



الجامعة العربية الأمريكية  
كلية الدراسات العليا

القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري  
لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية وبناء تصور تطويري مقترح

إعداد الباحثة

دولت إبراهيم طلال البدوي

إشراف

أ. د. جولتان حسن حجازي

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه

في تخصص الإدارة التربوية

آذار / 2023

© الجامعة العربية الأمريكية- 2023. جميع حقوق الطبع محفوظة.

## إجازة الأطروحة

القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية وبناء تصور تطويري مقترح

إعداد

دولت إبراهيم طلال البدوي

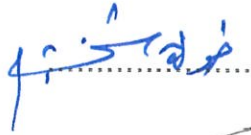
نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2023/ 3/22 وأجيزت.

التواقيع

أعضاء لجنة المناقشة









1. أ. د جولتان حجازي مشرفاً ورئيساً

2. د. غسان سرحان ممتحناً داخلياً

3. أ. د خولة الشخشير ممتحناً خارجياً / جامعة بيرزيت

4. أ. د. خالد السرحان ممتحناً خارجياً / الجامعة الأردنية

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

## إقرار

أنا الموقّعة أدناه، مقدّمة الأطروحة التي تحمل العنوان:

**القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية وبناء تصور تطويري مقترح**

أقرّ بأنّ ما اشتملت عليه هذه الأطروحة إنّما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمّت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الأطروحة كاملة، أو أيّ جزء منها، لم يقمّ من قبل لنيل أيّ درجة علمية، أو لقب علمي، أو بحث لدى أيّ مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب/ة: **دولت إبراهيم طلال البدوي**

التوقيع: 

التاريخ: **2023/6/21**

رقم الطالب/ة الجامعي : **201912852**

## الإهداء

إلى روح والدي الحبيب.. المنارة والسند الذي أنار لي الطريق  
إلى روح والدتي.. معلمتي الأولى ومثلي الأعلى  
إلى الحبيب ورفيق الدرب زوجي الغالي أحمد  
إلى نور عيوني ومصدر قوتي وإصراري أبنائي الأعمام الذين تحملوا غيابي وأنا بينهم  
" عمرو، رند، شدن، جنى، محمد"  
إلى إخوتي وأخواتي الأعمام  
إلى من زرعوا الأمل والتفاؤل في دربي حتى صار الحلم حقيقة  
إليكم جميعاً أقدم هذا الجهد المتواضع عرفاناً مني بكمثير فضلكم وعظيم عونكم.

## الشكر والتقدير

"وفوق كل ذي علم عليم" [يوسف: 76]

الحمد لله حمدا يليق بجلال قدره وعظيم سلطانه،

الشكر لله أولا وأخرا الذي يسر لي إنجاز هذا العمل

وخالص الشكر والتقدير للأستاذة الدكتورة الفاضلة المشرفة جولتان حجازي على متابعتها ودعمها المتواصل، وإلى كافة أعضاء لجنة المناقشة المحترمين، وإلى كل من ساعد في إنجاز هذا العمل من الأساتذة محكمي أداة الدراسة، والأساتذة محكمي أسئلة المقابلات والتصوير المقترح في الجامعات الفلسطينية، كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير للدكتور مشهور سبيتان على جهده في المراجعة والصياغة اللغوية.

وأخيرا، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعتي الموقرة، الجامعة العربية الأمريكية ممثلة بأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية فيها، ولا يفوتني إلا أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من قدم لي المساعدة، أو أسهم في إبداء النصح والمشورة في مسيرتي العلمية، فجزاهم الله عني كل خير.

الباحثة

دولت إبراهيم البدوي

## القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية وبناء تصور تطويري مقترح

### الملخص

هدفت الدراسة استكشاف واقع كل من القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، وتحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، والعلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري، والعلاقة بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية. والكشف عن الفروق في درجة كل من القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية التي تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والجامعة، ونوع الجامعة، كما هدفت الدراسة التعرف إلى واقع القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية واقتراح تصور تطويري لرفع مستوى الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في ضوء القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والإبداع الإداري.

**منهج الدراسة:** لتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، والمنهج البنائي التطويري لبناء التصور المقترح.

**مجتمع الدراسة وعينتها:** تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية التي اختارتها الباحثة وهي (جامعة النجاح الوطنية، وجامعة بيرزيت، وجامعة فلسطين التقنية - خضوري، والجامعة العربية الأمريكية، وجامعة الأقصى في غزة، وجامعة فلسطين في غزة)، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة للمجتمع الأصلي تكونت من (293) عضو هيئة تدريس، كما استخدمت الباحثة المقابلات الشخصية مع عينة هادفة من الخبراء بلغ عددهم (12) خبيراً من العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

**أدوات الدراسة:** تم تطوير عدة أدوات تمثلت في: استبانة القيادة الأخلاقية، واستبانة الالتزام التنظيمي، واستبانة الإبداع الإداري، كما تم استخدام المقابلة الشخصية.

**نتائج الدراسة:** أشارت نتائج الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة كبيرة على الدرجة الكلية وأبعاد استبانة القيادة الأخلاقية، واستبانة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية. أما الإبداع الإداري فقد جاء بدرجة كبيرة للدرجة الكلية والمجالات

باستثناء المجال الرابع " الحساسية للمشكلات" جاء بدرجة متوسطة. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وبين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري، وبين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدرجة الكلية كل من استبانة القيادة الأخلاقية، واستبانة الالتزام التنظيمي، واستبانة الإبداع الإداري تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) تعزى لنوع الجامعة والجامعة.

كما كشفت النتائج أن القيادة الأخلاقية لها دور كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري. وفي ضوء النتائج تم اقتراح تصور تطويري مقترح لرفع مستوى الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في ضوء القيادة الأخلاقية.

وأوصت الباحثة بضرورة تبني التصور المقترح لرفع مستوى الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في ضوء القيادة الأخلاقية، والعمل على رفع مستوى القيادة الأخلاقية وأهمية الوعي بأهميتها في مواجهة كافة التغيرات، والعمل على تطوير التصور المقترح من خلال تطبيقه، وتقديم التغذية الراجعة لمدى فاعليته وكفاءته.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية، الالتزام التنظيمي، الإبداع الإداري، التصور.

## فهرس المحتويات

أ	الإجازة.....
ج	الإقرار.....
د	الإهداء.....
هـ	الشكر والتقدير.....
و	الملخص.....
ط	فهرس المحتويات.....
م	فهرس الجداول.....
ف	فهرس الملاحق.....
1	<b>الفصل الأول مدخل للدراسة</b> .....
2	1.1 خلفية الدراسة وأهميتها.....
2	المقدمة.....
8	2.1 مشكلة الدراسة.....
9	1.2.1 أسئلة الدراسة:.....
10	3.1 فرضيات الدراسة.....
11	4.1 أهداف الدراسة.....
11	5.1 أهمية الدراسة.....
11	1.5.1 الأهمية النظرية.....
12	2.5.1 الأهمية التطبيقية.....
12	6.1 مصطلحات الدراسة.....
13	7.1 حدود الدراسة:.....
15	<b>الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة</b> .....
16	1.1.2 المبحث الأول: القيادة الأخلاقية ETHICAL LEADERSHIP.....
16	1.1.1.2 تمهيد.....
17	2.1.1.2 مفهوم القيادة.....
18	3.1.1.2 نشأة القيادة الأخلاقية.....
18	4.1.1.2 الأدب النظري الذي أسس لظهور القيادة الأخلاقية:.....

21	5.1.1.2 مفهوم القيادة الأخلاقية
22	6.1.1.2 منحى القيادة الأخلاقية (ETHICAL LEADERSHIP APPROACH)
23	7.1.1.2 نظريات القيادة الأخلاقية:
23	8.1.1.2 أبعاد القيادة الأخلاقية
26	9.1.1.2 مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية:
27	10.1.1.2 أهمية القيادة الأخلاقية:
28	11.1.1.2 أهداف القيادة الأخلاقية:
29	12.1.1.2 بناء المنظومة الأخلاقية في المؤسسات التربوية:
29	13.1.1.2 الركائز الأساسية لبناء مؤسسة تربوية أخلاقية ومسؤولة اجتماعياً من خلال الآتي:
30	14.1.1.2 خصائص القيادة الأخلاقية في الميدان التربوي
31	2.1.2 المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي ORGANIZATIONAL COMMITMENT
31	1.1.2.2 تمهيد
32	2.1.2.2 مفهوم الالتزام التنظيمي ORGANIZATIONAL COMMITMENT
33	3.1.2.2 خصائص الالتزام التنظيمي
34	4.1.2.2 مراحل تطور الالتزام التنظيمي
34	5.1.2.2 أبعاد الالتزام التنظيمي
36	6.1.2.2 أهمية الالتزام التنظيمي
37	7.1.2.2 العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي:
39	3.1.2 المبحث الثالث: الإبداع الإداري ADMINISTRATION INNOVATION
39	1.3.1.2 تمهيد
40	2.3.1.2 مفهوم الإبداع
40	3.3.1.2 مفهوم الإبداع الإداري
42	4.3.1.2 مستويات الإبداع في المنظمات
43	5.3.1.2 أهمية الإبداع الإداري
44	6.3.1.2 مراحل الإبداع الإداري
45	7.3.1.2 عناصر ومقومات الإبداع الإداري
46	8.3.1.2 العوامل المهيئة للإبداع

47	9.3.1.2 مداخل دراسة الإبداع:
47	10.3.1.2 معوقات الإبداع الإداري
47	11.3.1.2 القيادة التربوية والإبداع الإداري:
49	2.2 الدراسات السابقة
49	1.2.2 الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي
58	2.2.2 الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري
69	3.2.2 محور الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإبداع الإداري والالتزام التنظيمي
71	4.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة:
74	<b>الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>
75	تمهيد:
75	1.3 منهج الدراسة
76	2.3 مجتمع الدراسة:
78	3.3 أدوات الدراسة:
78	1.3.3 استبانة القيادة الأخلاقية:
79	2.3.3 خطوات بناء استبانة الدراسة:
79	3.3.3 صدق الاستبانة:
81	4.3.3 ثبات الاستبانة RELIABILITY:
82	5.3 استبانة الالتزام التنظيمي:
82	1.5.3 خطوات بناء استبانة الالتزام التنظيمي:
83	2.5.3 صدق استبانة الالتزام التنظيمي:
84	3.5.3 ثبات استبانة الالتزام التنظيمي RELIABILITY:
85	4.5.3 استبانة الإبداع الإداري:
85	5.5.3 خطوات بناء استبانة الإبداع الإداري:
86	6.5.3 صدق استبانة الإبداع الإداري:
89	7.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
92	<b>الفصل الرابع تحليل النتائج ومناقشتها</b>
93	تمهيد:

93	1.4 القسم الأول: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:
93	1.1.4 إجابة التساؤل الأول:
102	2.1.4 إجابة التساؤل الثاني:
109	3.1.4 إجابة التساؤل الثالث:
116	2.4 اختبار الفرضيات:
116	1.2.4 إجابة التساؤل الرابع:
122	2.2.4 إجابة التساؤل الخامس:
128	3.2.4 إجابة التساؤل السادس:
133	4.2.4 إجابة التساؤل السابع:
135	5.2.4 إجابة التساؤل الثامن:
136	6.2.4 إجابة التساؤل التاسع:
137	7.2.4 إجابة التساؤل العاشر:
139	3.4 القسم الثاني: نتائج الإجابة على أسئلة المقابلة ومناقشتها:
174	<b>الفصل الخامس</b>
175	1.5 التوصيات:
176	2.5 الدراسات المقترحة:
177	المصادر والمراجع:
193	الملاحق:
224	ABSTRACT

## فهرس الجداول

- جدول (1.3): توزع مجتمع الدراسة حسب نوع الجامعة.....76
- جدول (2.3): توزع عينة الدراسة حسب الجامعة.....77
- جدول (3.3): توزع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.....77
- جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات " والدرجة الكلية للمجال وبين المجالات والاستبانة ككل.....80
- جدول (5.3): ثبات استبانة القيادة الأخلاقية وفقاً لمعامل كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية.....81
- جدول (6.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال ككل والدرجة الكلية للمجال وبين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة.....83
- جدول (7.3): ثبات استبانة الالتزام التنظيمي وفقاً لمعامل كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية.....84
- جدول (8.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات والدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية للاستبانة.....86
- جدول (9.3): نتائج قياس ثبات استبانة الإبداع الإداري وفقاً لمعامل كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية.....87
- جدول (10.3): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.....90
- جدول (11.3): المحك المعتمد في الدراسة.....91
- جدول (1.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات القيادة الأخلاقية والاستبانة ككل.....93
- جدول (2.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة لكل فقرة من فقرات مجال "الصفات والخصائص الشخصية":.....96
- جدول (3.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " السلوكيات الإدارية ".....98
- جدول (4.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " العلاقات الإنسانية ".....100
- جدول (5.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات الالتزام التنظيمي والاستبانة ككل.....103

- جدول (6.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة لكل  
فقرة من فقرات مجال " الالتزام العاطفي " ..... 104
- جدول (7.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من  
فقرات مجال " الالتزام الاستمراري " ..... 105
- جدول (8.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من  
فقرات مجال " الالتزام المعياري " ..... 107
- جدول (9.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من  
مجالات الإبداع الإداري والاستبانة ككل ..... 109
- جدول (10.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة لكل  
فقرة من فقرات مجال " الأصالة " ..... 110
- جدول (11.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من  
فقرات مجال " الطلاقة الفكرية " ..... 112
- جدول (12.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من  
فقرات مجال " المرونة " ..... 113
- جدول (13.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من  
فقرات مجال " الحساسية للمشكلات " ..... 114
- جدول (14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة  
الدراسة على استبانة القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي ..... 117
- جدول (15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة  
الدراسة على استبانة واقع القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ..... 118
- جدول (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة  
الدراسة على استبانة القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير نوع الجامعة ..... 119
- جدول (17.4): نتائج اختبار شيفيه (SCHEFFE) للمقارنات البعدية للقيادة الأخلاقية الفرعية  
تبعاً لمتغير نوع الجامعة ..... 119
- جدول (18.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة  
الدراسة على استبانة القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير الجامعة ..... 120

121	تبعاً لمتغير الجامعة.....	جدول (19.4). نتائج اختبار شيفيه (SCHEFFE) للمقارنات البعدية للقيادة الأخلاقية الفرعية
123	الدراسة على استبانة واقع الالتزام التنظيمي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	جدول (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة
123	الدراسة على استبانة واقع الالتزام التنظيمي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.....	جدول (21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة
124	الدراسة على استبانة واقع الالتزام التنظيمي وفقاً لمتغير نوع الجامعة.....	جدول (22.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة
125	الفرعية تبعاً لمتغير نوع الجامعة.....	جدول (23.4). نتائج اختبار شيفيه (SCHEFFE) للمقارنات البعدية للالتزام التنظيمي
126	الدراسة على استبانة واقع الالتزام التنظيمي وفقاً لمتغير الجامعة.....	جدول (24.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة
126	الفرعية تبعاً لمتغير الجامعة.....	جدول (25.4). نتائج اختبار شيفيه (SCHEFFE) للمقارنات البعدية للالتزام التنظيمي
128	الدراسة على استبانة الإبداع الإداري وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	جدول (26.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة
129	الدراسة على استبانة الإبداع الإداري وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.....	جدول (27.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة
130	الدراسة على استبانة الإبداع الإداري وفقاً لمتغير نوع الجامعة.....	جدول (28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة
130	الفرعية تبعاً لمتغير نوع الجامعة.....	الجدول (29.4). نتائج اختبار شيفيه (SCHEFFE) للمقارنات البعدية للإبداع الإداري
131	الدراسة على استبانة الإبداع الإداري وفقاً لمتغير الجامعة.....	جدول (30.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة
132	المتغير الجامعة.....	جدول (31.4): نتائج اختبار شيفيه (SCHEFFE) للمقارنات البعدية للإبداع الإداري الفرعية تبعاً

- جدول (32.4): معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية..... 134
- جدول (33.4): معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية..... 135
- جدول (34.4): معامل الارتباط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية..... 136
- جدول (35.4): تأثير القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري 138
- جدول (36.4): تأثير القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري وفقاً لاختبار SOBLE..... 138
- جدول يوضح التكرارات والنسب لاستجابات محكمي التصور المقترح..... 173

## فهرس الملاحق

- ملحق (1) الاستبانة بصورتها الأولية.....194
- ملحق(2) الاستبانة بصورتها النهائية.....202
- ملحق (3) أسئلة المقابلة بصورتها الأولية.....208
- ملحق رقم(4) أسئلة المقابلات محكمة.....212
- ملحق رقم (5) طلب تحكيم التصور.....216
- ملحق رقم(6) أسماء المحكمين للاستبانة.....218
- ملحق رقم(7) قائمة المحكمين للمقابلات.....219
- ملحق رقم(8) قائمة المحكمين للتصور المقترح.....220
- ملحق رقم (9) كتاب تسهيل المهمة.....221
- ملحق رقم (10): جدول ترميز البيانات الديمغرافية للمشاركين في المقابلات.....222

# الفصل الأول

## مدخل للدراسة

1.1 خلفية الدراسة وأهميتها

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 مصطلحات الدراسة

7.1 حدود الدراسة

# الفصل الأول

## مدخل للدراسة

### 1.1 خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

يشهد العالم مجموعة من المتغيرات المتسارعة في العديد من المجالات، في ظل الانفتاح والعولمة، والتقدم الهائل في مجال التكنولوجيا، والثورة المعرفية وصراع القيم، ما أوجب على المؤسسات مواكبة هذه التغيرات والتحديات بإعداد القيادات الناجحة الكفؤة، التي تمتلك منظومة من القيم والمشاعر والأحاسيس الإنسانية والمبادئ الأخلاقية العالية، وتحسن استخدام المفاهيم الإيجابية في التعامل مع الآخرين بنزاهة وعدالة وشفافية من أجل الارتقاء بالإنسان، وتحريك طاقات الأفراد والمؤسسات ككل لتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية، وبناء وتقديم المجتمعات وتوجيهها وفق قيم إدارية أكثر إبداعاً.

وبتعدد الأنماط القيادية داخل المؤسسات التعليمية، برز مع بداية القرن الحادي والعشرين توجه جديد في المؤسسات يدعو إلى التخلي عن المفهوم التقليدي للقيادة المستندة إلى المركزية، وتبني أنماط قيادية جديدة تشجع العمل التعاوني، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاهتمام بالمرؤوسين وتعزيز نموهم، كل ذلك في إطار أخلاقي إنساني يتزامن فيه الارتقاء بأداء المؤسسة، والاهتمام بالعاملين، فظهرت القيادة الأخلاقية كأنموذج ينتهج القادة من خلاله سلوكات متنوعة لإشباع حاجات الأتباع، وتقديم أفكار إبداعية وتقديم الدعم والحفز لهم حتى تتحقق الأهداف والرؤى المشتركة؛ حيث يوجد ارتباط قوي بين القيادة والأخلاق، وتلازم تام بين المهارات والخبرات والمعرفة التي يحملها القائد مع السمات الشخصية للقائد ومن أهمها الجانب الأخلاقي. حيث زاد الاهتمام بسلوكات القيادة الأخلاقية، بسبب توجهات الإدارة الحديثة التي تطالب بالشفافية الإدارية (إكريم، 2012). فالمؤسسات التي تنتهج السلوك الأخلاقي تعد من أكثر المؤسسات نجاحاً، ولها القدرة على مواجهة الكثير من العقبات والأزمات، كما أن ممارسة الإدارة لسلوكات القيادة الأخلاقية والتخلق بالأخلاق المثالية والنمذجة الدقيقة للسلوكات الصحيحة مثل العدالة، والنزاهة، والأمانة، والإيثار، وتمكين العاملين، والاهتمام باحتياجاتهم، يعزز القيم والأخلاقيات الداعمة للسلوك الأخلاقي الذي يشكل المناخ الأخلاقي ويعزز الالتزام التنظيمي بين العاملين في المؤسسة، كما يحسن من نتائج المؤسسة وأداء العاملين فيها، فالمؤسسات ترتقي بالأخلاق والقيم (العولقي، 2018).

ويؤكد رضوان ومصاروة وسالم (2019) على ضرورة أن تسعى المؤسسات التربوية إلى توفير بيئة أخلاقية للنهوض برسالتها ولتخريج طلبة منسجمين مع أخلاق وسلوكات العاملين فيها، ويجب دعم وجود قيادة أخلاقية تتصف بالصدق والنزاهة والمسؤولية والإنصاف والاحترام المتبادل والانفتاح وتوفير البيئة الداعمة للإبداع وتنميته لدى العاملين، باعتماد القيادة الأخلاقية على العلاقة الإنسانية التعاونية بين القائد والأتباع لإنجاز العمل المطلوب ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

فالمنظومة الأخلاقية تسهل عملية الاتصال والتواصل بين أفراد المجتمع، وتسهم في بناء الحياة الاجتماعية، والتفاعل الإنساني في المؤسسة، وقد حث الدين الإسلامي على الأخلاق وعلى الممارسات الأخلاقية والسلوكية في تعاملنا وتفاعلنا مع الآخرين. فالعدل والرحمة والتواضع والعفو والصدق والأمانة وحسن الخلق والإيثار وغيرها من الأخلاقيات، هي سلوكيات تُمارس في الحياة الاجتماعية وأساس للتعامل مع الآخرين، فالتعامل الاجتماعي هو مقياس الاختبار لأخلاق الناس وسلوكياتهم. كما أكد الإسلام على أهمية القيادة الأخلاقية بالثناء الجميل على خُلق الرسول (صلى الله عليه وسلم) بقوله {إنك لعلی خلق عظیم} (سورة القلم، آية 4). حيث كان الرسول عليه الصلوة والسلام، نعم القائد والقوة للمسلمين، وقد كانت قيادته قمة في حسن الخلق، وقد أمر الله رسوله الكريم بحسن الخُلق في التعامل مع الناس إذ قال {ولا تستوي الحسنة ولا السيئة ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه وليٌ حميم} (سورة فصلت، آية 34).

وتُعد الأخلاق منطلقاً أساسياً ومهماً في حياة المجتمعات، وعرفها بطاح (2017) بأنها مجموعة المبادئ والمثاليات التي يلتزم بها الناس في سلوكياتهم، وتختلف من مجتمع إلى آخر باختلاف ثقافة المجتمع، ويتطلع إليها الجميع وصولاً إلى خير المجتمع والصالح العام .

فالمحك الحقيقي للقيادة الأخلاقية هو قدرتها على التأثير وصنع واتخاذ القرارات الأخلاقية المستمدة من أخلاقيات القيادة في حال غياب المسوغ القانوني. فأخلاقيات القيادة هي الموجه والمرشد لسلوكات الأفراد في المؤسسة وكيفية إجراء الأعمال بطريقة صحيحة بوجود نظام اتصال فعال، يسهل عملية تبادل ومشاركة الأفكار والمعلومات والقرارات وبالتالي خلق مناخ تنظيمي إيجابي يتسم بالفعالية. وفي هذا الصدد أشار دعكيك (2020) إلى ارتباط القيادة الأخلاقية بشكل مباشر بالخصائص الشخصية المنظمة للسلوك الإنساني والقيم الإسلامية، التي يمكن ملاحظتها بشكل واضح من قبل الأتباع.

فالأخلاق هي القيم والمبادئ الموجهة والمرشدة لسلوك الأفراد والجماعات، بحيث تنظم العلاقات فيما بينهم، وتعمل على توثيق الصلة بين القائد والأتباع، فإدراك الأتباع للقيادة الإدارية

والتربوية، وفيما يتعلق بما هو صحيح وما هو خطأ (النشاش والكيلاني، 2015). ويعرف زهية (2022: 11) القيادة الأخلاقية بأنها "الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوكيات المرؤوسين من أجل نشر وغرس القيم الأخلاقية لديهم، وهذا للوصول للأهداف المنشودة ضمن إطار قانوني وأخلاقي".

ويؤكد درادكة والدجاني وداود (2020) أن القيادة الأخلاقية تعد من الضروريات الأساسية في الإدارات الجامعية، وتنعكس آثارها الإيجابية على العملية التربوية وعلى مستوى التزام العاملين، فالجامعات هي المسؤولة عن تحقيق الأهداف وإعداد الطلبة وتنميتهم، ونجاح أداء رسالتها في تنمية العنصر البشري، وعليه يتوجب أن تتمتع القيادات بالأخلاقيات؛ كي تؤثر في العاملين لتحقيق الأهداف، كونه مصدر ثقة لديهم.

كما أشار جافاد ورواس وخانداي وشاهد وطيب في دراستهم (Javad, Rawwas, Khandai, Shahid, & Tayyeb, 2018) أنه يمكن الاستعانة بثلاثة منظورات لشرح تأثير القيادة الأخلاقية، وهي: منظور التعلم الاجتماعي، ومنظور التبادل الاجتماعي، ومنظور التسامي. فمن ناحية منظور التعلم الاجتماعي، ينظر إلى القادة الأخلاقيين على أنهم قدوة، ويتم تقليدهم من قبل موظفيهم، ولديهم دوافع إثارية وهم مسؤولون، وغالباً ما يستنكرون السلوك غير المناسب. أما من منظور التبادل الاجتماعي، فيتسم القادة الأخلاقيون بأنهم حريصون ومنصفون ومهتمون بتابعيهم والأفراد الآخرين في المجتمع (Chen & Hou, 2016)، وتتيح هذه الخصائص للقادة الأخلاقيين كسب ثقة وولاء أتباعهم، ولمكافأة قادتهم، يظهر الموظفون التزاماً أكبر بالمؤسسة ويكونون أكثر استعداداً للإسهام في نجاح تلك المؤسسة (Cheng, Bai & Hu, 2022).

وأشار همفريز (Humphreys, 2017) إلى أن أخلاقيات الأفراد في المؤسسة تتأثر بأخلاقيات القيادات فيها، فالمبادئ الأخلاقية للسلوك تعد المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على أخلاقيات الأفراد في المؤسسات المختلفة، فالأخلاق عملية تبادلية بين الطرفين، وعليه، فإن الأخلاق داخل المؤسسات ترتبط بما يحيط بالفرد من متغيرات تؤثر في سلوكه من داخل وخارج المنظمة.

وقد أكدت العديد من الدراسات التي اهتمت بالقيادة الأخلاقية على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية والعديد من المتغيرات، ومن هذه المتغيرات، الالتزام التنظيمي كدراسة الزبيدي (2021)، ودراسة شارون ساب وآخرين (Charoensap, Virakul, Senasu, & Ayman, 2019)، والإبداع الإداري كدراسة (عبد العظيم، 2019).

ويعد الالتزام التنظيمي من بين أهم المفاهيم في حقل الإدارة، ومتطلباً أساساً لكل مؤسسة، وعنصراً حيوياً، يُعنى بفاعليتها وإنتاجيتها وتحقيق أهدافها، وتعزيز الاستقرار والثقة بين القيادة العليا والعاملين وتنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة، وخلق المناخ التنظيمي المناسب من أجور وحوافز ورضا وظيفي؛ ما يؤدي بصورة حتمية إلى نجاح واستمرار المؤسسة والوصول إلى أهدافها، وانخفاض معدل دوران العمل فيها وهو يشير إلى مجموعة من الخصائص والميزات التي تميزه عن غيره من المواضيع الأخرى، حيث إنه يعبر عن الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة في البقاء، والقبول، والإيمان بأهدافها، وقيمتها. كما يشير إلى رغبة الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء. فالالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمؤسسة، وتتجسد في ولاء الأفراد لمنظماتهم (عاشوري، 2015).

وفسر العديد من الباحثين الالتزام التنظيمي بأنه الولاء والإخلاص والانتماء، كمؤشر إيجابي لبقاء الموظف في المؤسسة والتمسك به والمحافظة عليه وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة على حد سواء. ويرى كل من وليام وبانوغوبين (Williams & Bhanugopan, 2016) أن الالتزام التنظيمي يعبر عن درجة انجذاب الفرد طواعية للبقاء مع المنظمة. كما يؤكد قناديلي وقاروت (2015) أن الالتزام التنظيمي له دور إيجابي يؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للعاملين، ويتمثل في ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل، وانخفاض معدلات الغياب، وانخفاض معدلات دوران العمل، والتقدم المهني والوظيفي.

في ضوء ما عرض، ترى الباحثة أن الالتزام التنظيمي هو المحور الرئيس في نجاح المؤسسات أو فشلها، ويعكس اتجاهات الأفراد بشكل عميق، والتزامهم تجاه المؤسسة وأهدافها التي ينتمون لها. ويؤثر الالتزام التنظيمي على الأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام، حيث يتذوت الأفراد ويتبنون أهداف المؤسسة؛ ما ينعكس على الدافعية والروح المعنوية العالية لتحقيق هذه الأهداف؛ لأن الدافع الداخلي من الإيمان العميق بالقيم والمبادئ للمؤسسة.

وقد أظهرت العديد من الدراسات التي أجريت حول موضوع الالتزام التنظيمي أن له أهمية كبيرة في مجال الإدارة، بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكات العاملين، وحضورهم وغيابهم، وإنتاجيتهم، ودوران العمل، كما أن الالتزام التنظيمي يعكس إلى حد كبير مدى انتماء الفرد للجماعة و المؤسسة التي يعمل فيها، وبالتالي مدى رغبته في تعظيم الأداء والارتقاء بنوعية وكمية الإنجاز وكفاءته، ويعد عاملاً في التنبؤ بفاعلية المؤسسة وسهولة استجابتها وتكيفها وتأقلمها مع المتغيرات البيئية المحيطة، وارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين فيها، ومنها دراسة الرشيد

(2020) التي بينت وجود تأثير إيجابي للالتزام التنظيمي على انخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، كما أشارت إلى أن ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المؤسسات وانخفاض الرضا الوظيفي، كما أن غياب الالتزام يمكن أن يقلل الفعالية التنظيمية بصفة عامة، فالأفراد الملتزمون يكونون أقل رغبة في ترك العمل أو البحث عن وظيفة أخرى، علاوة على أنهم يدركون قيمة وأهمية التكامل بين الأهداف التنظيمية والفردية، ودراسة محمد (2019) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الالتزام الأخلاقي المعياري والتقليل من الرغبة في ترك العمل، ودراسة بوتالي وناجروغيه (Butali & Najoroge, 2017) التي أظهرت أن الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث هو عامل مهم للغاية يؤثر على التدريب والتطوير والأداء التنظيمي. ودراسة بلال (2021) التي أظهرت دور الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي، وتحقيق الرضا الذاتي والولاء التنظيمي.

وتستنتج الباحثة في ضوء ما عرض أن امتلاك الجامعات لأفراد على درجة عالية من الالتزام التنظيمي، يُعد أهم معايير التفوق والتميز بين الجامعات، وينعكس بنتائج إيجابية على الجامعة ككل من ناحية الإنتاجية والفعالية وتحسين أداء العاملين، وتحقيق الريادة وخلق الميزة التنافسية، وخلق بيئة عمل إيجابية منتمة، ويتطلب إدارة إبداعية قادرة على الإنجاز ومشجعة للإبداع واستغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين لحفزهم لتقديم أفضل ما لديهم من ممارسات وسلوكات تُسهم بشكل إيجابي في فاعلية أداء العاملين ورفع كفاءتهم، فالقيادة الأخلاقية المعنية بالإبداع تؤثر لصقل قنوات الأتباع للتمرس والالتزام بالمثل والأخلاق العليا وبالسلوك الأخلاقي الابتكاري الذي تدعّمه الموثيق والقواعد الأخلاقية؛ لتكون قيادة متبصرة تعيش منظومة من القيم والمبادئ والأخلاق، وتحسن استخدام المعطيات للتعامل مع الآخرين بنزاهة وعدالة، للارتقاء بالإنسان وتحسين الأداء، وهي الداعمة المحفزة التي تدفع باتجاه تعظيم القدرات والطاقات البشرية داخل المنظمة، وحث الأتباع باتجاه العمل بأقصى الدرجات، لتحقيق الأهداف والرؤى، خاصة عقب ذلك القدر من الفضائح والتجاوزات واتساع دائرة الجرائم والفساد الإداري، وحاجة المجتمعات إلى وجود معايير وأخلاقيات أكثر رُقياً.

ويعد الإبداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المؤسسة الإدارية والأفراد، لخلق وإيجاد حلول للمشكلات داخل المؤسسات، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال دعم ومساندة القيادة الأخلاقية (عبد العظيم، 2019). ويشير الإبداع الإداري إلى مزيج من الخصائص والسمات الشخصية والقدرات الإبداعية التي تمكن الفرد من انتهاج السلوك الإبداعي في ظل بيئة

إبداعية فيكون أكثر حساسية للمشكلات، ومرونة في التفكير، وطلاقة الأفكار في الأداء الإداري مقارنة بالمحيط والأفراد من حوله (النشمي والدعيس، 2017).

والإبداع الإداري من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة وازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات؛ إذ يشجع الإبداع الإداري على التخطيط والتنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي تطرأ أثناء التعامل مع القضايا التعليمية، والقدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، والوصول إلى إيجاد حل مناسب ومبتكر (السكرانة، 2011). ويشكل القائد المبدع المفتاح الأساسي للتنمية والتطوير، والقدرة على إنتاج الأفكار الخلاقة نحو التطور والتحسين، وبناء الرؤية المشتركة وتوظيف المهارات في التخطيط، وتسهيل عملية حل المشكلات وإكساب الخبرات والمهارات المختلفة لتحسين البيئة التنظيمية (Burns, Machado, & Corte, 2015).

كما يتطلب الإبداع الإداري من القيادات مواكبة التغيير وضرورة الالتحاق بالبرامج التطويرية التي تسهم في تطوير وتنمية القدرات الإبداعية والإدارية لديهم لمواجهة المخاطر والتحديات ومجارة التحديثات المتسارعة كذلك (Kaimal, DFairbank, Gonzaga, & White, 2014).

وبناء على ما تقدم، تبرز الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسات التربوية وفي الجامعات تتسم بالصفات والتزام القيم الأخلاقية، وتمتلك الشخصية القوية ومهارات الاتصال الفعال للتأثير على إدراكات العاملين واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم وقيمهم، ويتم تذويتها وبلورتها في أنفسهم، و في خلق منظومة راقية من الفهم والإدراك المشترك للقيم وللثقافة التنظيمية في المؤسسة، بحيث تنعكس هذه الإدراكات على السلوكات، وتشكل القيم والعادات لدى الأتباع؛ ما يزيد من دافعيتهم للعمل، وتطوير كفاياتهم، وينعكس على الأداء وتحسين المخرجات، ويساعد كل من القائد والأتباع إلى الذهاب ما وراء اهتماماتهم الشخصية، والالتزام التنظيمي وزيادة الولاء للمؤسسة التي يعملون فيها، وهذا يؤدي بدوره إلى الوصول لأعلى مستويات الإنجاز، وتحسين الأداء والوصول به إلى أعلى درجات الإبداع والفاعلية، في ظل رغبة المؤسسات الحصول على التميز في الأداء والإبداع الإداري، والاستمرارية والقدرة على تقديم ما هو إبداعي لضمان وتحقيق التميز المؤسسي.

وفي ضوء ما سبق ونظراً لأهمية كل من القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري على أداء رؤساء الأقسام في الجامعات، اتجهت الدراسة الحالية لدراسة دور القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.

## 2.1 مشكلة الدراسة

أصبحت الجامعات ذات أهمية كبيرة في الوقت الحاضر، وهي تعد منظومة حضارية بما تقدمه من خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية، ولا شك أن وجود قيادة أخلاقية تتبناها الجامعات، وتعمل ضمن نطاقها، سوف تشجع على التميز لدى الطلبة والعاملين فيها، وتعمل على رفع مستوى التزامهم التنظيمي، وذلك من أجل الوصول إلى مستوى عالٍ من الإبداع، وتقليص المظاهر السلوكية غير المرغوبة أو اللاأخلاقية، خاصة في ظل الأزمات التي انتشرت في المجتمع الفلسطيني وفي الجامعات، حيث شهدت الجامعات الفلسطينية العديد من التوترات والخلافات المتصاعدة، ومن واقع الخبرة العملية للباحثة كونها تعمل في جامعة فلسطين التقنية/ خضوري كمحاضرة ومن خلال التفاعل مع أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة لاحظت أن هناك كثير من التساؤلات عن أسباب هذه الأزمات وعن دور القيادة الأخلاقية في الجامعات، وعن واقع الالتزام التنظيمي فيها. والتعرف على الكيفية، وعلى الظروف التي يمكن أن تؤثر فيها القيادة الأخلاقية على سلوك الأتباع، كأحد العوامل الأساسية في تقويم السلوك وبناء شخصية الإنسان من خلال تعزيز النماذج الأخلاقية والقنوات في الجامعات الفلسطينية، وتعزيز العمل والإبداع، حيث يؤكد درادكة والدجاني وداود (2020) أن القيادة الأخلاقية تعد من الضروريات الأساسية في الإدارات الجامعية، وتنعكس آثارها الإيجابية على العملية التربوية وعلى مستوى التزام العاملين، فالجامعات هي المسؤولة عن تحقيق الأهداف وإعداد الطلبة وتنميتهم، ونجاح أداء رسالتها في تنمية العنصر البشري، وعليه يتوجب أن تتمتع القيادات بالأخلاقيات كي تؤثر في العاملين لتحقيق الأهداف، كونه مصدر ثقة لديهم، كما أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية وكل من الالتزام التنظيمي كدراسة البدوي (2023)، والإبداع الإداري كدراسة الشاعر (2017)، وبناء على ماتقدم اتجهت الدراسة الحالية إلى دراسة القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، حيث يتمثل السؤال الرئيس الذي تطرحه هذه الدراسة، في: ما دور القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية؟

## 1.2.1 أسئلة الدراسة:

للإجابة عن السؤال الرئيس تمت صياغة الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
2. ما واقع الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
3. ما واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، والجامعة)؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، والجامعة)؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، والجامعة)؟
7. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
8. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
9. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
10. هل تُعد القيادة الأخلاقية متغيراً وسيطاً بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

11. ما التصور المقترح لرفع مستوى الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في ضوء القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والإبداع الإداري؟

### 3.1 فرضيات الدراسة

تمت صياغة الفرضيات الآتية بناء على أسئلة الدراسة:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، والجامعة).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، والجامعة).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، والجامعة).
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
7. تعد القيادة الأخلاقية متغيراً وسيطاً بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

## 4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف إلى واقع كل من القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
2. الكشف عن طبيعة الفروق في متوسط استجابات العينة على أدوات الدراسة (القيادة الأخلاقية، الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري) لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، والجامعة).
3. الكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري) لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
4. التعرف إلى إمكانية أن يكون متغير القيادة الأخلاقية متغيراً وسيطاً بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.
5. التوصل إلى تصور مقترح لرفع مستوى الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في ضوء القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والإبداع الإداري.

## 5.1 أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى ما يلي:

### 1.5.1 الأهمية النظرية

1. تواكب هذه الدراسة التوجه العالمي نحو تبني القيادة الأخلاقية كنهج له مردوده الإيجابي على كافة عناصر المنظومة الإدارية، وعلى مخرجات العمل فيها، حيث ازدادت أهمية أخلاقيات العمل مؤخرًا كأحد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث فيما يتعلق بكيفية قيام القادة الأخلاقيين بتعزيز الالتزام التنظيمي والإبداع لدى العاملين. فتوفر متطلبات القيادة الأخلاقية من شأنه أن ينعكس على أداء رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، وبالتالي ينعكس على تعزيز الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.

2. تتناول الدراسة موضوعاً هاماً وهو القيادة الأخلاقية ودورها كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، وهو موضوع هام وجديد في البيئة الفلسطينية في حدود علم الباحثة.
3. تتناول الدراسة شريحة هامة وهي شريحة رؤساء الأقسام في الجامعات، وهم الفئة التي تتابع تنفيذ السياسات، وبالتالي تشكل الجهة التنفيذية التي تلعب دوراً كبيراً في نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها.
4. يُؤمل أن تكون نتائج هذه الدراسة مثرية للأدب النظري، وذلك من خلال الدراسات والبحوث التي تضمنتها هذه الدراسة.
5. يمكن أن تقدم الدراسة إطاراً نظرياً ومعرفياً يثري المكتبة الفلسطينية، بما يفتح آفاقاً للباحثين والمهتمين لدراسات مستقبلية تتعلق بالقيادة الأخلاقية.

### 2.5.1 الأهمية التطبيقية

1. قد تقدم الدراسة إطاراً علمياً ومعلومات وبيانات يمكن من خلالها استفادة الجهات ذات العلاقة بالإمام بالمتغيرات ذات العلاقة بالقيادة الأخلاقية، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة العوامل السلبية التي تعمل على انخفاضها؛ حيث تزود صانعي القرار باقتراحات، وذلك بتطبيق نتائجها في الجامعات الفلسطينية.
2. قد تقدم الدراسة تصوراً مقترحاً لرفع مستوى الالتزام التنظيمي وتحفيز الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في ضوء القيادة الأخلاقية يمكن توظيفه من قبل المسؤولين وصناع القرار في الجامعات الفلسطينية.
3. قد تفتح الدراسة الباب أمام الباحثين، وتعد عاملاً محفزاً لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول هذا الموضوع، ومن الممكن تطبيقها على قطاعات أخرى.

### 6.1 مصطلحات الدراسة

**القيادة الأخلاقية Ethical leadership:** هي "سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد، بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة" (الكبير، 2016: 85).

ويعرف إجرائياً بأنه مجموع القيم والمعايير السلوكية الأخلاقية الحسنة التي يتبناها رئيس القسم في الجامعات الفلسطينية، وتظهر في صفاته الشخصية والإدارية، وفي علاقاته الإنسانية داخل الجامعة، ونشر ذلك السلوك لدى المرؤوسين للاقتداء به. ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على المقياس المستخدم في الدراسة.

**الالتزام التنظيمي Organizational Commitment:** هو "الإيمان بالقضية التي يُكرس التنظيم نفسه من أجلها، وبالأهداف التي يتخذها، وبتصورات الوصول إلى هذه الأهداف، وهو الاستعداد الكامل للانضمام إلى التنظيم وفقاً لهذا الإيمان، وتحمل كافة التبعات والمسؤوليات المترتبة على ذلك" (دودين، 2015: 180).

