعة نجران بتوزيع المهام والأعمال طبقاً للمؤهلات الأكاديمية"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.88)، وبانحراف معياري (0.98)، وهي قيمة مرتفعة.

البعد الرابع: التوجه الأخلاقي:

جدول (3-11) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات البعد الرابع التوجه الأخلاقي - المصدر: الدراسة الميدانية 2023م

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	مستوي الموافقة
16	تحتزم القيادات الأكاديمية بجامعة نجران جميع الموظفين العاملين لديها.	4.02	0.79	0.80	1	مرتفع
17	تمتاز القيادات الأكاديمية بجامعة نجران بالصبر في انجاز مهام موظفيها.	3.92	0.85	0.78	3	مرتفع
18	تحرص القيادات الأكاديمية بجامعة نجران على أن تكون قدوة حسنة للعاملين.	3.92	0.89	0.78	4	مرتفع
19	تحرص القيادات الأكاديمية بجامعة نجران على تقديم المكافآت للعاملين الذين يتبعون القواعد الأخلاقية السليمة.	3.79	1.07	0.76	6	مرتفع
20	تراجع القيادات الأكاديمية بجامعة نجران بشكل مستمر مدى التزام العاملين بقواعد السلوك الأخلاقي المعمول به داخل الجامعة.	3.91	0.87	0.78	5	مرتفع
21	تعلم القيادات الأكاديمية بجامعة نجران عن قواعد السلوك الأخلاقي التي يجب على العاملين الالتزام بها.	3.96	0.88	0.79	2	مرتفع
	المجموع العام	3.92	0.89	0.78		مرتفع

وبالنظر إلى الجدول السابق يتضح لنا ما يلي: جاء جميع العبارات لبعد التوجه الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجه نظر العاملين بها في مستوى الموافقة المرتفع، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور القيادة الأخلاقية المتعلقة بوضوح الدور (3.92)، بانحراف معياري (0.89)، وهي تعبر عن درجة موافقة مرتفعة. مما يوضح ارتفاع مستوى تطبيق التوجه الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية في جامعة نجران من وجهة نظر أفراد عينة البحث. مما يدل على أن القيادات الإدارية بجامعة نجران تتأكد من التزام العاملين بالقواعد السلوكية السليمة، كما تحرص هي عليها، وأنها تثني على العاملين الذين يتصرفون وفقا للقواعد السلوكية السليمة، كما يدل على حرص القيادات الإدارية على الإعلان عن قواعد السلوك الأخلاقي التي يجب على العاملين الالتزام بها، كما تحرص على المراجعة الدورية لمدى التزام العاملين بقواعد السلوك الأخلاقي المعمول به داخل الجامعة.

- تم ترتيب عبارات محور القيادة الأخلاقية المتعلقة بالتوجه الأخلاقي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة الوزن النسبي الأكبر) من وجهة نظر عينة البحث، تبين أن عبارة " تحترم القيادات الأكاديمية بجامعة نجران جميع الموظفين العاملين لديها"، هي أكثر العبارات أهمية بقيمة (0.80) وبدرجة موافقة مرتفعة. بينما كانت العبارة "تحرص القيادات الأكاديمية بجامعة نجران على تقديم المكافآت للعاملين الذين يتبعون القواعد الأخلاقية السليمة"، هي أقل العبارات أهمية بقيمة (0.76) وبدرجة موافقة مرتفعة أيضًا.
- وبالنظر إلى الجدول (3-11) السابق يمكن ترتيب عبارات البعد الرابع والخاص بعبارات محور القيادة الأخلاقية المتعلقة بالتوجه الأخلاقي؛ كما يلي:
في الترتيب الأول جاءت العبارة رقم (16) والتي تنص على "تحترم القيادات الأكاديمية بجامعة نجران جميع الموظفين العاملين لديها"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.02)، وبانحراف معياري (0.79)، وهي قيمة مرتفعة.
وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (21) والتي تنص على "تعلن القيادات الأكاديمية بجامعة نجران عن قواعد السلوك الأخلاقي التي يجب على العاملين الالتزام بها"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.96)، وبانحراف معياري (0.88)، وهي قيمة مرتفعة.
وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (17) والتي تنص على "تمتاز القيادات الأكاديمية بجامعة نجران بالصبر في انجاز مهام موظفيها"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.92)، وبانحراف معياري (0.85)، وهي قيمة مرتفعة.
وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (18) والتي تنص على "تحرص القيادات الأكاديمية بجامعة نجران على أن تكون قدوة حسنة للعاملين"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.92)، وبانحراف معياري (0.89)، وهي قيمة مرتفعة.
وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم (20) والتي تنص على "تراجع القيادات الأكاديمية بجامعة نجران بشكل مستمر مدى التزام العاملين بقواعد السلوك الأخلاقي المعمول به داخل الجامعة"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.91)، وبانحراف معياري (0.87)، وهي قيمة مرتفعة.
وفي الترتيب السادس والأخير جاءت العبارة رقم (19) والتي تنص على "تحرص القيادات الأكاديمية بجامعة نجران على تقديم المكافآت للعاملين الذين يتبعون القواعد الأخلاقية السليمة"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.79)، وبانحراف معياري (10.7)، وهي قيمة مرتفعة.