ويعرف إجرائياً بأنه إحداث ارتباط وثيق وانسجام عال بين رئيس القسم والجامعة، وإيجاد البيئة السليمة والصحيحة، والمناخ التنظيمي المناسب؛ فيتولد لدى العاملين شعور بالثقة والتزام عاطفي نحو جامعتهم، والتزام معياري لتبني قيم وأهداف الجامعة، والتفاني والالتزام بالاستمرار بالعمل فيها. ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على المقياس المستخدم في الدراسة.

**الإبداع الإداري: Administrative Innovation:** وهو "المبادرة التي يبديها المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير" (السكرانة، 2011: 18). ويعرف إجرائياً بأنه قدرة رئيس القسم على التجديد واستحداث الأفكار المتنوعة بطلاقة وامتلاكه للمهارات والحساسية للمشكلات والمرونة التي تمكنه من أداء عمله الإداري والتربوي بإتقان وبمهنية عالية. ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص على المقياس المستخدم في الدراسة.

## 7.1 حدود الدراسة:

**الحد الزمني:** تم إجراء الدراسة في الفصل الثاني من العام الأكاديمي 2022/2021.

**الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر المرؤوسين في (جامعة بيرزيت، وجامعة النجاح الوطنية، وجامعة فلسطين التقنية خضوري، والجامعة العربية الأمريكية، وجامعة الأقصى، وجامعة فلسطين).

**الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة ممثلة من رؤساء الأقسام والمرؤوسين في الجامعات الفلسطينية بلغت (293) عضو هيئة تدريس.

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على موضوع القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.

**الحدود الإجرائية:** تحدد هذه الدراسة إجرائياً بطبيعة العينة المستخدمة في الدراسة، والأدوات المستخدمة (استبانة القيادة الأخلاقية، واستبانة الالتزام التنظيمي، واستبانة الإبداع الإداري، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية). وبدرجة صدق الأدوات وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري ( الأدب النظري )

- المبحث الأول: القيادة الأخلاقية
- المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي
- المبحث الثالث: الإبداع الإداري

#### 2.2 الدراسات السابقة

- المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي
- المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري
- المحور الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري
- التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

اشتمل هذا الفصل على عرض للأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة المتمثل في القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية وبناء تصور تطويري مقترح، على النحو الآتي:

#### 1.1.2 المبحث الأول: القيادة الأخلاقية Ethical leadership

##### 1.1.1.2 تمهيد

تُعد القيادة العنصر الموجه لسلوك المرؤوسين؛ والمصدر الأول لنجاح المؤسسات، وبالأخص المؤسسات التربوية، ولا يمكن توقع النجاح لأي مؤسسة دون وجود القائد المؤثر الذي يستثمر كافة الطاقات والامكانيات لتحقيق أهداف المؤسسة باستخدام الأساليب القيادية الملائمة، وخاصة مع تزايد التطورات والتغيرات العالمية، وما أحدثته الثورة العلمية والتكنولوجية من تغيير في المفاهيم القيمية والثقافية؛ فكان لابد من وجود قيادة قادرة على مواكبة هذه التغيرات، قيادة تطبق معايير الشفافية والنزاهة والعدالة، وتهتم بممارسة السلوكات الأخلاقية وتعزيزها لدى المرؤوسين إلى جانب الأبعاد الفنية والإدارية.

وتُعد القيادة الأخلاقية الأسلوب القيادي الأهم والأبرز الذي يركز على تعزيز السلوكات النفسية الإيجابية والنافعة مثل المناخ الأخلاقي، وزيادة الوعي الذاتي، والأخلاقيات. حيث تعد هذه السلوكات مهمة نسبياً؛ إذ إنها تزيد من المشاعر الجيدة بين الموظفين، أي الإبداع والالتزام الوجداني (Arokiasamy, Maheshwari, Nguyen, 2022).

وتحفز القيادة الأخلاقية التفكير النقدي بين الموظفين، حيث يلعب السلوك الأخلاقي للقائد، وخاصة ذكاؤه العاطفي، دوراً هاماً في خلق وتعزيز الابتكار والإبداع في مكان العمل (Kuenzi, Mayer, & Greenbaum, 2020).

في ضوء ما عرض تتضح أهمية أن تسعى الجامعات للعمل على تأهيل القيادات، وتدريبها للقيام بواجباتها الإدارية بطرق وأساليب ذات فاعلية، في جو يسوده الود والتفاهم، وفي ظل أجواء من النزاهة والموضوعية والعدالة والتشاركية والاحترام مما يشجع على الإنجاز والعمل.

## 2.1.1.2 مفهوم القيادة

القيادة كمفهوم موجود منذ القدم، حيث يطلق اسم القائد على قائد الجيش، كمسؤول عن تحركات الجيش وعن نتيجة المعركة سواء النصر أو الهزيمة، وكذلك الأمر للجماعات داخل المؤسسة والمنظمات فهي لا تحقق أهدافها بدون وجود قائد لهذه الجماعة، ومن هذا المنطلق نجد أن رسولنا الأعظم صلى الله عليه وسلم قد زرع فينا معنى القيادة وأصلها من خلال حديثه (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) [أخرجه البخاري، 2409] حيث تتضح أهمية القيادة ودورها في نجاح أي مجتمع.

وتعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة (Leadership) ولكنها تتفق جميعها على أن جوهر القيادة هو القدرة على التأثير، فبالتأثير يستطيع القائد توجيه الأفراد في المنظمة للعمل بكل حماس وانتفاء لتحقيق أهدافها (بطاح، 2021).

وقد تم تعريف القيادة من قبل العديد من الباحثين، حيث عرفها عطوي (2018: 109): "بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم".

وعرفها الكبير (2016: 41) بأنها: "سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد".

ومن هنا يمكن تعريف القيادة بأنها: امتلاك القائد لقدرات ومهارات تمكنه من التأثير وإقناع الأتباع وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المنشودة وفق رؤية المنظمة.

وذكر أحمد ومرجان والعرباوي (2016) أهمية القيادة التي تبرر دور القائد في إدارة بعض المهام وتحقيق الأهداف وهي:

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين أهداف ورؤى المؤسسة المستقبلية.
  2. التخطيط لأجل تحقيق الأهداف.
  3. نشر القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص السلبيات ما أمكن.
  4. الحد من المشكلات والسيطرة عليها.
  5. العمل على تطوير الأفراد وتدريبهم في المؤسسة باعتبارهم رأس المال الحقيقي لها.
- وتتفق الباحثة مع أحمد وآخرين (2016) على أهمية القيادة مع إضافة عنصر التأثير، فمن وجهة نظر الباحثة أن أهمية القيادة تكمن في قدرة القيادة على التأثير لتحقيق الأهداف ورسالة ورؤية المؤسسة بكل فاعلية.

### 3.1.1.2 نشأة القيادة الأخلاقية

يُعد مفهوم القيادة الأخلاقية من المفاهيم الحديثة نسبياً، نشأ نتيجة تداخل كتابات القيادة والأخلاقيات معاً، وقد ظهر هذا المفهوم عبر عملية التأثير المستمرة في شخصية الآخرين، واحتل مساحة كبيرة من الاهتمام في السنوات الأخيرة لدى الأكاديميين، والمدراء والسياسيين على حد سواء، خاصة في ظل انهيار العديد من المنظمات والشركات، وازدياد القضايا والانتهاكات غير الأخلاقية في المؤسسات التعليمية الأمريكية والأوروبية في أواخر القرن العشرين، حيث برز نتيجة فشل قيادة المؤسسات في ممارسة السلوكات الأخلاقية وتعزيزها وتأثيرها السلبي على سلوكات العاملين التي يعد الالتزام التنظيمي أبرزها، ونتيجة لذلك تم إقرار قانون أخلاقيات المدرسة في العام 1992 في ولاية نيوجرسي، كما تمت التوصية بوضع إجراءات تأديبية على المخالفين لهذه القواعد الأخلاقية (Bahadori, et al., 2021).

وكانت بدايات الإشارة لمفهوم القيادة الأخلاقية على يد بيرنز في كتابه القيادة عام 1978 وقد أكد فيه حاجة عالم الإدارة إلى قيادة ابتكارية تحل محل القيادة التقليدية، كما أشار إلى أن القيادة من المنظور الأخلاقي لا تتوقف على ما وراء مجموعة من القواعد الأخلاقية البسيطة، بل تركز على تدويت القواعد الأخلاقية وتأصيلها في نفوس وعقول العاملين في المؤسسات (2017) (Bachmann & Bachmann).

### 4.1.1.2 الأدب النظري الذي أسس لظهور القيادة الأخلاقية:

تناولت العديد من النظريات أهمية أن يكون القائد أخلاقياً، يمتلك الصفات والقيم الأخلاقية، خاصة في ظل انهيار العديد من المنظمات وزوال العديد من القادة وإخفاقهم نتيجة سلوكهم غير الأخلاقي في بداية القرن الحادي والعشرين، حيث أسهمت الفصائح الأخلاقية وقضايا الفساد في مجال الحكومات والأعمال والمنظمات، وحتى المنظمات غير الربحية، في ظهور وتصدر موضوع القيادة الأخلاقية وأخلاق وقيم القائد الاهتمام كحل لمعالجة فساد القادة، ومن هذه النظريات القيادة الروحية، والخادمة، والأصيلة والتحويلية، والقيادة الأخلاقية؛ فقد كان يتم التعامل تاريخياً مع الأخلاقيات من منظور فلسفي، حيث ركزت هذه الدراسات على معايير السلوك الأخلاقي بشكل عام، وكان يتم تناول القيادة الأخلاقية والجانب الأخلاقي للقائد بشكل مقتضب ومجزأ قبل الدراسات التي قام بها العديد من الباحثين، كدراسة ترافينو وبراون وهارتمان (Trevino, Brown, & Hartman, 2003) التي كشفت عن الخصائص الشخصية للقيادة الأخلاقية وكون القادة الأخلاقيين صادقين وجديرين بالثقة وعادلين، وتستند قراراتهم على

المبادئ، ويتصرفون بشكل أخلاقي في محيطهم المهني وحياتهم الشخصية. كما كشفت عن الجانب المهم للقائد الأخلاقي، في بذل كافة الجهود للتأثير على السلوك الأخلاقي لأتباعه (كونه مديراً أخلاقياً).

وتعد دراسة ترافينو وآخرين (Trevino et al, 2003) من أوائل الدراسات التي تناولت الخصائص الشخصية للقيادة الأخلاقية، وكانت المرجع الرئيس والأهم للعديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية على وجه التحديد، حيث أجريت على القادة التنفيذيين، وقد أوضحت الدراسة أن الأخلاق موضوع مركزي بالنسبة للقيادة، وتنشأ القيادة الأخلاقية عندما يظهر القادة بُعدين للقيادة الأخلاقية هما:

1. بُعد الشخص الأخلاقي Moral Person يختص بالجوانب الفردية والخصائص الشخصية للقائد الأخلاقي ويضم السمات (النزاهة، والأمانة، والثقة، والاحترام)، والسلوك (فعل الصواب، والاهتمام بالأفراد، والانفتاح على المعلومات)، واتخاذ القرار (التمسك بالقيم، موضوعي وعادل، الاهتمام بالمجتمع، اتباع قواعد القرار الأخلاقي) (أبو زيد، 2019؛ لطرش، 2018).

2. بُعد المدير الأخلاقي Moral Manager يختص هذا البعد بالصفات الإدارية للقائد التي تشكل المناخ التنظيمي الأخلاقي في المنظمة من خلال سلوكياته وتعزيز السلوك الأخلاقي للأتباع والأساليب المستخدمة من قبله للتأثير على السلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي لأتباعه وذلك من خلال دور النمذجة واتباع السلوكيات الأخلاقية كونه قدوة ومثل أعلى للأتباع، والانضباط ووضع نموذج للمعايير والسلوك الأخلاقي في المنظمة، والاتصال والمكافأة والعقاب، لضمان اتباع ذلك، التواصل حول الأخلاق والقيم (Zhu, He, Treviño, Chao, & Wang, 2015).

كما وضع ترافينو وآخرون (Trevino, et al., 2003: 15) الخصائص العامة للقيادة الأخلاقية في أربع سمات هي:

1. اهتمام القائد الأخلاقي بالأفراد وتوجيههم نحو الأخلاقيات والتأثير عليهم وتطويرهم والتعامل معهم بعدالة.

2. إدراك القائد لكونه أنموذج ومثال يحتذى للعاملين معه، فيحرص على تطابق وتوافق ما بين أقواله وأفعاله، فيؤثر بمن حوله ويلهمهم من خلال الاتصال والتواصل الفعال مع العاملين، وفعل ما هو صواب، كما يتصف بالعديد من السمات كالجرأة، والاستقامة والأمانة في التعامل والجدارة بالثقة، وتقبل ما هو جديد وغير تقليدي.

3. وضوح المعايير والقيم الأخلاقية، والالتزام بها ومن ثم تقديم التوجيه والارشاد بما يتعلق بها، كما يستخدم المكافآت والحوافز والعقوبات كذلك لتعزيز السلوك أو النهي وعدم التهاون عن السلوك غير المناسب.

4. الحرص على مصلحة الجميع في المؤسسة، والأخذ بعين الاعتبار النتائج المترتبة من أخلاقيات في الوسائل والغايات لتحقيق الأهداف والرؤى، والاتصاف بالوعي الأخلاقي. وفي ضوء ما عرض، أصبحت القيادة الأخلاقية ذات أهمية وضرورة ملحة لإدارة الجامعات؛ كونها مؤسسات أخلاقية ذات أهداف تربوية تعليمية ثقافية تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال ممارسة السلوكات والأخلاق التي تنهض بمستوى العاملين والطلبة.

حيث تقوم القيادة الأخلاقية على خدمة الآخرين، والتأثير في سلوك الأفراد من خلال النمذجة، كون القائد الأخلاقي يمثل القدوة الحسنة والمثل الأعلى للأتباع؛ لذلك فإن أحد متطلبات القيادة الأخلاقية هي: روح الخدمة، كما أنها تحفز على الإبداع الفردي، وتعمل على إطلاق القدرات الكامنة لدى الفرد (عيسوي، 2019). كما وتحرص على تحقيق صورة الفعل الأخلاقي بشكل واضح ومؤثر باستخدام السلطة الممنوحة لها في وضع المعايير الأخلاقية، ومساعدة المرؤوسين لمدى أخلاقية سلوكياتهم في العمل ومكافأة من يلتزمون بالسلوكات الأخلاقية ومعاقبة من يخالفونها وذلك باستخدام استراتيجيات رقابية لتحقيق امتثال المرؤوسين للمعايير الأخلاقية وعدم التسامح مع التجاوزات الأخلاقية (نصر الدين، 2021).

ودراسة كل من (Brown, Trevino, & Harrison, 2005) التي استند الباحثون فيها إلى نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا (Bandura) كأساس نظري لشرح القيادة الأخلاقية، وتم تسليط الضوء على القيادة الأخلاقية كنظرية مستقلة بذاتها لأول مرة، وركيزة هامة وأساسية للباحثين من بعدهم مع بداية القرن الحادي والعشرين. وحددوا أن القيادة الأخلاقية ترتبط بسلوك القائد وصدقه ومستوى الثقة فيه والعدالة، والقيادة الكارزمية الاجتماعية، كما وضحت هذه الدراسة أن القيادة الأخلاقية تنتبأ بنتائج وتصورات لمدى فعالية القائد والتنبؤ بالرضا الوظيفي للموظفين وتفانيهم في العمل، وإخلاصهم واستعدادهم للتواصل وإبلاغ الإدارة عن المشكلات. وتم تطوير مقياس للقيادة الأخلاقية يتكون من عشرة بنود لقياس تصورات القيادة الأخلاقية، كما وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية ترتبط ارتباطا إيجابيا بالعدالة التفاعلية والأمانة والتأثير المثالي للقيادة التحويلية.

ودراسة (De Hoogh & Den Hartog, 2008) التي وضحت أن السلوك الأخلاقي أمر حيوي للمنظمات؛ لأن الثغرات الأخلاقية للقادة يمكن أن يكون لها عواقب وخيمة مكلفة،

ويجب اختيار القادة الذين يظهرون نزاهة، ويتصرفون بطريقة أخلاقية، ولا يستغلون الآخرين، وأكدت هذه الدراسة بأنه عندما ينظر للقيادة الأخلاقية على أنها أخلاقية، يتطلع المرؤوسون بمزيد من التفاؤل بشأن الإمكانيات المستقبلية، باعتبار الإدارة العليا أكثر فعالية.

ودراسة (Copeland, 2013) التي قدمت نموذجًا متعدد المتغيرات للتنبؤ بفعالية القائد التي شملت تقييمًا لمساهمة القيادة الأخلاقية في التنبؤ بفعالية القائد، وكذلك تأثير المتغيرات (تفضيلات الموظف وتوقعاته للقيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي المتصور للمنظمة) في تعديل العلاقة بين السلوكيات الأخلاقية للقائد وفعالية القائد. وقدمت الدراسة دليلاً على أن القادة الذين يتسمون بالأخلاق والتحويليون أكثر فعالية، ويمكن من خلال سلوكياتهم التنبؤ بفعالية القائد.

### 5.1.1.2 مفهوم القيادة الأخلاقية

تناول براون وتريفينو وهاريسون (Brown & Trevino & Harrison, 2005) تعريف القيادة الأخلاقية على أنها: "النزاهة القائد بمعايير وقواعد سلوكية أخلاقية متفق عليها كمعيار للمرؤوسين للاقتداء به، والتواصل المتبادل في الاتجاهين واتخاذ القرارات العادلة، وتعزيز السلوك الأخلاقي الملزم ومحاسبة غير الملزمين" (ص. 122).

كما عرفها جوردان وبراون وترافينو وفنكلستين وبراون (Jordan, Brown, Trevino, Finkelstein, & Brown, 2013: 672) على أنها "نمط سلوك للقائد يرتكز ويدعم كل من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي، للتعزيز وبشكل أكبر كل من الوعي الذاتي، والمنظور الأخلاقي الداخلي، ومعالجة متوازنة للمعلومات، والشفافية العلائقية (أو شفافية العلاقة) من جانب القادة مع تابعيهم الذين يعملون معهم، وتعزيز التطوير الذاتي الإيجابي".

كما عرفها العلي (2022: 335) " تحلي القائد بالقيم الأخلاقية تجاه العاملين من أجل إكسابهم سمات قيادية تمكنهم من تحسين سلوكهم الذي يؤثر في أداء وظائفهم بالشكل الصحيح والوصول إلى النتائج المطلوبة".

كما عرف مقابلة (2020: 12) القيادة الأخلاقية بأنها "مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها القائد أثناء عمله بهدف التأثير على الأتباع، لإيجاد مناخ تنظيمي منتج إيجابي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي".

وعرفها (Charoensap, et al., 2019: 10) بأنها "القيادة التي تُظهر، وتعزز السلوك الأخلاقي الملائم في كافة المواقف العملية التربوية".

ويعرفها باداوود والزهراني (2018: 43) بأنها: "تعامل القائد النبيل مع الأتباع المتوافق مع القيم الأخلاقية، ومحاولة غرسها فيهم بالقوة والمعاملة الحسنة والتوجيه السليم، وجعل تلك الأخلاق والسلوكيات الفاضلة هي المبدأ الأساس للتعامل داخل المؤسسة، ومحفزة وملهمة للجميع لتحقيق أهدافها".

وعرف درادكة والمطيري (2017: 228) القيادة الأخلاقية بأنها: "مجموع القيم والمعايير السلوكية الأخلاقية والتصرفات التي يمارسها القائد، باستخدام الوسائل والطرق المناسبة عند تعامله مع الأتباع"

وتعرف ليزا أنجلو القيادة الأخلاقية كما ورد في شبيلي (2017) على أنها ممارسة اجتماعية تمزج التفكير بالعمل، وفي خضم هذه الممارسة يوجد النشاط الوظيفي الذي يركز على ثلاثة أبعاد أخلاقية: العدالة، والدعم، والنقد. وتضيف أن القيادة الأخلاقية جزء من عملية التوعية التي تهدف للأمثل وللاستمرار.

كما عرفها الكبير (2016: 85) بأنها "سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين، لتحقيق أهداف مشتركة، وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد، بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة".

وتستخلص الباحثة من التعريفات السابقة أن القيادة الأخلاقية هي مجموع القيم والمعايير السلوكية الأخلاقية الحسنة التي يتبناها القائد، وتظهر في صفاته الشخصية والإدارية، وفي علاقته الإنسانية داخل المنظمة، مما يولد ثقة واحترام لدى المرؤوسين للاقتداء به.

### 6.1.1.2 منحي القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership Approach)

يعني هذا المنحى أنه يجب على القائد الأخلاقي مراعاة المبادئ الآتية في تعامله مع الآخرين:

1. أن يحترمهم (Respects Others).
2. أن يخدمهم (Serves Others).
3. أن يراعي العدل في تعامله معهم (Shows Justice).
4. أن يبرز المروءة والصدق (Manifests Honesty).
5. أن يبني مجتمعا (Builds Community) (درة، 2018).

### 7.1.1.2 نظريات القيادة الأخلاقية :

كما تم تقسيم نظريات القيادة الأخلاقية إلى قسمين رئيسيين كما ورد في (الطحاينة، 2019):

1. **نظريات تبحث في سلوك القائد:** النظريات التي تؤكد نتائج أفعال القيادة أو القواعد التي تحكم سلوكه ومن هذه النظريات التي تؤكد سلوك القائد:
  - النظرية النفعية: تركز على سلوك القائد الأمثل الذي يحقق أكبر منفعة للعاملين والمجتمع.
  - نظرية الأنا الأخلاقي: يهدف القائد لتحقيق أكبر خير له.
  - نظرية الإيثار: تهدف لتحقيق القائد وإظهاره الاهتمام بمصالح الآخرين.
  - نظرية العدالة: معاملة الأشخاص دون تحيز، وتطبيق القواعد والمعايير الأخلاقية في التعامل مع الآخرين.
2. **نظريات تبحث في سمات القائد:** تركز على شخصية القائد من حيث الشجاعة، والأمانة والصدق، والعدل؛ وتستند إلى الفضيلة المكتسبة المتأصلة في ذات القائد وقلبه، وتركز على القادة كبشر.

### 8.1.1.2 أبعاد القيادة الأخلاقية

- اختلفت آراء الباحثين في تحديد أبعاد القيادة الأخلاقية، حيث تم تطوير العديد من المقاييس لقياس سلوك القيادة الأخلاقية وأبعادها، وسيتم توضيحها فيما يلي:
1. مقياس (Brown, et al, 2005): وتكون من عدة عناصر حيث جمع بين سلوكيات القيادة كالنزاهة والصدق، والسماع لصوت العاملين، ومكافأة السلوك الأخلاقي. (الألفي، 2018).
  2. مقياس (Hoogh & Hartog, 2008): أشار إلى أنها تتمثل في العدل، ومشاركة السلطة، ووضوح الدور.
  3. مقياس (Karianne, Kalshoven, 2011) بالاعتماد على مقياس (Hoogh & Hartog) تم إضافة أربعة أبعاد جديدة على المقياس؛ ليصبح عدد الأبعاد سبعة، تتضمن سلوكيات مختلفة للقائد الأخلاقي، كالعدالة، وتوضيح الدور، وتقاسم السلطة، والعلاقة بين القائد والأتباع، بالإضافة لسمات شخصية أخرى (النزاهة، والتوجيه الأخلاقي) (باداود والزهراي، 2018).

4. مقياس (Eisenbeiss, 2012): حددها استنادا إلى تحليل أوجه التشابه بين الفلسفة الأخلاقية الشرقية والغربية ومبادئ أخلاقيات الأديان في أربعة أبعاد تتمثل، في التوجه الإنساني، والتوجه بالعدالة، والتوجه بالاعتدال، والتوجه بالمسؤولية والاستدامة كما ورد في (مراد والباسل، 2022).
5. كما تناولت الدراسات العربية أبعاد القيادة الأخلاقية بتنوع، حيث تناولت دراسة محمود (2014: 6) أربعة أبعاد وهي: (السمات الشخصية الأخلاقية، والسمات الإدارية الأخلاقية، وسمات عمل الفريق الأخلاقية، وسمات العلاقات الإنسانية الأخلاقية).
6. مقياس دراسة الكبير (2016: 117) اعتمد الأبعاد الأربعة الآتية وهي: مراعاة البعد الأخلاقي والقانوني، والتوازن الذكي في تحقيق المصالح، والإسهام في تنمية المجتمع وازدهاره، والمقومات القيادية.
7. في حين تناولت كل من دراسة (الشتوي 2016؛ والدروبي 2016)، الأبعاد الآتية لقياس القيادة الأخلاقية: الخصائص الشخصية الأخلاقية، والسلوكيات الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية.
8. كما تناولت دراسة باداودود والزهراني (2018) الأبعاد الآتية: الصفات الشخصية الأخلاقية، والممارسات الإدارية الأخلاقية، والعلاقات الإنسانية، وهي الأبعاد التي تم اعتمادها في هذه الدراسة.
9. كما تناولت دراسة كل من (الحارثي، 2019؛ ودراسة الزبيدي، 2021؛ ودراسة العجمي والعجمي، 2021؛ ودراسة مقابلة، 2020) الأبعاد التالية لقياس القيادة الأخلاقية:

## 1. الصفات الشخصية

هي السمات والخصائص التي تتوفر في القائد الأخلاقي، حيث يتحرى الصدق والنزاهة والأمانة في سلوكاته، وتفاعله الإيجابي مع المرؤوسين، بالإضافة لتحمله المسؤولية تجاه الأخطاء التي يرتكبها، كما ويتقبل النقد ويتميز بالحلم وعدم الاستثارة بسهولة، كما يفي بالعهد، فهو قدوة في تصرفاته وسلوكه؛ ما يكسبه ثقة المرؤوسين.

## 2. الصفات الإدارية :

وتتمثل هذه السمات في حرص القائد على تحقيق رؤية المؤسسة الأكاديمية وأهدافها، والتشجيع على الإبداع والتجديد والتطوير، من خلال إشراك الأتباع في اتخاذ القرارات،

وتفويضه الصلاحيات وتوزيع المهام حسب قدراتهم ورغباتهم، مع توفير كافة التسهيلات لأداء أعمالهم، مع الحرص على تنميتهم مهنياً، من خلال اعتماد معايير وأنظمة واضحة للتقييم، واتخاذ القرارات السليمة.

### 3. العلاقات الإنسانية:

من خلال بناء علاقات إنسانية راقية مع العاملين، والطلاب وأولياء الأمور والمسؤولين، من خلال معاملتهم بتواضع واحترام وتقدير، ومراعاة احتياجاتهم ومشاعرهم، وتقدير ظروفهم، ويحرص على مساعدتهم، ويستمتع لهم باحترام، فيكسب ثقتهم وودهم وتقديرهم.

### 4. العمل بروح الفريق:

يعمل القائد الأخلاقي على تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم وبقدراتهم، وتنمية روح المسؤولية والالتزام، للتواصل وتطبيق العمل الجماعي، والقدرة على اتخاذ القرار واستثمار طاقاتهم من أجل مصلحة العاملين، ونسب النجاحات المتحققة لهم، ولتعاونهم واجتهادهم.

أما درادكة وآخرون (2020) فأشار إلى أبعاد القيادة الأخلاقية كالآتي:

1. توافر السلوك الأخلاقي: ويُعد مكوناً رئيساً من مكونات القيادة الأخلاقية، ومن أساسيات القيادة الناجحة للقائد، وتوفر أهم الصفات الأخلاقية فيه مثل: الاحترام، العدالة والنزاهة، واحترام وتقدير المرؤوسين ومراعاة حاجاتهم.
2. ممارسات السلوك الأخلاقي حيث إن العاملين يتعلمون بالنمذجة ومن مشاهدة ومراقبة سلوك القائد؛ لذا يجب على القائد الأخلاقي أن يراعي تطبيق قواعد السلوك الأخلاقي في معاملاته وتصرفاته وأن يكون قدوة حسنة للاتباع.
3. تعزيز السلوك الأخلاقي: من خلال ممارسة القائد لدوره الأخلاقي كونه أنموذجاً، بحيث يعطي رسالة واضحة للاتباع بأهمية السلوك الأخلاقي وتعزيز السلوك الأخلاقي، من خلال الآتي:
  - النمذجة السلوكية: حيث يكون القائد أنموذجاً من خلال سلوكه وتصرفاته.
  - الرقابة على السلوكات ومعاقبة الذين لا يلتزمون بالسلوك الأخلاقي.
  - العمل على تطوير مدونات أخلاقية لأهم السلوكات المرغوبة في المؤسسة.
  - توفير التدريب الأخلاقي لتطبيق المدونات الأخلاقية.
  - توفير نظام للمكافآت والحوافز التشجيعية لتعزيز السلوك الأخلاقي (درادكة وآخرون، 2020).

فكون القائد أنموذجاً وقدوة للأتباع تمثل سلوكاته المنارة والبوصلة للأتباع لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة، ويعمل على خلق بيئة ومناخ تنظيمي يتواءم وأهداف العاملين.

كما يؤكد (Bahadori, et al., 2021) على أهمية وضرة السلوك الأخلاقي للقائد التربوي في العمليات الإدارية، والتزامه بالمبادئ الأخلاقية في عملية اتخاذ القرارات والعمليات التنفيذية في الحياة التنظيمية، كما أشار (Adeoye, 2021) أن سلوك القائد التربوي في المؤسسات التربوية مهم من خلال نقطتين هامتين هما:

- يُعد الشخص الأكثر موثوقية في المؤسسة التعليمية.
- يعد أنموذجاً وقدوة يحتذى به.

واعتمدت الباحثة الأبعاد الآتية في هذه الدراسة: الصفات والخصائص الشخصية، والسلوكات الإدارية، والعلاقات الإنسانية، وترى الباحثة بناء على ماتم عرضه، أن القائد الأخلاقي هو قائد وأنموذج للأتباع، حيث يقوم القائد بتوضيح السلوك الأخلاقي عملياً من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية، وفي منظمته، وفي علاقاته، عندما يفعل ما هو صحيح، وعادل، وجيد أخلاقياً، حيث أن القائد الأخلاقي يدرك القيم الأخلاقية، ويتذوتها ومن ثم تنعكس في سلوكاته التي تتسم بالعدالة والاحترام والتسامح والإيجابية والصدق والحيادية في صنع واتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، ويطبق القوانين، ويمنع الأذى عن الآخرين، ويساعد الآخرين في احتياجاتهم، وعادل، ويعزز هذه السلوكات لدى الأتباع؛ ما يكسبه ثقتهم.

### 9.1.1.2 مصادر الأخلاق في القيادة الأخلاقية:

هنالك عدة مصادر أساسية لأخلاق القائد التربوي التي يعتمد عليها في تكوين مبادئ القيادة الأخلاقية كما ورد في (البطاح، 2017؛ الدجاني، 2018؛ الفقيه، 2019)، و(Charoensap et al., 2019)، ومنها:

1. **المصدر الديني:** يعد من أهم المصادر الأخلاقية التي تنظم معاملات الناس وأعمالهم، كما وضعت الديانات السماوية أخلاقاً وفضائل سلوكية لتنظيم علاقة المرء بخالقه وبمن حوله.
2. **المصدر الاجتماعي:** كل ما يسود في المجتمع من عقائد، وقيم، وعادات، وتقاليد، وأعراف، واتجاهات.
3. **المصدر السياسي:** توجهات النظام السياسي الحاكم وأولوياته وأهدافه؛ إذ تنعكس كلها بصورة أو بأخرى على جميع المؤسسات والعاملين فيها.

4. **المصدر الاقتصادي:** الفلسفة الاقتصادية التي يتبناها المجتمع، والظروف الاقتصادية التي يشهدها.

5. **المصدر الإداري التنظيمي:** ويتضمن القوانين والأنظمة والتشريعات المختلفة المنظمة لعمل القيادة الأخلاقية، على اعتبار أن القانون أو التشريع وليد حاجة في المجتمع توجب تدخل السلطة التشريعية لتنظيمها.

6. **المصدر الذاتي الفلسفي أو الفكري:** إن القائد التربوي قد يتأثر بمنظومته الفكرية والفلسفية وعقيدته ونظامه القيمي أكثر من مصادر الأخلاق، وتكون هي الموجه لسلوكه الأخلاقي.

### 10.1.1.2 أهمية القيادة الأخلاقية:

يُعد الالتزام بالمبادئ الأخلاقية ودمجها في العمل داخل المؤسسة، ذا أهمية وفوائد كبيرة تعود على الفرد والمؤسسة والمجتمع وبالأخص في غياب الأنظمة والتشريعات والقوانين الضابطة للعمل داخل المؤسسات، وقد أوضح كل من (حسنين، 2019؛ الجعيثني، 2017) أهمية القيادة الأخلاقية في أنها:

1. تمد الأفراد بثقافة قوية، وتضفي طابع الشرعية والمصداقية على رؤية المؤسسة واستدامتها.
2. تعزيز ثقة الأفراد بأنفسهم وبقيادتهم وبمؤسستهم وبالمجتمع الذي ينتمون إليه في المؤسسة.
3. انخفاض الممارسات غير العادلة، وتوفير المساواة بين الأفراد.
4. حُسن استثمار الموارد بشكل سليم.
5. التقليل من التوتر والقلق داخل المؤسسة.
6. تُسهم في الاستجابة السريعة للقرارات الإدارية.
7. تنمي الإحساس والانتماء للمؤسسة.

ففي حالة الشك بأخلاقيات القيادة سينعكس ذلك على الأداء والعمل في المؤسسة، وسيجعل الأفراد غير قادرين على الإنجاز، وعليه تأتي أهمية وجود القيادة الأخلاقية التي تمتلك المبادئ والسلوك الأخلاقي التي توجه القائد للعمل على تحقيق رؤية المؤسسة.

ويرى (Bahadori, et al., 2021) أن للقيادة الأخلاقية أهمية وتأثير إيجابي ينعكس على المؤسسة كالاتي:

1. **على مستوى الفرد:** تسهم في خلق بيئة إيجابية في المؤسسة لكل فرد، من خلال تأثير القائد الإيجابي كونه قدوة حسنة للموظفين، بالإضافة للتواصل الإيجابي بين الزملاء يؤثر في الجو العام للعمل وعلى الإنتاجية.
2. **على مستوى الفريق:** تعمل على تحسين الروح المعنوية للفريق، وعلى آلية الاتصال والتواصل والتوافق بين أعضاء الفريق وعلى الأداء بشكل عام للفريق.
3. **على مستوى المؤسسة التربوية:** تؤثر في خلق المناخ الإيجابي، حيث يعمل القائد الأخلاقي على تعزيز فرص التعاون وخلق بيئة سوية مبنية على التعاون والاحترام المتبادل للأفراد، وتحقيق ذاتهم، وتساعدهم في النمو المهني والإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويتضح مما سبق أهمية القيادة الأخلاقية في خلق ثقافة ومناخ إيجابي في الجامعة، ورفع الروح المعنوية للعاملين فيها، وخلق الدافعية والحماس تجاه القيادة والعمل؛ ما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء وعلى الالتزام، ويسهم في التحسين من سمعة الجامعة بشكل عام.

#### **11.1.1.2 أهداف القيادة الأخلاقية:**

بدأ الاهتمام بالقيادة الأخلاقية وبالسلوك الأخلاقي وخلق مناخ أخلاقي في المؤسسات التربوية بشكل خاص بالتزايد، حيث تم تناول القيادة الأخلاقية من قبل العديد من العلماء بالدراسة لتعزيز الجوانب الأخلاقية والسلوكيات السليمة لزيادة فعالية المؤسسات؛ لذا تسعى القيادة الأخلاقية في المؤسسات التربوية إلى تحقيق عدة أهداف من أهمها:

1. العمل على نشر ثقافة السلوك الأخلاقي في المؤسسة.
2. تذويت القيم والسلوكيات الأخلاقية في نفوس العاملين وتعزيزها ودعمها بالمؤسسة.
3. دعم وتشجيع العمل ضمن فريق.
4. تطبيق القوانين والتعليمات بكل نزاهة وعدالة على كافة العاملين في المؤسسة.
5. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
6. إشباع الحاجات الاجتماعية والسيكولوجية للعاملين.
7. العمل على تنمية مهارات الاتصال والتواصل لدى العاملين (Adeoye, 2021).

بناء على ما سبق ولتحقيق أهداف القيادة الأخلاقية ينبغي على القائد الأخلاقي الوعي التام برؤية وأهداف القيادة الأخلاقية وامتلاك كافة المقومات والسلوكيات الأخلاقية وممارستها كونه أنموذجاً وقُدوة للعاملين، ويجسد من خلال ممارساته السلوك الأخلاقي، ويعمل على تعزيز العاملين واستثارة دافعيتهم وقدراتهم والوعي بكافة المسؤوليات التي تقع على عاتقه لتحقيق تلك الأهداف.

### 12.1.1.2 بناء المنظومة الأخلاقية في المؤسسات التربوية:

يُعد بناء منظومة أخلاقية في المؤسسات التربوية ذا أهمية لتحكم العمل في المؤسسة، وتحكم سلوك الأفراد في المؤسسة سواء أكانوا قادة أم تابعين من خلال القيام بعدة إجراءات منها:

- وضع تشريعات محددة تتسم بالوضوح لمختلف جوانب العمل.
- وضوح الإجراءات التي تتخذ في حال ممارسة السلوك اللاأخلاقي، وكذلك وضوح العقوبات المتخذة بحق المتورطين.
- تطبيق الشفافية الإدارية في كافة أنشطة المؤسسة.
- لبناء المنظومة الأخلاقية لابد من إعداد برامج تدريبية في مجال أخلاقيات العمل.

### 13.1.1.2 الركائز الأساسية لبناء مؤسسة تربوية أخلاقية ومسؤولة اجتماعياً من خلال الآتي:

أولاً: الأخلاق الفردية وتشمل النزاهة، الكرامة، العدالة، الثقة، التصرف الأخلاقي، والسعي الدائم لتطوير الذات أخلاقياً.

ثانياً: القيادة الأخلاقية: وتمثل السلوك الأخلاقي ليكون قدوة وأنموذجاً للمرؤوسين، وتنمية القيم الأخلاقية في المؤسسة، وبتنقل القيم والممارسات الأخلاقية عبر أقسام المؤسسة، وتعزيز ذوي السلوك الأخلاقي في المنظمة، وتحجيم ومكافحة السلوكيات غير الأخلاقية.

ثالثاً: بنية المؤسسة وأنظمتها، وتشمل ثقافة المؤسسة، وميثاق شرف ودستور أخلاقي مكتوب، والتزام أخلاقي بعيد المدى، وتعيين مدير مسؤول عن الجوانب الأخلاقية، وتدريب وبرامج تدريبية على الجوانب الأخلاقية، وآليات لتشجيع الإفصاح عن الجوانب اللاأخلاقية (السعود، 2013).

## 14.1.1.2 خصائص القيادة الأخلاقية في الميدان التربوي

تعد القيادة الأخلاقية نظاماً فكرياً قائماً على منظومة قيمية ومعايير أخلاقية تتوافق، وتنسجم مع القيم الشخصية للقائد، حيث يجب أن يتصف القائد التربوي بمجموعة من الخصال والمزايا الأخلاقية التي تمكنه من توظيف قدراته وإمكانياته في سياقها السليم، وأبرز هذه الخصال كما أوضحها (القيسي، 2019):

1. الإحساس العالي بالأمانة والإخلاص الذي يؤهله لأن يكون موضع ثقة الآخرين؛ كونه يمثل عندهم نموذج قدوة أخلاقية يؤمنون به ويحذون حذوه.
2. التحلي بروح العدالة وعدم الاستعداد للتحيز بمختلف صورته وأشكاله؛ لأجل تحقيق مستوى متقدم من العدالة والإنصاف المحفز على الانتماء، والتماسك، والعطاء، والإبداع.
3. الاتصاف بالحلم وضبط النفس الذي يعكس سيطرته على انفعالاته، وكبحه لغضبه وتحكيمه لعقله وعمق بصيرته في التعامل مع مختلف الأمور، ومع انفعالات الآخرين وضغوطهم وتوتراتهم.
4. أن يكون عطوفاً محباً للآخرين، وأن يتحلى باللباقة والتواضع في التعامل مع الآخرين، ويحرص على فهم الفروق الفردية وصون كراماتهم في مختلف تفاعلاته الاجتماعية معهم.

في ضوء ماتم عرضه، ترى الباحثة إن الأخلاق التي دعا ديننا الحنيف إلى الالتزام بها في جميع مناحي الحياة يجب أن تحظى باهتمام القيادات والمؤسسات التعليمية وبالأخص الجامعات، فالأخلاق حالة ذهنية ونظام فكري تستند إلى منظومة قيمية لتأطير سلوك الفرد وترسيخه ضمن منظومة القيم في الجامعات، وعليه، يترتب على القادة الأخلاقيين تفهم ذواتهم، وأن يدركوا ويتبصروا في سلوكياتهم والدوافع الشعورية واللاشعورية التي تنعكس على هذه السلوكيات، وعلى مواقفهم وكيفية تأثيرها على الأتباع من حولهم. فالأخلاق تهذب وتصل النفس البشرية، ولها تأثير مهم على سلوك الإنسان وصلاحه، فالسلوك الأخلاقي وليد الصفات المستقرة داخل النفس، وانعكاس للأخلاق والقيم ويعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، ويصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال التحفيز وإثارة الحماس، كما ويضمن سير العمليات واتخاذ القرارات في الجامعات على أساس أخلاقي، وبالأخص في حال غياب المسوغ القانوني.

## 2.1.2 المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

### 1.1.2.2 تمهيد

يُعد الالتزام التنظيمي من المتغيرات الحديثة في مجال السلوك التنظيمي الذي لاقى اهتماماً واسعاً من الباحثين في النصف الثاني من القرن العشرين، وأصبح محط أنظار تتبناه بعض سياسات الموارد البشرية كعنصر حيوي لبلوغ المؤسسة أهدافها وتعزيز الإبداع والاستقرار والثقة فيها كسلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد، ويسهم في التنبؤ بسلوكات الموظفين والكشف عن تأثير عقلية الموظفين ومواقفهم تجاه العمل والمؤسسة (درادكة وآخرون، 2020).

ويملك الموظفون الذين يشعرون بالالتزام تنظيمي قوي دافعية كبيرة لتحسين المؤسسة، ويكرسون جل اهتمامهم لتحقيق أهدافها، مولين اهتماماً أقل للبيئة التي يواجهونها، وعلى العكس من ذلك، فبالنسبة للموظفين الذين يتمتعون بدرجة منخفضة نسبياً من الالتزام التنظيمي، فإن اهتمامهم ينصب بشكل أكبر عندما يكون لديهم مخاوف بشأن المؤسسة، إلى المنافع أو الثمن المحتمل العائد عليهم بدلاً من المؤسسة (Cheng, et al., 2022).