ومن خلال ما سبق وبالنظر إلى نتائج الجداول من (3-8) إلى الجدول (3-11) نجد أن أبعاد القيادة الأخلاقية توافراً لدى أعضاء القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجهة نظر الإداريين العاملين بها تتوافر بدرجة مرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع الأبعاد (3.9) وهي قيمة مرتفعة.

كما يتضح أيضاً أن أكثر أبعاد القيادة الأخلاقية توافراً لدى أعضاء القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجهة نظر الإداريين العاملين بها هو بعد النزاهة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.94)، وبانحراف معياري (0.88). ويليه بعد التوجه الأخلاقي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.92)، وبانحراف معياري (0.89)، ثم بعد وضوح الدور في الترتيب الثالث، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.91)، وبانحراف معياري (0.92). وكانت أقل الأبعاد توافراً لدى أعضاء القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجهة نظر الإداريين العاملين بها هو بعد العدل، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.84)، وبانحراف معياري (0.98). والجدول (3-12) التالي يوضح ذلك.

جدول (3-12) يوضح مدى توفر أبعاد القيادة الأخلاقية ككل لدى القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجه نظر العاملين بها - المصدر: الدراسة الميدانية 2023م

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	البعد الأول: النزاهة	3.94	0.88	1
2	البعد الثاني: العدل	3.84	0.98	4
3	البعد الثالث: وضوح الدور	3.91	0.92	3
4	البعد الرابع: التوجه الأخلاقي	3.92	0.89	2
	المتوسط العام	3.90	0.92	

وتتفق هذه النتيجة مع ما كشفت عنه نتائج دراسة الدروبي (2016) حيث كشفت النتائج عن توفر الصفات الأخلاقية الإدارية بدرجة مرتفعة. كما تتفق نتائج هذا البحث أيضاً ونتائج دراسة الصقر (2018)؛ والتي كشفت نتائجها عن أن درجة ممارسة مديرات الإدارات العامة للتعليم بمنطقة تبوك التعليمية للقيادة الأخلاقية قد جاء بدرجة مرتفعة.

كما تتفق هذه النتيجة أيضاً ونتيجة دراسة الصويبي (2019) والتي كشفت نتائجها عن أن مستوى القيادة الأخلاقية لدى قادة ديوان المحاسبة بمدينة بني غازي الليبية جاء بدرجة مرتفعة.

وتختلف هذه النتيجة مع ما كشفت عنه نتيجة دراسة البطي (2015) والتي أكدت نتائجها على عدم توافر الوعي الكافي لدى أعضاء الإدارة العليا بالجامعات الليبية بالأخلاق التنظيمية، وأن أعضاء هيئة التدريس يتعرضون إلى العديد من الآثار السلبية الناتجة عن عدم إمام العناصر المكونة للنظام الجامعي الليبي بالأخلاق التنظيمية.

كما تختلف هذه النتيجة أيضًا مع نتائج دراسة البرناط (2016) حيث توصلت الدراسة إلى ضعف مستوى القيادة الأخلاقية في البنوك الليبية.

كما تختلف أيضًا ونتائج دراسة قعودة وسلامي (2020) والتي كشفت نتائجها أن مستوى القيادة الأخلاقية لدى قادة شركة الغاز والكهرباء بباتنة قد جاء بدرجة متوسطة.