ويشير الالتزام التنظيمي إلى مستوى تماثل الفرد مع مؤسسته وانخراطه فيها، فكلما زاد التزام الموظف من المرجح أن يسهم بشكل أكبر في تحقيق الأهداف التنظيمية (Zhu, He, 2015). (Treviño, Chao, & Wang, 2015).

ويعبر الالتزام التنظيمي عن التفاني والرغبة القوية في العمل والإنجاز، وبذل كافة الجهود وباستمرار لتحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة بكفاءة وفعالية، كما أن الالتزام التنظيمي يقضي على السلوكات السلبية وغير المرغوبة في العمل كالتسيب الوظيفي، والغياب المتكرر، وانخفاض الرغبة في العمل، والتأخر في أداء الأعمال المطلوبة، أو التأخر في قبولها أو التهرب منها، وعدم الرغبة في قبول مسؤوليات إضافية تحسن وتطور من الأداء، ويحسن الأداء، ويزيد من قدرة المؤسسة على جذب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم (Purwanto, 2020).

ويشير مارك وديفيد (Mark & David, 2020) إلى العوامل التي تؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي من وجود نظام أجور وحوافز ومكافآت متميز، ودعم الإدارة المستمر للعاملين، والعلاقات الإنسانية الفعالة مع زملاء العمل وكافة المشاركين والمستفيدين من المؤسسة، وتوافر مقومات البيئة الجاذبة من مباني وتجهيزات، وتوافر برامج تنمية مهنية متميزة ومستمرة داخل المؤسسة.

مما سبق يتضح أن الالتزام التنظيمي المحور الرئيس في نجاح المؤسسة أو فشلها، ويعكس اتجاهات الفرد بشكل عميق، كما يشير إلى مدى إخلاص واندماج الفرد ومحبته تجاه عمله

والتزامه تجاه المؤسسة وأهدافها التي ينتمي لها، كما يُعد أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى المؤسسات لبلوغه؛ لما له من أثر فعال على الأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام، وعلى استمرارية الأفراد في العمل؛ حيث يتذوت الأفراد ويتبنون أهداف المؤسسة؛ ما ينعكس على الدافعية والروح المعنوية العالية لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية لأن الدافع داخلي من الإيمان العميق بقيم ومبادئ المؤسسة.

### 2.1.2.2 مفهوم الالتزام التنظيمي Organizational Commitment

مفهوم الالتزام لغة: أي لزم الشيء، وثباته، والدوام عليه، والالتزام هو اعتناق الشيء، ويعرف اصطلاحاً أنه حالة اعتناق فكري وعاطفي (المولى وحافظ، 2019).

يشير الزبيدي إلى (2021: 341) أن الالتزام التنظيمي هو: "الانتماء تجاه العمل بالمؤسسة من خلال إيمان الفرد بأهمية عمله في المؤسسة ورغبته في الاستمرار والبقاء بها مسخراً كل طاقته وجهده لتحقيق أهداف المؤسسة وفق ثلاثة أبعاد (الالتزام التنظيمي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري)".

كما عرفه المطيري (2020: 61) بأنه "درجة الارتباط بين الموظف والمنظمة التي يعمل فيها وشعوره بالتزامه بتحقيق أهدافها من خلال التزامه بالواجبات والمسؤوليات المطلوبة منه".

وأشار (Arasanmi & Krishna, 2019: 177) إلى "أن الالتزام التنظيمي عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تتولد نتيجة تطابق قيم ومعتقدات الفرد مع قيم وأهداف المنظمة، مع الرغبة في الاستمرار واعتزازه بالانتماء للعمل فيها، واستعداده لبذل مزيد من الجهود لأجل نجاح المنظمة".

كما عرف أبو القمصان، مرزوق، طلحة (2019: 95) الالتزام التنظيمي بأنه: "الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والنتائج عن توافق القيم والمعتقدات الخاصة به مع قيم ومعتقدات المنظمة، والرغبة القوية في الالتزام بتحقيق أهدافها، وفخره بالانتماء إليها، والتمسك بالبقاء فيها".

وأشار السبيعي (2019: 63) إلى أن الالتزام التنظيمي عبارة عن "درجة ارتباط الموظف بالمنظمة التي ينتسب إليها، والشعور الذي يتولد لديهم بحيث يجعلهم مستعدون لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وتبني قيمها والاستمرار بها، والقدرة على المواءمة بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية".

وتعرفه جندلي (2018: 10) "بأنه حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع المنظمة وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها".

كما عرفه (Kinicki & Fugate, 2018:56) أنه "مدى ايمان العاملين بأهداف المنظمة ومدى رغبتهم بالاستمرار في المنظمة والالتزام بأهدافها".

وعرف كل من الزبياري والحمداني (2019: 60) الالتزام التنظيمي "بأنه استجابة شعورية، تتكون من خلال خلق مناخ منظمي ملائم ومحفز ومشجع يظهر فيه التزام منطقي تلقائي، ومن ثم رغبة العاملين بالبقاء في المنظمة ومساعدتهم لتحقيق أهدافها".

كذلك عُرف بأنه "التحدي الذي تخوضه المنظمة قبل الشروع في العمل؛ إذ يمثل الالتزام الموظف حالة من تحقيق النجاح على كافة الاصعدة تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية في سوق المنافسة (Benkarim & Imbeau, 2021: 7)".

وعرف (Cheah, Chong, Yeo, & Pec, 2016: 168) الالتزام التنظيمي بأنه: "عملية التوافق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وارتباطه والتزامه بها لضمان نجاح المنظمة واستمرارها".

ويعرفه لبيب (2023: 86) بأنه "درجة شعور الفرد بالولاء للمنظمة وارتباطه المادي والعاطفي نحوها نتيجة لتوافق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة وإدراكه لحصوله على مجموعة من العوائد أو النواتج Outcomes المادية والاجتماعية والسيكولوجية تعادل أو تفوق مايقدمه للمنظمة من مدخلات Inputs معينة".

يتضح مما سبق اتفاق التعريفات على أن الالتزام التنظيمي ينفرد بميزة كونه باعثة نفسيا من داخل الفرد، يؤثر على سلوكه التنظيمي، وتسعى المؤسسات لبلوغه لما له من أثر فعال في استمرارية الأفراد واستقرار العمل، فالالتزام الأفراد للمؤسسة في الفكر الإداري المعاصر يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله، ومدى انعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المؤسسة التي يعمل فيها وتفانيه وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف.

### 3.1.2.2 خصائص الالتزام التنظيمي

أشارت الأدبيات كدراسة جندلي (2018) ودراسة أبو القمصان وآخرون (2019) إلى أن الالتزام التنظيمي عبارة عن حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمؤسسة التي ينتمي إليها،

بحيث يؤثر على إرادة الفرد في البقاء أو ترك الوظيفة، وفيما يلي عرض لخصائص الالتزام التنظيمي:

1. أنه حالة نفسية شعورية غير ملموسة تجاه المؤسسة تتجسد في الولاء للمؤسسة.
2. نسبي يحتل الارتفاع والانخفاض وفق عدة أسباب.
3. يحدث نتيجة تفاعل عدة عوامل إنسانية تنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المؤسسة.
4. يسهم الالتزام التنظيمي المرتفع في تبني أهداف المؤسسة والتفاني لتحقيقها والمحافظة على العضوية فيها.
5. صعوبة قياسه بشكل مباشر، حيث يمكن قياسه بشكل جيد من خلال إثارة الظاهرة على شعور العامل تجاه المؤسسة (العيساوي، 2018).

#### 4.1.2.2 مراحل تطور الالتزام التنظيمي

تناول العديد من الكتاب مراحل تطور الالتزام التنظيمي، كونها عملية معقدة تتطور وتنمو في مراحل تتبع بعضها كالاتي:

- **مرحلة التجربة:** مرحلة تجريبية لمدة سنة واحدة تمتد من مرحلة التعيين الوظيفي للفرد حتى التثبيت، يخضع فيها الفرد للتدريب، ويبدل جهده للتأقلم وتكييف اتجاهاته بما يتواءم مع اتجاهات المؤسسة.
- **مرحلة العمل والانجاز:** يسعى فيها الفرد لتأكيد مفهومه للإنجاز وتحقيق الانسجام والولاء للعمل في المؤسسة وتتراوح من (2-4) سنوات.
- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** تبدأ من السنة الخامسة من التحاق الموظف بالتنظيم حيث يزداد ولاؤه من خلال خلق المؤسسة لمناخ تنظيمي ملائم، يشجع ويرسخ الالتزام التنظيمي، وينتقل فيها الموظف لمرحلة النضج (الثبتي، 2015).

#### 5.1.2.2 أبعاد الالتزام التنظيمي

يُعد الالتزام التنظيمي بمثابة القوة التي تربط الموظف بمؤسسته، وتأخذ هذه القوة أشكالاً وأبعاداً مختلفة، واقترح (Meyer & Allen) في العام 1990 كما ورد في دراسة (نصر الدين 2021؛ ودراسة الزبيدي، 2021؛ والحارثي، 2019) أنموذجاً مكوناً من ثلاثة أبعاد يحدد ارتباط الموظف بمنظّمته وهي: الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري وهي كالاتي:

### 1. الالتزام العاطفي (Affective Commitment)

يُعبّر عن قوة ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها وجدانياً، والتطابق ما بين أهداف الفرد وقيمه وأهداف وقيم المؤسسة من خلال مجموعة من المشاعر مثل (الانتماء والولاء، والتعلق بالمنظمة)، ويمكن تطوير وتقوية الالتزام العاطفي للفرد من خلال تمكين الموظف باعتماد القيم المشتركة، ووضوح الأهداف وتطابقها وفهمها من قبل الموظف.

### 2. الالتزام الاستمراري (Continuous Commitment)

يعبر عن رغبة الفرد بمواصلة العمل في المؤسسة؛ بسبب إدراكه للتكاليف والخسائر المادية والمعنوية (اقتصادية كتكلفة التعاقد، أو التقاعد، أو تكاليف اجتماعية كعلاقات الصداقة) التي تترتب على مغادرته للمؤسسة، فيلتزم بعضويته في المؤسسة؛ لحاجته للعمل ووعيه للمنافع والعوائد النسبية بالبقاء أو مغادرة هذه المؤسسة، ووعيه لارتفاع التكاليف المرتبطة بالتخلي عنها، ويزداد هذا الالتزام باعتقاد الفرد بعدم وجود فرص بديلة. أي يعتمد على العلاقة التبادلية من وجهة نظر الفرد بينه وبين مؤسسته، فكلما زادت المصالح المتبادلة بين الفرد وبين مؤسسته زادت درجة ارتباطه بها.

### 3. الالتزام المعياري (الأخلاقي) (Normative Commitment)

يعبر عن شعور ورغبة الموظف في البقاء والالتزام والواجب والولاء للمؤسسة والاستمرار في العمل فيها، كنوع من الالتزام المعياري القيمي والأخلاقي، نتيجة وجود أنموذج من الجهات الإشرافية يمتاز بالالتزام المعياري كقدوة يُحتذى بها، وغالبا ما يكون الالتزام المعياري مستمدا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمؤسسة، حيث تلعب التنشئة الاجتماعية دورا حيويا في تطوير الالتزام المعياري، كما أنه يتطور بتأثير القيم الاجتماعية والدينية والثقافية، ويؤدي هذا الالتزام إلى تحسين كافة الأنشطة داخل المؤسسة، كما يؤدي إلى رضا وظيفي واندماج بين العاملين، وخفض معدلات ترك العمل، وزيادة معدلات الحضور، وفرص تطوير المهارات القيادية لدى العاملين ورفع سلوكيات المواطنة التنظيمية.

في ضوء ما عرضه، ترى الباحثة أن الالتزام التنظيمي هو حالة عقلية ووجدانية تولد شعوراً بالانتماء، وإيماناً وقناعة تنبثق عنها ممارسات وسلوكيات معينة تدفع إلى العمل، وتتحكم المنفعة التي يجنيها الفرد من المؤسسة في درجة هذا الالتزام واستمراريته، فهو قائم على الامتيازات الملموسة وغير الملموسة، وتُقارن مع الخسائر التي يتكبدها جراء مغادرته للمؤسسة، وفق مقتضيات ومعايير وقيم اكتسبها الفرد من تنشئته بحيث تختلف من شخص لآخر، ويؤثر الالتزام التنظيمي على الأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام، حيث يتذوت الأفراد

ويتبنون أهداف المؤسسة؛ ما ينعكس على الدافعية والروح المعنوية العالية لتحقيق هذه الأهداف لأن الدافع داخلي من الإيمان العميق بالقيم والمبادئ للمؤسسة. ويمكن أن يتكون الالتزام المعياري للفرد نتيجة استثمارات المؤسسة فيه، من تقديم الحوافز وإشراكه في برامج تدريبية متميزة أو برامج تركز على القيم والالتزام تجاه المؤسسة، ومن هنا فإن الالتزام التنظيمي حالة تتجسد بسلوك وإدراك الفرد تجاه طبيعة علاقته بالمؤسسة؛ سواء أكان اتجاهاً إيجابياً أو سلبياً؛ ما ينعكس على أداء وعمل المؤسسة ككل.

### 6.1.2.2 أهمية الالتزام التنظيمي

أظهرت العديد من الدراسات التي أقيمت حول موضوع الالتزام التنظيمي أن له أهمية كبيرة في مجال الإدارة، بسبب ارتباطه الوثيق بسلوكات العاملين، وحضورهم وغيابهم، وإنتاجيتهم، ودوران العمل في المؤسسة، كما أن الالتزام التنظيمي يعكس إلى حد كبير مدى انتماء الفرد للجماعة والمؤسسة التي يعمل فيها، وبالتالي مدى رغبته في تعظيم الأداء والارتقاء بنوعية وكمية الإنجاز وكفاءته، ويعد عاملاً في التنبؤ بفاعلية المؤسسة وسهولة استجابتها وتكيفها وتأقلمها مع المتغيرات البيئية المحيطة، وارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين فيها (الغرباوي، 2014). كما أشارت دراسة غالي (2015) إلى أن أهمية الالتزام التنظيمي تنبع من كونه عملية تبادلية بين الفرد والمؤسسة، كونها تعتمد على تحقيق أهداف كل من الفرد والمؤسسة على السواء، وخلق حالة من الانتماء لدى الفرد نتيجة توافق قيمه وأهدافه مع قيم وأهداف المؤسسة. وتكمن أهمية الالتزام التنظيمي بانعكاسه بشكل إيجابي على الفرد والمؤسسة، من حيث ارتباط الفرد وانتمائه للمؤسسة، وعلى كفاءة وفاعلية المؤسسة، وعلية تكمن أهمية الالتزام التنظيمي في الآتي:

- الاستقرار الوظيفي في المؤسسة.
- زيادة الإنتاجية.
- تقليص الظواهر السلبية في المنظمة ورفع مستوى الأداء.
- توافق القيم والأهداف بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها.
- التزام الفرد باللوائح والقوانين والقيم والثقافة السائدة في المؤسسة، يمثل مؤشراً للتنبؤ بالنواحي والظواهر السلوكية.
- الروح المعنوية العالية للموظف.

- الاستقرار في المنظمة والحد من معدل دوران العمل.
- العمل على تشجيع الأفراد على التعاون لبلوغ أهداف المؤسسة وتحقيقها.
- العمل على زيادة رغبة الأفراد للتضحية من أجل المؤسسة.
- الحد من هروب الكفاءات والعمالة.
- الإسهام في زيادة الروابط الداخلية بين العاملين (عليان، 2016).

### 7.1.2.2 العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

تؤثر مجموعة من العوامل في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل المؤسسات التي يعملون فيها، وتجعل الأفراد العاملين فيها يرتبطون ببيئة عملهم بشكل كبير. حيث أشارت عاشوري (2015) إلى أن هناك عوامل تساعد في تكوين الالتزام التنظيمي وتتمثل هذه العوامل بالآتي:

1. السياسات: يساعد تبني السياسات الداخلية على إشباع حاجات العاملين في المؤسسة، وينعكس على السلوك إيجابياً؛ ما يترتب عليه السلوك المتوازن، والشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الالتزام التنظيمي.
2. وضوح الأهداف: يساعد تحديد الأهداف بدقة ووضوح عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام والولاء التنظيمي بشكل أكبر.
3. مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: تسهم المشاركة على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعلهم يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.
4. تحسين المناخ التنظيمي: يشجع على خلق جو عمل إيجابي، وتحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، والشعور بأهمية أدوارهم كأفراد فاعلين من حيث المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات، ورفع مستوى الثقة المتبادلة في المؤسسة.
5. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف.
6. بناء ثقافة مؤسسية: من خلال اهتمام المنظمة بإشباع حاجات العاملين، والتعاون معهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير الأداء المتميز، ومبادئ الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين، والمشاركة في اتخاذ القرارات؛ ما سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المؤسسة وزيادة الولاء والالتزام لها.

7. نمط القيادة: فالقيادة الناجحة والمؤثرة والقادرة على تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة، ترفع مستوى الالتزام لدى الأفراد.
8. المكانة الاجتماعية: إما الرسمية أو المرتبة الاجتماعية التي يحصل عليها الفرد بانتمائه لمؤسسة ما، من حيث بناء المؤسسة، وأنماط العمل، والأجور وأقدمية العمل، بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص من خارج المؤسسة كالتعليم والمكانة المهنية.
9. الرضا الوظيفي: أي مشاعر الفرد نحو عمله في المؤسسة، نتيجة إدراكه لما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه، فكلما قل الفرق بينهما زاد الرضا وزاد مستوى الالتزام التنظيمي.

كما أشار بورتر وستيرز (Porter, and Steers, 1978) إلى ثلاثة عوامل تؤثر في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي، كما وردت في دراسة (ذيب والسعود، 2014:500) ودراسة (الحراصية والحداي، 2022). كالاتي:

1. **العوامل الشخصية:** هي كل ما يتعلق بالفرد مثل: شخصيته، وقدرته على تحمل المسؤولية، أو توقعاته للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالمؤسسة، أو اختياره العمل.
2. **العوامل التنظيمية:** هي العوامل التي تتعلق بخصائص الوظيفة، كالخبرة العملية أو نطاق العمل والعلاقات التي تربط الفرد بالمؤسسة من مناخ تنظيمي وبيئة إيجابية تضمن العمل، وتحقيق الأهداف لتعزيز التزام الموظف والنجاح، وأثبتت الدراسات أنه يوجد ارتباط كبير بين نمط القيادة الذي يستخدم المرونة والاتصال الفعال والالتزام التنظيمي. بالإضافة للعدالة التنظيمية التي تؤثر بشكل إيجابي على التزام الموظفين، وتتناسب طرديا مع الالتزام التنظيمي.
3. **العوامل الخارجية غير التنظيمية:** تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، ومع هذا يتمسك الموظف بمؤسسته وولائه لها رغم وجود فرص في البيئة المحيطة، وهذه العوامل تتعلق بالرضا الوظيفي للفرد كمؤشر قوي للالتزام التنظيمي. ومن المنطلقات السابقة تستخلص الباحثة أن الالتزام التنظيمي يتأثر بمجموعة من العوامل التي تؤثر فيه ومن هذه العوامل: الصفات الشخصية، والعوامل والظروف الخارجية المحيطة، وذلك لأنه يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمؤسساتهم.

ويمكن تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة من خلال الآتي:

- الإثراء الوظيفي: وتحمل مسؤوليات مهنية بشكل أكبر وبالتالي اتخاذ قرارات عملية أكبر.
- إحداث توافق وعلاقة تبادلية بين مصالح الفرد ومصصلحة المؤسسة بما ينعكس على الفرد بشكل إيجابي وعلى شعوره باهتمام المؤسسة والتحفيز للعمل.
- استقطاب الموارد البشرية التي تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة، وبما يعزز من الالتزام العاطفي لديهم.
- تعزيز العلاقات الاجتماعية وتشجيع التفاعل بين العاملين.
- تطوير أساليب للتعريف بقيم وأهداف المؤسسة وإنجازاتها وتعزيز شعور الفرد بالفخر لانتمائه للمؤسسة.
- العمل على إيجاد مناخ إيجابي من المشاركة في وضع الأهداف وحرية الرأي.
- خلق روح الوحدة والتعاون ككيان واحد بين العاملين والقيادة (دهليز، وغالي، 2018).

## 3.1.2 المبحث الثالث: الإبداع الإداري Administration Innovation

### 1.3.1.2 تمهيد

في ظل العديد من التطورات والتغيرات المتسارعة نتيجة الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي والعلمي في كافة المجالات، أصبح من الضروري أن تسعى المؤسسات لإحداث الإبداع الإداري بوجود رؤى وأفكار جديدة إبداعية، وتشجيع الإبداع على المستوى الفردي أو على مستوى المؤسسات أو المجتمعات؛ لتحسين قدرة العاملين على مواكبة التطورات التكنولوجية والتقنية وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات في وقتها المناسب. فالمؤسسات الناجحة يجب أن ترتقي إلى مستويات أداء أفضل في ظل هذه التغييرات والتحديات الحالية؛ لذا يأتي الإبداع كمطلب أساسي لأي مؤسسة تسعى إلى النجاح والاستمرار .

ويُعد الإبداع من أهم المداخل الإدارية لبقاء وتطوير المؤسسة واستمراريتها، وهو عملية ذهنية معرفية تشترك فيها كل من المؤسسة الإدارية وأفراد التنظيم والبيئة التنظيمية، وتعتبر القيادة هي العنصر الفاعل في أداء المؤسسة، لتحقيق أهدافها من خلال التطوير والتحسين نحو الأفضل. ولا بد للأفكار التي يتم طرحها أن تكون قابلة للتطبيق، وأن يكون القائد قادراً على إدراك المشكلات (Chen, Gong, Song, & Wang, 2021)، (Burns et al., 2015).

### 2.3.1.2 مفهوم الإبداع

الإبداع لغة كما جاء في لسان العرب من بدع يبدعه بدعا، وابتدعه: أنشأه وبدأه. وأبدعت الشيء اخترعته على غير مثال. وفلان بدع في هذا الأمر: أي أنه الأول لم يسبقه أحد في هذا الشيء (ابن منظور، 1994: 6).

ويشير عبد الهادي (2024: 38) إلى أن "الإبداع عبارة عن عملية وإنتاج وقدرة عقلية تظهر من خلال الأفكار والسلوكيات لدى الأفراد أو المنظمات أو الجماعات لإيجاد علاقة بين الأشياء، والتي تمثل حل للمشكلات التي تواجه المنظمات، وتمر بعدة مراحل ولا تظهر فجأة، ويمكن تنميتها من خلال التدريب أو توفير بيئة ومناخ ملائم".

كما قدم كل من Marquise & Myers مفهوم الإبداع على أنه ظاهرة إنسانية لم تخلق من جهد فردي، بل هو حصيلة جهد متميز ومثابرة بالتفاعل مع الآخرين، وهو لا يقتصر على ولادة فكرة جديدة أو تقديم نصيحة أو تطوير لسوق جديدة، بل هو حصيلة كل هذه المعطيات (الفضل، 2019: 13).

وعرف Torrance الإبداع على أنه القدرة على تحسس المشكلات والوعي لنقص البيانات والمعطيات وللخلل الموجود، والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة بدائل جديدة للحل، ومن ثم اختبارها وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول جديدة وتقديمها للآخرين في ضوء المعلومات المتوفرة (التكروري، 2017).

وتعرف الباحثة الإبداع: على أنه القدرة على استحداث وابتكار شيء جديد غير تقليدي، والقدرة على تقديم المعلومات والأفكار والحلول للمشكلات بأساليب جديدة غير مألوفة.

### 3.3.1.2 مفهوم الإبداع الإداري

بالرغم من تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم الإبداع الإداري تبعا لاختلاف المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة، وإلى اهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة أخرى، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية وتعقدها من جهة أخرى، إلا أنها جميعها تصب في بوتقة واحدة، وتتفق على فكرة أن الإبداع الإداري هو التوصل لشيء جديد، أو فكرة ما، أو حل لمشكلة، أو منتج، أو خدمات، أو طرق وأساليب جديدة للعمل، وليس من الضروري أن يكون العمل المبتكر جديداً تماماً، فقد يكون بمثابة تدوير وتطوير لأشياء موجودة أو قديمة وتقديمها بشكل جديد وصورة أخرى.

أما المحمادي (2022: 88) فعرف الإبداع الإداري بأنه " القدرة على التغيير والتجديد واستحداث نهج أو أسلوب عمل جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات، واستخدامه بوسائل جديدة وحديثة تتلاءم مع بيئة العمل المحيطة".

كما تم تعريف الإبداع الإداري كحدث أو ظاهرة، تعتمد التفكير الشمولي الذي يتناول المشكلة من كافة جوانبها، لإيجاد حلول إبداعية وبدائل للحل للتأثير بشكل إيجابي على مخرجات الأداء النهائية (Riaz, Xu, & Hussain, 2018: 4).

كما تم تناول هذا المفهوم والنظر إليه كنتاج وبأنه: " مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة أصيلة، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة، أو تطوير نظام قائم، أو إيجاد مفهوم، أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية" (المغربي، 2016: 330).

كذلك عرف الزهراني (2020: 6) الإبداع الإداري بأنه "خروج عن المألوف والمعتاد، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ينتج عنه عمل متميز يتسم بالطلاقة والأصالة والمرونة وتحسس المشكلات، مما يجعله يظهر في استراتيجية إدارية أصيلة ومستمرة تحقق أهداف المنظمة وتتفاعل مع المستجدات".

وعرفه عواد (2021: 27) بأنه "مقدار الممارسات والعمليات التي يقوم بها المدير، والتي تفضي إلى إيجاد طرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المؤسسة التعليمية، ويتضمن الإبداع الإداري أربع جوانب الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات".

ويشير (Li, et. al., 2022: 533) إلى أن الإبداع الإداري "يشمل الأفكار والممارسات التي يقدمها القادة والعاملون وتعمل على إيجاد طرق وأساليب وعمليات إدارية أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المنظمات والمؤسسات".

ويعرف كذلك "بأنه مجموعة من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية؛ لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع أو على مستوى العالم إذا توفرت بيئة داعمة" (مسلم، 2015: 19).

كما عُرف على " أنه القدرة التي يمتلكها الفرد على إنتاج أفكار وطرق جديدة لإنجاز مهام وظيفته، وتسخير كافة الطاقات والاستراتيجيات واستخدام التكنولوجيا الناشئة لتحقيق الأهداف (Miao, & Cao. 2019: 3)".

وعرفه بن عودة (2019: 94) "على أنه عمل إيجابي جديد، أو الإنجاز بصورة تشكل تطويراً أو تحسیناً، وإضافة إلى الوجود بطريقة قيمة، من خلال مجموعة من الإجراءات

والسلوكات والعمليات التي تساعد الأفراد في تطوير قدراتهم، وتوليد أفكار جديدة، تسهم في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها، فهو إبداع جماعي مؤسسي".

و عرف الأخرس (2016: 44) الإبداع الإداري "بأنه استخدام مهارات التفكير الإبداعي في حل المشكلات بما يحقق المنفعة العامة للمنظمة التي توفر بيئة حاضنة لتنميته وتطويره". في ضوء ما عرض من تعريفات، يمكن ملاحظة التباين في تناول مفهوم الإبداع الإداري، حيث تم تعريفه على أنه قدرات ومهارات خاصة، وتم تعريفه من وجهة نظر أخرى على أنه قدرة على التغيير والتطوير، وتناوله آخر على أنه قدرة على حل المشكلات؛ ومع هذا التعدد في تناول هذا المفهوم إلا أنه يوجد توافق على أن الإبداع الإداري هو الابتعاد عن كل ما هو تقليدي ومألوف وروتيني في الأداء والإنجاز الذي ينتج بطرق جديدة ومبتكرة من خلال مجموعة من العمليات التي تطور من قدرات العاملين لحل المشكلات، وتوليد العديد من الأفكار لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### 4.3.1.2 مستويات الإبداع في المنظمات

##### 1. الإبداع على مستوى الفرد (الإبداع الفردي) Individual Innovation

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد، ومن خصائص الفرد المبدع الآتي:

- الرغبة والفضول للبحث عن المعرفة والتغيير وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- امتلاك القدرة على نقد الذات وتبادل الآراء والمعلومات مع الآخرين.
- وضوح الرؤية.
- التحرر من النزعة التقليدية والتوجه نحو الأصالة.
- الشفافية والوضوح في التعامل مع المشكلات.

##### 2. الإبداع الإداري على مستوى الجماعة Group Innovation

يتم تحقيقه والتوصل إليه من قبل الجماعة، وذلك نتيجة التفاعل وتبادل الرأي والخبرة فيما بين الجماعة.

وينتشر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالرؤية، والالتزام بالتميز في الأداء، والمشاركة، و دعم وتشجيع المبادرات والإبداعات الفردية.

### 3. الإبداع على مستوى المنظمة Organizational Innovation

ينفق هذا النوع مع الإبداع الإداري على مستوى الجماعة، على اعتبار أن المنظمة كيان إداري وتنظيمي يتكون من أفراد وجماعات في مواقع مختلفة لتحقيق أهداف معينة. ويعتمد الإبداع في المنظمة على عاملين هما: القاعدة المعرفية في المنظمة، وتراكم المعرفة عبر الوقت. ويتكون من ثلاثة عناصر متداخلة هي:

- الابتكارات الفردية وترتبط بمؤثرات خارجية في العلوم والتكنولوجيا.
- الوظائف العملية ونشاطات المنظمة يرتبط هذا العنصر بتطوير المعرفة للمنظمة.
- هيكل المنظمة والروابط الخارجية ويرتبط هذا العنصر بالتغيرات الاجتماعية واحتياجات سوق العمل (الفضل، 2019).

ويرى كالفن تايلور إلى أن هناك خمسة مستويات للقدرات الإبداعية كما أشار (المحمادي، 2022؛ ودراسة الشويلي وحبيب والمسعودي، 2016) وهي:

1. مستوى الإبداع التعبيري Expressive Creativity Level: ما يميز المبدعين في هذا المستوى هو صفة التلقائية والحرية.
2. مستوى الإبداع الإنتاجي Productive Creativity Level: هو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة.
3. مستوى الإبداع الاختراعي Inventive Creativity: ويتطلب هذا المستوى من الإبداع مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل.
4. مستوى الإبداع التجديدي Regenerative Creativity Level: يتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء.
5. مستوى الإبداع الاستحدثي (الانبثاقي) Emergence Creativity Level: يتضمن تصوراً جديداً تماماً في أكثر المستويات وأعلاها تجريباً لم يسبق المبدع إليها أحد.

#### 5.3.1.2 أهمية الإبداع الإداري

يُعد الإبداع الإداري جوهر وقلب العملية الإدارية، ومحركا مهما وضروريا للتطور والتنمية للمؤسسات، وذلك من خلال تبني الأفكار والمبادرات الإبداعية لزيادة فاعلية المؤسسات وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف، ويمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري على النحو الآتي:

1. تمكين المؤسسة من النمو والتطور والقدرة على الاستمرار من خلال إيجاد أفكار تؤدي لإشباع حاجات العاملين.
2. الاستجابة للمتغيرات البيئية والقدرة على مواجهتها، دونما تأثير على العمليات التنظيمية؛ ما يجعل التنظيم في وضع مستقر.
3. تحسين خدمات التنظيم.
4. إتاحة الفرصة لاختبار القدرات الفكرية والعقلية للعاملين وتنميتها وتطويرها.
5. الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد المالية والبشرية باستخدام أساليب وطرق علمية لمواكبة التغيرات والتطورات الحديثة.
6. القدرة على الموازنة ما بين البرامج الإنمائية والإمكانات المادية والبشرية المتاحة في المؤسسة.
7. الانفتاح على الأفكار الجديدة لمواجهة التحديات بفاعلية.
8. نشر ثقافة الإبداع الإداري على مستوى الجامعة؛ لتصبح من أهم توجهاتها (الحربي، 2019).

#### ويمكن تصنيف أهمية الإبداع الإداري كالآتي:

- الأهمية الثقافية:** خلق تيارات ثقافية متجددة وحيوية بالاعتماد على الإنتاج الذاتي للنظم؛ الذي يدعم الجهود ويغذي ثقافة الأمة.
- الأهمية الاقتصادية:** توفير ودعم الأداء الاقتصادي بفضل الإبداعات والابتكارات الجديدة.
- الأهمية التقنية:** الإسهام في التطور التقني والتكنولوجي، وتحقيق الأهداف باختراعات علمية جديدة.
- الأهمية الحضارية:** تطوير وتقدم حضارة الأمة بفضل تطوير الوسائل المادية والنظرية، كالنقل والمواصلات وتطوير الأفكار والمناهج العلمية (بن عودة، 2019).

#### 6.3.1.2 مراحل الإبداع الإداري

يتكون من أربع مراحل وهي كالآتي:

- أ. مرحلة الإعداد: هي مرحلة التحضير وجمع المعلومات وتحديد المشكلة ومعرفة العوامل المؤثرة فيها وتحليلها؛ لكي يكون الإبداع أكثر فاعلية وفهم عناصر هذه المشكلة فهماً جيداً.

- ب. مرحلة الاحتضان: تعد من أهم وأدق مراحل الإبداع، وتتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية حيث تحتاج المشكلة لزمن لتنضج فيه ويتم فيها إبعاد كل ما هو خارج نطاق المشكلة من الأفكار والمعلومات وامتصاص العقل لكل ما يتعلق بالمشكلة من معلومات وخبرات مكتسبة واحتضانها.
- ج. مرحلة الإلهام والإشراق: هي المرحلة الحاسمة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي بدورها ستؤدي إلى حل المشكلة، وبزوغ الإبداع.
- د. مرحلة التحقق وتنفيذ الفكرة الإبداعية: هي مرحلة التحقق والبرهان، واختبار وتجريب الفكرة الجديدة وإعادة النظر فيها وتمحيصها وتهذيبها وصلها وقياس مدى فائدتها (بومجان، وقريشي، 2019).

### 7.3.1.2 عناصر ومقومات الإبداع الإداري

- الإنسان المبدع هو الذي يمتلك مجموعة من المقومات الأساسية للإبداع، تظهر في سلوكه، ومن هذه المقومات كما ذكرها (المحمادي، 2022):
1. **الطلاقة Fluency**: هي قدرة الشخص على إنتاج وتوليد كم من الأفكار في وقت قياسي، وتعد الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، وتُعبّر عن الجانب الكمي في قدرة القائد العقلية على إنتاج أكبر كم من الأفكار والخيارات لمشكلة أو موقف معين، والطلاقة تقسم لعدة أنواع منها:
    - طلاقة الكلمات: أي القدرة على قول العديد من الكلمات المترادفة والمتناقضات في زمنٍ قصير.
    - طلاقة الأشكال: هي القدرة على ابتكار أكبر عدد ممكن من الأشكال.
    - الطلاقة التعبيرية: أي القدرة على التعبير بسرعة كبيرة.
    - الطلاقة الفكرية: هي القدرة على إنتاج العديد من الأفكار في زمنٍ قصير.
  2. **المرونة Flexibility**: القدرة على التكيف مع المستجدات والمتغيرات، والنظر للمشكلات من أبعاد مختلفة، والتفكير واتخاذ القرارات بشكل مختلف، وعدم التعصب لفكرة أو رأي، وتُمثّل الجانب النوعي من الإبداع.
  3. **الأصالة Originality**: القدرة على إنتاج أفكار جديدة لم يفكر بها أحد أو يتوقعها، وإيجاد حلول غير شائعة للمشكلات وغير تقليدية.

4. الحساسية للمشكلات **Sense problems**: القدرة على رؤية المشكلة بوضوح، والإحساس والشعور بها وعلى تحديدها بدقة والتعرف على أبعادها وأثارها وأسبابها وملاحظتها قبل ملاحظتها من الآخرين، وإيجاد وابتكار الحلول الإبداعية لحلها.

5. القدرة على التحليل **The ability to analyze**: تعني القدرة على تجزئة المشكلات وتفتيتها إلى وحدات بسيطة ومشكلات فرعية؛ ليسهل التعامل معها، ولإعداد تنظيمها بشكل إبداعي.

6. المخاطرة **Risk**: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة وتحمل المسؤوليات والمخاطر المترتبة على تبني الأفكار والأساليب الجديدة.

ومما سبق يمكن القول إن الإبداع الإداري هو قدرة القيادة الإدارية على الإبداع الإداري من خلال امتلاكها للمهارات الإبداعية غير التقليدية والقدرة على الابتكار لتحقيق الأهداف من خلال امتلاك العديد من العناصر وهي (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والمخاطرة، والقدرة على التحليل).

### 8.3.1.2 العوامل المهيبة للإبداع

تتمثل العوامل المهيبة للإبداع في الآتي:

1. نمط القيادة من حيث أنها ديمقراطية أم ديكتاتورية، واتباع مفاهيم إدارية حديثة كالمشاركة والتفويض.
2. البناء التنظيمي وإعداد بيئة غير مقيدة بحدود، تدعم التعاون وعمل الفريق.
3. الثقافة الداعمة لخوض الانفتاح والمخاطرة على الأفكار الجديدة غير المألوفة.
4. زيادة الاهتمام بالخبرات للمديرين والعاملين لزيادة القدرة على حل المشكلات.
5. زيادة دور ثقافة الإبداع والابتكار في المؤسسة بالطريقة التي تنعكس على أداء الموارد البشرية.
6. العمل على تحقيق اللامركزية والمرونة والمشاركة في صنع القرار Aburumanm, (2016).

### 9.3.1.2 مداخل دراسة الإبداع:

- أشار بطاح (2017) إلى عدة مداخل لدراسة الإبداع لتسهيل عملية فهم هذه الظاهرة والتدريب عليها وتوظيفها في عملية التقدم المؤسسي والاجتماعي، ومن أهمها:
1. التركيز على الإبداع كعملية تمر بعدة مراحل (مرحلة الإعداد، ومرحلة الاحتضان، ومرحلة الإشراق، ومرحلة التحقق).
  2. التركيز على محصلة الإبداع ومقدار إنتاجيته وأصالته.
  3. التركيز على الخصائص الشخصية النفسية للمبدع من (مثابرة، واستقلالية، وانفتاح ذهني، ومرونة فكرية، وحب الاستطلاع).

### 10.3.1.2 معوقات الإبداع الإداري

- يمكن تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ويمكن توضيحها كالآتي:
1. عدم المرونة في تنفيذ القواعد والقوانين وتنفيذها بنصها.
  2. الخوف والخجل من الرؤساء.
  3. المركزية في صنع القرارات.
  4. انخفاض الروح المعنوية ونقص الدافعية للعاملين في المنظمة.
  5. عدم السماح بالمشاركة في صنع القرارات.
  6. عدم وضوح الرؤية والأهداف للمنظمة والعاملين فيها.
  7. قصور في وجود القيادة الفعالة الإبداعية التي تمتلك التفكير الاستراتيجي.
  8. الخوف من الفشل وعدم الوعي بمفهوم الإبداع.
  9. التنشئة الاجتماعية القائمة على السلطوية (Abdul-Aal, 2018).

### 11.3.1.2 القيادة التربوية والإبداع الإداري:

- مع الإيمان بأن القائد التربوي يتميز بالتأثير على الآخرين لتحقيق أهداف ورؤى المؤسسة، فإن القائد التربوي لا يمكن أن يستوفي شروط القيادة إلا إذا كان مبدعاً، وبالأخص مع امتلاكه للقدرات والمؤهلات الإدارية وإيمانه بالرؤى المستقبلية للمنظمة التي يتطلع لتحقيقها (بطاح، 2017).

فالقائد التربوي من أهم عناصر نجاح المؤسسات التربوية وتحقيق أهدافها الإبداعية؛ حيث يقع على عاتق القيادة مسؤولية كبيرة في توفير البيئة والمناخ الإيجابي المحفز للتنمية المهنية للعاملين وإشراكهم في العمليات الإدارية وتفويض الصلاحيات والاتصال والتواصل الفعال مع إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وتشجيعها، وكونه قدوة ومثلاً أعلى لهم (السالمي، 2020).

وممارسة الإبداع الإداري وتعزيزه وتطويره للأفضل يتم من خلال تعزيز القدرات والمهارات الإدارية والتربوية والفنية والإنسانية للقيادة، من خلال التنمية المستدامة عبر الورشات والدورات التدريبية، وتفعيل العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع العاملين، وتفعيل العلاقة والشراكة مع المجتمع المحلي؛ ما ينعكس بشكل إيجابي من حيث تحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات المنشودة (العلي، 2022).

في ضوء ما عرضت تجده الباحثة أن الإبداع ليس بالعملية السهلة حيث توجد العديد من المعوقات التي قد تعترض طريقه، وهو بحاجة لوجود بيئة حاضنة لهذه الظاهرة، تتبنى وتشجع وتستطيع مواجهة كافة التحديات التي قد تقف حجر عثرة في وجه تحقيقه، بيئة قادرة على المنافسة خاصة في واقعنا المعاصر في عصر العولمة والتغيير والريادة، ولتحقيق ذلك كان لابد للمؤسسات وبالأخص مؤسسات التعليم العالي، من العمل على إيجاد القيادة المؤهلة التي تمتلك البعد الأخلاقي وتلتزم بالمثل العليا والقيم الأخلاقية الرفيعة أثناء قيامها بالمسؤوليات الإدارية، وإشاعة جو من الألفة والمناخ الأخلاقي لتحقيق الأهداف، والارتقاء بالمؤسسة بما يتلاءم مع أهدافها ورسالتها كونها مؤسسة تحمل رسالة أخلاقية، وتبذل كافة الجهود للارتقاء بالإنسان، وتعمل على إيجاد جيل صالح يرتقي بسلوكاته بالتزامه بالجانب القيمي والأخلاقي للنهوض بأداء هذه المؤسسات والارتقاء بعطائها ومخرجاتها، وتحقيق الإبداع الإداري فيها، وبالتالي النهوض بالمجتمع ككل.

## 2.2 الدراسات السابقة

قامت الباحثة بعرض الدراسات السابقة في ثلاثة محاور رئيسية، وقد تم عرضها من الأحدث إلى الأقدم:

### 1.2.2 الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

#### 1. دراسة البدوي (2023)

**عنوان الدراسة:** القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

**هدف الدراسة:** التعرف إلى واقع القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

**منهج الدراسة:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي.

**مجتمع الدراسة:** تكون من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كل من جامعة (النجاح الوطنية، بيرزيت، فلسطين التقنية/ خضوري، الأقصى، العربية الأمريكية، فلسطين).