وتعزو الباحثان هذه النتيجة إلى أن القائد الأخلاقي يستمد قوته القيادية من المبادئ الأخلاقية، حيث يعمل على بوصلة المبادئ الأخلاقية، ويعتمد على استيعاب القيم الأخلاقية ودمجها في عملية اتخاذ القرار وتوليد الأنظمة. في الوقت نفسه، يصبح عادلاً ومتسامحاً وصادقاً وإيجابياً وحيادياً والذي يؤدي به إلى كسب ثقة الموظفين. وترتبط سلوكيات القيادة الأخلاقية بالعديد من المفاهيم كالثقة التنظيمية، والرضا الوظيفي، والمواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والكفاءة الذاتية، ومستوى الأداء، والتي ترتبط بعلاقة إيجابية مع القيادة الأخلاقية.

3-2-2-2 عرض النتائج الخاصة بالتساؤل الثاني:

والذي ينص على ما درجة توفر الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة نجران؟

وللإجابة على هذا التساؤل والخاص بالمحور الثاني، درجة توفر الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة نجران. تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من عبارات المحور الثاني، مع ترتيب عبارات كل محور تنازلياً طبقاً لقيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول (3-13) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات المحور الثاني درجة توفر الولاء التنظيمي - المصدر: الدراسة الميدانية 2023م

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	مستوي الموافقة
1	لدي رغبة في الاستمرار بالعمل داخل الجامعة حتى سن التقاعد.	4.01	0.90	0.80	5	مرتفع
2	تتفق قيمي ومعتقداتي مع القيم والمعتقدات السائدة داخل الجامعة.	3.95	0.83	0.79	7	مرتفع
3	تنبع مشاركتي في حل مشكلات العمل من الاحساس بأنني مسؤول عن الجامعة وليس من دافع أداء أدوري الوظيفية فقط.	4.14	0.85	0.83	1	مرتفع
4	أجد صعوبة في اتخاذ قرار بالنقل أو الانتساب إلى إحدى الجامعات الأخرى.	3.84	0.93	0.77	8	مرتفع
5	أشعر بالفخر كوني أحد المنتسبين العاملين بجامعة نجران.	4.09	0.80	0.82	2	مرتفع
6	أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية.	4.08	0.74	0.82	4	مرتفع
7	أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي داخل جامعة نجران.	4.01	0.98	0.80	6	مرتفع
8	على أتم الاستعداد لبذل قصارى جهدي من أجل مساعدة الجامعة على تحقيق أهدافها.	4.09	0.80	0.82	3	مرتفع
	المجموع العام	4.03	0.85	0.81		مرتفع

وبالنظر إلى الجدول السابق يتضح لنا ما يلي: جاء جميع العبارات والخاصة درجة توافر الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة نجران في مستوى الموافقة المرتفع، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (4.03)، بانحراف معياري (0.85)، وهي تعبر عن درجة مرتفعة. مما توافر درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة نجران بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

- تم ترتيب عبارات محور توافر الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة نجران من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة الوزن النسبي الأكبر) من وجهة نظر عينة البحث، تبين أن عبارة " تنبع مشاركتي في حل مشكلات العمل من الإحساس بأنني مسؤول عن الجامعة وليس من دافع أداء أدوري الوظيفية فقط "، هي أكثر العبارات أهمية بقيمة (0.83) وبدرجة موافقة مرتفعة. بينما كانت العبارة " تتفق قيمي ومعتقداتي مع القيم والمعتقدات السائدة داخل الجامعة "، هي أقل العبارات أهمية بقيمة (0.79) وبدرجة موافقة مرتفعة أيضًا.