**عينة الدراسة:** تألفت العينة من (293) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

**أدوات الدراسة:** تم تطوير استبانة تكونت من مقياسين، الأول ويهدف قياس مستوى القيادة الأخلاقية وتكون من (30) فقرة موزعة على ثلاث مجالات، أما الثاني فهدف قياس مستوى الالتزام التنظيمي وتكون من (24) فقرة.

**متغيرات الدراسة:** المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، والجامعة.

**النتائج والتوصيات:** أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الأخلاقية لجميع المجالات جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وبوزن نسبي بلغ (71.9%)، ووجود 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 تتناول القيادة الأخلاقية من حيث الأسس، وآليات التطبيق في الميدان، وبضرورة زيادة اهتمام المؤسسات بالالتزام التنظيمي، والعمل على توفير بيئة مستقرة وجاذبة.

## دراسة الرواس (2023)

**عنوان الدراسة:** أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار في سلطنة عُمان.

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة ظفار. وتحديد تأثير القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي .

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي.

**مجتمع الدراسة:** يتألف مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار.

**عينة الدراسة:** ضمت عينة الدراسة (270) موظفاً.

**أدوات الدراسة:** تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات.

**متغيرات الدراسة:** المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

**النتائج والتوصيات:** خلصت الدراسة إلى أن مستوى القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار جاءت بدرجة عالية. ولا توجد فروق في متوسط استجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي في المديرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. كما دلت النتائج على أن القيادة الأخلاقية لها تأثير على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. وأوصت الدراسة بعقد ورش عمل لتوعية المديرين بأهمية دعم مستويات الالتزام التنظيمي، والحاجة إلى توفير برامج تدريبية للمديرين لتوضيح أهمية القيادة الأخلاقية.

## 2. دراسة الصراف (2022)

**عنوان الدراسة:** دور القيادة الأخلاقية في تدعيم التماثل التنظيمي.

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم اتجاهات العاملين نحو القيادة الأخلاقية: (الانصاف، وتوضيح الدور، وتقاسم السلطة، والتوجيه بالعاملين، والتوجيه الأخلاقي) كمتغير

مستقل والتماثل التنظيمي: (الولاء للمنظمة، والتشابه مع المنظمة للعاملين، والعضوية في المنظمة) كمتغير تابع للعاملين في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت. **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي التحليلي. **مجتمع الدراسة:** تكون من (354.299) موظفا وموظفة ينتمون إلى المؤسسات الحكومية. **عينة الدراسة:** استخدمت قوائم الاستقصاء على عينة قوامها (324) مفردة، اختيرت بطريقة طبقية عشوائية. **أدوات الدراسة:** تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات. **متغيرات الدراسة:** النوع، والحالة الاجتماعية، والعمر، ومستوى التعليم، ومدة الخدمة. **النتائج والتوصيات:** توصلت النتائج إلى وجود تمايز بين تقييم اتجاهات العاملين نحو القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي في المؤسسات الحكومية في الكويت، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وأبعاد التماثل التنظيمي (الولاء للمنظمة، والتشابه مع المنظمة للعاملين، والعضوية في المنظمة). وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى اختلاف متغيرات الدراسة. كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي تسهم في تحسين القيادة الأخلاقية والتماثل التنظيمي في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت. من خلال ممارسة القيادة الأخلاقية بين كافة العاملين بما يؤدي إلى رفع مستوى التماثل التنظيمي.

### 3. دراسة (Adeoye, 2021)

**عنوان الدراسة:** Ethical Leadership, Employees Commitment and Organizational Effectiveness: A Study of Non-Faculty Members

القيادة الأخلاقية والتزام الموظفين والفعالية التنظيمية: دراسة لغير أعضاء هيئة التدريس. **هدف الدراسة:** فحص تأثير القيادة الأخلاقية والتزام الموظفين بالفعالية التنظيمية وفي التكوين الأكاديمي من خلال التركيز على أعضاء هيئة التدريس. **منهج الدراسة:** تم اعتماد المسح الوصفي. **مجتمع الدراسة:** تكون من أعضاء الهيئة التدريسية غير الأكاديميين (الكادر الإداري) بجامعة ولاية لاغوس. **عينة الدراسة:** تم تطبيق 200 استبانة منها 181 (90.5%) وجدت صالحة للاستعمال في الدراسة.

**أدوات الدراسة:** تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات.

**متغيرات الدراسة:** الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.  
**النتائج والتوصيات:** أظهرت النتيجة أن هناك علاقة بين القيادة الأخلاقية والفعالية التنظيمية. كما وجد أن القيادة الأخلاقية تؤثر على التزام الموظفين وموقفهم تجاه العمل، وأكدت على وجود علاقة مهمة بين القيادة الأخلاقية والتزام الموظفين والفعالية التنظيمية، وأن القيادة الأخلاقية المناسبة هي الدافع الذي سيقود الموظفين للالتزام وتعزيز الفعالية التنظيمية في بيئة الجامعة؛ لذلك أوصت الدراسة تلك الجامعة بتبني القيادة الأخلاقية كمؤشر سيساعد في تحسين جودة الخدمة وزيادة شعور الموظفين بالالتزام، وإعطاء القيادة الأخلاقية أولوية قصوى في المؤسسة لتحسين التزام الموظفين ومن أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، وأن يكون القادة مؤهلين كقدوة حسنة ومثل أعلى للموظفين في الالتزام والانتماء والبقاء مع المنظمة.

#### 4. دراسة أشفاق وعبد والياس (Ashfaq, Abid, & Ilyas, 2021)

**عنوان الدراسة:** Impact of Ethical Leadership on Employee

**Engagement: Role of Self-Efficacy and Organizational Commitment**

تأثير القيادة الأخلاقية على مشاركة الموظفين، ودور الكفاءة الذاتية والالتزام التنظيمي.  
**هدف الدراسة:** فحص تأثير القيادة الأخلاقية على مشاركة الموظفين، ودور كل من الكفاءة الذاتية والالتزام التنظيمي في التوسط المتسلسل للعلاقة بينهم.  
**منهج الدراسة:** الوصفي الارتباطي.

**مجتمع الدراسة:** تكون من الموظفين في عدة مؤسسات في لاهور/ باكستان (بنوك، وجامعات).  
**عينة الدراسة:** تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (211) موظفا (35% ذكور و65% إناث) من القطاع الخاص والعام في باكستان.

**أدوات الدراسة:** تم جمع البيانات من خلال الاستبانة.  
**متغيرات الدراسة:** العمر، والتعليم، ومدة العمل في المؤسسة.  
**النتائج والتوصيات:** تظهر النتائج علاقة كبيرة بين القيادة الأخلاقية، ومشاركة الموظف مع تأثيرات الوساطة للفعالية الذاتية والالتزام التنظيمي. توسطت الكفاءة الذاتية والالتزام التنظيمي بشكل كامل في العلاقة. كما توفر النتائج نظرة ثاقبة لفهم سلوك الموظف، لا سيما في وجود القيادة الأخلاقية. وتقدم الدراسة استراتيجيات للقادة لدعم الموظفين وتعزيز ثقافة استثمار الكفاءة الذاتية لديهم في نتائج إيجابية للوصول إلى الالتزام التنظيمي.

## 5. دراسة كيم وفاندنبرغ (Kim & Vandenberghe, 2021)

عنوان الدراسة: Ethical leadership and organizational commitment: the dual perspective of social exchange and empowerment.

القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي: منظور مزدوج للتبادل الاجتماعي والتمكين.  
هدف الدراسة: هدفت إلى التعرف على القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي: كمنظور مزدوج للتبادل الاجتماعي والتمكين؛ نظرًا للفصائح الأخلاقية البارزة الأخيرة مثل (Uber & Tesla) والطلب المتزايد على الإدارة الأخلاقية، واقترحت 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.

منهج الدراسة: تم جمع البيانات باستخدام دراسة ثلاثية الموجهات بين موظفين من منظمات متعددة، تم تطبيق نماذج المعادلات الهيكلية وتحليل التمهيد لاختبار الفرضيات.

مجتمع الدراسة: تكون من الموظفين في العديد من المنظمات في كندا.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من موظفين من منظمات متعددة (297) في كندا.

أدوات الدراسة: تم جمع البيانات باستخدام دراسة ثلاثية الموجهات بين موظفين من منظمات متعددة.

النتائج والتوصيات: أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي. علاوة على ذلك كانت العلاقة بين القيادة الأخلاقية ونقاط البيع أقوى في مستويات التمكين العالية، وامتد هذا التأثير المعتدل إلى العلاقة غير المباشرة بين القيادة الأخلاقية ومكونات الالتزام.

## 6. دراسة نصر الدين (2021)

عنوان الدراسة: أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي -دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري.

هدف الدراسة: استكشاف أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها السبعة، على الالتزام للأساتذة الجامعيين في جامعات ( ورقلة ومسيلة وبسكرة).

منهج الدراسة: تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة: تكون من جميع أعضاء الهيئة التدريسية لكل من جامعة محمد خيضر "بسكرة"، ومحمد بوضياف "مسيلة"، وقاصدي مرباح "ورقلة".

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (377) أستاذا تم اختيارهم عشوائياً من مؤسسات التعليم العالي؛ بما يشكل (78.9%) من أساتذة الجامعات المذكورة.

**أدوات الدراسة:** اعتمد الباحث الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات.

**متغيرات الدراسة:** الجنس، والرتبة، والأقدمية، والجامعة.

**النتائج والتوصيات:** أن هناك مستوى جيد من ممارسة نمط القيادة الأخلاقية، ومن الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، ووجود أثر بدرجة متوسطة للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، كما كان هناك أثر بدرجة متوسطة للقيادة الأخلاقية على الالتزام العاطفي، بينما كان هناك أثر بدرجة ضعيفة للقيادة الأخلاقية على الالتزام المعياري والمستمر. كما وجدت الدراسة عدم وجود فروق بين تصورات عينة الدراسة لممارسة نمط القيادة الأخلاقية بأبعادها تعزى إلى متغير الجنس والأقدمية والجامعة، بينما كانت هنالك فروق تعزى لمتغير الرتبة، كما لم تكن هنالك فروق في مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده تعزى لمتغير الجنس، بينما وجدت فروق في مستوى الالتزام العاطفي تعزى لمتغير الرتبة والأقدمية، وفروقات في مستوى الالتزام المستمر تعزى للجامعة. وأوصت الدراسة بتعزيز العدالة التعاملية بالنسبة للمسؤولين مع الجميع في الجامعة، ومحاولة إيجاد حل لمشكلة الحوافز التي توزع على الجميع بالتساوي دون الأخذ بعين الاعتبار أداء الأستاذ.

## 7. دراسة بهانا وبايات (Bhana & Bayat, 2020)

**عنوان الدراسة:** The relationship between ethical leadership styles and employees effective work practices

العلاقة بين أساليب القيادة الأخلاقية وممارسات العمل الفعالة للموظفين.

**هدف الدراسة:** هدفت إلى دراسة العلاقة بين أسلوب القيادة الأخلاقية لقيادة الإدارة التنفيذية، وقيادة الموظفين في مؤسسة التعليم العالي في كوازولو ناتال بجنوب إفريقيا.

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

**مجتمع الدراسة:** أعضاء الهيئة التدريسية في حرم الجامعة في كوازولو ناتال.

**عينة الدراسة:** استخدمت الدراسة أسلوب العينات الاحتمالية ( العشوائية البسيطة)، وتكونت عينة الدراسة من (312) مفردة.

**أدوات الدراسة:** استخدمت الاستبانة للحصول على البيانات والمعلومات.

**النتائج والتوصيات:** كشفت النتائج عن العلاقة التنبؤية بين أسلوب القيادة الأخلاقية للإدارة المباشرة والموظف، كما أشارت النتائج إلى اختلاف أنماط القيادة للإدارة المباشرة والموظف لهم

(أخلاقياً أو غير أخلاقي)، ويؤثر الدعم الأكاديمي والإداري على سلوكيات الموظفين وبالتالي تحتاج قيادة الإدارة التنفيذية إلى فهم أن تعزيز القيادة الأخلاقية في مستوى التعليم العالي ستدفع المؤسسات التعليمية للقيادة الأخلاقية التي ستدعم بطبيعتها أهداف وغايات الأقسام والمؤسسة العامة. كما كشفت النتائج أن أسلوب القيادة الأخلاقية لم يكن موجوداً على مستوى قيادة الإدارة التنفيذية. وأظهرت النتائج وجود علاقة خطية قوية ذات دلالة إحصائية بنسبة 74.7% بين قيادة الإدارة التنفيذية والموظف. وأظهر تحليل البيانات أن أسلوب قيادة الإدارة التنفيذية كان له تأثير على الأداء والسلوك للموظفين في المؤسسة. وبالتالي من الضروري وجود قوة عاملة مشاركة لتحقيق مستويات أعلى من الابتكار وريادة الأعمال الداخلية والتفكير التصميمي والإدارة المالية في المؤسسة.

#### 8. دراسة شارون ساب وآخرون (Charoensap, et al., 2019)

عنوان الدراسة: Effect of Ethical Leadership and Interactional Justice on Employee Work Attitudes

تأثير القيادة الأخلاقية والعدالة التفاعلية على اتجاهات عمل الموظف.  
هدف الدراسة: هدفت إلى دراسة أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات في تايلاند، والكشف عن الأثر الوسيط للعدالة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على أربع جامعات في تايلاند، لنوعين من العدالة التفاعلية، العدالة بين الأشخاص، والعدالة المعلوماتية، على تأثيرات القيادة الأخلاقية ومواقف عمل الموظف.  
منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية.  
مجتمع الدراسة: أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات.  
عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (862) عضو هيئة تدريس في الجامعات.  
أدوات الدراسة: اعتمدت الدراسة على مقياس (Brown et al., 2005) في قياس القيادة الأخلاقية.

النتائج والتوصيات: أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الأخلاقية على كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وتتوسط العدالة التنظيمية العلاقة بين القيادة الأخلاقية، وكل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، كما تشير النتائج إلى أهمية القيادة الأخلاقية. وتسهم الدراسة بمعرفة جوهرية في مجال القيادة، لأنها تؤكد أهمية الأخلاق في فعالية القيادة.

## 9. دراسة الطحايينة (2019)

**عنوان الدراسة:** سلوكات القيادة الأخلاقية للعمداء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الأردن.

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى سلوكات القيادة الأخلاقية للعمداء كما يراها أعضاء هيئة التدريس، ومستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وطبيعة العلاقة بين سلوكات القيادة الأخلاقية لعمداء كليات التربية الرياضية والالتزام التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية.

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أغراض الدراسة.

**مجتمع الدراسة:** تكون من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الحكومية (الأردنية، واليرموك، والهاشمية، وموتة)، خلال العام 2019/2018، إذ بلغ عددهم (141) عضو هيئة تدريس.

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (85) عضو هيئة تدريس العاملين في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الحكومية (الأردنية، واليرموك، والهاشمية، وموتة).

**أدوات الدراسة:** استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

**متغيرات الدراسة:** الجنس، والجامعة، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة.

**النتائج والتوصيات:** أظهرت النتائج أن عمداء كليات التربية الرياضية يمارسون سلوكات 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 سلوكات القيادة الأخلاقية؛ لما لها من دور في رفع مستويات الالتزام التنظيمي.

## 10. دراسة مور وماير وتشانغ وكروسلي وكارلسكي وبيرتس (Moore, Mayer, 2018)

### Chiang, Crossley, Karlesky, & Birtch

**عنوان الدراسة:** Leader matter morally the role of ethical leadership in shaping employee moral cognition and misconduct

القادة مهمون أخلاقياً، دور القيادة الأخلاقية في تشكيل إدراك الموظف الأخلاقي وسوء السلوك.

**هدف الدراسة:** التركيز على تأثير القيادة الأخلاقية في تشكيل إدراك الموظف المعنوي وسوء السلوك من خلال نمذجة الأدوار أو إثارة التبادل الاجتماعي الإيجابي.

**منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من (625) موظفاً جامعياً من جامعة ميتشغان في الولايات المتحدة الأمريكية للعام الدراسي (2018 / 2019).

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (432) موظفاً جامعياً من جامعة ميتشغان في الولايات المتحدة.

**أدوات الدراسة:** استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

**متغيرات الدراسة:** الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل.

**النتائج والتوصيات:** نتج عن الدراسة العديد من الآثار الإدارية العملية أهمها أن القيادة الأخلاقية لها تأثير ملموس على الطريقة التي يفسر بها الموظفون القرارات الأخلاقية. وأن الموظفين أكثر انخفاضاً للمستويات من الانفصال الأخلاقي، وتجنب الانخراط في السلوك المنحرف. وأن أحد الاستجابات الأكثر شيوعاً لاكتشاف سوء سلوك المنظمة هو استبدال المدير التنفيذي، وأن القيادة الأخلاقية لها دور كبير؛ لذلك يجب أن يغير القائد الأخلاقي طريقته وقراراته مع المرؤوسين.

## 11. دراسة العيفي (2016)

**عنوان الدراسة:** الممارسات الأخلاقية ودورها في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

**هدف الدراسة:** التعرف إلى الممارسات الأخلاقية ودورها في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

**منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

**مجتمع الدراسة:** وبلغ مجتمع الدراسة (2448) موظف.

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها 332 مفردة.

**أدوات الدراسة:** تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

**متغيرات الدراسة:** مكان العمل، الفئة العمرية، وسنوات الخبرة، الوظيفة، المؤهل العلمي، والجنس.

**النتائج والتوصيات:** بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ومتوسطة بين (السلوك الفردي والأخلاقي، والقيادة الأخلاقية، والثقافة الأخلاقية) والالتزام التنظيمي، ووجود علاقة طردية قوية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة احصائية بين ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير (مكان العمل، والفئة العمرية، وسنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين ممارسة القيادة الأخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي

تعزى لمتغير) الوظيفة والمؤهل العلمي، والجنس)، وأوصت الدراسة للعمل على إيجاد مدونة أخلاقية واضحة ومكتوبة خطياً للجامعات الفلسطينية، والعمل على تطويرها.

## 12. دراسة نغانغ وحسين (Ngang; Hussin, 2015)

عنوان الدراسة: Relationship between Ethical Leadership effective commitment, job involvement and Organizational support.

العلاقة بين الالتزام الفعال للقيادة الأخلاقية والمشاركة الوظيفية والدعم التنظيمي. هدف الدراسة: هدفت إلى التحقق من أثر القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام على التزام المحاضرين الفعال والاندماج الوظيفي، وكذلك دور الدعم التنظيمي كوسيط بين المتغيرات. منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة. مجتمع الدراسة: تكون من جميع محاضري كليات الفنون في ماليزيا. عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (306) من المحاضرين من خمس كليات للفنون في ماليزيا.

أدوات الدراسة: استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة.

النتائج والتوصيات: أشارت النتائج أن القيادة الأخلاقية كانت متنبأ دالاً للدعم التنظيمي والالتزام الفعال والاندماج الوظيفي، في حين توسط الدعم التنظيمي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، كما اقترحت الدراسة بناء أنموذج للقيادة الأخلاقية والدعم التنظيمي لتعزيز الالتزام الفعال والاندماج الوظيفي.

## 2.2.2 الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري

### 1. دراسة البدوي (2022)

عنوان الدراسة: القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. هدف الدراسة: التعرف إلى واقع القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي. مجتمع الدراسة: تكون من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كل من جامعة (النجاح الوطنية، بيرزيت، خضوري، الأقصى، العربية الأمريكية، فلسطين).

**عينة الدراسة:** تألفت العينة من (293) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. **أدوات الدراسة:** تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. **متغيرات الدراسة:** المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، والجامعة. **النتائج والتوصيات:** أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات العينة تعزى إلى سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، بينما وجدت فروق تعزى لمتغير الجامعة ونوعها. وأوصت الدراسة بضرورة التأكيد على ممارسة القيادة الأخلاقية، ودور رئيس القسم وتأثيره الإيجابي على تعزيز الإبداع الإداري في القسم. وبضرورة عقد دورات تدريبية لرؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية تتناول القيادة الأخلاقية ومهارات الإبداع الإداري من حيث الأسس وآليات التطبيق في الميدان، وبضرورة زيادة اهتمام المؤسسات بالإبداع الإداري، والعمل على توفير بيئة داعمة ومحفزة للإبداع.

## 2. دراسة عفيفي، وكمال (2022)

**عنوان الدراسة:** مدى ممارسة القيادة الأخلاقية في المنشآت التعليمية بالقطاع الخاص والحكومي وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين. **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى انتشار ثقافة القيادة الأخلاقية، وواقع ممارستها في مؤسسات التعليم الجامعي في القطاع الخاص والحكومي في مصر مع إضفاء الضوء على علاقتها بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين وهيئة التدريس. **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي المسحي. **مجتمع الدراسة:** تكون من العاملين في المؤسسات التعليمية العليا الخاصة والحكومية. **عينة الدراسة:** تكونت العينة من 230 مفردة من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري في الجامعات الخاصة والحكومية.

**أدوات الدراسة:** استخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات. **متغيرات الدراسة:** مؤسسة التعليم، ومكان المؤسسة، وعدد العاملين التابعين، ونوع العمل، والنوع، وعدد سنوات الخبرة.

**النتائج والتوصيات:** أظهرت النتائج أن مفهوم القيادة الأخلاقية مفهوم جديد نسبياً على الكثير من العاملين في مجال التعليم العالي، وبالرغم من ذلك اتفقوا على أهمية دور القيادة الأخلاقية في نجاح المؤسسات، وأوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة صديقة للعمل باتباع قائد المؤسسات

التعليمية للمزيد من ممارسات القيادة الأخلاقية مثل الاهتمام بمشاكل العاملين وحضور مناسباتهم الاجتماعية، والتأكيد على المصداقية والشفافية.

### 3. دراسة اركوسامي وماهشواري ونوين (Nguyen, 2022)

عنوان الدراسة: The Influence of Ethical and Transformational Employee Creativity in Malaysia's Private Higher Education Institutions: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تقصي تأثير القيادة الأخلاقية والتحويلية على الإبداع لدى الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا، وتقصي الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين أسلوب القيادة المختارين.

منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة نهجا كميا وتصميم وصفي لجمع البيانات في فترة محددة.

مجتمع الدراسة: موظفو مؤسسات التعليم العالي الخاصة في ماليزيا.

عينة الدراسة: قد أجريت الدراسة على عينة من (275) موظفًا في ماليزيا.

أدوات الدراسة: وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات.

متغيرات الدراسة: الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، والتعليم، وسنوات الخبرة.

النتائج والتوصيات: جاءت النتائج لتثبت أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير كبير على إبداع الموظفين. علاوة على ذلك عززت القيادة الأخلاقية سلوك المواطنة التنظيمية، وعززت إبداعهم وفقًا للبحث لدى سلوك المواطنة التنظيمية وإبداع الموظف، وأوصت الدراسة أنه يجب أن تركز مؤسسات التعليم العالي على تطوير القادة الذين يقدرون الشفافية والوعي الذاتي في تفاعلهم مع المتابعين، ومن إظهار منظور أخلاقي داخلي بالإضافة إلى المعلومات المتوازنة المعالجة لضمان تحقيق نتائج إيجابية على المستويين الفردي والتنظيمي، ويجب على مؤسسات التعليم العالي إعطاء الأولوية لتوظيف القادة وإظهار السمات الأخلاقية والتحويلية لزيادة الوعي بهذه القيادة بين الموظفين، وأوصت الدراسة أنه يجب أن تنتظر الدراسات المستقبلية في الوسطاء الآخرين لفهم أفضل لكيفية ولماذا القيادة الأخلاقية والقيادة التحويلية تؤثر هذه الأنماط على إبداع الموظف.

#### 4. دراسة شاه وحسين (Shah, & Hussain, 2022)

عنوان الدراسة: An Empirical Study to Evaluate the Impact of Ethical Leadership on Organizational Citizenship and Innovative Behavior: Mediated by Psychological Empowerment at the Workplace

دراسة تجريبية لتقييم أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية والسلوك الابتكاري: بوساطة التمكين النفسي في مكان العمل.  
هدف الدراسة: تهدف التعرف إلى تأثير القيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك الابتكاري.  
منهج الدراسة: المنهج الوصفي.  
مجتمع الدراسة: تكون من موظفي المستوى المتوسط في جامعات القطاعين العام والخاص في باكستان.

عينة الدراسة: تكونت من (280) موظفا بنسبة 80%.

أدوات الدراسة: تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات.  
متغيرات الدراسة: الجنس، والعمر.

النتائج والتوصيات: تشير نتائج الدراسة إلى التأثير القوي للقيادة الأخلاقية على سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك الإبداعي والتمكين النفسي. كما وجدت الدراسة تأثيراً قوياً للتمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمي، لكنه خفيف التأثير على السلوك الإبداعي، وأوصت الدراسة المنظمات أن تطور نهج القيادة الأخلاقية لتعزيز المواطنة التنظيمية والسلوك الإبداعي في مكان العمل.

#### 5. دراسة لي ولو وإليسون (Li, Lu, & Eliason, 2022)

عنوان الدراسة: How does ethical leadership enhance employee creativity during the COVID-19 Pandemic in China? Ethics & Behavior

كيف تعزز القيادة الأخلاقية إبداع الموظف خلال جائحة COVID-19 في الصين؟ الأخلاق والسلوك.

الهدف من الدراسة: هدفت إلى البحث في الطريقة التي تعزز بها القيادة الأخلاقية إبداع الموظف خلال جائحة COVID-19 من خلال استخدام تبادل الأعضاء القياديين (عامل اجتماعي متصور) والمناخ الأخلاقي التنظيمي (عامل سياقي متصور) كوسطاء.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي.

**مجتمع الدراسة:** تكون من المشرفين والموظفين في الشركات ذات تقنية عالية في الصين.

**عينة الدراسة:** اشتملت العينة على (308) أزواج من المشرفين والموظفين من (20) شركة عالية التقنية في ثماني مناطق إقليمية في الصين.

**أدوات الدراسة:** تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة.

**النتائج والتوصيات:** تشير النتائج إلى أن القيادة الأخلاقية يمكن أن تعزز إبداع الموظف بشكل كبير من خلال أدوار الوساطة الكاملة لتصورات الموظفين للتبادل بين القادة والمناخ الأخلاقي التنظيمي. علاوة على ذلك يؤثر تبادل الأعضاء القياديين على إبداع الموظف بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الدور الوسيط للمناخ الأخلاقي التنظيمي. تقدم هذه الدراسة نظرة ثاقبة لعملية ربط القيادة الأخلاقية بإبداع الموظف وتقدم اقتراحات عملية حول طرق تعزيز إبداع الموظف في مواقف مثل أزمة جائحة COVID-19.

6. دراسة وادي، شن، فرمبونغ وأبينتي ( Wadei, Chen, Frempong, & Appienti, 2021

**عنوان الدراسة:** The mediation effect of ethical leadership and creative performance: A social information processing perspective.

تأثير الوساطة للقيادة الأخلاقية والأداء الإبداعي: منظور معالجة المعلومات الاجتماعية.

**الهدف من الدراسة:** دراسة كيف تُشكل القيادة الأخلاقية الأداء الإبداعي، على وجه التحديد، بالاعتماد على نظرية معالجة المعلومات الاجتماعية، حيث تم اختبار نموذج نظري يدمج الأدوار المتسلسلة للسلامة النفسية والفعالية الذاتية الإبداعية.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي الارتباطي.

**مجتمع الدراسة:** تكون من موظفي الخطوط الأمامية في ثلاث صناعات خدمية (الصحة، والتمويل، والاتصالات) تقع في غانا.

**عينة الدراسة:** تم إدارة عينة ثنائية مؤلفة من (512) ثنائياً مرؤوساً ومشرفاً من موظفي الخطوط الأمامية في ثلاث صناعات خدمية تقع في غانا.

**أدوات الدراسة:** تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

**متغيرات الدراسة:** الجنس، والعمر، ومستوى التعليم، ومدة العمل.

**النتائج والتوصيات:** كشفت نتائج تحليل النمذجة الخطية الهرمية أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والأداء الإبداعي، وأن السلامة النفسية تتوسط بشكل إيجابي وكبير في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الإبداعي. وبالمثل، فإن الكفاءة الذاتية الإبداعية تتوسط بشكل كبير وإيجابي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الإبداعي. علاوة على ذلك، يتوسط كل من السلامة النفسية والكفاءة الذاتية الإبداعية بشكل تسلسلي العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الإبداعي.

## 7. دراسة تشاو وصن وتشانغ وزو (Zhao, Sun, Zhang, & Zhu, 2020)

### عنوان الدراسة: How CEO ethical leadership influences top management team creativity: evidence from China

كيف تؤثر القيادة الأخلاقية للرئيس التنفيذي على إبداع فريق الإدارة العليا: دليل من الصين  
**الهدف من الدراسة:** هدفت إلى دراسة تأثير القيادة الأخلاقية للرئيس التنفيذي على إبداع فريق الإدارة العليا، وقدرتهم على التعامل مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية وتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة. والتركيز على المدير التنفيذي، لشرح كيفية تأثير الرؤساء التنفيذيين على خصائص فريق الإدارة العليا التي بدورها تؤثر على نتائج فريق الإدارة العليا، استنادًا إلى نظرية التعلم الاجتماعي، وتبحث هذه الدراسة في الارتباطات بين القيادة الأخلاقية للمدير التنفيذي وتماسك وإبداع فريق الإدارة العليا في سياق صيني.

**عينة الدراسة:** تم استخدام ما مجموعه (91) مفردة كعينة للدراسة. حيث تم توزيع الاستبيان على (150) شركة تم اختيارها بشكل عشوائي من الشركات في جميع أنحاء الصين في مختلف الصناعات، وتم جمع البيانات من المديرين التنفيذيين والعديد من كبار المديرين الآخرين للشركات الموجودة في الصين. بمساعدة طلاب ماجستير إدارة الأعمال.

**ادوات الدراسة:** وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

**متغيرات الدراسة:** العمر، مدة المنصب، التعليم.

**النتائج والتوصيات:** أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية للرئيس التنفيذي لها تأثير إيجابي على إبداع فريق الإدارة العليا؛ ويلعب تماسك فريق الإدارة العليا دورًا وسيطًا في العلاقة بين القيادة الأخلاقية للمدير التنفيذي وإبداع فريق الإدارة العليا، كما وتلعب مسافة القوة دورًا معتدلاً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية للرئيس التنفيذي وإبداع فريق الإدارة العليا. وتوضح هذه الدراسة

قيمة القيادة الأخلاقية للرئيس التنفيذي، وتدعو إلى أهمية إنشاء تماسك الفريق وبناء بيئة آمنة نفسياً لتحفيز كبار المديرين داخل المؤسسة على مشاركة المعلومات والمعرفة لتحسين الإبداع.

## 8. دراسة الحمادي (2020)

**عنوان الدراسة:** تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في المنظمات في ضوء رؤية المملكة 2030.

**هدف الدراسة:** هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في المنظمات في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، وتشمل الاستراتيجيات المجالات التالية: (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والتحليل، والمخاطرة، والخروج عن المألوف).

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

**مجتمع الدراسة:** يتكون من قادة المنظمات الخاصة والأهلية بمدينة الرياض.

**عينة الدراسة:** تم اختيار عينة قوامها (160) قائداً بطريقة عشوائية، وكانت الاستبانة الصالحة هي (100) استبانة.

**أدوات الدراسة:** استخدمت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات.

**متغيرات الدراسة:** طبيعة العمل، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

**النتائج والتوصيات:** أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادات الإدارية لاستراتيجيات الإبداع الإداري في ضوء رؤية المملكة 2030 كانت مرتفعة، ماعدا استراتيجيات بعد (التحليل) وبعد (الخروج عن المألوف) فقد حصل هذان البعدان على درجة تطبيق قليلة من وجهة نظر القيادات. وأوصت الدراسة بضرورة تزويد القيادات الإدارية بمهارات تدريبية لتطوير استراتيجيات التحليل والقدرة على اتخاذ القرارات.

## 9. دراسة علي (2020)

**عنوان الدراسة:** أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري بالتطبيق على كليات محافظة أبها جامعة الملك خالد.

**هدف الدراسة:** هدفت إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير جودة بيئة العمل، ومتغير الإبداع الإداري على كليات محافظة أبها بجامعة الملك خالد في السعودية.

**منهج الدراسة:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

**مجتمع الدراسة:** يتمثل في الإداريات بكليات البنات، جامعة الملك خالد بمحافظة أبها. واستخدمت الباحثة المسح الشامل نظراً لصغر مجتمع البحث.

**عينة الدراسة:** تم توزيع (144) استبانة على المستهدفات من مجتمع الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (80) مفردة، بنسبة (55.56%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

**أدوات الدراسة:** استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات.

**متغيرات الدراسة:** النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمرتبة الوظيفية، وسنوات الخبرة.

**النتائج والتوصيات:** دلت النتائج لوجود مستوى إداري مرتفع، وكذلك بناء فرق العمل بدرجة كبيرة، وبأن لدى القادة الإداريين اهتمام في تنمية الإبداع لدى موظفيهم، ووجود فروق لصالح سنوات الخبرة، ولا توجد فروق للنوع، وعزت الباحثة ذلك إلى إدراك المديرين أن الإبداع هو أساس النجاح والتفوق في المنظمات الحديثة. وأوصت الدراسة بتوصيات أهمها: استحداث إدارة للإبداع في كليات الجامعة كافة تعنى بالمبدعين ودراسة كيفية الاستفادة منهم فضلاً عن مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية.

## 10. دراسة عبد العظيم (2019)

**عنوان الدراسة:** القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين بالمعاهد العليا الخاصة: دراسة تطبيقية.

**هدف الدراسة:** هدفت إلى بحث العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى عينة من العاملين بالمعاهد العليا الخاصة بمحافظة البحيرة- مصر، وبحث أثر المتغيرات (الجنس، والمستوى التعليمي، والخبرة) على العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري.

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.

**مجتمع الدراسة:** تكون من العاملين بوزارة التعليم العالي بالمعاهد العليا الخاصة بمحافظة البحيرة والبالغ عددهم (145) موظفاً ما بين عضو هيئة تدريس وهيئة معاون، وموظفين إداريين.

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من (145) فرداً تم اختيارهم باستخدام العينة الطبقية من أعضاء هيئة التدريس- الهيئة المعاونة- الموظفين والعاملين الإداريين.

**أدوات الدراسة:** تكونت أدوات الدراسة من قائمة لمقياس القيادة الأخلاقية ومقياس الإبداع الإداري.

**متغيرات الدراسة:** الجنس، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة.

**النتائج والتوصيات:** توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة على مقياس القيادة الأخلاقية، ودرجاتهم على مقياس الإبداع الإداري، وكذلك وجود علاقة دالة إحصائياً بين استجابات أفراد العينة على مقياس القيادة الأخلاقية، ودرجاتهم على مقياس الإبداع الإداري ترجع للمتغيرات (الجنس والمستوى التعليمي والخبرة).

### **11. دراسة قطيشتات والقضاة (2018)**

**عنوان الدراسة:** أنموذج مقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية.

**هدف الدراسة:** بناء أنموذج مقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية.

**منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج المسحي التحليلي.

**مجتمع الدراسة:** طبقت الدراسة على جميع الموظفين الإداريين والأكاديميين الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية للعام (2018/2019).

**عينة الدراسة:** طبقت الدراسة على عينة بلغت (407) موظفين إداريين وأكاديميين من الجامعات الأردنية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

**أداة الدراسة:** تم استخدام استبانة لتقييم أداء الموظفين في الجامعات الأردنية الحكومية استناداً لقواعد القيادة الأخلاقية.

**متغيرات الدراسة:** الجنس، وسنوات الخبرة، والموقع الوظيفي.

**النتائج والتوصيات:** أظهرت النتائج أن التقدير الكلي لدرجة ملاءمة الأنموذج المقترح كان مرتفعاً. وكان أكبر تقدير لمجال الصفات الأخلاقية الإدارية يليه الصفات الأخلاقية الشخصية.

كما أن تقديرات عينة الدراسة لدرجة ملاءمة الأنموذج المقترح لجميع مجالات أداة الدراسة كانت مرتفعة. وأوصت الدراسة بأن تتبنى الجامعات الأردنية الحكومية الأنموذج المقترح وأن تعمل

على تطبيقه، وأن يتم تطوير هذا الأنموذج من خلال التغذية الراجعة عند تطبيقه ودراسة درجة فعاليته. وعمل دورات وورش تدريبية لموظفي الجامعات الأردنية حول موضوع أخلاقيات

العمل وكيفية تطبيقها.

## 12. دراسة الشاعر (2017)

**عنوان الدراسة:** ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة).

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

**منهج الدراسة:** اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

**مجتمع الدراسة:** تمثل في جميع العاملين بالجامعات محل الدراسة باستثناء العاملين في الخدمات المساندة، حيث تم اختيار الأكاديميين والإداريين في الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى)، وقد بلغ عدد مفردات المجتمع (2145) مفردة.

**عينة الدراسة:** وبلغت عينة الدراسة (327) موظفاً، وكانت العينة عشوائية طبقية من العاملين من أكاديميين وإداريين في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى).

**أدوات الدراسة:** كما استخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات.

**متغيرات الدراسة:** الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة.

**النتائج والتوصيات:** توصلت النتائج إلى إدراك القيادات الجامعية لأهمية القيادة الأخلاقية، حيث كان هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات الممارسات الأخلاقية للقيادة بشكل عام. وجاءت الأخلاقيات الشخصية في المرتبة الأولى، وجاءت الأخلاقيات العلائقية في المرتبة الثانية، بينما حصلت الأخلاقيات الإدارية على الترتيب الثالث. وجود علاقة ارتباطية قوية بين الممارسات الأخلاقية والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، ومن أبرز السلوكيات المرتبطة بالأداء الوظيفي للقائد الأخلاقي أن يطبق القوانين والأنظمة في المجتمع الذي ينتمي إليه، وأن يشجع الأتباع على الإنجاز، وأن يقدم التسهيلات اللازمة للعاملين لتمكينهم من تنفيذ مهامهم، وأن يحرص على متابعة النمو المهني لدى زملائه في المنظمة. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة، وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى لمتغير (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة). وأوصت الدراسة بأهمية دعم وتعزيز القيادات لروح المنافسة الشريفة بين المرؤوسين، والعمل على تشجيع ممارسة الاخلاقيات الحسنة لتعزيز الإبداع لديهم.

### 13. دراسة كدباري، فداي وإبراهيمي (kelidbari, Fadaei, & Ebrahimi, 2016)

عنوان الدراسة: The Role of Ethical leadership on employee

performance in guilan university of medical sciences.

دور القيادة الأخلاقية في أداء الموظف في جامعة غيلان للعلوم الطبية.

هدف الدراسة: استكشاف دور القيادة الأخلاقية في أداء الموظف في جامعة العلوم الطبية (غيلان) في مدينة رشت في إيران.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة العلوم الطبية في مدينة رشت، للعام الدراسي (2016 / 2017).

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من 337 موظفاً باستخدام طريقة أخذ العينات غير الاحتمالية المتاحة.

أدوات الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

متغيرات الدراسة: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

النتائج والتوصيات: أشارت النتائج إلى أن دور القيادة الأخلاقية في أداء الموظفين غير مباشر، وأن العلاقة السببية بين القيادة الأخلاقية في أداء الموظفين غير مباشر، وليست كبيرة وجاءت أقل من (1.96). كما أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية والوسيط والفعالية الذاتية والهوية التنظيمية علاقة كبيرة. وأوصت الدراسة أن القادة يمكنهم تطبيق القيادة الأخلاقية لتحسين جودة وظائفهم ومهنتهم والعلاقات مع مرؤوسيه، وتدريب الموظفين على المفاهيم العلمية للقيادة الأخلاقية.

### 14. دراسة محمود (Mehmood, 2016)

عنوان الدراسة: Impact of ethical leadership on employee creativity:

Mediating role of trust and moderating role of creative self-efficacy.

تأثير القيادة الأخلاقية على إبداع الموظف: الدور الوسيط للثقة والدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية.

الهدف من الدراسة: قيمت الدراسة الحالية تأثير القيادة الأخلاقية على إبداع الموظف، وآلية الدور الوسيط للثقة في القيادة، مع الأخذ في الاعتبار الكفاءة الذاتية الإبداعية كدور معدل بين الثقة والإبداع.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي.

**مجتمع الدراسة:** موظفو أقسام الإنتاج في منظمات خاصة من منطقة روابندي إسلام آباد.  
**عينة الدراسة:** تم جمع البيانات من 126 موظفاً يعملون في مؤسسات القطاع الخاص.  
**أدوات الدراسة:** تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.  
**متغيرات الدراسة:** الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة.  
**النتائج والتوصيات:** أشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية لها تأثير إيجابي على إبداع الموظف، وكذلك الثقة، بينما الثقة في القيادة يتوسط العلاقة بين الاثنين جزئياً، وتعد النزاهة مقدمة الثقة بالقيادة التي بدورها ستغذي إبداع الموظف، كما أكدت النتائج أن الكفاءة الذاتية الإبداعية، تعمل بشكل إيجابي على تعديل العلاقة بين الثقة في القيادة وإبداع الموظف. وأوصت الدراسة بالمزيد من البحث التجريبي لتحديد العديد من المتغيرات الوسيطة بين القيادة الأخلاقية وإبداع الموظف.

### **3.2.2 محور الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإبداع الإداري والالتزام التنظيمي**

#### **1. دراسة فهد، وخلف، وعبدالله (2020)**

**عنوان الدراسة:** الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بمديريات الشباب والرياضية بمحافظة صلاح الدين في العراق.  
**هدف الدراسة:** التعرف إلى إسهام الالتزام التنظيمي في تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بمديريات الشباب والرياضة.  
**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي المسحي.  
**مجتمع الدراسة:** تكون من الأخصائيين الرياضيين العاملين بمديريات الشباب والرياضة بمحافظة صلاح الدين.  
**عينة الدراسة:** اشتملت على (150) أخصائياً رياضياً من العاملين بمديريات الشباب والرياضة تم اختيارهم بطريقة قصدية.  
**أدوات الدراسة:** تم استخدام استمارتي استبانة (الالتزام التنظيمي للأخصائيين الرياضيين، والإبداع الإداري للأخصائيين الرياضيين).  
**النتائج والتوصيات:** توصلت نتائج البحث إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري جاء بمستوى عالٍ لدى الأخصائيين الرياضيين، وكذلك وجود ارتباط طردي ذي دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري، وأخيراً حصول البُعد الأول (الالتزام العاطفي)

على أعلى نسبة إسهام يليه البُعد الثاني (الالتزام المعياري) في تحديد مستوى الإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بمديريات الشباب والرياضة، وذلك وفقاً لآراء عينة البحث.

## 2. دراسة السالمي (2020)

**عنوان الدراسة:** الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين.

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة كل من الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري، والعلاقة بينهما لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين.

**منهج الدراسة:** المنهج المسحي الوصفي.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من معلمي المرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية للبنين في مدينة مكة المكرمة، وعددهم (2382) معلماً وفقاً لإحصائية إدارة التعليم بالعاصمة المقدسة للعام الدراسي (1441هـ).

**عينة الدراسة:** طبقت الدراسة على عينة عشوائية نسبية مكونة من 360 معلماً يكونون ما نسبته (15.1%) من مجتمع الدراسة.

**أدوات الدراسة:** تم استخدام استبانة مكونة من محورين (الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري) لجمع المعلومات والبيانات.

**متغيرات الدراسة:** التخصص، وعدد سنوات الخبرة في التدريس.

**النتائج والتوصيات:** توصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي وأبعاده الفرعية (الوجداني، والأخلاقي، والمستمر) جاء بدرجة عالية لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين، كما تبين أن ممارستهم للإبداع الإداري وأبعاده الفرعية (الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والتحسس للمشكلات) كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر المعلمين، ووجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ودالة إحصائية بين درجة الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة. وأوصت الدراسة بتصميم دورات تدريبية لتنمية جوانب الالتزام التنظيمي، والعمل على تهيئة بيئة إبداعية لتفعيل الإبداع الإداري في المدارس المتوسطة من خلال زيادة صلاحيات قادة المدارس، وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك.

### 3. دراسة عبد الحي ومطر (2018)

**عنوان الدراسة:** الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساس وعلاقته بالإبداع المؤسسي.  
**هدف الدراسة:** تحديد طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين، والإبداع المؤسسي في مدارس التعليم الأساس بمحافظة الدقهلية في مصر، ومدى تأثير هذه العلاقة بعامل الخبرة ونوع التعليم.

**منهج الدراسة:** المنهج الوصفي.

**مجتمع الدراسة:** تكون من معلمي التعليم الأساس بالإدارات التعليمية.

**عينة الدراسة:** تكونت من (2250) معلماً من معلمي التعليم الأساس بالإدارات التعليمية التي تم اختيارها بطريقة عشوائية بمحافظة الدقهلية.

**أدوات الدراسة:** استخدمت الاستبانة لجمع البيانات.

**متغيرات الدراسة:** سنوات الخبرة، ونوع التعليم.

**النتائج والتوصيات:** توصلت النتائج إلى توافر الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة بدرجة كبيرة، وتظهر بشكل أكبر في بعد الالتزام العاطفي، ثم الالتزام المعياري، ثم الالتزام الاستمراري، وكذلك توافر الإبداع الإداري بدرجة كبيرة، ووجود علاقة طردية جيدة وهامة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي والإبداع المؤسسي بمدارسهم. وأوصت الدراسة بضرورة تأكيد القائمين على السياسات التعليمية من خلال النشرات الدورية على ضرورة الاهتمام بتحقيق الالتزام التنظيمي لدى المعلمين كمدخل لتحقيق الإبداع المؤسسي بمدارس التعليم العام.

#### 4.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد اطلاع ومراجعة الباحثة للأدب النظري للدراسات السابقة العربية والأجنبية، التي تم عرضها تبين أن هنالك تنوعاً في المجالات التي تناولها الباحثون، ويلاحظ من خلال ما تقدم من دراسات أن القيادة الأخلاقية قد حظيت بصفة عامة باهتمام بالغ؛ وذلك لما لها من دور حيوي وهام في التأثير على الإدارة بشكل عام، وقد تنوعت المجالات التي غطتها الدراسات السابقة في مجال القيادة الأخلاقية، حيث تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، والعلاقة بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري، كما تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري. كما يلاحظ أن أغلب الدراسات استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات باستثناء دراسة (Charoensap, et al., 2019) التي استخدمت القوائم الاستقصائية.

وركزت أغلب الدراسات على استخدام العينة العشوائية، بينما اعتمدت دراسة كل من فهد وخلف وعبد الله (2020)، على العينة القصدية، ودراسة (kelidbari, Fadaei, Ebrahimi, 2016) التي استخدمت طريقة أخذ العينات غير الاحتمالية المتاحة. ويلاحظ من خلال الدراسات السابقة أنها تتشابه في استخدام منهج الدراسة؛ حيث تم استخدام المنهج الوصفي، كالمنهج الوصفي الارتباطي كدراسة (Kim & Vandenberghe, 2021)، ودراسة البدوي (2023). وأجريت الدراسات السابقة في بيئات متعددة عربية وأجنبية (آسيوية، أفريقية، أوروبية، كندية، وأخرى من الولايات المتحدة الأمريكية) من سنة 2015 إلى 2023، بينما أنجزت الدراسة الحالية في فلسطين في الفترة الممتدة من 2021 إلى 2023. وقد اعتمدت الدراسة الحالية على ثلاثة متغيرات معا هي القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي والإبداع الإداري، بينما ربطت الدراسات السابقة القيادة الأخلاقية بالعديد من المتغيرات التنظيمية منها: الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي وجودة حياة العمل والإبداع الإداري والأداء الوظيفي والمهارات الإبداعية.

## 5.2.2 الجوانب التي استفادت منها الباحثة في دراستها الحالية من الدراسات السابقة:

- الاطلاع والاستفادة من الأدب النظري الخاص بمتغيرات الدراسة (القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري) والاستفادة منه من أجل صياغة إشكالية الدراسة وبناء وإثراء الجانب النظري من الدراسة، والوصول إلى المراجع الأساسية التي تناولت متغيرات الدراسة.
- تحديد أبعاد متغيرات الدراسة وتعريف مصطلحاتها.
- تطوير وتصميم لأدوات الدراسة المتمثلة في الاستبانة، وتحديد فقراتها، ومجالاتها، وصياغة أسئلة المقابلات.
- استخدام المنهج والأساليب الإحصائية المناسبة، واختيار مجتمع الدراسة، والعينة المناسبة.
- الاستعانة بالأدب النظري وبتنتائج الدراسات السابقة في تفسير وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الحالية.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تتناول من الدراسات الأولى التي تتناول متغيرات الدراسة في فلسطين حسب علم الباحثة، حيث تدرس الدور الوسيط للقيادة

الأخلاقية بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري، كما تميزت باستخدام المنهج المختلط، حيث استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، والمنهج النوعي من خلال إجراء المقابلات على عينة من الخبراء، والمنهج البنائي حيث تم بناء تصور تطويري للمهارات القيادية في ضوء القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد.

1.3 منهج الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة.

3.3 أدوات الدراسة.

5.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة

#### تمهيد:

يتناول الفصل الحالي منهج الدراسة المتبع، ومجتمعها وعينتها، وأدواتها المستخدمة وكيفية بنائها وضبطها من حيث الصدق والثبات، وينتهي الفصل بالأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات والتحقق من صحة الفروض واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصفاً لهذه الإجراءات.

#### 1.3 منهج الدراسة

سعيًا لمعالجة مشكلة الدراسة وأسئلتها الفرعية وفحص فروضها المختلفة وصولاً للتحقق من أهدافها، قامت الباحثة باستخدام منهج البحث المختلط، وهي طريقة لجمع وتحليل ومزج البيانات الكمية والنوعية في دراسة واحدة لفهم مشكلة من مشكلات البحث (أبو علام، 2021). كما هو موضح كالاتي:

**أولاً:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي الذي يصف الظاهرة قيد الدراسة وصفاً دقيقاً، ويحلل بياناتها بعد جمعها من عينة الدراسة، ويكشف عن العلاقة بين متغيراتها وصولاً للكشف عن الآثار المترتبة عليها (الهوري، 2020: 58).

**ثانياً:** استخدمت الباحثة المنهج النوعي للتكامل في البيانات، واعتمدت البيانات الناتجة عن المقابلة الشخصية، وهي طريقة منهجية من طرق المنهج النوعي في البحث العلمي، تستخدم بهدف جمع معلومات نوعية حول موضوع محدد من جماعة اجتماعية ذات نوعية محددة، وذات اهتمامات مشتركة من أجل التوصل إلى مجموعة من التصورات، أو الإدراكات، أو الاتفاقات الجماعية حول موضوع، أو قضية محددة.

**ثالثاً:** كما لجأت الباحثة في الدراسة الحالية إلى المنهج البنائي التطويري لبناء تصور مقترح تطويري، وهو عبارة عن فكرة تمتاز بالريادة، وتهدف إلى وضع خطط مستقبلية للمنظمة، بالاعتماد على نتائج ميدانية؛ بغرض بناء إطار فكري عام يتبناه الباحثون. فالتصور المستقبلي بمثابة صورة أخرى لتوصيات الدراسة، يصيغها الباحث بشكل موسع (زين الدين، 2013).

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: وتم من خلال تناول الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على الكتب والدراسات والبحوث العربية والأجنبية ذات العلاقة التي تناولت موضوع الدراسة ومتغيراته.
2. البيانات الأولية: وذلك من خلال دراسة الجانب الميداني حيث تم توزيع أدوات الدراسة على عينة ممثلة من مجتمع البحث بهدف حصر الاستجابات اللازمة للبحث في موضوع الدراسة، ومن ثم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج (Statistical Package for Social SPSS Science) وبرنامج AMOS بهدف الوصول لنتائج تسهم في حل مشكلة الدراسة، كما تم إجراء المقابلات الشخصية.

### 2.3 مجتمع الدراسة:

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الفلسطينية التي اختارتها الباحثة في الفصل الأول للعام الدراسي 2021/2022، وكان عددهم (2181) عضو هيئة تدريس حسب الدليل الإحصائي السنوي 2020/2021، (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2021). والذي حددته الباحثة في الجدول التالي:

#### جدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة حسب نوع الجامعة

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

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة للمجتمع الأصلي قدر عددها ب (293) عضو هيئة تدريس، والجدول (2.3) يوضح توزيع عينة الدراسة:

جدول (2.3): توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة

العينة	الجامعة	نوع الجامعة
67	جامعة بيرزيت	جامعات أهلية عامة
74	جامعة النجاح	
141	الإجمالي	
35	جامعة الأقصى	جامعات حكومية
59	جامعة فلسطين التقنية خضوري	
94	الإجمالي	
21	جامعة فلسطين - غزة	جامعات خاصة
37	الجامعة العربية الأمريكية	
58	الإجمالي	

جدول (3.3): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الوزن النسبي	العدد	المتغير	
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 الخبرة
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
32.1%	96	حكومية	
19.8%	58	خاصة	
100.0%	293	الإجمالي	
25.3%	74	جامعة النجاح	الجامعة
22.9%	67	جامعة بيرزيت	
11.9%	35	جامعة الأقصى غزة	

20.1%	59	جامعة فلسطين التقنية-خضوري
12.6%	37	الجامعة العربية الأمريكية
7.2%	21	جامعة فلسطين
100.0%	293	الإجمالي

**ثانياً: المشاركون في المقابلة الشخصية:** قامت الباحثة بإجراء مقابلات شخصية مع عينة من الخبراء التربويين من عمداء ورؤساء أقسام أكاديمية وأعضاء هيئة تدريسية في الجامعات الفلسطينية التي اختارتها الباحثة في برامج كلية التربية والآداب والدراسات العليا، وقد بلغ عدد المشاركين (12) خبيراً، تم اختيارهم بطريقة العينة الهادفة، وهي عينة غنية بالمعلومات من أجل الدراسة المتعمقة للموقف أو الظاهرة.

### 3.3 أدوات الدراسة:

للكشف عن " دور القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، وبناء تصور تطويري مقترح"، ولجمع البيانات المتعلقة في الدراسة الحالية تم التكامل في الاستخدام ما بين أدوات جمع البيانات الكمية والنوعية، استخدمت الباحثة أربعة أدوات بعد الرجوع لمجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وتم عرضها في فصل الدراسات السابقة.

**أولاً: الاستبانة:** استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة الأولى المتمثلة في أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية التي تم تحديدها كمجتمع للدراسة، وقد قامت الباحثة بتصميمها وتطويرها كأداة لجمع المعلومات، وتكونت من:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، والجامعة).

**والقسم الثاني:** يتكون من ثلاثة أدوات (استبانة القيادة الأخلاقية، واستبانة الالتزام التنظيمي، واستبانة الإبداع الإداري).

### 1.3.3 استبانة القيادة الأخلاقية:

وتتكون من ثلاثة مجالات بواقع (30) مفردة موزعة كالاتي:

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

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

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

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

### **2.3.3 خطوات بناء استبانة الدراسة:**

بعد اطلاع الباحثة على الأدب والدراسات السابقة ذات العلاقة ومنها دراسة الشاعر (2017)، ودراسة مقابلة (2020)، ودراسة الطحائية (2019)، ودراسة الزبيدي (2021)، واستطلاع آراء مجموعة من المتخصصين في موضوع البحث، وغيرها من التخصصات ذات العلاقة، وبناء على التوجيهات المستمرة من قبل المشرف الأكاديمي، قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفقاً للخطوات التالية:

- تحديد المجالات الرئيسة للاستبانة.
- صياغة مفردات كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية التي شملت (63) فقرة والملحق رقم (1) يبين الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة على المشرف الأكاديمي لمراجعتها، وتعديل ما يراه غير مناسب، ومن ثم تعديلها.
- عرض الاستبانة على (12) من المحكمين المختصين والملحق رقم (6) يبين أعضاء لجنة التحكيم وأماكن عملهم.
- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها السادة المحكمون، سواء بالحذف أو الإضافة أو التعديل، حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (30) فقرة، والملحق رقم (2) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

### **3.3.3 صدق الاستبانة:**

يقصد بصدق الاستبانة: أن يقيس الاختبار أو الأداة ما وضع لقياسه (المحمودي، 2019)، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

## 1. صدق المحكمين:

يقصد بصدق المحكمين: اتفاق المحكمين أو المبحوثين على أن المقياس أو الأداة صالحة فعلا لتحقيق الهدف الذي أعدت من أجله، ويطلق عليه الصدق الظاهري؛ نظراً لأنه يقوم على رؤية المحكمين أو المبحوثين للصلاحية بشكل عام (عبد الحميد، 2015). حيث قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين ذوي الاختصاص تكونت من (12) متخصصاً كما ورد بالملحق رقم (6)، وقامت الباحثة بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة وفقاً لمقترحاتهم، وصولاً للصورة النهائية -كما ورد بالملحق رقم (2).

## 2. صدق الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وكذلك اتساق المجال الكلي مع الدرجة الكلية للاستبانة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الأداة والدرجة الكلية للمجال نفسه والدرجة الكلية للمجال نفسه مع الدرجة الكلية للاستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة. وقد جاءت النتائج كما في الجدول التالي:

**جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات " والدرجة الكلية للمجال وبين**

### المجالات والاستبانة ككل

معاملات الارتباط			رقم الفقرة
الاستبانة ككل	العلاقات الإنسانية	السلوكات الإدارية	
		.874**	1
		.891**	2
		.940**	3
		.851**	4
		.831**	5
		.858**	6
		.919**	7
		.925**	8
		.889**	9
		.824**	10
		.908**	11
		.838**	12
		.923**	13
		.905**	14
		.804**	15
		.756**	16
		.856**	17
		.927**	18

معاملات الارتباط			رقم الفقرة
الاستبانة ككل	العلاقات الإنسانية	السلوكيات الإدارية	
		.895**	19
		.759**	20
	.775**		21
	.871**		22
	.839**		23
	.898**		24
	.905**		25
	.650**		26
	.791**		27
	.870**		28
	.895**		29
	.823**		30
.962**			الصفات والخصائص الشخصية
.972**			السلوكيات الإدارية
.953**			العلاقات الإنسانية
**الارتباط دال عند مستوى 0.01.			

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات والدرجة الكلية لكل مجال وبين الدرجة الكلية لكل مجال والاستبانة ككل، حيث تبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) وبذلك تعد الأداة صادقة لما وضعت لقياسه.

### 4.3.3 ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي نفس النتائج باستمرار إذا ما استخدم الاختبار أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة (نفس الظروف) (المحمودي، 2019). وقد تحققت الباحثة من ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ والتجزئة النصية بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

### جدول (5.3): ثبات استبانة القيادة الأخلاقية وفقاً لمعامل كرونباخ ألفا والتجزئة النصية

المجال	ألفا كرونباخ	التجزئة النصية	
		قبل التعديل	بعد التعديل
الصفات والخصائص الشخصية	0.967	0.969	0.984
السلوكيات الإدارية	0.958	0.964	0.982
العلاقات الإنسانية	0.95	0.963	0.981
الدرجة الكلية للاستبانة	0.983	0.983	0.991

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (5.3) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.95، 0.967)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.983)، وأن قيم

التجزئة النصفية مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.981،0.984)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.991)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هو في الملحق (2) قابلة للاستخدام.

### 5.3 استبانة الالتزام التنظيمي :

تكونت من ثلاثة مجالات بواقع (24) مفردة موزعة كالتالي:

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

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

**المجال الثالث: الالتزام المعياري**، يتكون 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 الاستبانة بحيث تمثل الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب نفسه.

### 1.5.3 خطوات بناء استبانة الالتزام التنظيمي :

بعد اطلاع الباحثة على الأدب والدراسات السابقة ذات العلاقة ومنها دراسة الزبيدي (2021) ودراسة الطحاينة (2019) ودراسة جندي (2018)، واستطلاع آراء مجموعة من المتخصصين في موضوع البحث وغيرها من التخصصات ذات العلاقة، وبناء على التوجيهات المستمرة من قبل المشرف الأكاديمي، قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفقاً للخطوات التالية:

- تحديد المجالات الرئيسة للاستبانة.
- صياغة فقرات كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية الذي شمل (27) مفردة.
- عرض الاستبانة على المشرف الأكاديمي لمراجعتها، وتعديل ما يراه غير مناسب، ومن ثم تعديلها.
- عرض الاستبانة على (12) من المحكمين المختصين، والملحق رقم (6) يبين أعضاء لجنة التحكيم وأماكن عملهم.

- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها السادة المحكمون، سواء بالحذف أو الاضافة أو التعديل، حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (24) مفردة، والملحق رقم (2) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

### 2.5.3 صدق استبانة الالتزام التنظيمي :

وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1. صدق المحكمين:

قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين ذوي الاختصاص تكونت من (12) متخصصا بالملحق رقم (6)، وقامت الباحثة بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل واطافة وفقاً لمقترحاتهم، وصولاً للصورة النهائية - انظر الملحق رقم (2).

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

قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه، والدرجة الكلية للمجال نفسه مع الدرجة الكلية للاستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة. والجدول التالي يبين نتائج ذلك:

جدول (6.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال ككل والدرجة الكلية للمجال وبين

كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة

معاملات الارتباط				رقم الفقرة
الاستبانة ككل	الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري	الالتزام العاطفي	
			.667**	1
			.882**	2
			.808**	3
			.712**	4
			.697**	5
			.745**	6
			.848**	7
			.749**	8
			.795**	9
		.744**		10
		.808**		11
		.837**		12
		.745**		13
		.875**		14

معاملات الارتباط				رقم الفقرة
الاستبانة ككل	الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري	الالتزام العاطفي	
		.630**		15
		.710**		16
		.830**		17
	.866**			18
	.890**			19
	.923**			20
	.852**			21
	.906**			22
	.920**			23
	.931**			24
.948**				الالتزام العاطفي
.944**				الالتزام الاستمراري
.948**				الالتزام المعياري
الارتباط دال عند مستوى 0.01. **				

يوضح جدول (6.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات " والدرجة الكلية لكل مجال وبين الدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، حيث تبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) وبذلك تعد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3.5.3 ثبات استبانة الالتزام التنظيمي Reliability:

وقد تحققت الباحثة من ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ والتجزئة النصية بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

#### جدول (7.3): ثبات استبانة الالتزام التنظيمي وفقاً لمعامل كرونباخ ألفا والتجزئة النصية

التجزئة النصية		ألفا كرونباخ	المجال
قبل التعديل	بعد التعديل		
0.92	0.958	0.909	الالتزام العاطفي
0.892	0.943	0.903	الالتزام الاستمراري
0.965	0.982	0.958	الالتزام المعياري
0.974	0.987	0.969	الدرجة الكلية للاستبانة

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (7.3) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.903، 0.958)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.969)، وأن قيم التجزئة النصية مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.943، 0.982)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.987)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للاستخدام.

### 4.5.3 استبانة الإبداع الإداري:

تكونت من أربعة مجالات بواقع (31) مفردة موزعة كالآتي:

المجال الأول: الأصالة، يتكون من (9) فقرات.

المجال الثاني: الطلاقة الفكرية، يتكون من (6) فقرات.

المجال الثالث: المرونة، يتكون من (8) فقرات.

المجال الرابع: الحساسية للمشكلات، يتكون من (8) 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 الاستبانة، بحيث تمثل الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب نفسه.

### 5.5.3 خطوات بناء استبانة الإبداع الإداري:

بعد اطلاع الباحثة على الأدب والدراسات السابقة ذات العلاقة ومنها دراسة الشاعر (2017)، ودراسة (Arokiasamy, et al., 2022)، واستطلاع آراء مجموعة من المتخصصين في موضوع البحث وغيرها من التخصصات ذات العلاقة، وبناء على التوجيهات المستمرة من قبل المشرف الأكاديمي، قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفقاً للخطوات التالية:

- تحديد المجالات الرئيسية للاستبانة.
- صياغة فقرات كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية التي شملت (28) فقرة.
- عرض الاستبانة على المشرف الأكاديمي لمراجعتها، وتعديل ما يراه غير مناسب، ومن ثم تعديلها.
- عرض الاستبانة على (12) من المحكمين المختصين والملحق رقم (6) يبين أعضاء لجنة التحكيم وأماكن عملهم.
- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها السادة المحكمون، سواء بالحذف أو الإضافة أو التعديل، حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (31) فقرة، والملحق رقم (2) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

### 6.5.3 صدق استبانة الإبداع الإداري:

وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1. صدق المحكمين:

قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين ذوي الاختصاص تكونت من (12) متخصصا بالملحق رقم (6)، وقامت الباحثة بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة وفقاً لمقترحاتهم، وصولاً للصورة النهائية - انظر الملحق رقم (2).

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

قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه والدرجة الكلية للمجال نفسه مع الدرجة الكلية للاستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة. والجدول التالي يبين نتائج ذلك:

**جدول (8.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات والدرجة الكلية لكل مجال**

**والدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية للاستبانة**

معاملات الارتباط				رقم الفقرة
الاستبانة ككل	الحساسية للمشكلات	المرونة	الطلاقة الفكرية	
			.863**	1
			.853**	2
			.857**	3
			.895**	4
			.901**	5
			.857**	6
			.877**	7
			.885**	8
			.835**	9
			.847**	10
			.873**	11
			.919**	12
			.880**	13
			.861**	14
			.893**	15
		.820**		16
		.917**		17
		.885**		18
		.887**		19
		.910**		20
		.855**		21

معاملات الارتباط					رقم الفقرة
الاصالة	الطلاقة الفكرية	المرونة	الحساسية للمشكلات	الاستبانة ككل	
		.836**			22
		.895**			23
			.824**		24
			.838**		25
			.896**		26
			.931**		27
			.897**		28
			.884**		29
			.892**		30
			.913**		31
.974**					الاصالة
.955**					الطلاقة الفكرية
.974**					المرونة
.970**					الحساسية للمشكلات
**الارتباط دال عند مستوى 0.01					

يوضح جدول (8.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات والدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية للاستبانة، حيث تبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) وبذلك تعد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### 7.5.3 ثبات الاستبانة Reliability:

وقد تحققت الباحثة من وقد تحققت الباحثة من ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ والتجزئة النصية بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (9.3): نتائج قياس ثبات استبانة الإبداع الإداري وفقاً لمعامل كرونباخ ألفا والتجزئة النصية

المجال	ألفا كرونباخ	التجزئة النصية	
		قبل التعديل	بعد التعديل
الاصالة	0.959	0.975	0.987
الطلاقة الفكرية	0.94	0.938	0.968
المرونة	0.956	0.948	0.973
الحساسية للمشكلات	0.96	0.963	0.981
الدرجة الكلية للاستبانة	0.987	0.991	0.995

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (9.3) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.94،0.96)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.987)، وأن قيم التجزئة النصفية مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.968،0.987)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.995)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هو في الملحق (2) قابلة للاستخدام.

**ثانياً: المقابلة:** وهي أداة من أدوات جمع المعلومات والبيانات؛ تستخدم للحصول على بيانات تتعلق بوجهات نظر المبحوثين وتفسيرها وتحليلها بأسلوب البحث النوعي، حيث قامت الباحثة بإجراء مقابلات شخصية مع عينة هادفة تكونت من (12) من عمداء ورؤساء أقسام أكاديمية وأعضاء هيئة تدريسية في الجامعات الفلسطينية التي حددتها الباحثة.

#### إجراءات المقابلة:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة بصورتها النهائية وفق الإجراءات المذكورة سابقاً، تم تحديد الأهداف المراد تحقيقها من المقابلة بشكل يحقق التكامل بين أهداف الاستبانة وأهداف المقابلة، ويحقق أهداف الدراسة بشكل عام، وبناءً على تلك الأهداف تم إعداد أسئلة المقابلة، وتكونت أسئلة المقابلة بصورتها الأولية من (5) أسئلة كما ورد في الملحق(3)، حيث تم عرض أسئلة المقابلة على المشرف، وللتأكد من صدق الأداة تم إجراء الصدق لأداة المقابلة عن طريق صدق المحكمين حيث تم عرضها على(9) محكمين من المتخصصين في التربية والإدارة التربوية كما ورد بالملحق(7)، وقامت الباحثة بإجراء التعديلات المطلوبة والإضافة والحذف وفقاً لمقترحاتهم، ومن ثم تم اعتمادها بعد تحكيمها من قبل المحكمين في الملحق(4)، وتكونت من ثلاثة محاور، و(4) أسئلة رئيسة، تتفرع منها عدة أسئلة لتحقيق الهدف من المقابلة.

#### وقد تمت وفق الخطوات الآتية:

- قامت الباحثة بالتنسيق مع مجموعة من الخبراء في الجامعات الفلسطينية للحصول على مواعيد مناسبة لإجراء المقابلات.
- قامت الباحثة بإجراء المقابلات بشكل شخصي مع أفراد العينة وبلغ عددهم(12) خبيراً من(العمداء، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية

التي اختارتها الباحثة) خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2021 / 2022، خلال الفترة الواقعة ما بين 2022/5/21 - 2022/6/30.

- تم تسجيل المقابلات صوتياً بعد موافقة المشاركين من عمداء ورؤساء أقسام وأعضاء هيئة تدريسية للاستماع إليها لاحقاً.

- تم تفرغ المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها من المقابلات بالطريقة السردية تبعاً لاستجابة كل فرد من أفراد العينة، وقامت الباحثة بتحليلها وتصنيفها وفق محاور وتحديد نقاط الاتفاق والاختلاف وأهم ما أجمع عليه أفراد العينة لاستخراج النتائج ومناقشتها، ومن ثم استخدام أسلوب peel للتحليل النوعي للبيانات، وفيما يلي توضيح لهذه الطريقة:

- P = Point : الفكرة الأساسية في المقطع المكتوب الذي يريد الباحث توصيلها إلى القارئ .  
- E = Example: المثال، وفي البحث العلمي هو المقطع المقتبس من المقابلة أو الملاحظة أو الوثيقة المراد تحليلها.  
- E= Explanation: شرح المقطع المقتبس وتوضيح كيف أن المثال المذكور يوضح، ويدعم فكرة الباحث.

- L= Link [Interpretation + Evidence from Literature Review or Theory]: الربط، الذي يتضمن نقطتين: تفسير الباحث للفكرة والأمثلة من خلال رأيه وخبرته وثقافته وفلسفته الخاصة + الربط بالدراسات السابقة أو النظريات (العدساني، 2017).

- ومن ثم تم التأكد من الثبات بإعادة التحليل من قبل الباحثة بعد أسبوعين من التحليل الأول.

### 7.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

#### - اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

تم استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (23.3).

### جدول (10.3): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
القيادة الأخلاقية	0.07	0.159
الالتزام التنظيمي	0.064	0.235
الإبداع الإداري	0.081	0.623

يتبين من جدول (10.3) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

#### - الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولموجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
6. اختبار AMOS واختبار Sobel لدراسة تأثير المتغير الوسيط.
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
8. اختبار شيفيه للمقارنة البعدية (Scheffe)، لبيان دلالة الفروق للفرضيات التي تم رفضها.

9. وقد تم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة المعتمدة حسب الجدول الآتي (ملحم، 2000م، ص 42):

**جدول (11.3): المحك المعتمد في الدراسة**

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جدا	من 20%-36%	من 1 – 1.80
قليلة	أكبر من 36%- 52%	1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52%- 68 %	2.60 – 3.40
كبيرة	أكبر من 68%- 84%	3.40 – 4.20
كبيرة جدا	أكبر من 84 %-100%	أكبر من 4.20 -5

## الفصل الرابع

### تحليل النتائج ومناقشتها

تمهيد.

1.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

2.4 اختبار الفرضيات.

## الفصل الرابع

### تحليل النتائج ومناقشتها

#### تمهيد:

يقدم الفصل الحالي عرضاً لتحليل النتائج ومناقشتها، وذلك بغرض الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها؛ لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS). كما تم عرض نتائج المقابلة الشخصية.

#### 1.4 القسم الأول: الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

1.1.4 إجابة التساؤل الأول: الذي ينص على: "ما واقع القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟"، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة فيما يلي:

جدول (1.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات القيادة الأخلاقية والاستبانة ككل.

المجال	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
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
الدرجة الكلية للاستبانة	293	3.59	0.95	71.91%		كبيرة

من جدول (1.4) يمكن استخلاص ما يلي:

– جميع المتوسطات الحسابية للمجالات الفرعية لاستبانة القيادة الأخلاقية والاستبانة ككل جاءت كبيرة، وبشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي لاستبانة "القيادة الأخلاقية" يساوي (3.59) بوزن نسبي (71.91%)، وهذا يعني أن مستوى القيادة الأخلاقية جاء بدرجة كبيرة لدى أفراد العينة على الدرجة الكلية ومجالات الاستبانة، وتعزو الباحثة النتيجة لكون أعضاء الهيئة التدريسية يشعرون بالأثر الأخلاقي في التعامل والاتصال والتواصل لدى رؤساء الأقسام،

ولإدراك رؤساء الأقسام لأهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز ثقة الأفراد بأنفسهم وبقيادتهم وجامعتهم وبالمجتمع الذي ينتمون إليه، وانخفاض التوتر والقلق داخل المؤسسة، بالإضافة لانخفاض الممارسات اللاأخلاقية، والاستجابة السريعة للقرارات الإدارية، وزيادة الانتماء للجامعة، ودورها الفاعل في إمداد أعضاء الهيئة التدريسية بثقافة قوية تضفي المصداقية والشرعية لرؤية، الجامعة كما ورد في الإطار النظري في دراسة كل من حسنين (2019) و الجعيثي (2017) اللتين أشارتا لأهمية القيادة الأخلاقية، كما إن الصفات والخصائص الإنسانية التي يتحلى بها القائد الأخلاقي، تؤدي لبناء علاقات جيدة بين رئيس القسم وأعضاء الهيئة التدريسية؛ ما يؤثر في تقدير أعضاء الهيئة التدريسية لدرجة ممارسة رئيس القسم للقيادة الأخلاقية، ويستطيع كذلك إلهامهم وتطويرهم والاستفادة من أقصى طاقاتهم في العمل بشكل تعاوني ومثمر، ويعزز الدافع للعمل بمحاكاة سلوك القيادة، فيما ترسخ السلوكيات الإدارية العمل المؤسسي القائم على النزاهة والشفافية والمرونة في تطبيق القوانين والأنظمة؛ ما يخلق بيئة عمل إيجابية وينعكس على ارتفاع الالتزام لدى العاملين ويقلل من معدل الدوران، أما العلاقات الإنسانية فتزيل الحواجز بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ويتعاملون براحة وتلقائية نتيجة التعامل الإنساني فيما بينهم، ويدعم الاستقرار والثقة بين الأفراد، ويرفع مستوى الأداء الناتج من العلاقات الجيدة مع القيادة؛ ما ينعكس إيجاباً على المرؤوسين، وينعكس بصورة إيجابية على الأداء في القسم وعلى الجامعة ككل.

- وتتفق هذه النتيجة ودراسة الطحاينة (2019) التي دلت أن مستوى القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات التربية الرياضية كان مرتفعاً بشكل عام، ودراسة نصر الدين (2021) التي أظهرت أن تصورات عينة الدراسة نحو ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة للقيادة الأخلاقية كانت بشكل كبير، ودراسة الشاعر (2017) التي أظهرت مستوى مرتفعاً للممارسات الأخلاقية من قبل أفراد العينة، ودراسة البدوي (2023) التي جاء فيها واقع القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية بمستوى كبير. وتختلف مع دراسة الصراف (2022) التي أظهرت مستوى متوسطاً للقيادة الأخلاقية، ونتيجة دراسة (Bhana & Bayat, 2020) التي جاءت بدرجة ممارسة ضعيفة.

أما ترتيب أبعاد أداة القيادة الأخلاقية حسب أوزانها النسبية فجاءت على النحو الآتي:

- جاء مجال الصفات والخصائص الشخصية في الترتيب الأول، وحصل على أعلى متوسط حسابي (3.65)، تلاه مجال السلوكيات الإدارية بمتوسط حسابي (3.57)، وأخيراً مجال العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي حسب الترتيب (3.56) .
- وتعزو الباحثة النتيجة إلى اتصاف رؤساء الأقسام بالخصائص والصفات الشخصية الأخلاقية، وتمثلهم للأمانة والنزاهة والصدق وإظهار القدوة الحسنة في تعاملاتهم وسلوكياتهم وتقبلهم للنقد، وفي تفاعلهم مع أعضاء الهيئة التدريسية بشكل شبه يومي، كما ورد في الإطار النظري في دراسة (الجعيثني، 2017)، وهذه الصفات والخصائص يمكن ملاحظتها بشكل واضح، ولا بد لهذه الأخلاقيات الشخصية من التطابق مع الأخلاقيات المهنية فلا يحصل أي تضارب أو ازدواجية، ما ينعكس بشكل إيجابي في التأثير بالمرؤوسين، وعلى سلوكياتهم والخصائص والصفات الشخصية لهم، وبالتالي تسهم من الحد من السلوكيات غير المرغوبة والسلبية في الجامعة، باعتبارها أسلوباً ونهجاً يحترم حقوق وكرامة الآخرين. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشاعر (2017)، ودراسة البدوي (2023) التي توصلت إلى أن الخصائص الشخصية جاءت في المرتبة الأولى، واختلفت مع دراسة الطحاينة (2019) الذي جاء مجال الصفات الشخصية الأخلاقية في الترتيب الثاني.
- وجاء المجال الثاني السلوكيات الإدارية في المرتبة الثانية، وتعزو الباحثة النتيجة إلى تحلي رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية بالمسؤولية المهنية والأخلاقية التي تسود المجتمع الأكاديمي، والموضوعية في كافة الممارسات الإدارية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشاعر (2017)، بينما اختلفت مع دراسة الطحاينة (2019) التي حل فيها في المرتبة الثالثة.
- أما العلاقات الإنسانية فجاءت بالمرتبة الأخيرة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة البدوي (2023) التي دلت على أن هذا المجال حل بوصفه أقل مجالات القيادة الأخلاقية. واختلفت مع دراسة الطحاينة (2019) التي حصل فيها هذا البُعد على المرتبة الأولى.

وفيما يلي تفصيل لفقرات كل مجال منفردة:

**- تحليل فقرات مجال "الصفات والخصائص الشخصية"**

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (2.4).

**جدول (2.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة لكل فقرة من فقرات مجال "الصفات والخصائص الشخصية"**

رقم الفقرة	الفقرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
10	يتعامل باحترام مع أعضاء الهيئة التدريسية.	293	3.89	1.10	77.75%	1	كبيرة
1	يتحرى رئيس القسم الصدق في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية.	293	3.74	1.14	74.88%	2	كبيرة
2	يتمثل النزاهة في تصرفاته.	293	3.73	1.10	74.68%	3	كبيرة
6	يحرص على الألفة بين أعضاء الهيئة التدريسية.	293	3.68	1.12	73.65%	4	كبيرة
9	يحرص على تحقيق العدالة بين أعضاء الهيئة التدريسية.	293	3.64	1.18	72.76%	5	كبيرة
5	يعكس القدوة الحسنة في سلوكه مع الآخرين.	293	3.62	1.17	72.49%	6	كبيرة
7	يسعى لحل الخلافات بين أعضاء الهيئة التدريسية ضمن الأنظمة والتعليمات.	293	3.61	1.13	72.29%	7	كبيرة
8	ينسب النجاح إذا تحقق للفريق الذي أنجزه.	293	3.56	1.17	71.26%	8	كبيرة
3	يتحمل مسؤولية أخطائه.	293	3.55	1.14	70.99%	9	كبيرة
4	يتقبل النقد برحابة صدر.	293	3.47	1.19	69.35%	10	كبيرة
	الدرجة الكلية	293	3.65	1.003	73.01%		كبيرة

من جدول (2.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لهذا المجال جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال "الصفات والخصائص الشخصية" يساوي (3.65) وبوزن نسبي (73.01%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات نحو امتلاك القيادة للصفات والخصائص الأخلاقية جاءت بدرجة كبيرة، وهو ما يعكس إدراك رؤساء الأقسام لأهمية هذه الصفات كونها مقومات أساسية للقيادة، حيث إن هذه الصفات والخصائص الشخصية تُعد من الخصال والقيم التي ينادي بها ديننا الإسلامي الحنيف كأساس للتنشئة الاجتماعية، والقواعد والمبادئ المنظمة للسلوك الإنساني، التي يحرص على إظهارها من خلال احتكاكه وتعامله اليومي مع أعضاء الهيئة التدريسية، و تعكس سلوك رئيس القسم كقدوة حسنة للمرؤوسين الذي يلتزم الخلق الحسن في تعامله وفي الاتصال والتواصل الفعال مع أعضاء هيئة التدريس، كما يتحرى الصدق والأمانة والنزاهة في تصرفاته معهم كما يُقدم لهم الدعم اللازم، ويلبي احتياجاتهم، ويعمل على حل مشكلاتهم؛ ما يخلق منظمة ذات مناخ أخلاقي، كما ورد في الإطار النظري في مرجع السعود (2013) الذي أشار فيه لمصادر الأخلاق في الإدارة التربوية، وتتفق هذه النتيجة ودراسة الطحاينة (2019) التي دلت أن مستوى السلوك الأخلاقي الناجم عن مجال الصفات الشخصية الأخلاقية كان مرتفعاً، ودراسة البدوي (2023) التي أظهرت درجة موافقة بدرجة كبيرة من وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات نحو امتلاك القيادة للصفات والخصائص الأخلاقية.

- جاءت الفقرة العاشرة: "يتعامل باحترام مع أعضاء الهيئة التدريسية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.89)، تلاها الفقرة الأولى "يتحرى رئيس القسم الصدق في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية" بمتوسط حسابي (3.74)، ثم الفقرة الثانية، ثم الفقرة السادسة، ثم الفقرة التاسعة، ثم الفقرة الخامسة، ثم الفقرة السابعة، ثم الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي على التوالي (3.73، 3، 3.68، 3.64، 3.62، 3.61، 3.56، 3.55)، ثم الفقرة الثالثة "يتحمل مسؤولية أخطائه"، بمتوسط حسابي (3.55)، وأخيراً الفقرة الرابعة "يتقبل النقد برحابة صدر" بأقل متوسط حسابي بلغ (3.47).

- وتعزو الباحثة النتيجة لكون التعامل باحترام من الصفات الهامة لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤثر العلاقة الأكاديمية في الجامعة ما بين القيادة الأخلاقية وأعضاء هيئة التدريس. كما أن تعزيز رؤساء الأقسام كقيادة أخلاقية للمناخ الأخلاقي داخل الجامعة يعكس على العمل

والأداء بشكل إيجابي، كما أن الاحترام قاعدة أساسية ومهمة تبنى عليها العلاقات الإنسانية في أي منظمة.

- بينما جاءت الفقرة " يتقبل النقد برحابة صدر" بأقل متوسط حسابي بلغ (3.47) وبدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة النتيجة لحساسية القائد لكثرة الأعباء والمهام التي تقع على عاتقه، وعدم تقبل الطبيعة البشرية بشكل عام للنقد.