- وبالنظر إلى الجدول (3-13) السابق يمكن ترتيب عبارات توافر درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة نجران بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، كما يلي:
في الترتيب الأول جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على " تنبع مشاركتي في حل مشكلات العمل من الاحساس بأني مسؤول عن الجامعة وليس من دافع أداء أدوار الوظيفية فقط "، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.14)، وبانحراف معياري (0.85)، وهي قيمة مرتفعة.
وفي الترتيب الثاني جاءت العبارتان رقم (2، 8) حيث نصتا على " أشعر بالفخر كوني أحد المنتسبين العاملين بجامعة نجران " و" على أتم الاستعداد لبذل قصارى جهدي من أجل مساعدة الجامعة على تحقيق أهدافها"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهما (4.09)، وبانحراف معياري (0.80)، وهي قيمة مرتفعة.
وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (6) والتي تنص على " أقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.08)، وبانحراف معياري (0.74)، وهي قيمة مرتفعة.
وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على " لدي رغبة في الاستمرار بالعمل داخل الجامعة حتى سن التقاعد "، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.01)، وبانحراف معياري (0.90)، وهي قيمة مرتفعة.
وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم (7) والتي تنص على "أشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي داخل جامعة نجران"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.01)، وبانحراف معياري (0.98)، وهي قيمة مرتفعة.
وفي الترتيب السادس جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "تتفق قيمي ومعتقداتي مع القيم والمعتقدات السائدة داخل الجامعة"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.95)، وبانحراف معياري (0.83)، وهي قيمة مرتفعة.
وفي الترتيب السابع جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على "تتفق قيمي ومعتقداتي مع القيم والمعتقدات السائدة داخل الجامعة"، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.84)، وبانحراف معياري (0.83)، وهي قيمة مرتفعة.
وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العودة (2018) والتي كشفت نتائجها عن توفر الولاء التنظيمي بدرجة مرتفعة لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية. كما تتفق نتائج هذا البحث أيضًا

ونائج دراسة الصقر (2018)؛ والتي كشفت نتائجها عن أن درجة الولاء التنظيمي لدى مديرات الإدارات العامة للتعليم بمنطقة تبوك التعليمية قد جاء بدرجة مرتفعة.

وتختلف هذه النتيجة مع ما كشفت عنه نتائج دراسة الدروي (2016) حيث كشفت النتائج أن درجة الولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس لواء ناعور قد جاء بدرجة متوسطة. كما تختلف أيضا ونتائج دراسة قعودة وسلامي (2020) والتي كشفت نتائجها أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بشركة الغاز والكهرباء بباتنة جاء بدرجة متوسطة.

3-2-3 النتائج والتوصيات:

- توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى أعضاء القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجهة نظر الإداريين العاملين بها تتوافر بدرجة مرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع الأبعاد (3.9) وهي قيمة مرتفعة.
- أيضًا أن أكثر أبعاد القيادة الأخلاقية توافرًا لدى أعضاء القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجهة نظر الإداريين العاملين بها هو بعد النزاهة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.94)، وبانحراف معياري (0.88). ويليه بعد التوجه الأخلاقي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.92)، وبانحراف معياري (0.89)، ثم بعد وضوح الدور في الترتيب الثالث، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.91)، وبانحراف معياري (0.92). وكانت أقل الأبعاد توافرًا لدى أعضاء القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجهة نظر الإداريين العاملين بها هو بعد العدل، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.84)، وبانحراف معياري (0.98).
- ارتفاع مستوى تطبيق النزاهة كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية في جامعة نجران من وجهة نظر أفراد عينة البحث، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور القيادة الأخلاقية المتعلقة بالنزاهة (3.88) بانحراف معياري (0.88)، وهي تعبر عن درجة موافقة مرتفعة.
- ارتفاع مستوى تطبيق العدل كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية في جامعة نجران من وجهة نظر أفراد عينة البحث، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور القيادة الأخلاقية المتعلقة بالعدل (3.84) بانحراف معياري (0.98)، وهي تعبر عن درجة موافقة مرتفعة.
- يوضح ارتفاع مستوى تطبيق وضوح الدور كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية في جامعة نجران من وجهة نظر أفراد عينة البحث، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور القيادة الأخلاقية المتعلقة بوضوح الدور (3.91) بانحراف معياري (0.92)، وهي تعبر عن درجة موافقة مرتفعة.

- ارتفاع مستوى تطبيق التوجه الأخلاقي كأحد أبعاد القيادة الأخلاقية في جامعة نجران من وجهة نظر أفراد عينة البحث، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات محور القيادة الأخلاقية المتعلقة بوضوح الدور (3.92)، بانحراف معياري (0.89)، وهي تعبر عن درجة موافقة مرتفعة.
- توافر درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة نجران بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (4.03)، بانحراف معياري (0.85) وهي تعبر عن درجة مرتفعة
- أيضًا وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى القيادة الأخلاقية على مستوى الولاء التنظيمي لدى الإداريين العاملين بجامعة نجران عند مستوى (0.01)، وكذلك لجميع أبعاد القيادة الأخلاقية (النزاهة- العدل- وضوح الدور – التوجه الأخلاقي) كل على حدة. مما يؤكد صحة فرضيات البحث.

3-2-4 التوصيات:

وفي ضوء ما النتائج التي توصل إليها البحث، فإنه يوصي بما يلي:

- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المستقبلية المتعلقة بالعوامل المؤثرة على تطبيق القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي لدى العاملين وذلك للتعرف على ماهية هذا التأثير والعمل على إيجاد الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها رفع مستوى هذه المتغيرات وتحقيق أفضل استفادة ممكنة منهم.
- الاهتمام بنشر مفهوم وثقافة القيادة الأخلاقية في كافة المؤسسات العاملة في المملكة العربية السعودية بصفة عامة والكليات والجامعات بصفة خاصة.
- توفير البرامج والدورات التدريبية للقيادات والمديرين في الإدارات المختلفة للعمل على رفع كفاءتهم وزيادة قدرتهم على تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء وتعريفهم بالنظريات والأفكار الحديثة في مجال القيادة والإدارة.
- الاهتمام بتوفير بيئة العمل المناسبة للعاملين وتوفير كافة احتياجاتهم من أجل رفع الروح المعنوية لهم وتحقيق أعلى مستوى أداء ممكن وزيادة انتمائهم وولائهم لمكان عملهم.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر والمراجع العربية:

أبو الراغب، أشرف والساعد، رشاد. (2019). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية في البنك التجاري الأردني [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة عمان العربية.

- البرنات، أمال علي. (2016). القيادة الأخلاقية ودورها في إحداث التميز التنافسي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 7(3)، 315-348.
- البيطي، أحمد علي. (2015). الأخلاقيات التنظيمية وأثرها على الولاء التنظيمي في الجامعات الليبية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 6(1)، 337-366.
- البلعاسي، سعود بن مسير. (2014). الفلسفة التربوية السائدة لدى معلمي المرحلة المتوسطة في محافظة القريات. مجلة دراسات في التعليم العالي.
- بلل، عبد الحق علي إبراهيم. (2015). دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل. الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- تفريج أمال وهادي نور الهدى. (2020). النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين. أدرار: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية - جامعة أحمد دراية - الجزائر.
- جاسم الفارس. (2011). في الاقتصاد الإسلامي بين البعد المعرفي والقيمي. عمان: مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- حبتور، عبد العزيز صالح. (2007). الإدارة الاستراتيجية. دار المسيرة، عمان، الأردن.
- الحبسية، رضية بنت سليمان بن ناصر. (2012). القيادة الأخلاقية. الرياض: دار المنهل للنشر والتوزيع.
- حريم، حسين. (2018). السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال). دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حسنين، أحمد جابر. (2018). القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات. الجزائر: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الحميدان، عصام بن عبد المحسن. (2014). أخلاقيات المهنة في الإسلام وتطبيقاتها في أنظمة المملكة العربية السعودية. الرياض: العبيكان للنشر.
- درادكة، أمجد والمطيري، هدى. (2015). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. 13(2)، 223-237.