#### - تحليل فقرات مجال " السلوكيات الإدارية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (3.4).

**جدول (3.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من**

#### **فقرات مجال " السلوكيات الإدارية "**

رقم الفقرة	الفقرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
2	يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات المنظمة للعمل.	293	3.87	0.99	77.41%	1	كبيرة
4	يراعي البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات الإدارية.	293	3.74	1.07	74.81%	2	كبيرة
8	يقدم كافة التسهيلات والإمكانيات اللازمة لنجاح العمل في القسم.	293	3.62	1.15	72.35%	3	كبيرة
1	يعمل رئيس القسم بجد لتحقيق رؤية الجامعة.	293	3.60	1.06	72.08%	4	كبيرة
3	يعزز الجوانب الإيجابية لدى أعضاء الهيئة التدريسية.	293	3.58	1.11	71.54%	5	كبيرة
5	يشارك أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات.	293	3.57	1.16	71.47%	6	كبيرة
7	يعتمد الموضوعية في تقييم أعضاء الهيئة التدريسية وفق معايير واضحة ومحددة.	293	3.56	1.13	71.26%	7	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
6	يقوم بتفويض بعض الصلاحيات لأعضاء الهيئة التدريسية.	293	3.42	1.14	68.33%	8	كبيرة
9	يوفر تغذية راجعة لأعضاء الهيئة التدريسية.	293	3.41	1.13	68.26%	9	كبيرة
10	يوفر فرص التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية.	293	3.37	1.16	67.37%	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	293	3.57	0.933	71.49%		كبيرة

من جدول (3.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لهذا المجال جاءت كبيرة باستثناء الفقرة الأخيرة" يوفر فرص التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية" جاءت بدرجة متوسطة، كما جاء المتوسط الحسابي للمجال ككل بدرجة كبيرة، بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال "السلوكيات الإدارية" يساوي (3.57) وبوزن نسبي (71.49%)، وتعزو الباحثة النتيجة إلى وعي رئيس القسم بأهمية اتصاف سلوكه الإداري والقيادي بالسمات الأخلاقية، والموضوعية والمهنية وكيفية ممارستها في بيئة العمل بفعالية وكفاءة، وتطبيق الأنظمة والقوانين والتعليمات لأهميتها في أداء العمل بنجاح، واستقرار العمل، والسعي لتحقيق رؤية ورسالة الجامعة، وتهيئة المناخ الأخلاقي المناسب لتحقيق الأهداف كما ورد في الإطار النظري في أهداف القيادة الأخلاقية (Adeoye, 2021)، فافتران الأخلاق مع الإدارة يرفع من روح المسؤولية والالتزام ورفع كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية وتحفيزهم للعمل والإنجاز.
- جاءت الفقرة الثانية " يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات المنظمة للعمل" في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (3.87) وبدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى إيمانه بأهمية الالتزام بالقوانين والتعليمات في استقرار العمل، وتحقيق رؤية وأهداف الجامعة بكل سلاسة، وأن هذا الالتزام هو متطلب للنجاح والاستمرار في العمل، وسبب رئيس للرضا الوظيفي نتيجة التزام القيادة بتطبيق القوانين والسلطة بعدالة ومساواة كما ورد في الإطار النظري في أهداف القيادة الأخلاقية (Adeoye, 2021)، تلاها الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.74) ثم الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي (3.62)، ثم الفقرة الأولى (3.60)، ثم الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي (3.58) ثم الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي (3.57)، ثم الفقرة السابعة بمتوسط حسابي (3.56)، ثم الفقرة السادسة بمتوسط حسابي (3.42) ثم الفقرة التاسعة "يوفر تغذية راجعة

لأعضاء الهيئة التدريسية" بمتوسط حسابي (3.41) وبدرجة كبيرة، وأخيرًا الفقرة العاشرة "يوفر فرص التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية" بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وبدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى قلة الإمكانيات المادية، وعدم توفر فرص تدريب ملائمة داخلية، بالإضافة لأن التدريب والتطوير ليست من مهام ومسؤوليات رئيس القسم المباشرة، وإنما تكون ضمن عمادات متخصصة بالتطوير.

- تتفق النتيجة مع دراسة الطحاينة (2019) التي أظهرت أن مستوى القيادة الأخلاقية الناجم عن الصفات الإدارية الأخلاقية كان مرتفعاً، ودراسة الشاعر (2017) ودراسة قطيشات والقضاة (2018) حيث أشارت إلى أن مستوى السلوك القيادي الأخلاقي الناجم عن مجال الصفات الإدارية الأخلاقية كان مرتفعاً.

#### - تحليل فقرات مجال " العلاقات الإنسانية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.4).

جدول (4.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من

#### فقرات مجال " العلاقات الإنسانية "

رقم الفقرة	الفقرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
5	يعمل مع الزملاء بروح التعاون.	293	3.68	1.14	73.52%	1	كبيرة
8	يحافظ على أسرار أعضاء الهيئة التدريسية الشخصية.	293	3.66	1.21	73.24%	2	كبيرة
2	يدعم الحوار والنقاش بحرية في بيئة العمل.	293	3.62	1.09	72.42%	3	كبيرة
4	يحرص على بناء علاقات مع الزملاء.	293	3.61	1.13	72.22%	4	كبيرة

رقم الفقرة	الفقرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
9	يتعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية بموضوعية بعيداً عن العلاقات الشخصية.	293	3.61	1.18	72.15%	5	كبيرة
10	يعزز ثقة أعضاء الهيئة التدريسية ببعضهم.	293	3.57	1.17	71.47%	6	كبيرة
3	يهتم بالحاجات الإنسانية لأعضاء الهيئة التدريسية.	293	3.56	1.14	71.19%	7	كبيرة
6	يشارك أعضاء الهيئة التدريسية مناسباتهم الاجتماعية.	293	3.50	1.18	69.97%	8	كبيرة
1	يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية الجدد باستمرار.	293	3.47	1.14	69.35%	9	كبيرة
7	يستثمر علاقاته مع المجتمع المحلي لمصلحة الجامعة.	293	3.34	1.17	66.83%	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	293	3.56	1.001	71.24%		كبيرة

من جدول (4.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لهذا المجال جاءت بدرجة كبيرة باستثناء الفقرة السابعة جاءت بدرجة متوسطة، كما جاء المتوسط الحسابي للمجال ككل بدرجة كبيرة، وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " العلاقات الإنسانية " يساوي (3.56) وبوزن نسبي (71.24%)، وتعزو الباحثة النتيجة إلى وعي رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية بأهمية العلاقات الإنسانية وإقامة علاقات ودية مع أعضاء الهيئة التدريسية تقوم على الاحترام والمشاركة وتبادل الخبرات، وتلبية حاجات أعضاء الهيئة التدريسية الخاصة، والتعامل معهم باحترام وتواضع ومشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية، ومراعاة مشاعرهم والاهتمام الإنساني بهم؛ ما يسهم في رفع مستوى الأداء في القسم، ويحسن من الاتصال والتواصل في القسم، وتوثيق الصلات الودية والتعاون والعمل كفريق والثقة المتبادلة، وشيوع الراحة النفسية، وخلق أجواء إيجابية محفزة؛ ما يؤدي كذلك لرفع الروح المعنوية، ويزيد من الدافعية للعمل والإنجاز في تحقيق رؤية وأهداف القسم والجامعة ككل، كما تمت الإشارة له في الإطار النظري في دراسة (Bahadori,

(et al., 2021) التي وضحت أهمية وتأثير القيادة الأخلاقية الإيجابي على المنظمة ككل. وتتفق النتيجة مع دراسة الطحاينة (2019) التي أشارت إلى أن مستوى السلوك القيادي الأخلاقي الناجم عن مجال العلاقات الإنسانية كان مرتفعاً.

جاءت الفقرة الخامسة "يعمل مع الزملاء بروح التعاون" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.68) وبدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى إيمان القيادة بأهمية العمل الجماعي، والعمل ضمن فريق، والتعاون في تبادل الخبرات، والخروج بأفكار خلاقة وإبداعية وتحقيق مستويات أفضل في الأداء، كما ويحسن من الاتصال والتواصل في العمل ويبني ثقة متبادلة بين الطرفين (دهليز، وغالي، 2018)، تلاها الفقرة الثامنة "يحافظ على أسرار أعضاء الهيئة التدريسية الشخصية" بمتوسط حسابي (3.66) وبدرجة كبيرة، ثم الفقرة الثانية (3.62)، ثم الفقرة الرابعة (3.61)، ثم الفقرة التاسعة (3.61)، ثم الفقرة العاشرة (3.57)، ثم الفقرة الثالثة (3.56)، ثم الفقرة السادسة بمتوسط حسابي (3.50) ثم الفقرة الأولى "يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية الجدد باستمرار" في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.47) وبدرجة كبيرة، وأخيراً الفقرة السابعة "يستثمر علاقاته مع المجتمع المحلي لمصلحة الجامعة" بمتوسط حسابي (3.34) وبدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة النتيجة إلى كثرة المهام والأعباء الإدارية التي يقوم بها رئيس القسم بالإضافة للعبء الأكاديمي، ومتابعة الطلبة، والمشاركات العلمية في المؤتمرات وغيرها؛ ما يحد من علاقته مع المجتمع المحلي.

- اتفقت نتائج الدراسة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية ومجالاتها مع نتائج دراسة الطحاينة (2019) التي أكدت على أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لدى عمداء كليات التربية الرياضية كان مرتفعاً بشكل عام، ودراسة نصر الدين (2021) التي أظهرت أن تصورات عينة الدراسة نحو ممارسة المسؤولين في الجامعات محل الدراسة للقيادة الأخلاقية كانت بشكل كبير.

**2.1.4 - إجابة التساؤل الثاني: الذي ينص على: " ما واقع الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟"،** حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة فيما يلي:

**جدول (5.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات الالتزام التنظيمي والاستبانة ككل**

الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المجال
كبيرة	1	75.18%	0.94	3.76	293	الالتزام المعياري
كبيرة	2	73.66%	0.82	3.68	293	الالتزام الاستمراري
كبيرة	3	72.98%	0.84	3.65	293	الالتزام العاطفي
كبيرة		73.85%	0.82	3.69	293	الدرجة الكلية

من جدول (5.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية للمجالات الفرعية لاستبانة الالتزام التنظيمي والاستبانة ككل جاءت كبيرة، وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لاستبانة "الالتزام التنظيمي" يساوي (3.69) وبوزن نسبي (73.85%)، وتعزو الباحثة النتيجة لكون أعضاء هيئة التدريس يشعرون برغبة رؤساء الأقسام في الجامعة بالبقاء والاستمرار بعملهم في الجامعة، بما يعكس انتماءهم تجاه جامعتهم التي يعملون بها، ويبدلون جهودهم لتحقيق أهدافها، ويستشعرون تطابق قيمهم وقيم الجامعة وارتباطهم وحبهم للجامعة ولمهنتهم، لما توفره من ميزات مادية ومعنوية، بالإضافة للمكانة الاجتماعية المرموقة في المجتمع؛ ما يولد شعورا كبيرا بالانتماء والالتزام ومستعدون لبذل كافة الجهود من أجل رفعتها وتطورها لضمان نجاحها واستمراريتها.
- جاء مجال الالتزام المعياري في الترتيب الأول بأعلى متوسط حسابي (3.76) بدرجة كبيرة، تلاه مجال الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي (3.68) بدرجة كبيرة، وأخيراً مجال الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي (3.65) وبدرجة كبيرة .
- وتعزو الباحثة النتيجة إلى إيمان رؤساء الأقسام بالأقسام والجامعات التي يعملون بها، وقبولهم للقيم والأهداف التي تتبناها هذه الجامعات، وتجسد هذه المنظومة القيمية في الالتزام المعياري المستمد من قيم الفرد وتنشئته الاجتماعية، والرغبة في الاستمرار والعمل في الجامعة، لقتاعتهم بالفوائد والمنافع المتبادلة بين الفرد والجامعة التي يعمل بها والتي تقود لتحقيق ذاتهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية والسيكولوجية، واستعدادهم لبذل الجهد من أجلها؛ لما توفره من مكانة اجتماعية مرموقة في المجتمع، وما توفره من ميزات معنوية ومادية، وفرص النمو المهني والترقيات التي تعطي شعورا كبيرا بالالتزام والانتماء، وتجعلهم أكثر ارتباطا

بجامعاتهم نتيجة الارتباط العاطفي والوجداني بها كما ورد في الإطار النظري في مرجع غالي (2015) الذي أشار فيه لأهمية الالتزام التنظيمي. وفيما يلي تفصيل فقرات كل مجال منفردة:

#### - تحليل فقرات مجال "الالتزام العاطفي"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (6.4).

**جدول (6.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة لكل**

#### **فقرة من فقرات مجال "الالتزام العاطفي"**

رقم الفقرة	الفقرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
2	يشعر بالفخر كونه أحد الأفراد العاملين في الجامعة.	293	3.84	0.95	76.72%	1	كبيرة
7	يمتلك شعورا قويا بالانتماء للجامعة.	293	3.78	1.04	75.70%	2	كبيرة
6	يرى أن جامعتة تستحق الولاء من قبل أعضاء الهيئة التدريسية فيها.	293	3.75	1.04	74.95%	3	كبيرة
3	يلتزم بدرجة عالية تجاه عمله.	293	3.74	1.05	74.74%	4	كبيرة
9	يشعر بالسعادة إزاء عمله بالجامعة.	293	3.73	1.08	74.68%	5	كبيرة
8	تتوافق قيمه الشخصية والقيم السائدة في الجامعة.	293	3.57	1.09	71.33%	6	كبيرة
4	يتعامل مع مشكلات العمل كأنها مشكلاته الخاصة.	293	3.51	1.05	70.10%	7	كبيرة
5	يرتبط بعمله بدوافع ذاتية	293	3.49	1.04	69.83%	8	كبيرة
1	يستمتع رئيس القسم بالحديث عن عمله.	293	3.44	1.11	68.81%	9	كبيرة
	الدرجة الكلية	293	3.65	0.84	72.98%		كبيرة

من جدول (6.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال والدرجة الكلية جاءت بدرجة كبيرة، وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال "الالتزام العاطفي" يساوي (3.65) وبوزن نسبي (72.98%)، وتعزو الباحثة النتيجة إلى المشاعر القوية التي يحملها رئيس القسم تجاه جامعتة والارتباط والعلاقة القوية الوجدانية التي تربطه بأعضاء الهيئة

التدريسية والتعامل كأسرة واحدة في القسم، ما يسهم في بناء علاقات ودية اجتماعية فيما بينهم والاعتزاز بالجامعات التي يعملون فيها كما ورد في الإطار النظري في أبعاد الالتزام التنظيمي ( الزبيدي، 2021) و(الحارثي، 2019).

- جاءت الفقرة الثانية "يشعر بالفخر كونه أحد الأفراد العاملين في الجامعة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.84) بدرجة كبيرة، تلاها الفقرة السابعة " يمتلك شعورا قويا بالانتماء للجامعة " بمتوسط حسابي (3.78) بدرجة كبيرة، ثم الفقرة السادسة (3.75)، ثم الفقرة الثالثة (3.74)، ثم الفقرة التاسعة (3.73)، ثم الفقرة الثامنة (3.57)، ثم الفقرة الرابعة (3.51)، ثم الفقرة الخامسة "يرتبط بعمله بدوافع ذاتية" (3.49) بدرجة كبيرة، وأخيراً الفقرة الأولى " يستمتع رئيس القسم بالحديث عن عمله" و بمتوسط حسابي(3.44) وبدرجة كبيرة.

- وتعزو الباحثة النتيجة إلى الانتماء، وحب واعتزاز رئيس القسم بجامعته وشعوره أنها تستحق الولاء والالتزام من طرفه، واستعداده لبذل كافة الجهود من أجل تحقيق رؤية وأهداف الجامعة، وبذل كافة الجهود من أجل نجاحها ورفعتها؛ ما يقلل من الغياب والنية في ترك العمل في الجامعة وتحفيز الأداء التنظيمي والتفاني والإخلاص في العمل.

#### - تحليل فقرات مجال " الالتزام الاستمراري "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (7.4).

**جدول (7.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من**

#### **فقرات مجال " الالتزام الاستمراري "**

الرقم	الفقرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	يرغب رئيس القسم في الاستمرار بعمله في الجامعة.	293	3.87	0.98	77.47%	1	كبيرة
4	يتطلع للحصول على ترقية وظيفية دائمة.	293	3.80	0.97	75.97%	2	كبيرة
6	يمثل وجوده على رأس عمله استثماراً جيداً بالنسبة له.	293	3.75	1.02	75.02%	3	كبيرة
5	يشارك في اللجان التي تقدم خدمة لمصلحة الجامعة.	293	3.70	1.01	73.92%	4	كبيرة

الرقم	الفقرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
7	يعزز باستمرار العلاقات التي قامت بينه وبين زملائه في العمل.	293	3.66	1.05	73.17%	5	كبيرة
2	يحقق ولاؤه للجامعة فوائد كثيرة.	293	3.66	0.99	73.17%	6	كبيرة
8	يحافظ على استمرارية علاقاته بأعضاء الهيئة التدريسية داخل الجامعة.	293	3.62	1.12	72.42%	7	كبيرة
3	يرفض أي فرصة بديلة لعمله في الجامعة.	293	3.41	1.10	68.12%	8	كبيرة
	الدرجة الكلية	293	3.68	0.82	73.66%		كبيرة

من جدول (7.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال والدرجة الكلية جاءت بدرجة كبيرة، وبشكل عام يمكن القول بأن الدرجة الكلية لمجال "الالتزام الاستمراري" يساوي (3.68) وبوزن نسبي (73.66%)، وتعزو الباحثة النتيجة للشعور بالانتماء العميق للقسم والجامعة التي يعمل فيها، ورغبتهم بالاستمرار في العمل بجامعاتهم وعدم رغبتهم بمغادرتها، واستعدادهم لبذل كافة الامكانيات لتحقيق أهدافها ورفعتها، أخذين بعين الاعتبار المكاسب والامتيازات الحالية والمستقبلية التي قد تعود عليهم حال الاستمرار في العمل في الجامعة (الزبيدي، 2021).
- جاءت الفقرة الأولى "يرغب رئيس القسم في الاستمرار بعمله في الجامعة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.87)، تلاها الفقرة الرابعة "يتطلع للحصول على ترقية وظيفية دائمة" بمتوسط حسابي (3.8)، ثم الفقرة السادسة (3.75)، ثم الفقرة الخامسة (3.7)، ثم الفقرة السابعة (3.66)، ثم الفقرة الثانية (3.66)، ثم الفقرة الثامنة "يحافظ على استمرارية علاقاته بأعضاء الهيئة التدريسية داخل الجامعة" بمتوسط حسابي (3.62) وأخيرًا الفقرة الثالثة "يرفض أي فرصة بديلة لعمله في الجامعة" بمتوسط حسابي (3.41).
- وتعزو الباحثة النتيجة إلى المكاسب والفوائد المادية والمعنوية التي تعود على رئيس القسم سواء في الحاضر أو المستقبل، بسبب استمراره بالعمل في هذه الجامعة، وإدراكه للخسائر

التي قد يتكبتها إذا ما ترك العمل في الجامعة، والرغبة بقبول أي عمل يُكلف به من أجل استمراره بالعمل في الجامعة.

#### - تحليل فقرات مجال " الالتزام المعياري "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (8.4).

**جدول (8.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من**

#### **فقرات مجال " الالتزام المعياري "**

الرقم	الفقرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
6	يحرص على السمعة الأكاديمية للجامعة.	293	3.86	1.01	77.13%	1	كبيرة
3	يحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالجامعة.	293	3.85	1.06	76.93%	2	كبيرة
7	يحافظ على أوقات العمل لإنجاز الأهداف.	293	3.82	1.05	76.45%	3	كبيرة
4	يبحث أعضاء الهيئة التدريسية على المحافظة على الممتلكات الخاصة للجامعة.	293	3.74	1.01	74.81%	4	كبيرة
2	يشعر أن واجبه يحتم عليه بذل قصارى جهده لتحقيق أهداف الجامعة.	293	3.72	1.05	74.40%	5	كبيرة
5	يحرص على الحصول على المعلومات الهامة لنجاح الجامعة.	293	3.69	1.08	73.86%	6	كبيرة
1	يعمل رئيس القسم على رفع مكانة الجامعة.	293	3.63	1.16	72.70%	7	كبيرة
	الدرجة الكلية	293	3.76	0.94	75.18%		كبيرة

من جدول (8.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال والدرجة الكلية جاءت بدرجة كبيرة، وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الالتزام المعياري " يساوي (3.76) وبوزن نسبي (75.18%)، وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن هناك شعورا لدى أفراد العينة لامتلاك

رئيس القسم الالتزام القيمي والأخلاقي نحو عمله وبقائه في الجامعة التي وفرت له عملاً مرموقاً، ومنحته العديد من الامتيازات المادية والمعنوية، ووفرت له الاستقرار والأمن الوظيفي. كما أن هذا الالتزام المعياري هو ضرورة لاستمرار رئيس القسم في عمله في المؤسسة، ويعكس الالتزام القيمي النابع من داخله كما ورد في بعد الالتزام المعياري في الإطار النظري (الزبيدي، 2021) و(نصر الدين، 2021) و(الحارثي، 2019).

- جاءت الفقرة السادسة "يحرص على السمعة الأكاديمية للجامعة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.86)، تلاها الفقرة الثالثة "يحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالجامعة" بمتوسط حسابي (3.85)، ثم الفقرة السابعة (3.82)، ثم الفقرة الرابعة (3.74)، ثم الفقرة الثانية (3.72)، ثم الفقرة الخامسة "يحرص على الحصول على المعلومات الهامة لنجاح الجامعة" بمتوسط حسابي (3.69)، وأخيراً الفقرة الأولى "يعمل رئيس القسم على رفع مكانة الجامعة" بمتوسط حسابي (3.63).

- وتعزو الباحثة النتيجة إلى الشعور بالولاء والانتماء والالتزام الأدبي والأخلاقي لدى رئيس القسم تجاه جامعتهم، مع السعي المستمر للبقاء ضمن كادرها، وعدم التفكير بمغادرة هذه المؤسسة لشعوره بان الجامعة التي ينتمي لها تستحق هذا الالتزام والتقدير والإخلاص، لما توفره من فرص لتحقيق الذات والتطور المهني والشخصي.

- اتفقت نتائج الدراسة المتعلقة بالالتزام التنظيمي ومجالاتها مع نتائج دراسة الطحاينة (2019) التي دلت على أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعاً، وكذلك اتفقت مع دراسة العفيفي (2016) التي أكدت على أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة كبيرة لدى عينة الدراسة، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Kim & Vandenberghe, 2021) التي أشارت إلى أن القيادة مرتبطة بشكل إيجابي بالمنظمة، كما اتفقت هذه كذلك النتيجة مع دراسة (Bhana & Bayat, 2020) التي أشارت إلى أن الموظفين الذين لديهم التزام تنظيمي قوي لديهم دافع جوهري كبير لتحسين المنظمة، واتفقت أيضاً مع دراسة نصر الدين (2021) التي أكدت على مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي لدى المسؤولين في الجامعات.

**3.1.4** إجابة التساؤل الثالث: الذي ينص على: " ما واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟"، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة فيما يلي:

**جدول (9.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات الإبداع الإداري والاستبانة ككل**

الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المجال
كبيرة	1	69.90%	1.04	3.49	293	الأصالة
كبيرة	2	68.87%	1.05	3.444	293	المرونة
كبيرة	3	68.65%	1.05	3.432	293	الطلاقة الفكرية
متوسطة	4	67.72%	1.03	3.39	293	الحساسية للمشكلات
كبيرة		68.83%	1.01	3.44	293	الدرجة الكلية

من جدول (9.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لمجالات الاستبانة والدرجة الكلية جاءت بدرجة كبيرة، باستثناء المجال الرابع "الحساسية للمشكلات" جاء بدرجة متوسطة" والاستبانة ككل جاءت بدرجة كبيرة، وبشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي لاستبانة "الإبداع الإداري" يساوي (3.44) وبوزن نسبي (68.83%)، وتعزو الباحثة النتيجة لكون أفراد عينة الدراسة ينظرون بإيجابية لواقع الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، وسعي هذه الجامعات لمواكبة التطورات العالمية وابتكار أساليب وطرق متطورة لإنجاز المهام وتطوير الأداء، وحرص رؤساء الأقسام على تقبل التغيير ومواكبة كل ما هو جديد ومتميز، وإدارة القسم بأساليب متجددة مرنة، مع امتلاك القدرة على المبادرة بتقديم الأفكار الجديدة التي تسهل إجراءات العمل، وإنجازه بطرق سريعة وجديدة ومبتكرة بعيدا عن الطرق التقليدية كما ورد في الإطار النظري في أهمية الإبداع الإداري (الحربي، 2019).
- جاء مجال الأصالة في الترتيب الأول تلاه مجال المرونة ثم مجال الطلاقة الفكرية وأخيراً مجال الحساسية للمشكلات وبمتوسطات حسابية حسب الترتيب (3.49، 3.43، 3.44، 3.39).
- وتعزو الباحثة النتيجة إلى النظرة الإيجابية لدى أفراد العينة للقيادة ورؤساء الأقسام من حيث إدراكهم لأهمية الإبداع الإداري كأحد أحدث الأساليب الإدارية التي تطور وترفع من مستوى

الأداء في المنظمات المختلفة، كما ويحرصون على الإبداع والتجديد وتقبل التغيير في جامعاتهم وبأساليب العمل وتقديم التحفيز والتسهيلات للعاملين معهم، لإيمانهم بدور الإبداع الإداري في تحقيق رؤية الجامعات وأهدافها بما يتماشى مع التوجهات العالمية، مع الأخذ بعين الاعتبار لضرورة تطوير القيادات في بُعد الحساسية للمشكلات، وتطوير المهارات لديهم لرفع مستوى الأداء والإبداع الإداري في الجامعات. وفيما يلي تفصيل لفقرات كل مجال منفردة:

#### - تحليل فقرات مجال "الأصالة"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (10.4).

#### جدول (10.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة

##### لكل فقرة من فقرات مجال "الأصالة"

الرقم	الفقرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
2	يطرح أفكاره الجديدة بثقة.	293	3.59	1.13	71.81%	1	كبيرة
7	يمتلك القيم الأصيلة للتعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية في القسم.	293	3.53	1.16	70.58%	2	كبيرة
6	يدفع أعضاء الهيئة التدريسية للمشاركة في عمليات التغيير والتطوير.	293	3.51	1.13	70.17%	3	كبيرة
5	يُفعل مهارات الاتصال والتواصل.	293	3.51	1.18	70.10%	4	كبيرة
1	يسعى رئيس القسم إلى التجديد في إنجاز الأعمال التي تسند إليه.	293	3.50	1.21	69.97%	5	كبيرة
9	يقترح طرقاً وآليات جديدة لتحسين جودة العمل.	293	3.49	1.13	69.90%	6	كبيرة
4	يمتلك القدرة على الإقناع مستخدماً البراهين.	293	3.48	1.17	69.62%	7	كبيرة
3	يسعى إلى التغيير في أساليب العمل.	293	3.47	1.16	69.42%	8	كبيرة
9	يوفر بيئة مولدة للإبداع والابتكار.	293	3.38	1.20	67.51%	9	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	293	3.49	1.04	69.90%		كبيرة

من جدول (10.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال والدرجة الكلية جاءت بدرجة كبيرة، باستثناء الفقرة الأخيرة جاءت بدرجة متوسطة، وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الأصالة" يساوي (3.49) وبوزن نسبي (69.9%)، وتعزو الباحثة النتيجة إلى ان أفراد العينة يعكسون نظرة إيجابية في توقعاتهم للقيادة الموجودة ودورها في تسهيل الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة، واهتمام قيادة الجامعات بتدريب وتأهيل العاملين، وتطبيق كل ما هو جديد، وتوليد الأفكار الجديدة والمبتكرة في سبيل الوصول للإبداع والابتعاد عن كل ما هو تقليدي، وتسهيل عملية تبادل الأفكار من خلال الاتصال والتواصل الفعال ومشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في عمليات التغيير والتطوير في القسم والجامعة ككل. مع ملاحظة أنه يجب على رؤساء الأقسام بذل جهد أكبر في سبيل توفير بيئة حاضنة للإبداع وخلق مناخ إيجابي محفز للإبداع.

- جاءت الفقرة الثانية "يطرح أفكاره الجديدة بثقة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.59) وبدرجة كبيرة، تلاها الفقرة السابعة "يمتلك القيم الأصيلة للتعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية في القسم" بمتوسط حسابي (3.53) وبدرجة كبيرة، ثم الفقرة السادسة (3.51)، ثم الفقرة الخامسة (3.51)، ثم الفقرة الأولى (3.5)، ثم الفقرة الثامنة (3.49)، ثم الفقرة الرابعة (3.48)، ثم الفقرة الثالثة "يسعى إلى التغيير في أساليب العمل" بمتوسط حسابي (3.47) بدرجة كبيرة، وأخيراً الفقرة التاسعة "يوفر بيئة مولدة للإبداع والابتكار" بمتوسط حسابي (3.38) بدرجة متوسطة.

- وتعزو الباحثة النتيجة إلى اهتمام رؤساء الأقسام بالتجديد والتطوير وطرح أفكار جديدة وبكل ثقة دون الخوف من الفشل أو الوقوع بالخطأ، وبالتالي تطوير قدرات العاملين وتنميتها، وتحفيزهم، ضمن القدرات والظروف المتاحة ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار وتحقيق أهداف الجامعة ورسالتها بما يتوافق مع التوجهات العالمية، مع محاولة رؤساء الأقسام تطبيق طرق ووسائل جديدة وإيجاد مناخ ملائم للإبداع، ولكن هذه المحاولات لم تحظ بمستوى مقبول لدى أفراد العينة بحسب النتائج.

#### - تحليل فقرات مجال "الطلاقة الفكرية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (11.4).

جدول (11.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الطلاقة الفكرية"

الرقم	الفقرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	يعبر رئيس القسم عن أفكاره بطلاقة وانسياب.	293	3.50	1.16	69.97%	1	كبيرة
3	يوفر الحرية الأكاديمية لطرح وتنفيذ الأفكار الجديدة.	293	3.48	1.21	69.56%	2	كبيرة
2	يقدم تصورات مستقبلية لتطوير القسم.	293	3.43	1.16	68.53%	3	كبيرة
4	يقدم حلولاً سريعة للمشكلات.	293	3.42	1.13	68.46%	4	كبيرة
5	يوفر البدائل المختلفة لحل المشكلات.	293	3.42	1.14	68.46%	5	كبيرة
6	يقدم أفكاراً إبداعية لتطوير العمل.	293	3.34	1.15	66.89%	6	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	293	3.432	1.05	68.65%		كبيرة

من جدول (11.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال والدرجة الكلية جاءت بدرجة كبيرة، باستثناء الفقرة الثالثة "يقدم أفكاراً إبداعية لتطوير العمل" جاءت بدرجة متوسطة، وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الطلاقة الفكرية" يساوي (3.432) وبوزن نسبي (68.65%)، وتعزو الباحثة النتيجة إلى اتفاق النتائج وخصائص القيادة المنوط بها قيادة العمل والمتمثلة في امتلاك رئيس القسم للخصائص التي تؤهله للنقاش والحوار وإقناع الآخرين بأفكاره ومقترحاته من خلال التعامل اليومي مع أعضاء الهيئة التدريسية ومع الطلاب وفي المناسبات المختلفة، مع وجود ضرورة لتطوير قدراته فيما يتعلق بقدرته على توليد الأفكار لإيجاد الحلول المختلفة؛ ما يكسبه الطلاقة الفكرية والتعبيرية كما ورد في الإطار النظري في عناصر ومقومات الإبداع الإداري (المحمادي، 2022).

- جاءت الفقرة الأولى "يعبر رئيس القسم عن أفكاره بطلاقة وانسياب" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.50) وبدرجة كبيرة، تلاها الفقرة السادسة "يوفر الحرية الأكاديمية لطرح وتنفيذ الأفكار الجديدة" بمتوسط حسابي (3.48) وبدرجة كبيرة، ثم الفقرة الخامسة (3.43)، ثم الفقرة الثانية (3.42)، ثم الفقرة الرابعة "يوفر البدائل المختلفة لحل المشكلات" بمتوسط

حسابي (3.42)، وأخيرًا الفقرة الثالثة" يقدم أفكاراً إبداعية لتطوير العمل" وبمتوسط حسابي(3.34) وبدرجة متوسطة .

- وتعزو الباحثة النتيجة إلى امتلاك العديد من رؤساء الأقسام لمهارات متميزة في الحوار والنقاش، والقدرة على توليد أكبر عدد من الأفكار في زمن قصير وبسهولة وتلقائية، كما يوفر لأعضاء الهيئة التدريسية مناخاً إيجابياً وحرية في التعبير عن الآراء والأفكار دون أي قيود. بينما تعزو الباحثة حصول الفقرة "يقدم أفكاراً إبداعية لتطوير العمل" على درجة متوسطة؛ ما يعكس حاجة رؤساء الأقسام لتطوير هذه المهارة من خلال التدريب والتأهيل لتطوير الإبداع الإداري لديهم.

#### - تحليل فقرات مجال " المرونة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (12.4).

**جدول (12.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من**

#### **فقرات مجال " المرونة "**

الرقم	الفقرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
7	يدافع عن أفكاره ويدعمها بالأدلة والبراهين.	293	3.60	1.12	72.01%	1	كبيرة
8	يتحمل نتائج قراراته في العمل.	293	3.56	1.14	71.19%	2	كبيرة
2	يتبنى الأفكار الإبداعية الجديدة.	293	3.49	1.19	69.83%	3	كبيرة
6	لديه رؤية شمولية للعمل.	293	3.47	1.16	69.42%	4	كبيرة
4	يقوم بإنجاز الأعمال بأسلوب متطور وجديد.	293	3.39	1.18	67.85%	5	متوسطة
5	يمتلك مقدرة عالية على تصور الأفكار المستقبلية.	293	3.38	1.19	67.58%	6	متوسطة
1	يتقبل رئيس القسم الاعتقادات بسعة صدر.	293	3.34	1.22	66.89%	7	متوسطة
3	يتقبل الخسارة ويسعى إلى تحويلها إلى تجربة للنجاح.	293	3.31	1.17	66.21%	8	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	293	3.444	1.05	68.87%		كبيرة

من جدول (12.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لفقرات المجال جاءت بين المتوسطة والكبيرة كما جاء المتوسط الحسابي للمجال ككل بدرجة كبيرة، وبشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي لمجال

"المرونة" يساوي (3.444) وبوزن نسبي (68.87%)، وتعكس هذه النتيجة مرونة رئيس القسم وتقبله للنقد وللرأي الآخر في تعامله مع العمداء وأعضاء الهيئة التدريسية وأولياء الأمور والطلاب، وحرصه المستمر على تطوير ذاته وأفكاره والتكيف مع المناخ المحيط به لتحقيق أهداف ومصلحة العمل.

- جاءت الفقرة السابعة "يدافع عن أفكاره ويدعمها بالأدلة والبراهين" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.6)، تلاها الفقرة الثامنة "يتحمل نتائج قراراته في العمل" بمتوسط حسابي (3.56)، ثم الفقرة الثانية (3.49)، ثم الفقرة السادسة (3.47)، ثم الفقرة الرابعة (3.39)، ثم الفقرة الخامسة (3.38)، ثم الفقرة الأولى "يتقبل رئيس القسم الانتقادات بسعة صدر" بمتوسط حسابي (3.34) وأخيرًا الفقرة الثالثة "يتقبل الخسارة، ويسعى إلى تحويلها إلى تجربة للنجاح" بمتوسط حسابي (3.31).

- وتعزو الباحثة النتيجة إلى قدرة رئيس القسم من خلال تعامله مع الفئات المختلفة في القسم من تطوير قدراته على التعبير عن ذاته، ويستطيع الدفاع عن أفكاره بالحجة والبرهان لقناعته بها ولتحقيق الأهداف في القسم، مع الأخذ بعين الاعتبار المرونة في تقبل كل ما هو جديد، وتحمل كافة مسؤولياته عن القرارات التي يأخذها، والتعلم من الأخطاء، وتحويلها إلى خطوات للوصول إلى الهدف والنجاح كما ورد في الإطار النظري في عناصر ومقومات الإبداع الإداري في (المحمادي، 2022).

#### - تحليل فقرات مجال " الحساسية للمشكلات "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (13.4).

**جدول (13.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من**

#### **فقرات مجال " الحساسية للمشكلات "**

الرقم	الفقرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
3	يحدد جوانب القصور في العمل، ويسعى لمعالجتها	293	3.46	1.11	69.22%	1	كبيرة
6	يطرح دائما مقترحات عديدة لحل أي مشكلة	293	3.43	1.13	68.60%	2	كبيرة
1	يمتلك رئيس القسم رؤية لاكتشاف جوانب المشكلات في بيئة العمل	293	3.42	1.16	68.46%	3	كبيرة
2	لديه خطط لمواجهة المشكلات	293	3.41	1.12	68.26%	4	كبيرة

الرقم	الفقرات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
5	يستخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات	293	3.39	1.15	67.85%	5	متوسطة
4	يمتلك توقعًا عاليًا للمشكلات	293	3.35	1.14	67.03%	6	متوسطة
8	يضع عدة مقترحات للتعامل مع الأزمات	293	3.32	1.15	66.35%	7	متوسطة
7	لديه قدرة على توقع الأزمات	293	3.30	1.14	66.01%	8	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	293	3.39	1.03	67.72%		متوسطة

من جدول (13.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال جاءت بين المتوسطة والكبيرة، وجاءت الدرجة الكلية للمجال بدرجة متوسطة، وبشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي لمجال " الحساسية للمشكلات " يساوي (3.39) وبوزن نسبي (67.72%)، وتعكس هذه النتيجة وجود قدرات لدى رؤساء الأقسام على التعامل مع المشكلات القائمة، واقتراح حلول سريعة لمواجهتها، وتعزو الباحثة ذلك إلى معايشة رؤساء الأقسام للمشكلات التربوية والأكاديمية في الميدان، وحرصهم على الحد من المشكلات التي تواجههم بسرعة من أجل استمرارية العمل، بينما أشار أفراد العينة إلى مستوى متوسط من القدرة لدى رؤساء الأقسام على التنبؤ بالأزمات والمشكلات التي تواجه العاملين في العمل بشكل إبداعي ومبتكر، وربما يعود لعدم وجود برامج تأهيل لرؤساء الأقسام في طرق حل المشكلات وأدوات التحليل واستشراف المستقبل، والطرق العلمية في حل المشكلات.
- جاءت الفقرة الثالثة "يحدد جوانب القصور في العمل، ويسعى لمعالجتها" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.46)، تلاها الفقرة السادسة "يطرح دائما مقترحات عديدة لحل أي مشكلة" بمتوسط حسابي (3.43)، ثم الفقرة الأولى (3.42)، ثم الفقرة الثانية (3.41)، ثم الفقرة الخامسة (3.39)، ثم الفقرة الرابعة (3.35)، ثم الفقرة الثامنة "يضع عدة مقترحات للتعامل مع الأزمات" بمتوسط حسابي (3.32)، وأخيرًا الفقرة السادسة "لديه قدرة على توقع الأزمات" بمتوسط حسابي (3.3) .
- وتعزو الباحثة النتيجة إلى إيمان أعضاء الهيئة التدريسية بقدرات رئيس القسم على مواجهة المشكلات القائمة ووضع البدائل للحل، بينما يحتاج رؤساء الأقسام للتدريب والتأهيل لتطوير مهاراتهم لتوقع الأزمات قبل حدوثها، ومن ثم العمل على مواجهة الأزمات والتخطيط لمواجهة الأزمات والتعامل معها وامتلاك رؤية وأفق بعيد المدى، وهذا يتطلب العمل على

تطوير مهارات القيادة في هذا المجال، وتعويدهم على الابتكارية ووجود رؤية لديهم لتحقيق الطموحات المستقبلية في تحسس المشكلات .

- اتفقت نتائج الدراسة المتعلقة بالإبداع الإداري ومجالاتها مع دراسة الحمادي (2020) التي أكدت على أن مستوى تطبيق القيادات الإدارية لاستراتيجيات الإبداع الإداري في ضوء رؤية المملكة 2030 كانت مرتفعة.

- وكذلك اتفقت مع دراسة (Arokiasamy et al., 2022) التي أثبتت أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير كبير على إبداع الموظفين. علاوة على ذلك، عززت القيادة الأخلاقية سلوك المواطنة التنظيمية وعززت إبداعهم، كما تتفق مع نتيجة دراسة الشاعر (2017) التي دلت على مستوى مرتفع لممارسات الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. كما اتفقت مع دراسة (Wadei et al., 2021) التي بينت أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والأداء الإبداعي، وأن السلامة النفسية تتوسط بشكل إيجابي وكبير في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والأداء الإبداعي.

#### 2.4 اختبار الفرضيات:

1.2.4 إجابة التساؤل الرابع: الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وبنوع الجامعة، والجامعة)؟"  
ويشتق من هذا السؤال الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى المسمى الوظيفي.  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول (14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي**

القياس	موضع التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	Sig	الدلالة الإحصائية
القيادة الأخلاقية	بين المجموعات	5911.82	3	1970.607	2.477	0.062	غير دالة
	داخل المجموعات	229889.989	289	795.467			
	المجموع	235801.809	292				

- من النتائج الموضحة في جدول (14.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى المسمى الوظيفي حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعلى ذلك يتم قبول الفرضية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه لا يوجد اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي في جميع المجالات والقيادة الأخلاقية ككل، وذلك لأن القيادة الأخلاقية تنبع من المنظومة القيمية للمجتمع، ولا تختص بفئة معينة أو تتأثر بمسمى وظيفي دون الآخر، كما أن هذه القيم والمبادئ الأخلاقية لها علاقة بالتنشئة الاجتماعية للأفراد، كما أنهم باختلاف مسمياتهم يخضعون لنفس اللوائح، والأنظمة والقوانين. وتتفق هذه النتائج مع دراسة البدوي (2023) التي دلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيرات الدراسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى سنوات الخبرة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول (15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة واقع القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة**

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

- من النتائج الموضحة في جدول (15.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى سنوات الخبرة حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعلى ذلك يتم قبول الفرضية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه لا يوجد اختلاف في آراء أفراد عينة الدراسة حول ممارسة القيادة الأخلاقية لرؤساء الأقسام وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في جميع المجالات والقيادة الأخلاقية ككل، وأن تقديرات أفراد العينة التي يعتمدونها في تقدير الممارسات الأخلاقية لدى قيادتهم ثابتة، ولا تتغير بتغير وممرور السنوات؛ لأنها مرتكزة على قواعد دينية وقيم أخلاقية مترسخة في النفوس، كما أن رؤساء الأقسام يعملون ضمن الصلاحيات التي تمنحها الأنظمة والقوانين.
- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشاعر (2017) ودراسة البدوي (2023) التي دلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى نوع الجامعة.
- لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير نوع الجامعة**

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

من النتائج الموضحة في جدول (16.4) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى نوع الجامعة حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.01) وللتأكد من اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وفيما يلي توضيح لذلك:

**جدول (17.4). نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للقيادة الأخلاقية الفرعية تبعا لمتغير نوع الجامعة**

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

في ضوء الجدول أعلاه نقبل الفرضيات التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى نوع الجامعة بين (العامة والحكومية) لصالح العامة.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من

وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى نوع الجامعة بين (الخاصة والحكومية) لصالح الخاصة.