- الدروبي، أحمد. (2016). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- رفاعي، محمد رفاعي. (2004). إدارة السلوك في المنظمات. الرياض: دار المريخ، المملكة العربية السعودية.
- سعدي، فاطمة. (2019). مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة: دروس وأسئلة لمسابقات الدكتوراة وحلولها. لندن: E-Kutub Ltd للنشر والتوزيع.
- السوقي، آلاء. (2017). العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي: دراسة حالة عملية شركة آسيا لصناعة الكرتون (رسالة ماجستير). دمشق: الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- الشيبه، على صالح. (2022). واقع ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات اليمنية من وجهة نظر الأكاديميين. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع53، 53-100.
- الصبيحات، إبراهيم بدر. (2017). أخلاقيات الأعمال والمسئولية الاجتماعية. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- الصويحي، هند خليفة. (2019). القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية دراسة حالة على العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث أخلاقيات المهنة في ليبيا: الواقع والمأمول المنعقد في مدينة درنة، المعهد العالي للمهن الشاملة.
- الطائي، يوسف وعبدالله، هه رون ورشيد، وريا. (2017). القيادة الأخلاقية ودورها في النزاهة التنظيمية للحد من مغذيات الفساد الإداري. مجلة جامعة التنمية البشرية، 3(2)، 272-312.
- الطويل، هاني عبد الرحمن. (2019). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي (سلوك الأفراد والجماعات في النظم). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- العبد اللطيف، عبد اللطيف بن عبد الله. (2017). القيم الأخلاقية وتأثيرها في السلوك الاقتصادي الإسلامي. الدوحة: مجلة بيت المشورة - العدد6 (30 إبريل/نيسان 2017)، ص1-23.
- عبد الهادي، عبير. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(2)، 1217-1247.

- عبوي، زيد منير. (2018). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. دار الشروق، القاهرة، مصر.
- العطيات، محمد بن يوسف النمران. (2019). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير (رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين). دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 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)، 21-43.
- عفيفي، أمل صديق. (2022). مدى ممارسة القيادة الأخلاقية في المنشآت التعليمية بالقطاع الخاص والحكومي وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 9(2)، 357-405.
- علي، هبة. (2021). دور القيادة الأخلاقية في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية والخاصة. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 8(1)، 199-246.
- العودة، إبراهيم سليمان. (2018). تصور مقترح لرفع درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية في ضوء أبعاد القيادة الجامعية الخادمة. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 7(10)، 1-26.
- العوفي، محمد بن غالب. (2016). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض (رسالة ماجستير). الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- العيدروس، أغادير سالم. (2015). أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي. الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
- عيسى، صوفيا محمد النور. (2018). القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين بالتطبيق على شركة سين للغلال المحدودة. الخرطوم: كلية الدراسات العليا - جامعة النيلين - الخرطوم - السودان.
- الغزاوي، رحيم يونس. (2008). مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، عمان: دار دجلة.
- فلاق، محمد. (2019). المسؤولية المجتمعية لمنظمات الأعمال. الجزائر: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الفليحات، ياسين أحمد. (2013). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قسبة المفرق وعلاقتها بالعدالة التنظيمية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

قعودة، نصر الدين وسلامي، منيرة. (2020). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دور الوساطة لنية ترك العمل- دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء باتنة. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10(4)، 91-110.

المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2018). السلوك التنظيمي. الجيزة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

مؤسسة التزام المعايير الأخلاقية. (2010). التزام المؤسسة المالية الإسلامية. بيروت: دار الكتب العلمية.

مولخلوي، إبراهيم ورزالوي، طرايقة بارودي. (2020). دور القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين. عين تموشنت: معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة بلحاج بوشعيب - الجزائر.

نور، عبد المنعم كمال الصادق محمد. (2017). القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين: دراسة ميدانية - بنك فيصل الإسلامي السوداني. شندي: كلية الدراسات العليا والبحث العلمي - جامعة شندي - السودان.

الهندي، محمد فضل. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلميهـم [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.

الوناس، مزياتي. (2016). مدخل دراسة المناخ التنظيمي وأهمية الجامعة الجزائرية. الجزائر: مجلة دراسات نفسية وتربوية، ديسمبر.

يوسفي، راضية ويرب، آمال. (2018). أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة، دفاتر بوادكس السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية. ع9، 5-32.

ثانيا: قائمة المصادر والمراجع الأجنبية:

Alshammari. Atiya. (2015). Ethical Leadership: The Effect on Employees. International Journal of Business and Management 10(3). DOI:10.5539/ijbm.v10n3p108

Babalol. Mayowa, Stouten. Jeroen, Euwema. Martin & Ovadje. Franca. (2016).
The Relation Between Ethical Leadership and Workplace Conflicts: The
Mediating Role of Employee Resolution Efficacy. Journal of
Management 44(5). DOI:10.1177/0149206316638163