وعلى ذلك يتم رفض الفرضية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعات العامة والخاصة تمارس الحرية الأكاديمية وحرية التعبير عن الآراء وتطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات العامة والخاصة. كما وتؤمن بأهمية القيادة الأخلاقية، ودورها في إحداث التأثير في العاملين؛ ما يدفعهم للعمل والإنجاز، في حين الجامعات الحكومية هي تتبع لقانون الخدمة المدنية وقانون العمل الحكومي، وتتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة البدوي (2023) التي أظهرت وجود فروق لصالح الجامعات العامة والخاصة كذلك. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عفيفي وكمال (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق لنوع المؤسسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجامعة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول (18.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات**

**عينة الدراسة على استبانة القيادة الأخلاقية وفقاً لمتغير الجامعة**

القياس	موضع التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	Sig	الدلالة الإحصائية
القيادة الأخلاقية	بين المجموعات	36388.96	5	7277.79	10.474	0.000	دالة
	داخل المجموعات	199412.85	287	694.82			
	المجموع	235801.809	292				

من النتائج الموضحة في جدول (18.4) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجامعة حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.01) وللتأكد من اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفية للمقارنات البعدية، وفيما يلي توضيح لذلك:

جدول (19.4). نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للقيادة الأخلاقية الفرعية  
تبعاً لمتغير الجامعة

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

في ضوء الجدول أعلاه تم رفض الفرضية، وعليه نقبل الفرضيات التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجامعة بين (الجامعة العربية الأمريكية وجامعة الأقصى) لصالح الجامعة العربية الأمريكية.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجامعة بين (الجامعة العربية الأمريكية وجامعة فلسطين وجامعة خضوري) لصالح الجامعة العربية الأمريكية.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجامعة بين (جامعة النجاح وجامعة فلسطين) لصالح جامعة النجاح.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجامعة بين (جامعة النجاح وجامعة خضوري) لصالح جامعة النجاح.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجامعة بين (جامعة بيرزيت وجامعة الأقصى) لصالح جامعة بيرزيت.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجامعة بين (جامعة بيرزيت وجامعة خضوري وجامعة فلسطين) لصالح جامعة بيرزيت.

وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود اختلاف في نمط القيادة وصناعة القرار ما بين الجامعات الفلسطينية، باختلاف نوع الجامعة وتبعاً لنظامها الداخلي ومركز اتخاذ القرار فيها، واهتمام الجامعات الأهلية والخاصة بتطبيق النظريات الحديثة في القيادة كالقيادة الأخلاقية وتدريب العاملين لديها وتحفيزهم، وعمل دورات ومؤتمرات متكررة حول ضرورة الالتزام بالممارسات الأخلاقية. وتتفق النتيجة ودراسة الشاعر (2017) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجامعة، وتتفق كذلك مع نتائج دراسة البدوي (2023) التي بينت وجود فروق في متوسط استجابة أفراد العينة على مقياس القيادة الأخلاقية يعزى إلى الجامعة.

**2.2.4 إجابة التساؤل الخامس: الذي ينص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمغيرات (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، والجامعة)؟"**

ويشتق من هذا السؤال الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول (20.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة واقع 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	2.103	0.1	غير دالة
	داخل المجموعات	109693.9	289	379.6			
	المجموع	112088.95	292				

- من النتائج الموضحة في جدول (20.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى المسمى الوظيفي حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات بكافة مسمياتهم الوظيفية يتحلون بالالتزام التنظيمي، بغض النظر عن المسمى الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة البدوي (2023) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمسمى الوظيفي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى سنوات الخبرة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول (21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة واقع الالتزام التنظيمي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة**

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 دالة
	داخل المجموعات	111995.6	290	386.2			
	المجموع	112088.95	292				

من النتائج الموضحة في جدول (21.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى سنوات الخبرة حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعلى ذلك يتم قبول الفرضية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الالتزام التنظيمي هو سمة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات لأنه يعتمد على تنشئة وقناعات وقيم لدى الفرد بغض النظر عن سنوات الخبرة، وهو عامل من عوامل نجاحه واستمراره وترقيته في العمل، وتتفق النتيجة مع نتيجة دراسة البدوي (2023) التي بينت عدم وجود فروق تعزى إلى سنوات الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى نوع الجامعة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول (22.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات**

**عينة الدراسة على استبانة واقع 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 (22.4) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى نوع الجامعة حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.01) وللتأكد من اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفية للمقارنات البعدية، وفيما يلي توضيح لذلك:

جدول (23.4). نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للالتزام التنظيمي الفرعية  
تبعاً لمتغير نوع الجامعة

القياس	نوع الجامعة	المتوسط الحسابي	عامة	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 التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى نوع الجامعة بين (العامة والحكومية) لصالح العامة.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى نوع الجامعة بين (الخاصة والحكومية) لصالح الخاصة.

وعلى ذلك يتم رفض الفرضية، وتعزو الباحثة ذلك إلى التعزيز ومراعاة احتياجات العاملين واهتماماتهم والتحفيز والتدريب الذي تنتهجه الجامعات العامة والخاصة وفقاً لقوانينها وأنظمتها، مقارنة بالجامعات الحكومية المحكومة بقانون الخدمة المدنية وقانون العمل الفلسطيني؛ ما ينعكس على درجة التزامهم التنظيمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البدوي (2023) التي أظهرت وجود فروق تعزى إلى نوع الجامعة لصالح العامة والخاصة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجامعة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول (24.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة واقع 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	دالة
	داخل المجموعات	96360.043	287	335.8			
	المجموع	112088.95	292				

من النتائج الموضحة في جدول (24.4) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجامعة حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.01) وللتأكد من اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وفيما يلي توضيح لذلك:

**جدول (25.4). نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للالتزام التنظيمي الفرعية تبعاً لمتغير الجامعة**

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

في ضوء الجدول أعلاه نقبل الفرضيات التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجامعة بين (الجامعة العربية الأمريكية وجامعة الأقصى)

لصالح الجامعة العربية الأمريكية. وتعزو الباحثة النتيجة لوجود البيئة الداعمة والمحفزة في الجامعات الخاصة مقارنة بالجامعات الحكومية في غزة.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجامعة بين (الجامعة العربية الأمريكية وجامعة فلسطين) و بين (الجامعة العربية الأمريكية وجامعة خضوري) لصالح الجامعة العربية الأمريكية. وتعزو الباحثة النتيجة للاستقلالية والحرية الأكاديمية والحوافز المادية والمعنوية التي تتمتع بها الجامعات الخاصة في الضفة مقارنة بجامعات غزة، وبالجامعات الحكومية في الضفة.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجامعة بين (جامعة النجاح وجامعة خضوري) لصالح جامعة النجاح وتعزو الباحثة النتيجة للتحفيز والانتماء والرضا الوظيفي في الجامعات العامة مقارنة بالجامعات الحكومية التي تعاني من قلة الحوافز والتشجيع؛ لأنها محكومة بقانون الخدمة المدنية.

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجامعة بين (جامعة بيرزيت وجامعة الأقصى) لصالح جامعة بيرزيت وتعزو الباحثة النتيجة لتمتع العاملين بجامعة بيرزيت بالعديد من الامتيازات والحوافز والرضا الوظيفي والمناخ الإيجابي المحفز والداعم للعاملين.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجامعة بين (جامعة بيرزيت وجامعة فلسطين) وبين (جامعة بيرزيت وجامعة خضوري) لصالح " جامعة بيرزيت " وتعزو الباحثة النتيجة للبيئة الثقافية الإيجابية في بيرزيت والمناخ التنظيمي الإيجابي مقارنة بالجامعات الخاصة في غزة وكذلك عدم توفر العديد من الامتيازات نظرا للظروف السياسية والاقتصادية في غزة. والجامعات الحكومية في الضفة كذلك مقارنة مع اهتمام الجامعات العامة بأفضليتها وتفوقها حاضرا ومستقبلا، وتحفيزها المستمر للعاملين فيها وتمكينها لهم وإعطائهم الحرية في التعبير عن ذواتهم، وتنمية شعور الفرد بالواجب تجاه مؤسسته وتنمية روح العمل الجماعي؛ فالأسلوب القيادي الأخلاقي يؤثر

إيجابياً على الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، وتتفق النتيجة مع نتيجة دراسة البدوي (2023) التي أظهرت وجود فروق لصالح جامعة بيرزيت، والجامعة العربية الأمريكية، وجامعة النجاح كذلك.

**3.2.4** إجابة التساؤل السادس: الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ونوع الجامعة، والجامعة)؟". ويشترك من هذا السؤال الفرضيات الفرعية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول (26.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة الإبداع الإداري وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي**

القياس	موضع التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	Sig	الدلالة الإحصائية
الإبداع الإداري	بين المجموعات	5623.32	3	1874.44	1.921	0.126	غير دالة
	داخل المجموعات	282047.8	289	975.944			
	المجموع	287671.113	292				

من النتائج الموضحة في جدول (26.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى المسمى الوظيفي حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وكذلك يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.921) ومستوى الدلالة (0.126) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وبذلك يتم قبول الفرضية.

- وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جميع رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية باختلاف مسمياتهم الوظيفية يخضعون لنظام خاص بكل جامعة، وأن الاهتمام بالإبداع الإداري كمتطلب في جميع وحدات الجامعة، واهتمام الجامعات أيضا بتعيين واستقطاب قادة لديهم القدرة على الإبداع الإداري بغض النظر عن المسمى الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة ودراسة الشاعر (2017)، ودراسة عبد العظيم (2019)، التي أشارت نتائج كل منهما إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وتختلف مع نتائج دراسة الحمادي (2020) التي أظهرت فروق في استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات لصالح الدكتوراة يليه الماجستير.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول (27.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات**

**عينة الدراسة على استبانة الإبداع الإداري وفقاً لمتغير سنوات الخبرة**

القياس	موضع التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	sig	الدلالة الإحصائية
الإبداع الإداري	بين المجموعات	934.1	2	467.022	0.472	0.624	غير دالة
	داخل المجموعات	286737.1	290	988.8			
	المجموع	287671.113	292				

من النتائج الموضحة في جدول (27.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى سنوات الخبرة حيث أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعلى ذلك يتم قبول الفرضية، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الإبداع هو سمة في الفرد لا تختلف باختلاف سنوات الخدمة، حيث تتأصل في نفس الفرد من خلال ما يمتلكه من قدرات، وما ينتقل له من مؤثرات عبر عملية التربية والتنشئة الاجتماعية، وتتفق هذه النتيجة

ودراسة البدوي (2022) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستبانة الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى سنوات الخبرة، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبد العظيم (2019) حيث وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى إلى سنوات الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى نوع الجامعة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول (28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات**

**عينة الدراسة على استبانة الإبداع الإداري وفقاً لمتغير نوع الجامعة**

القياس	موضع التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	Sig	الدلالة الإحصائية
الإبداع الإداري	بين المجموعات	19407.323	2	9703.661	10.49	0.000	دالة
	داخل المجموعات	268263.8	290	925.1			
	المجموع	287671.113	292				

من النتائج الموضحة في جدول (28.4) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى نوع الجامعة حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.01) وللتأكد من اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وفيما يلي توضيح لذلك:

**الجدول (29.4). نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للإبداع الإداري الفرعية**

**تبعا لمتغير نوع الجامعة**

القياس	نوع الجامعة	المتوسط الحسابي	عامة	حكومية	خاصة
الإبداع الإداري	عامة	3.68	-	**0.000	0.095
	حكومية	3.09		-	0.095
	خاصة	3.45			-

في ضوء الجدول أعلاه يتم رفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى نوع الجامعة بين (العامة والحكومية) لصالح العامة. وتعزو الباحثة ذلك إلى توفر الإمكانيات والحرية الأكاديمية في الجامعات العامة مقارنة بالجامعات الحكومية التي تتبع لقانون الخدمة المدنية، ولعدة جهات مالية وإدارية وإلى البيروقراطية المتبعة في اتخاذ القرارات وعدم وجود الاستقلالية والحرية المالية والأكاديمية التي تتمتع بها الجامعات العامة، وتتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة البدوي (2022) التي بينت وجود فروق تعزى لنوع الجامعة ولصالح العامة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجامعة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول (30.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة الإبداع الإداري وفقاً لمتغير الجامعة**

القياس	موضع التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	sig	الدلالة الإحصائية
الإبداع الإداري	بين المجموعات	35538.8	5	7107.8	8.091	0.000	دالة
	داخل المجموعات	252132.34	287	878.51			
	المجموع	287671.113	292				

من النتائج الموضحة في جدول (30.4) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجامعة حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.01)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية، وللتأكد من اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفية للمقارنات البعدية، وفيما يلي توضيح لذلك:

الجدول (31.4). نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للإبداع الإداري الفرعية تبعاً لمتغير الجامعة

القياس	الجامعة	المتوسط الحسابي	الجامعة العربية الأمريكية	جامعة النجاح	جامعة بيرزيت	جامعة الأقصى	جامعة فلسطين	جامعة خضوري
الإبداع الإداري	العربية الأمريكية	3.79	-	0.962	1	0.478	0.01**	0.006**
	النجاح	3.59	-	-	0.935	0.83	0.033*	0.018*
	بيرزيت	3.78	-	-	-	0.355	0.004**	0.001**
	الأقصى	3.304	-	-	-	-	0.518	0.743
	فلسطين	2.77	-	-	-	-	-	0.982
	خضوري	2.97	-	-	-	-	-	-

في ضوء الجدول أعلاه ترفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضيات التالية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجامعة بين (الجامعة العربية الأمريكية وجامعة فلسطين)، و بين (الجامعة العربية الأمريكية وجامعة خضوري) لصالح الجامعة العربية الأمريكية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة وتعزو الباحثة هذه النتيجة لوجود الاستقلالية والحرية الأكاديمية في الجامعات الخاصة في الضفة الغربية أكثر منها في غزة بسبب الظروف القائمة في قطاع غزة. ولوجود المركزية والبيروقراطية في الجامعات الحكومية مقابل الحرية الأكاديمية الموجودة في الجامعات الخاصة في الضفة.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجامعة بين (جامعة النجاح وجامعة فلسطين)، و بين (جامعة النجاح وجامعة خضوري) لصالح جامعة النجاح. وتعزو الباحثة النتيجة للعوامل السياسية والاقتصادية التي تعاني منها الجامعات الفلسطينية في غزة مقارنة مع الجامعات في الضفة، وعلى الجانب الآخر جامعة النجاح هي جامعة عامة لديها إمكانياتها وكادرها منذ سنوات طويلة بخلاف جامعة فلسطين التي هي جامعة خاصة تفتقر لإمكانيات جامعة النجاح المادية والبشرية. ولوجود الاستقلالية والمرونة في

الجامعات العامة أكثر منها في الجامعات الحكومية التي تعاني من المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات والبيروقراطية وتعدد جهات الإشراف.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية تعزى إلى الجامعة بين (جامعة بيرزيت وجامعة فلسطين)، وبين (جامعة بيرزيت وجامعة فلسطين التقنية/خضوري) لصالح جامعة بيرزيت. وتعزو الباحثة ذلك إلى الأنظمة والتعليمات المختلفة بين هذه الجامعات، والتي توفر لبيير زيت نوعاً من الاستقلالية والتنوع الثقافي الذي يسمح بالأفكار الريادية والمرونة بالتعامل والسعي الدؤوب لخلق مناخ وثقافة تنظيمية تُغذي الجهود الإبداعية، وتشكيل فرق العمل وتقديم الحوافز التشجيعية للعاملين والاحترام للطاقت والخبرات الموجودة، وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، وهذا لا يتوفر لجامعة فلسطين التقنية لأنها جامعة حكومية ترتبط أنظمتها وتعليماتها بالقوانين الحكومية، وتتميز بالمركزية والبيروقراطية في اتخاذ القرارات، حيث تتبع لأنظمة وقوانين حكومية، كما تتعدد جهات الإشراف والمتابعة لديها، بالإضافة لعدم وجود مرونة تسمح بتنفيذ الأفكار الإبداعية بحرية مقارنة بجامعة بيرزيت؛ ما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين كما ويحقق لها جودة وميزة تنافسية في الأداء ويسهم في تعزيز مستويات عالية من الإبداع الإداري. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البدوي (2022) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجامعة ولصالح جامعة النجاح وبيرزيت والعربية الأمريكية، وقد اختلفت هذه النتيجة ودراسة الشاعر (2017) التي دلت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجامعة، وذلك لأن بيئة الجامعات موحدة.

#### 4.2.4 إجابة التساؤل السابع: الذي ينص على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟"

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، تم فحص الفرضية الرابعة وتم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول (32.4): 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
<b>**0.000</b>	<b>0.871</b>	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

\*\*الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.01$ .

يبين جدول (32.4) أن معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي يساوي (0.871)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية (طردية) إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، أي أنه كلما زادت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية زاد ذلك من مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، والعكس صحيح. وتعزو الباحثة النتيجة إلى تكامل مجالات القيادة الأخلاقية، حيث تمثل منظومة متكاملة من السلوكات والممارسات الأخلاقية التي يمارسها رؤساء الأقسام، وتعمل على نجاح القائد والجامعة على حد سواء، كما أن القيادة الأخلاقية تعزز المبادئ والقيم الأخلاقية، وتزيد من مستوى الثقة والاحترام بين القيادة وأعضاء الهيئة التدريسية؛ ما ينعكس بشكل إيجابي على تصرفاتهم وعلى بيئة العمل ككل، وتنعكس على الالتزام التنظيمي في الجامعة، فالاحترام والنزاهة والعدالة كممارسات أخلاقية تشجع جواً من المحبة والمودة داخل القسم كما تحفز الذكاء العاطفي لدى القائد، وتلعب دوراً هاماً في خلق وتعزيز الابتكار والإبداع في مكان العمل (Kuenzi et al., 2020)، وتزيد من أواصر الصداقة بين العاملين فيها، وتعزز شعورهم بالفخر والاعتزاز لانتمائهم إلى جامعة تعد ملاذهم الأمن من وجهة نظرهم مع الرغبة بالاستمرار في العمل بالقسم وبالجامعة حتى لو توافرت لهم فرص عمل أفضل خارجها، وكون رئيس القسم قدوة ومثالاً للعاملين يتم اتباع خطواته والتمثل بها، وبذلك يصبح هنالك رقابة ذاتية تضبط السلوكات لدى جميع الأفراد في القسم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الطحانية، 2019) التي بينت وجود علاقة إيجابية بين سلوكات القيادة الأخلاقية التي يمارسها عمداء كليات التربية الرياضية والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، كذلك تتفق ودراسة (Adeoye, 2021) التي أظهرت أن القيادة

الأخلاقية تؤثر على التزام الموظفين وموقفهم تجاه العمل، ودراسة (Ashfaq et al., 2021) التي بينت وجود علاقة كبيرة بين القيادة الأخلاقية ومشاركة الموظف مع تأثيرات المتغير الوسيط للفعالية الذاتية والالتزام التنظيمي، ودراسة بهانا وبايات (Bhana & Bayat, 2020) التي أظهرت أن الدعم الأكاديمي والإداري والتعزيز يؤثر على أداء و سلوكات الموظفين، وبالتالي ستدعم بطبيعتها أهداف وغايات الأقسام والمؤسسة العامة والالتزام التنظيمي لديهم. كما أظهرت نتائج دراسة شارون ساب وآخرين (Charoensap et al., 2019) التي أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الأخلاقية على كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي .

**5.2.4 إجابة التساؤل الثامن: الذي ينص على:** "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟"، من أجل الإجابة عن هذا السؤال، تم فحص الفرضية الخامسة وتم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول (33.4): معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية**

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
<b>**0.000</b>	<b>0.908</b>	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الأخلاقية، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

**\*\*الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.01$ .**

يبين جدول (33.4) أن معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري يساوي (0.908)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وعلى ذلك يتم قبول الفرضية، وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن القيادات الجامعية المتمثلة برؤساء الأقسام تولي اهتماما كبيرا بكافة مجالات القيادة الأخلاقية، كما تؤمن بدور القيادة الأخلاقية والممارسات الأخلاقية للقائد في تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية، وتوفير البيئة والمناخ

الأخلاقي الذي يحفز، وينمي القدرات الإبداعية، وتحقيق الإبداع الإداري، وتحسين أسلوب ونوعية وجودة الخدمات المقدمة من الجامعات، ويستدل عليه في العلاقة الطردية القوية بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري.

وتتفق هذه النتيجة ودراسة (Arokiasamy et al., 2022) التي أثبتت أن القيادة الأخلاقية الأسلوب القيادي الأهم والأبرز في تعزيز إبداع الموظفين والالتزام الوجداني، كما اتفقت مع دراسة الشاعر (2017) التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الممارسات الأخلاقية والإبداع الإداري، ووجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الأخلاقيات الشخصية والأخلاقيات الإدارية والأخلاقيات العلائقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ، ودراسة عبد العظيم (2019) التي دلت على وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد مقياس القيادة الأخلاقية ومقياس الإبداع الإداري لدى أفراد العينة. وتتفق كذلك مع دراسة علي (2020) التي بينت وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية.

#### 6.2.4 إجابة التساؤل التاسع: الذي ينص على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟"

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، تم فحص الفرضية السادسة وتم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول (34.4): معامل الارتباط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
**0.000	0.86	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

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

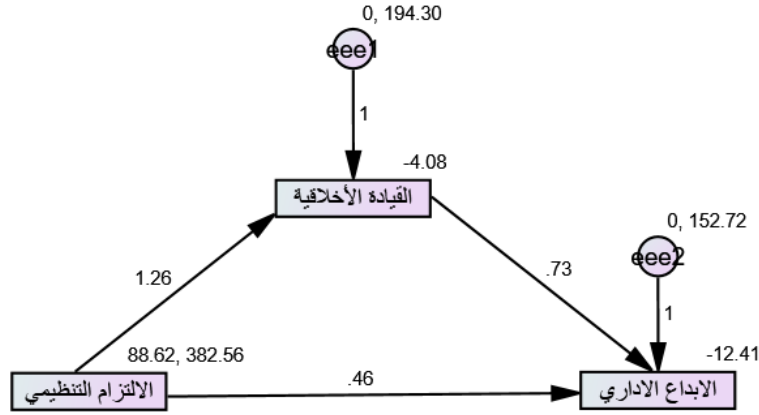
يبين جدول (34.4) أن معامل الارتباط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري يساوي (0.841)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وعلى ذلك يتم قبول الفرضية، وتعزو الباحثة النتيجة إلى تأثير الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل على المتغير التابع وهو الإبداع الإداري، أي أن الالتزام التنظيمي له تأثير في مستوى الإبداع الإداري؛ لأن الإبداع الإداري لا يمكن وجوده إلا في بيئة تنظيمية إيجابية ومناخ تنظيمي يتسم بالإيجابية والود والمحبة والتعاون والقيم التنظيمية الأخلاقية، فالالتزام التنظيمي يُعد عنصراً حيوياً ومهماً في بلوغ المنظمات لأهدافها، كما يدعم الإبداع الإداري النمو والاستقرار في الجامعة عن طريق تعزيز الثقة بين أعضاء الهيئة التدريسية والعاملين في الجامعة بشكل عام ورفع مستوى الأداء والفاعلية والإبداع، وتطوير قدرات الجامعة على البقاء والاستمرارية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Arokiasamy et al., 2022) التي أثبتت أن سلوك المواطنة التنظيمية له تأثير كبير على إبداع الموظفين حيث إنها تزيد من المشاعر الجيدة بين الموظفين وتعزز السلوكيات الإيجابية والنافعة مثل المناخ الأخلاقي. كما اتفقت النتيجة ودراسة السالمي (2020) التي دلت على وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ودالة إحصائية بين درجة الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، واتفقت مع دراسة فهد وآخرون (2020) التي أشارت لوجود ارتباط طردي ذي دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري. واتفقت مع دراسة عبد الحي ومطر (2018) التي أثبتت نتائجها وجود علاقة طردية جيدة ومهمة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساس والإبداع المؤسسي بمدارسهم. كما اتفقت مع دراسة (Wadei et al, 2021) التي بينت أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية والأداء الإبداعي.

#### 7.2.4 إجابة التساؤل العاشر: الذي ينص على: "هل تُعد القيادة الأخلاقية متغيراً وسيطاً بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟"

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، تم فحص الفرضية السابعة حيث تم استخدام برنامج AMOS ، والجدول والشكل التاليان يوضحان ذلك.

جدول (35.4): تأثير القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري

الدالة	القيمة الاحتمالية	صحة المقارنة	الخطأ المعياري	وزن الانحدار	المجال	
دالة عند 0.01	0.0005	30.289	0.042	1.263	القيادة الأخلاقية	الالتزام التنظيمي <--
دالة عند 0.01	0.0005	14.045	0.52	0.729	الإبداع الإداري	القيادة الأخلاقية <--
دالة عند 0.01	0.0005	6.072	0.075	0.457	الإبداع الإداري	الالتزام التنظيمي <--



يبين جدول (35.4) والشكل رقم (1.4) أن القيادة الأخلاقية تؤثر تأثيرًا دالًا وإيجابيًا كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري.

وقد استخدمت الباحثة اختبار Sobel للتحقق من التأثير غير المباشر لعامل القيادة الأخلاقية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري والجدول التالي يبين النتائج:

جدول (36.4): تأثير القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري

وفقًا لاختبار Sobel

بوتستراب مجال الثقة		الخطأ المعياري	Zci%	المسار AB	المسار B	المسار A
95% UL	95% LL					
1.0628	0.7786	0.072	1.96	0.9207	0.729	1.263

وقد تبين أن بوتستراب مجال الثقة لم تتضمن الصفر وإشارتها موجبة بمعنى أنه يوجد تأثير للقيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري.

ومن خلال نتائج تحليل المسار، يظهر أثر المتغير المستقل على الوسيط من خلال المسار A بمعامل انحدار قدره (1.26)، وأثر المتغير الوسيط على التابع -المسار B بمعامل انحدار

قدره (0.73)، وأثر المتغير المستقل على المتغير التابع بوجود الوسيط مسار الأثر المباشر بمعامل انحدار قدره (0.921). وعلى ذلك يتم قبول الفرضية، حيث تبين أن القيادة الأخلاقية لعبت دوراً وسيطاً بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري، وأن القيادة الأخلاقية تؤثر إيجابياً على الالتزام التنظيمي، ولها علاقة طردية مباشرة مع الالتزام التنظيمي بمعنى أنه كلما زادت القيادة الأخلاقية زاد الالتزام التنظيمي، وكذلك مع الإبداع الإداري، فالقيادة الأخلاقية تؤثر إيجابياً على الإبداع الإداري، وتدعم دور الالتزام التنظيمي في التأثير الإيجابي على الإبداع الإداري، وتعزو الباحثة توسط القيادة الأخلاقية العلاقة بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري إلى دور القيادة الأخلاقية وأهميتها في تعزيز دور الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات، وتحفيزهم لتطوير أدائهم الإبداعي، فكلما كانت السياسات والممارسات والبرامج أخلاقية، تشركهم في اتخاذ القرار وتفوض الصلاحيات، وتضمن سلامة العلاقات الاجتماعية، كلما كان الالتزام التنظيمي أقوى بما يقود إلى الإبداع الإداري لدى الموظفين في المنظمة.

### 3.4 القسم الثاني: نتائج الإجابة على أسئلة المقابلة ومناقشتها

استخدمت الباحثة طريقة PEEL في الإجابة عن أسئلة المقابلات وفقاً للمحاور الثلاث (القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري) ومجالات كل منها، وكانت النتائج كالتالي:

#### المحور الأول: القيادة الأخلاقية

الإجابة عن التساؤل الأول الذي ينص على: في ضوء فهمك لمفهوم القيادة الأخلاقية إلى أي مدى يمكن اعتبار أن نمط القيادة المتبع لدى رؤساء الأقسام هو نمط القيادة الأخلاقية، وما أهم المؤشرات على استخدام القيادة الأخلاقية في الجامعة من حيث امتلاك القائد للصفات الشخصية الأخلاقية (من تحري الصدق والنزاهة والأمانة في سلوكياته، وتحمل المسؤولية تجاه الأخطاء التي يرتكبها، وتقبل النقد والتميز بالحلم وعدم استنارته بسهولة، والوفاء بالعهد، وقوة في تصرفاته وسلوكه). التي يتم تطبيقها؟

#### المجال: الصفات الشخصية الأخلاقية

الفكرة الرئيسية: درجة تطبيق نمط القيادة الأخلاقية وامتلاك رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للصفات الشخصية الأخلاقية.

رأى (83.3%) من المشاركين الذين تمت مقابلتهم تحقق هذا المؤشر، في حين رأى (16.7%) من المشاركين الذين تمت مقابلتهم أن القيادة الموجودة لا تتوفر فيها صفات القائد الأخلاقي الذي يتسم بالسمات والصفات الأخلاقية الحسنة.

مثال: أشار كل من (م5، م8) أن درجة تطبيق القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية بنسبة 80-90%، كما أشاروا أن أكثر الصفات توافراً لدى القيادات هو التصرف بنزاهة وموضوعية، ومن أهم المؤشرات على تطبيق القيادة الأخلاقية هو عدم تهاون المشاكل ومحدودية ترك العمل في الجامعات، والولاء والانتماء للجامعات.

كما أشار (م1، م9) إلى أن القيادة الأخلاقية على مستوى العالم أصبحت تطبق ضمن برامج باعتبارها خطوة هامة لا غنى عنها في طريق بناء حضارة عالمية مستدامة دائمة التقدم، والقيادة الأخلاقية جزء من المنظومة القيمية في مجتمعنا الفلسطيني، التي يجب علينا أن نحرص عليها، ومن هنا تكون بداية النجاح وبداية التقدم والتحسين والتطوير الذي له علاقة بالنهوض بالجامعات؛ لكي تلحق بركب الجامعات المتقدمة، وبالتالي فإن المعظم يسير ضمن نهج وركب القيادة الأخلاقية لدورها الإيجابي في إحداث حالة من التغيير المنشود في الجامعة ككل. وأضاف (م12) "أن الجامعات قامت بتحديد نظام الترقيات بشكل عادل، وإعطاء أولوية وأسبقية للقيم الأخلاقية، والسماح لأعضاء الهيئة التدريسية بالتعبير عن آرائهم بحرية، وعقد لقاءات تحت على الالتزام بالسلوك الأخلاقي".

بينما أشار كل من (م4، م7) إلى اختلاف المؤشرات في استخدام القيادة الأخلاقية من إداري إلى آخر، وتلعب المواقف دوراً مهماً في زيادتها أو نقصانها، عدا عن وجود عدة مؤثرات قد تكون إيجابية أو سلبية، فالانتماءات السياسية هي قاصمة الظهر في التشكيك في تطبيق النزاهة والأمانة وتحمل المسؤولية وغيرها، إضافة إلى الأفكار، بل الفكر الذي يحمله الإداري، والتنشئة الأسرية والجامعة والدولة والتخصص والخبرة والتدريب والتعليم تؤثر بشكل مباشر في الزيادة أو النقصان.

**الإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص على:** من أجل تعزيز نمط القيادة الأخلاقية في الجامعة، ما هي أكثر الصفات التي يمكن التحلي بها من وجهة نظرك؟

**الفكرة الرئيسية:** امتلاك رئيس القسم للعديد من الصفات الأخلاقية الشخصية كالنزاهة والموضوعية والعدالة والصدق والأمانة؛ يُعزز السلوك الأخلاقي ونمط القيادة الأخلاقية لديه.

أجمع (75%) من المشاركين الذين تمت مقابلتهم تحقق المؤشرات الهامة كالموضوعية والنزاهة والعدالة والتجرد من المصالح الذاتية. بينما أشار (25%) من المشاركين الذين تمت مقابلتهم أن من أهم الصفات التي يجب توافرها لدى رؤساء الأقسام لتعزيز السلوك الأخلاقي هي الصدق والأمانة والنزاهة.

**مثال:** أشار (م1، م2، م3، م4، م5، م7، م8، م10، م12) أن الموضوعية والعدالة هي رقم واحد في ضمان وترسيخ سلوك القيادة الأخلاقية مع التأكيد على الصفات الأخرى التي لا بد من توافرها في القائد الأخلاقي الناجح من شفافية ونزاهة ومصداقية، وعقب كل من (م4، م5، م8) أن حزم الأنظمة والقوانين والتعليمات هي التي تضمن حقوق العاملين، وتنظم العلاقة ما بين القيادة والمرووسين، وتعمل على ضبط وتوجيه سلوك القيادة نحو تحقيق نمط القيادة الأخلاقية في الجامعات الفلسطينية، وعقب (م8) بقوله: "من أمن العقاب أساء الأدب" ومن هنا كان لا بد من وجود قوانين ضابطة وراذعة للسلوكات والممارسات الأخلاقية في الجامعة. بينما أشار كل من (م6، م9، م11) أن الصدق والأمانة والنزاهة، هي التي تعزز نمط القيادة الأخلاقية.

**التوضيح:** بشكل عام تعكس استجابات المشاركين الوعي بمفهوم ومبادئ القيادة الأخلاقية، وتقدير رؤساء الأقسام أهمية الصفات الشخصية الأخلاقية التي تؤهلهم لنمط القيادة الأخلاقية، كالصدق والنزاهة والأمانة، والموضوعية، وتقبل النقد، وإظهار القدوة الحسنة في سلوكهم مع الآخرين وفقاً لإجابات المشاركين محل الدراسة، مع إشارة عدد من المشاركين الذين تمت مقابلتهم لأهمية القوانين والتعليمات والأنظمة في الجامعات الفلسطينية والتي تعمل على ضبط وتوجيه سلوك القيادة نحو تحقيق نمط القيادة الأخلاقية، مع انقسام واضح في كيفية تحسين وتعزيز نمط القيادة من وجهة نظرهم من حيث ترتيب الصفات الأخلاقية وإعطائها الأولوية.

**الاتفاق:** تتفق هذه النتيجة مع دراسة الطحاينة (2019)، ودراسة قطيشات والقضاة (2018) ودراسة الشاعر (2017)، حيث جاءت بدرجة مرتفعة لمجال الصفات الشخصية، وكذلك أظهرت دراسة (Ashfaq et al., 2021) التي أظهرت مستوى ممارسة مرتفعا لبعد الخصائص الشخصية الأخلاقية. وكذلك دراسة البدوي (2023) التي أظهرت امتلاك رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للصفات والخصائص الأخلاقية بدرجة كبيرة.

#### **المجال: الصفات الإدارية**

**الإجابة عن التساؤل الثالث الذي ينص على:** هل يمتلك رئيس القسم الصفات الإدارية والمؤشرات التي تؤهله للقيادة الأخلاقية من حيث (حرصه على تحقيق رؤية المؤسسة الأكاديمية وأهدافها، وتشجيعه على الإبداع والتجديد والتطوير، وإشراك الأتباع في اتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات وتوزيع المهام حسب قدراتهم ورغباتهم، مع توفير كافة التسهيلات لأداء أعمالهم، والحرص على تنميتهم مهنياً، من خلال اعتماد معايير وأنظمة واضحة للتقييم، واتخاذ القرارات السليمة)، ما رأيك؟

**الفكرة الرئيسية:** القيادة الأخلاقية ركيزة أساسية من ركائز العمل الإداري لدى رؤساء الأقسام، وتنعكس آثارها إيجابياً على العملية التربوية والأكاديمية، وتحقق رؤية وأهداف الجامعة، وتطبيق القوانين والأنظمة التي تسهل العمل الإداري.

وقد رأى (75%) من المشاركين الذين تمت مقابلتهم توفر هذا المؤشر، بينما أشار (25%) من المشاركين الذين تمت مقابلتهم عدم توفر هذا المؤشر لدى القيادة.

**مثال:** أشار (م1، م2، م3، م6، م8، م9، م10، م11، م12) أن رؤساء الأقسام يمتلكون الصفات الإدارية وذلك لوجود الأنظمة والتعليمات المنظمة لآلية العمل، كما أن موضوع القيادة الأخلاقية نهج حياة وبالتالي لها علاقة بالتنشئة الاجتماعية، بالإضافة لطبيعة المعايير التي تضعها الجامعة التي تحدد كيفية سير هذا الأكاديمي أو رئيس القسم ضمن هذا النهج، وضمن المعايير الموضوعية والمحددة مسبقاً، والتي تراعي المبادئ والقيم واللوائح الداخلية الموجودة في الجامعة، والتأكيد على أهمية المشاركة وتفويض الصلاحيات، التي تلعب دوراً كبيراً في زيادة الثقة ما بين القيادة والعاملين.

وأضاف (م4) بقوله: " أن رؤساء الأقسام لا يمتلكون الصفات الإدارية، وذلك لأن الوضع السياسي العام السائد يلعب دوراً في تعيين رؤساء الأقسام، وعدم اعتماد معايير واضحة للتعيين، ومن هنا تبرز المحاولة والخطأ، والنقد والانتقاد والصراع المتواصل في الجامعات، وهذا يدفع ثمنه الجميع".

كما أشار كل من (م5، م7) عدم وجود تأهيل وتدريب يسبق تعيين رؤساء الأقسام، والخبرة هي الفيصل، حتى رؤساء الجامعات غير مؤهلين إدارياً، ويوجد تخطيط – مع أن التأهيل الإداري مهم. **التوضيح:** يؤمن المشاركون الذين تمت مقابلتهم أن رؤساء الأقسام يمثلون القيادة الأخلاقية التي تمتلك الصفات الإدارية التي تمكنهم من القيام بمهامهم الإدارية وتطبيق الأنظمة والتعليمات، والعمل على استقرار العمل وتحقيق رؤية وأهداف القسم والجامعة ككل، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب للعمل. مع وجود بعض المشاركين الذين تمت مقابلتهم الذين يشعرون بوجود قصور في ممارسة الصفات الإدارية للقيادة الأخلاقية، وأن الأنظمة والقوانين لها دور في هذا التطبيق، ولكن تلعب قيم الشخص وسماته الشخصية وتنشئته الدور الأكبر في الالتزام بالمنظومة القيمية التي تؤهله للقيادة الأخلاقية.

**الاتفاق:** تتفق ودراسة الطحاينة (2019)، ودراسة الشاعر (2017)، ودراسة قطيشات والقضاة (2018) حيث أشارت إلى أن مستوى السلوك القيادي الأخلاقي الناجم عن مجال الصفات الإدارية الأخلاقية كان مرتفعاً.

## المجال: العلاقات الإنسانية

الإجابة عن التساؤل الرابع الذي ينص على: كيف يحرص رئيس القسم كقائد على بناء علاقات إنسانية راقية مع العاملين، والطلاب وأولياء الأمور والمسؤولين، وذلك من خلال معاملتهم بتواضع واحترام وتقدير ومراعاة احتياجاتهم ومشاعرهم، وتقدير ظروفهم. ومساعدتهم؟

الفكرة الرئيسية: حرص القيادة الأخلاقية على زيادة الثقة بين القيادة والمؤوسين والعمل ضمن فريق لتحقيق أهداف الجامعة، وتلبية احتياجات العاملين، وبناء العلاقات الإنسانية.

وقد أكد (66.7%) من المشاركين الذين تمت مقابلتهم على أهمية العلاقات الإنسانية وتحقق هذا المؤشر لدى القيادات، في حين رأى (33.3%) من المشاركين الذين تمت مقابلتهم أنه لا يتحقق هذا المؤشر لدى القيادات الموجودة.

مثال: أشار كل من (2م، 3م، 5م، 6م، 8م، 9م، 11م، 12م) على أهمية هذا المؤشر في بناء علاقات ودية وكبعد مهم من أبعاد القيادة الأخلاقية، كما أشار (8م) على أهمية العلاقات الإنسانية حيث يحرص رئيس القسم على تحقيق مصالح العاملين، ويتخذ قرارات عادلة ومتوازنة، ويتصرف بشكل أخلاقي أثناء العمل، علاوة على كونه أنموذج وقوة للعاملين، حيث إن الالتزام ببناء علاقات إنسانية واجتماعية مع المؤوسين والتعامل بود واحترام وتقديره لمؤوسيه ومشاركتهم مناسباتهم الاجتماعية يعمل على خلق أجواء حميمة في العمل وهو ماوضحه (3م)، وتنعكس العلاقات الطيبة بشكل إيجابي على الأداء والإنجاز في القسم.

بينما أشار كل من (1م، 4م، 7م، 10م) على عدم اهتمام بعض رؤساء الأقسام بهذا البعد على الرغم من الحرص والتأكيد على العلاقات الإنسانية كنظام من الإدارة العليا كجامعة، حيث يتم التأكيد في كل اللقاءات على أهمية العلاقات الإنسانية والأخلاقية، لكن الموضوع متفاوت وهناك فروق فردية بين رؤساء الأقسام، فمنهم من يحاول أن يكون القدوة الحسنة، والغالب لا يهمله إلا مصالحه الشخصية، وما بعدي الطوفان، وهذا يحتاج إلى إعادة النظر في إعداد وتأهيل رؤساء الأقسام قبل وفي أثناء استلامهم لمراكزهم.

التوضيح: تحرص القيادة على إقامة علاقات ودية مع العاملين، وتقدير ظروفهم ومراعاة احتياجاتهم النفسية والمادية، وكسب ثقتهم وبناء علاقات إنسانية معهم، من خلال التعامل معهم بكل مودة وتواضع واحترام، وبناء علاقات غير رسمية بين جماعة العمل وفتح مجال أوسع للتواصل بين العاملين، الأمر الذي يسهل عملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار، وتسهيل الفهم والتفاهم معهم وتعزيز الاتصال الفعال فيما بينهم، كما يساعد العمل الجماعي على تنامي الشعور بالانتماء للجامعة، والعمل براحة ونفسية وروح معنوية مرتفعة، والقدرة على إدارة شؤون العملية

التربوية والتعامل الإنساني، وفن التعامل وتغليب المصلحة الإنسانية على المصالح الأخرى، من هنا يكون القائد الأخلاقي قادراً على إدارة العمل الأكاديمي وواقعه المهاري واعلاء شأن الجامعة ككل؛ الأمر الذي يدفع بالعملين للرفع من مستوى أدائهم واقتراح أفكار جديدة نظراً لوجود مناخ تنظيمي ملائم لذلك، بينما أبدى عدد من المشاركين الذين تمت مقابلتهم عدم التفات رئيس القسم لحاجات العاملين وعدم اهتمامهم بإقامة علاقات ودية مع العاملين لانفتاحهم اكثر للأمور الإدارية. **الاتفاق:** تتفق النتيجة ودراسة كل من البدوي (2023) ودراسة الطحاينة (2019) التي دلت على درجة كبيرة في تقدير عينة الدراسة لبعدهم العلاقات الإنسانية.

### المجال: القيادة الأخلاقية

**الإجابة عن التساؤل الخامس الذي ينص على:** إلى أي مدى باعتقادك يشعر أعضاء الهيئة التدريسية بالرضا عن مستوى القيادة الأخلاقية في الجامعة؟  
**الفكرة الرئيسية:** الرضا عن مستوى القيادة الأخلاقية وترسيخ الأخلاق في الجامعة مرتبط بمدى الالتزام بالمعايير والمواصفات للمنظومة القيمية والأخلاقية المجتمعية.  
وقد أجمع (66.7%) من المشاركين الذين تمت مقابلتهم بتحقيق هذا المؤشر. بينما رأى (25%) تحقق هذا المؤشر نسبياً. وأشار (8.3%) أن درجة الرضا متوسطة.

**مثال:** أشار كل من (م1، م2، م3، م5، م8، م9، م11، م12) بوجود الرضا عن مستوى القيادة الأخلاقية، بينما أشار كل من (م7، م6، م10) أن الرضا شيء نسبي ومرتبطة بمقدار ما يحققه رئيس القسم من أهداف وغايات تتلاءم مع حاجات الأتباع وقد يكون رئيس القسم موضوعياً، ولكن قد يكون هناك بعض القرارات لا ترضي أعضاء الهيئة التدريسية، ولا تتفق مع أهداف ورؤية المؤسسة. بينما أشار (م4) بقوله "أعتقد أنها بتقدير متوسط، مالم يتم إنهاء الانقسام السياسي بين جناحي الوطن". ناهيك عن الظروف السياسية بشكل عام.

وأضاف (م10) "لتحقيق مستوى قيادة اخلاقية يتم الرضا عنه يجب العمل على وضوح التعليمات وإجراءات العمل، وتوضيح العقوبات؛ لأن من أهم معوقات تطبيق النمط القيادي الأخلاقي قلة العقوبات"، وأضاف بقوله: "أن من أمن العقوبة أساء الأدب".

**التوضيح:** بشكل عام يُقدر المشاركون الذين تمت مقابلتهم أهمية القيادة الأخلاقية بكافة أبعادها، ودورها في انعكاس هذه القيادة على المرؤوسين، وزيادة فاعليتهم وثقتهم بالقيادة والالتزام بالتعليمات والتوجيهات الإدارية، ويؤمنون بدرجة ممارستها بدرجة مرتفعة بسبب وعي رؤساء الأقسام لمفهوم القيادة الأخلاقية وأهميتها ممارستها في جامعاتهم، ودورهم في ترسيخ الأخلاق في المجتمع -فالمسؤولية مسؤولية مجتمعية أولاً وأخيراً، ويجب تضافر كافة الجهود من كافة

الأطراف في المجتمع من أولياء أمور وتربويين وشخصيات اعتبارية وأئمة المساجد وإعلاميين، وأن يقوم كل منهم بمسؤولياته، وأن يكون الجهد جماعياً ومبرمجاً ومخططاً ضمن استراتيجية علمية واعية قادرة على تعديل السلوك، ونحتاج إلى من يقود زمام المبادرة للتطوير والتغيير والتحسين، والأهم هي إرادة التغيير للوصول إلى مجتمع يمتلك منظومة قيمية قادرة على التغيير ضمن مجتمع معرفي يؤمن بأبعاد أخلاقية لقيادة أبناء المجتمع نحو الأفضل ضمن مفهوم التنمية الشاملة المستدامة، وكله نابع من النظرية الإنسانية التي تحترم الشخص وميوله ورغباته وتحترم ما يمتلك من صفات وإمكانات وقدرات وإمكانية التأثير الإيجابي كنماذج للقيادة الأخلاقية، بينما يجد عدد قليل من المشاركين الذين تمت مقابلتهم أن نمط القيادة الأخلاقية غير متوفرة بالصورة التي يجب أن تتسم بها من موضوعية ونزاهة وعدالة. وتم تركيز عدد من المشاركين الذين تمت مقابلتهم على عدد من التحديات التي تقف حجرة أمام التقدم والنجاح وتطبيق نمط القيادة الأخلاقية كالأوضاع السياسية وحالة الانقسام في المجتمع الفلسطيني.

**الاتفاق:** تتفق هذه النتيجة ودراسة الطحaine (2019)، ودراسة نصر الدين (2021)، التي دلت كل منها على مستوى مرتفع من ممارسة القيادة الأخلاقية ولسلوكات القيادة الأخلاقية ككل.

### المحور الثاني:

**الإجابة على التساؤل الأول الذي ينص على:** هل أنت راضٍ عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات؟ وماهي الأمور التي أنت راضٍ عنها؟ وفي حال عدم الرضا. إذا أردنا تحديد الأمور التي لا تشعرون بالرضا حيالها فما هي تلك الأمور بشكل محدد، أو تلك التي تودون تغييرها؟ وكيف يمكن زيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين من خلال نمط القيادة الأخلاقية؟

### المجال: الالتزام التنظيمي

**الفكرة الرئيسية:** من مؤشرات الالتزام التنظيمي لدى القيادات الحرص على نجاح الجامعة، والشعور بالفخر والاعتزاز كونهم أفراداً في هذه الجامعة، وبالانتماء لها نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة.

رأى (75%) من المشاركين الذين تمت مقابلتهم تحقق هذا المؤشر، بينما رأى (25%) أنه لا يوجد رضا نوعاً ما وذلك لعدة أسباب.

**مثال:** أشار كل من (م1، م3، م5، م6، م8، م9، م10، م11، م12) أنه يوجد رضا عن مستوى الالتزام التنظيمي والانتماء والالتزام النفسي بالمنظمة، وبناء علاقة وولاء تجاه الجامعة، كما أشار

(5م) أن السبب وراء الالتزام والانتماء حقيقة اللامركزية في الأداء الإداري، والديمقراطية والحرية والتعددية في الجامعة بشكل عام وبالقسم بشكل خاص، وحرية الرأي والنقد البناء وتقبل النقد من الرؤساء؛ ما يخلق إحساساً بالانتماء، والفخر بالمؤسسة وقناعة الفرد الذاتية بأهدافها وقيمتها وانصهار بين قيم وأهداف الفرد وقيم وأهداف الجامعة كما أشار (8م).

بينما أشار كل من (2م، 4م، 7م) أنه لا يوجد رضا عن مستوى الالتزام التنظيمي نوعاً ما، وأضاف (2م) بقوله: " أنه يوجد بعض الأشخاص ليسوا على قدر المسؤولية، وهذا نابع من داخلهم ولا علاقة للقيادة بذلك"، بينما أشار (4م): "أن هناك أموراً غير مرضٍ عنها مثل: نظام الترقبات، والتأمين الصحي، وازدواجية المعايير، وفقدان الرؤية لدى بعض رؤساء الأقسام والكيل بمكيالين في التعامل؛ ما ينعكس على الالتزام، حيث إن الالتزام التنظيمي علاقة تعاقدية بين الفرد والمنظمة"، بينما قال (7م): " أنه غير راضٍ، ويمكن زيادة الالتزام التنظيمي بالتركيز على المفاهيم والمؤشرات الأخلاقية، ونشر مفاهيم الموضوعية والنزاهة والعدالة".

**التوضيح:** تشير استجابات المشاركين إلى تفاوت وجهات النظر حول درجة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، ومدى انتمائهم وولائهم لجامعاتهم، ومدى رضاهم عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الذي يتجسد من خلال ممارساتهم الإدارية، ومدى تطابق قيمهم وقيم وتوجهات الجامعة التي ينتسبون إليها. وكانت النسبة الأكبر من الاستجابات باتجاه وجود رضا عن مستوى الالتزام لدى رؤساء الأقسام في الجامعات محل الدراسة؛ حيث أشاروا إلى أهمية العلاقة التعاقدية بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها، ووجود علاقة مصالح متبادلة وقيم مشتركة تعمل على تطوير الالتزام التنظيمي كونه سلوكاً مرغوباً فيه وهدفاً تسعى لتحقيقه كافة المنظمات.

**الاتفاق:** تتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة نصر الدين (2021) التي أظهرت أن مستوى ممارسة الالتزام التنظيمي من طرف المسؤولين في الجامعات جاء بدرجة جيدة (مرتفعة). كما تتفق ودراسة الطحائنة (2019) التي دلت على مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة لديهم.

**الإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص على:** إلى أي مدى يمكننا تلمس أن نمط القيادة الأخلاقية المتبع له دور داعم وإيجابي على الالتزام التنظيمي (بكافة أبعاده العاطفي والاستمراري والمعياري) لدى رؤساء الأقسام في الجامعة من وجهة نظركم؟ وكيف؟

## المجال: العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي

**الفكرة الرئيسية:** اتصاف رؤساء الأقسام بنمط القيادة الأخلاقية، وترسيخ قيم العدالة والموضوعية والالتزام بتلبية احتياجات العاملين، وتقبل آرائهم ومقترحاتهم، والتركيز على تحقيق مصالحهم له دور داعم وإيجابي على الالتزام التنظيمي.

أجمع (83.3%) من المشاركين الذين تمت مقابلتهم أن تطبيق رؤساء الأقسام وانتهاجهم للقيادة الأخلاقية ينعكس بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي في الجامعة، في حين رأى (16.7%) أن هذا المؤشر لم يتحقق.

**مثال:** أشار كل من (م1، م9) أن القيادة الأخلاقية الموجودة تتصف بمستوى التزام عالٍ، يتجسد بحرص وبذل كافة الجهود والرغبة في بذل المزيد من أجل ضمان نجاح أقسامهم والجامعة التي يعملون فيها، ورغبتهم الدائمة بالحديث والتعبير عن نجاح وتقدم الجامعة والحديث بفخر بالانتماء لها، بالإضافة لاتفاق غالبية المشاركين (م1، م2، م3، م5، م6، م8، م9، م10، م11، م12) بوجود تشابه بين قيمهم وقيم الجامعة التي ينتمون إليها.

بينما أشار كل من (م4، م7) إلى اختلاف المؤشرات في استخدام القيادة الأخلاقية من رئيس قسم إلى آخر، وأن القيادة الموجودة لا تتوفر فيها صفات القائد الأخلاقي الذي يتسم بمؤشرات مهمة كالموضوعية والنزاهة والعدالة والتجرد من المصالح الذاتية، وبالتالي لا يوجد تأثير لهذه القيادة على العاملين معهم

**التوضيح:** يؤمن المشاركون بأن رؤساء الأقسام أوجدوا في أقسامهم وفي الجامعات التي ينتمون لها بيئة أشعرت المرؤوسين بجو من الثقة في إمكانياتهم وقدراتهم، من خلال تفويضهم للصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وبناء ثقافة تنظيمية تؤكد على القيم والمعايير الأخلاقية، وتعزز السلوك الأخلاقي الإيجابي الذي ينعكس بإيجابية على نجاح العمل في جامعاتهم، كما ويرسخ المسؤولية الأخلاقية والمهنية في نفوسهم تجاه جامعتهم، فيخلصون لها ويسعون لرفع مكانتها والانتماء لها بكل جوارحهم.

**الاتفاق:** تتفق هذه النتيجة مع دراسة الطحaine (2019)، ودراسة (Adeoye, 2021)، ودراسة (Ashfaq et al., 2021) ، ودراسة (Bhana & Bayat, 2020) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية ومجالات الالتزام التنظيمي. كما أظهرت نتائج دراسة (Charoensap et al., 2019)، وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي.

**الإجابة عن التساؤل الثالث الذي ينص على:** هل تحاول القيادة الأخلاقية في الجامعة رفع مستوى

الالتزام التنظيمي بتشجيع العلاقات والتحفيز للعمل ضمن فريق؟

**الفكرة الرئيسية:** زيادة الثقة بالقيادة التي تنعكس على الثقة بالمنظمة وأهدافها.

رأى (83.3%) من المشاركين الذين تمت مقابلتهم أن الجامعات من خلال القيادات الأخلاقية

تعمل على التحفيز والتشجيع لرفع مستوى الالتزام في الجامعة، بينما أشار (16.7%) منهم أن

افتقار الأقسام لهذا النمط من القيادة يؤثر على مستوى الالتزام.

مثال: أشار كل من (م1، م2، م3، م5، م6، م8، م9، م10، م11، م12) إلى أن القيادة الأخلاقية

ترفع من مستوى الالتزام التنظيمي من خلال الاهتمام بالعمل التعاوني والعمل كفريق في كافة

مرافق الجامعة فتزيد من ثقة المرؤوسين بالقيادة التي تنعكس بدورها على الثقة بالمنظمة

وأهدافها. بينما أشار (م4، م7) أن الالتزام شيء ذاتي نابغ من ذات الشخص، ومرتبب بقيم،

وأخلاق الفرد، وتنشئته الاجتماعية.

**التوضيح:** بشكل عام تمت الإشارة من قبل المشاركين الذين تمت مقابلتهم إلى أنه يمكن زيادة

الالتزام التنظيمي والالتزام العاطفي لدى الأفراد بإشباع رغباتهم وحاجاتهم وتقديرهم وإعطائهم

القيمة التي يستحقونها والتعامل مهم بنزاهة وعدالة وشفافية. بالإضافة لاتباع القيادة الأخلاقية

لسياسة الباب المفتوح ومبدأ الشراكة والعمل الجماعي والاحترام والتقدير المتبادل، وتقبل الآراء

وحرية الرأي لدى الطالب والاستاذ، والمرونة في التقييم والموضوعية؛ ما يعطي فرصا لتحقيق

النجاح وإيجاد بيئة مناسبة للجميع، وزيادة الثقة بين القيادة والمرؤوسين ورفع مستوى الالتزام

التنظيمي وولائهم للمنظمة، أي رفع لمستوى الالتزام العاطفي في الجامعة، فيما أبدى عدد من

المشاركين الذين تمت مقابلتهم إعجابهم بمستوى القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في الجامعة

وذلك برأيهم يعود إلى التعددية في خلفية المدرسين، وامتلاكهم الجرأة والقدرة على التعبير عن

آرائهم بكل حرية، كما أوجدت هذه الثقافة من الحرية والانفتاح هذا الولاء والانتماء والالتزام تجاه

الجامعة، وانعكس على الطلاب والمجتمع.

**الاتفاق:** تتفق هذه النتيجة ودراسة (Bhana & Bayat, 2020) التي دلت نتائجها أن الدعم

الأكاديمي والإداري والتعزيز يؤثر على أداء و سلوكيات الموظفين، وبالتالي ستدعم بطبيعتها

أهداف وغايات الأقسام والمؤسسة العامة والالتزام التنظيمي لديهم. كما كشفت دراسة

(Charoensap, et al., 2019).

**الإجابة عن التساؤل الرابع الذي ينص على:** هل يعمل القائد الأخلاقي كونه أنموذجا وقوة

بترسخ المناخ الأخلاقي، وتشجيع الالتزام المعياري والانتماء للجامعة.

**الفكرة الرئيسية:** يعمل القائد الأخلاقي كأنموذج وقدوة للمرؤوسين في سلوكه وممارساته، ويعكس تنام أهداف الجامعة وأهداف ومصالح المرؤوسين بما يتوافق مع الثقافة التنظيمية للجامعة. أجمع (50%) من المشاركين الذين تمت مقابلتهم تحقق هذا المؤشر، بينما رأى (50%) أنه ليس بالضرورة أن يكون أنموذجاً وقدوة للمرؤوسين.

**مثال:** أشار كل من (3م، 6م، 10م، 9م، 8م، 12م) بالإيجاب كونهم يعتقدون بأن رئيس القسم يعمل كقدوة وأنموذج للمرؤوسين ويهتم بسمعة الجامعة، ووضح كل من (3م، 6م) بأن القائد الأخلاقي إن لم يكن قدوة وأنموذجاً؛ فإنه سيفشل في التعامل مع الزملاء، بينما أشار كل من (1م، 2م، 4م، 5م، 7م، 11م) أنه ليس بالضرورة أن يتمثل رئيس القسم كأنموذج ومثل أعلى، فالتأهيل والتدريب هما الأساس.

**الإجابة عن التساؤل الخامس الذي ينص على:** هل تعتقد أن هناك علاقة ذات مؤشرات إيجابية بين تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في الجامعة؟  
**الفكرة الرئيسية:** يرتبط رؤساء الأقسام ارتباطاً عاطفياً وشعورياً مع جامعاتهم ومتحمسين لتحقيق أهدافها، كما يلتزمون بالبقاء في الجامعة وتنفيذ واجباتهم كواجب والتزام أخلاقي، مع الالتزام بتحقيق المصالح الخاصة.

أجمع (83.3%) من المشاركين الذين تمت مقابلتهم بوجود علاقة طردية بين تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، بينما رأى (16.7%) من المشاركين الذين تمت مقابلتهم عدم تحقق هذا المؤشر.

**مثال:** أشار كل من (1م، 2م، 3م، 4م، 5م، 6م، 8م، 9م، 10م، 12م) بوجود علاقة تكاملية طردية بين تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي؛ ما يظهر، ويتجسد بالانتماء والالتزام، والاحترام المتبادل، وتوافر السلوك الأخلاقي للقيادة وبعد الالتزام المنظمي الذي يتجسد بعدالة نظام الترقيات والحوافز، كما يرتبط بالعديد من النتائج والمخرجات الإيجابية للأفراد وزيادة مشاعر الانتماء، والأمان والتصور الإيجابي وتحقيق الأهداف والتشجيع لزيادة الجهد للحصول على المكافآت، وكذلك على مستوى الجماعة حيث تزداد درجة التماسك بينهم، وزيادة القدرة على الإبداع وزيادة الفاعلية داخل المنظمة.

بينما أشار كل من (7م، 11م) أنه لا يوجد مؤشرات، ولا يشعران بالرضا حيال ذلك كمستوى للالتزام والعطاء؛ لأنها ترجع للقيم الداخلية.

**التوضيح:** أشار عدد كبير من المشاركين الذين تمت مقابلتهم لأهمية هذا المؤشر وأثر القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي على الجامعة ككل، وتلمس المشاركين لوجود علاقة إيجابية طردية

بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، كما ركزوا على أهمية القائد الأخلاقي كأنموذج يُقتدى به، بحيث تصبح المنظومة القيمية والالتزام استراتيجية حياة ونمطاً وجزءاً من شخصيتنا، كما أن للسلوكيات الأخلاقية التي يمارسها رؤساء الأقسام من الصدق والنزاهة والاحترام والموضوعية والعدالة في تعاملاتهم وفي طرق اتخاذهم للقرار، تنعكس بشكل إيجابي على تصرفاتهم وتعاملهم مع العاملين معهم، وتزيد من مستوى الثقة بين رئيس القسم والعاملين معه؛ مما ينعكس بشكل إيجابي على الالتزام والتفاني في العمل، وتعزز شعورهم بالفخر، وتولد دافعا كبيرا لبذل جهود كبيرة لإنجاح القسم والكلية والجامعة التي يعملون وينتمون لها.

مع إبداء بعض المشاركين رأيهم بقولهم بوجود تفاوت بين الجامعات في مستوى الالتزام التنظيمي والولاء، وهذا يعود إلى التعددية الفكرية الثقافية النابعة من المجتمع الفلسطيني، وكذلك للمعايير واللوائح الداخلية والأنظمة التي تختلف من جامعة إلى أخرى، بينما أبدى أحد المشاركين الذين تمت مقابلتهم بقوله "رغم الاختلاف إلا أنها تعود لنفس المشارب من المجتمع الفلسطيني، ونفس العادات، والتقاليد، والقيم".

**الاتفاق:** اتفقت نتائج الدراسة المتعلقة بالالتزام التنظيمي ومجالاتها مع نتائج دراسة الطحائنة (2019) وكذلك اتفقت مع دراسة (Kim & Vandenberghe, 2021) التي أشارت إلى أن القيادة مرتبطة بشكل إيجابي بالمنظمة، ومع دراسة (Bhana & Bayat, 2020) التي أشارت إلى أن الموظفين الذين لديهم التزام تنظيمي قوي لديهم دافع جوهري كبير لتحسين المنظمة.

### المحور الثالث: الإبداع الإداري

**الإجابة على التساؤل الأول الذي ينص على:** إلى أي مدى يمكن اعتبار أن نمط القيادة الأخلاقية المتبع في الجامعة يُعزز الالتزام التنظيمي، وينعكس على الإبداع الإداري بشكل إيجابي؟ في حال الاعتقاد بضعف الالتزام التنظيمي من وجهة نظرك هل يؤثر سلبا على الإبداع الإداري لدى القيادات؟ وكيف؟ وفي حال عدم وجود أي تأثير، يرجى التوضيح؟

### المجال: الإبداع الإداري

**الفكرة الرئيسية:** يعزز نمط القيادة الأخلاقية دور الالتزام التنظيمي وينعكس على الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية بكافة أبعاده وعناصره الذي يتضمن الأصالة والمرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات من وجهة نظر الخبراء.

رأى (16.7%) من المشاركين الذين تمت مقابلتهم تحقق المؤشر وبدرجة كبيرة، في حين أشار (50%) من المشاركين أن واقع الإبداع الإداري في العديد من الأقسام في الجامعات الفلسطينية موجود ولكن بنسب متوسطة، وليس بالمستوى المطلوب، بينما رأى (33.3%) أن هذا المؤشر لم يتحقق في الكثير من الأقسام في الجامعات محل الدراسة.

**مثال:** أشار (م1، م3، م9، م12) أن واقع الإبداع الإداري في العديد من الأقسام في الجامعات الفلسطينية موجود، ولكن بنسب متوسطة، كما وضح (م10، م11) أنه ليس بالمستوى المطلوب، وأشار كل من (م4، م8) أنه موجود بدرجة كبيرة، بينما أشار (م2، م5) أن الإبداع غير ملموس في العديد من الأقسام في الجامعات الفلسطينية. كما عقب كل من (م6، م7) أن رؤساء الأقسام يؤدون مهام ميكانيكية، تخلو من أي إبداع.

**التوضيح:** يؤمن بعض المشاركين بوجود القيادة الأخلاقية التي تطبق الإبداع الإداري، وتنهض بكافة المسؤوليات الإدارية، وتؤمن بالإمكانيات الموجودة التي تسخرها لخلق بيئة إبداعية، في حين رأى القسم الآخر منهم أن الإبداع الإداري غير موجود في الواقع، والسبب يعود إلى غياب اختيار القيادة المناسبة التي تؤمن بقدرات الآخرين وتؤمن بالشراكة بالعمل؛ ما يخلق جوا من الطمأنينة والراحة والصحة النفسية والمعلوماتية إذا ما توفر هذا الفهم الحقيقي في إعطاء المرؤوسين لحقوقهم، وتلبية احتياجاتهم سيكون هناك إبداع، وسينخرط ضمن هذه البوتقة العملية الإدارية ضمن مفاهيم الشراكة والتعاون والولاء والانتماء.

**الاتفاق:** تتفق نتيجة الدراسة مع دراسة شاه وحسين (Shah, & Hussain, 2022) التي تشير إلى تأثير خفيف للقيادة الأخلاقية على السلوك الإبداعي في مكان العمل.

**الإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص على:** هل توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري؟ وفي حال الاعتقاد بضعف الالتزام التنظيمي من وجهة نظرك هل يؤثر سلبا على الإبداع الإداري لدى القيادات؟ وكيف؟

**الفكرة الرئيسية:** يزيد الالتزام التنظيمي من الدافعية للعمل والتفاني في الأداء؛ ما ينعكس إيجابيا على الإبداع الإداري، كما أنه في حال ضعف الالتزام التنظيمي، وضعف الولاء والانتماء للجامعة؛ سينعكس بشكل سلبي على الإبداع الإداري.

رأى (58.3%) من المشاركين الذين تمت مقابلتهم تحقق هذا المؤشر، في حين رأى (41.6%) أن هذا المؤشر لم يتحقق.

**مثال:** أشار كل من (م1، م2، م4، م8، م9، م11، م12) أن الالتزام التنظيمي له تأثير أكيد على الإبداع الإداري، وعقب (م4) "أنه كلما زاد الالتزام زاد الإبداع في القسم، وانعكس بصورة

إيجابية على مستوى الجامعة ككل، كما يوجد التزام منقطع النظير للجامعة انعكس على أعضاء الهيئة التدريسية وعلى الطلاب، وضعف الالتزام التنظيمي حتماً سينعكس بصورة سلبية على الإبداع الإداري"؛ كما أشار ( م3، م5، م6، م7، م10) أنه لا يوجد ذلك التأثير الكبير للالتزام على الإبداع الإداري، وأضاف (م5) ليس بالضرورة أن يؤثر الالتزام ويحقق الإبداع؛ لأن الإبداع بحاجة لعدة مقومات، والعوائق والعقبات في مجتمعنا أكبر.

**التوضيح:** يؤمن الخبراء الذين تمت مقابلتهم بأهمية الإبداع، ويدركون دور وتأثير الالتزام التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري من خلال تقوية انتماء الفرد لجامعته وولائه لها وتقديم الحوافز وإشباع حاجات العاملين، واللامركزية والتعددية أوجدت هذه الثقافة من الحرية، وانعكست تلقائياً على التفاني والانتماء والإبداع، وبذل كافة القدرات التي تسهم في رفع مستوى الإبداع في الجامعة.

**الاتفاق:** تتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد الحي ومطر (2018) التي أشارت إلى وجود علاقة طردية جيدة وهامة بين الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساس والإبداع المؤسسي بمدارسهم، وتتفق كذلك مع دراسة فهد وخلف وعبدالله (2020) التي دلت أيضاً على وجود علاقة إيجابية طردية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بمديريات الشباب والرياضة.

**الإجابة عن التساؤل الثالث الذي ينص على:** إذا أردنا أن نحكم على جودة الأداء في الكلية أو في القسم خاصة فيما يتعلق بكفاءة الخريج وملاءمته لاحتياجات السوق بالإضافة إلى كفاءة العاملين والالتزام نحو الجامعة، فإلى أي مدى يمكن اعتبار أن نمط القيادة المتبع له تأثير على الإبداع الإداري بحيث ينعكس على الأداء بشكل، إبداعي في الجامعة؟

#### **المجال: القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري**

**الفكرة الرئيسية:** يؤثر نمط القيادة الأخلاقية المتبع إيجابياً على الإبداع الإداري، وعلى جودة المخرجات ومدى ملاءمتها لسوق العمل.

رأى (50%) من المشاركين الذين تمت مقابلتهم تحقق هذا المؤشر، بينما رأى (50%) من المشاركين الذين تمت مقابلتهم عدم تحقق هذا المؤشر.

**مثال:** أشار (م4) " أن لنمط القيادة الأخلاقية المتبع تأثيراً كبيراً على الإبداع الإداري الذي ينعكس على جودة الأداء والمخرجات في الجامعة". وأضاف (م1) " أنه يوجد نماذج مشرفة للقيادة الأخلاقية تؤثر إيجاباً وتخلق علاقة موجبة ومؤثرة على الإبداع الإداري، ولها دور تحفيزي كقدوة

في ترسيخ الالتزام التنظيمي الذي ينعكس على الإبداع الإداري إذا ما مورست القيادة الأخلاقية بالشكل السليم والصحيح وكانت نابعة من منظومة قيمية راسخة في نفس القائد".

بينما أشار (م7) بقوله: "أن الأشخاص الذين يتمتعون بالقيادة الأخلاقية محدودون وهذه السمات متوفرة في بعض القيادات، و أن نمط القيادة الموجود يتحول تلقائياً في الجامعات الفلسطينية إلى نمط تقليدي روتيني خوفاً من الانتقاد واللوم، وينعكس سلبياً على الإبداع وعلى مخرجات الجامعة ككل". كما أشار (م3) "أن نمط القيادة الأخلاقية ليس بالضرورة أن يحقق الإبداع الإداري كون الإبداع الإداري يركز على مقومات شخصية وإدارية وتنظيمية، بالإضافة لدور التسهيلات المادية وللصلاحيات الممنوحة لرئيس القسم".

**التوضيح:** يؤمن المشاركون الذين تمت مقابلتهم بأهمية ودور نمط القيادة الأخلاقية المتبع في تحقيق وتعزيز الإبداع الإداري، فكما تحلى القائد بنمط القيادة الأخلاقية، واتسم سلوكه بالالتزام المعايير الأخلاقية انعكس بصورة إيجابية على مستوى الجامعة ككل، بينما رأى جزء من المشاركين أن القيادة الموجودة ليس لها ذلك التأثير على الإبداع بسبب وجود العديد من المعوقات كالظروف السياسية والاقتصادية وجائحة كورونا التي أثرت على المنظومة التعليمية في كافة المستويات، وكانت من أهم معوقات الإبداع في الجامعات، بينما كانت هناك آراء تجد في المركزية والبيروقراطية السبب الرئيس في غياب الإبداع في الجامعات الفلسطينية.

**الاتفاق:** تتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (kelidbari, Fadaei, Ebrahimi, 2016) التي دلت بوجود علاقة ارتباطية بدرجة متوسطة بين ممارسات القيادة الأخلاقية ودرجة تحقيق الإبداع الإداري.

**الإجابة عن التساؤل الرابع الذي ينص على:** هل يعمل القائد الأخلاقي على تبصير المرؤوسين بالعقبات التي تحول دون الإنجاز، ويشجعهم، ويحفزهم نحو العمل بإبداع؟  
**الفكرة الرئيسية:** امتلاك القيادة الأخلاقية للحساسية للمشكلات والقدرة على التبصر بالعقبات، والأسلوب العلمي في حل المشكلات؛ ما يؤثر إيجاباً في الإنجاز والإبداع.  
رأى (50%) منهم أن رؤساء الأقسام يتمتعون بحساسية عالية للمشكلات، بينما رأى (50%) من المشاركين أن الحساسية للمشكلات ضعيفة لدى رؤساء الأقسام، ولا تمتلك القيادة القدرات التي تمكنهم من توقع المشكلات وتبصير العاملين معها بها.

**مثال:** أشار (م2، م6، م9، م10، م11، م12) أنه يوجد حساسية للمشكلات لدى رؤساء الأقسام هي تمنع الأقسام من الوقوع بالعديد من المشكلات، ووضح (م9) بقوله: "إنه يوجد تحسس للمشكلات ودائماً في *plan A & plan B* وهناك نماذج موجودة للعمل ضمن أية ظروف،

والقيادة الأخلاقية في القسم تعمل على تجزئة المشكلة، والقيادة دائماً تضع خيارات وبدائل، ودائماً تفكر بالحلول أكثر ما تفكر بالمشكلة، لا نتناول أي مشكلة أو نطرح مشكلة إلا ويطرح الحل، ورئيس الجامعة بنفسه إذا طرح أحدهم مشكلة أمامه، فإنه يسأله عن الحل؟ وتفكر مع بعض بالحل". بينما أشار كل من (م1، م3، م4، م5، م7، م8) أن رئيس القسم يفتقر نوعاً ما للحساسية للمشكلات، وأضاف (م3) بقوله: "أن رئيس القسم يطرح المشكلة، ولكن لا يطرح الحل"، كما عقب (م7) "بوجود تفاوت حيث تأتي القرارات من جهات عليا هي التي تُقيد حركة رئيس القسم في التصرف، وأن رئيس القسم الذكي هو الذي يمتلك قدرات، ويستفيد من الفسحة التي تتوفر لينجز ويبدع، ولكن هناك البعض لا يتمتعون لا بالمرونة ولا بالإبداع"، كما وأضاف (م9) بقوله: "أن عدم فهم الموظفين الجدد لثقافة المؤسسة قد يشكل تحدياً وعقبة في طريق الإبداع، ومن هنا كان لابد من خضوع الموظفين الجدد للتدريب والتأهيل قبل انخراطهم في المؤسسة"،

**التوضيح:** يمتلك (50%) من المشاركين الذين تمت مقابلتهم قناعة بأن القيادة الموجودة تفتقر للحساسية للمشكلات رغم أهميتها لتفادي الوقوع بالمشكلات، رغم إشاراتهم بقدرة القيادة على التحفيز وإلهام أعضاء القسم واستثارتهم لتطوير وتحسين الأداء، إلا أن رؤساء الأقسام يفتقرون للتدريب والتأهيل للحساسية للمشكلات والقدرة على مواجهة المشكلات، واقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل ووضع البدائل للحل، واستخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات، كما عقب بعض المشاركين الذين تمت مقابلتهم أن وجود بعض الأفراد المقاومين للتغيير والتطور ربما يكونوا العقبة أمام التطور والإبداع، وعدم قدرة القيادة على التعامل مع الفروق الفردية في بعض الأحيان، ما يعرقل التطور، ويعمل على تأكيد نقاط الضعف بدلاً من المساعدة على تجاوز نقاط الضعف وتطوير الأداء.

**الاتفاق:** تتفق نتيجة الدراسة ودراسة البدوي (2022) التي دلت على مستوى متوسط من الحساسية للمشكلات.

**الإجابة عن التساؤل الخامس الذي ينص على:** من وجهة نظرك ما مدى ممارسة رئيس القسم لدوره كقائد أخلاقي، وامتلاكه لروح المبادرة، واستثارة الأفكار الإبداعية لدى العاملين، والعمل على متابعة التطورات للاستفادة منها في تطوير الأداء الإبداعي في الجامعات؟

## المجال: الطلاقة الفكرية وروح المبادرة

الفكرة الرئيسية: امتلاك القائد الأخلاقي للطلاقة الفكرية واللفظية والتعبيرية والبحث المستمر عن طرق جديدة للعمل بالشكل الذي يحفز العاملين معه على الإبداع وروح المبادرة وطرح الأفكار والتعبير عنها بطلاقة.

رأى (58.3%) من المشاركين الذين تمت مقابلتهم تحقق هذا المؤشر، بينما رأى (25%) أن تحقق هذا المؤشر جاء بدرجة متوسطة، بينما أشار (16.7%) منهم بغياب هذا المؤشر، وعدم تحققه لدى رئيس القسم.

مثال: وضح (م2) بقوله: "إن رئيس القسم يمتلك الطلاقة الفكرية والطلاقة التعبيرية في التعبير عن كافة الأمور الإدارية والمشاكل التي تواجه العاملين في الجامعة، ويعمل باستمرار على التشجيع والتحفيز"، وأضاف (م5) "أن القيادة الأخلاقية تشجع الإبداع، وترحب بالمبادرات التطويرية، والجو الديمقراطي في الجامعة لا يمنع هذه المبادرات، بل يشجعها، وأي زميل يقدم فكرة يتم دعم هذه الفكرة بالحدود والطاقات حسب الإمكانيات".

كما أضاف (م8) بقوله "أنه يوجد دعم وتحفيز، وبالأخص دعم الأبحاث والترقيات، لأنها تشكل حافزا لدى الموظفين للإبداع، وتوفر تسهيلات كبيرة لخلق الإبداع".

بينما قال (م4): "أن التحفيز موجود بدرجة متوسطة، وأن الإرشاد والتوجيه والكلمة الطيبة وبالحنس دور كبير وفعال في تحفيز العاملين نحو الإبداع". بينما أشار (م3) أن التشجيع والتحفيز ليس بالمستوى المطلوب؛ وذلك لأن بعض الأمور المفصلية خارج حدود صلاحيات رئيس القسم. وأشار (م12) لغياب المبادرات الإبداعية والتشجيع والتحفيز للإبداع من قبل رئيس القسم.

**التوضيح:** بشكل عام انقسمت آراء المشاركين، حيث رأى القسم الأكبر منهم تحقق العديد من عناصر الإبداع لدى القيادة الأخلاقية التي تحفز، وتشجع الإبداع الذي يُعد أحد مؤشرات القيادة المرنة، ومؤشر من مؤشرات الإبداع وهدف من الأهداف التنظيمية. حيث إن القيادة الأخلاقية التي تتمثل بالقيم والمبادئ الأخلاقية كأنموذج وقدوة للآخرين، وتنتهج بُعد الاستثارة الفكرية، وتسعى للتطوير من خلال متابعة التقدم والتطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي في كافة المجالات والاطلاع على كافة التجارب، وتمتلك القدرات والمهارات الإدارية والمقومات الإبداعية لتُفعل الإبداع الإداري في الجامعة بهدف مواكبة التطورات العالمية وتحقيق الميزة التنافسية للجامعة التي يعملون فيها، من منطلق الالتزام التنظيمي والولاء والانتماء لهذه المؤسسة، بينما رأى (16.7%) منهم عدم وجود هذا التأثير على أرض الواقع بنسبة كبيرة، كما أشاروا لتدني

روح المبادرة لدى رؤساء الأقسام، ووجود العديد من التحديات التي تواجه القيادات، ومن أهمها الأوضاع السياسية، حيث يشكل الاحتلال أكبر عقبة في طريق الإبداع عدا عن حالة الانقسام وتأثيرها السلبي على السلوك والالتزام في الجامعات الفلسطينية؛ ما ينعكس على الإبداع الإداري، وبالتالي يؤثر على تفاقم المشكلات في الجامعات.

**الاتفاق:** تتفق النتائج ودراسة (kelidbari, Fadaei, Ebrahimi, 2016) التي دلت بوجود علاقة ارتباطية بدرجة متوسطة بين ممارسات القيادة الأخلاقية ودرجة تحقيق الإبداع الإداري.

**الإجابة عن التساؤل السادس الذي ينص على:** تُعزز القيادة الأخلاقية دور الالتزام التنظيمي وتأثيره على الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية؟ ما رأيك؟

**الفكرة الرئيسية:** تُعزز القيادة الأخلاقية دور الالتزام التنظيمي في رفع مستوى الإبداع الإداري من خلال دعم العاملين، وتشجيعهم لتفجير الطاقات الإبداعية، وتنمية الشخصيات القادرة على الإبداع.

رأى (58.3%) من المشاركين الذين تمت مقابلتهم تحقق هذا المؤشر، في حين رأى (25%) بوجود دور ولكن الدور الأكبر يعود لمقومات بالشخصية، ورأى (16.7%) غياب هذا المؤشر. مثال: أشار كل من (م1، م2، م4، م8، م11، م12) إلى أهمية القيادة الأخلاقية ودور الممارسات والسلوكيات الأخلاقية في تحفيز العاملين تجاه العمل، وترسيخ الالتزام التنظيمي الذي يولد الإبداع الإداري في الجامعة، بينما أشار (م5، م7، م10) بوجود دور، ولكن ليس بالضرورة أن تؤثر الممارسات الأخلاقية والالتزام التنظيمي على الإبداع الإداري؛ لأن الإبداع الإداري بحاجة إلى قدرات وإمكانيات خاصة، وأضاف (م7) بقوله: "يؤثر بالتأكيد، ولكن ليس من باب التشاؤم وإنما من باب التوصيف للحقيقة انعدمت جوانب عديدة في رؤساء الأقسام حيث أصبحوا يؤدون مهام آلية تخلو من أي إبداع، وبما أنه انعدمت بعض المعايير الرئيسية في القيادة الأخلاقية، ومن هنا ستكون النتائج سلبية ورؤساء الأقسام ينفذون أوامر الإدارة العليا فقط، دون الأخذ بعين الاعتبار حاجات الأتباع"، بينما أشار (م3، م6) ليس بالضرورة أن تؤثر الممارسات الأخلاقية والالتزام التنظيمي على الإبداع الإداري.

**التوضيح:** بشكل عام اتفق المشاركون على أهمية ودور القيادة الأخلاقية في تعزيز دور الالتزام التنظيمي، وتأثيره الإيجابي على الإبداع الإداري مع إبداء الملاحظات حول حجم الصلاحيات التي يتمتع بها رئيس القسم، بالإضافة لعدم وجود معايير وأنظمة تضبط نمط القيادة الموجود؛ ما يترك المجال لمزاجية بعض رؤساء الأقسام للتصرف وفقها مع العاملين، بينما رأى جزء منهم عدم

وجود هذا التأثير بحسب تقديرهم، وأنه ليس بالضرورة امتلاك القيادة الأخلاقية وتعزيزها بالالتزام التنظيمي أن ينعكس على الإبداع الإداري لديهم وذلك يعود لوجود مقومات خاصة بالأشخاص المبدعين.

**الاتفاق:** تتفق نتائج الدراسة المتعلقة بدور القيادة الأخلاقية بتعزيز تأثير الالتزام التنظيمي على الإبداع الإداري مع نتائج دراسة دراسة (Adeoye, 2021) التي أكدت وجود علاقة مهمة بين القيادة الأخلاقية والتزام الموظفين والفعالية التنظيمية.

**الإجابة على التساؤل الأخير الذي ينص على :** إذا أردنا التقدم بمقترح تطويري لعمادة الكلية يسعى إلى تطوير القسم بدءاً من نمط القيادة الأخلاقية، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين انتهاءً بتطوير الأداء للوصول إلى الإبداع الإداري ومن وحي الخبرة العملية لديكم ؟ ما هي أهم المعالم التي تحتاج إلى تطوير أو تحديث؟ وكيف ؟

**الفكرة الرئيسية:** مقترحات لتطوير نمط القيادة وتنمية الالتزام وصولاً للإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.

في ضوء ما تقدم من تصورات للخبراء حول واقع نمط القيادة الأخلاقية وعلاقته بالالتزام التنظيمي والإبداع الإداري المتبع في الجامعات الفلسطينية، تم استنتاج (20) مؤشراً لتضمينها ضمن تصورات المشاركين للخروج بتصور مقترح للقيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي والإبداع الإداري المتكامل في الجامعات الفلسطينية، وهي؟

1. تقوية القيم الأخلاقية، من خلال التحفيز والمشاركة وتنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين.

2. احترام الرأي والرأي الآخر.

3. حرية التعبير والحرية الأكاديمية.

4. وضوح الأنظمة والتعليمات لكافة القرارات، وعدم ترك مجال للمزاجية في اتخاذ القرارات أو في التعامل مع العاملين.

5. العدالة والموضوعية في التعامل.

6. زيادة وعي الطلبة وتقديم أنموذج القدوة لهم.

7. العمل على الارتقاء بمستوى العلاقات مع الطلبة.

8. تقديم التعزيز والحوافز للعاملين في الجامعات وللطلاب ضمن ضوابط ولوائح واضحة.

9. تشجيع الأنشطة المنهجية واللامنهجية المتنوعة والمستمرة في الأقسام.

10. تشجيع المشاريع المشتركة بين الطلبة والموظفين.

11. تعزيز الجانب العملي (التطبيقي) لدى الموظفين والطلبة.
12. ربط الأساتذة والطلبة بالمكتبة والبحث العلمي.
13. ربط التخصصات بقيم الدين الإسلامي الحنيف.
14. العمل على الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين والطلبة.
15. اللقاءات المستمرة بين إدارة الجامعة والطلبة والموظفين، وتشجيع الحوار الجماعي وطرح قضايا التطوير.
16. ربط الترقيات والتحفيز بالتعامل الإنساني في الجامعة والسمعة الطيبة .
17. عدم التساهل في قبول عناوين رسائل الماجستير والدكتوراه، بل عرضها على لجان لتقييمها.
18. التشاركية وتلبية حاجات المرؤوسين.
19. الاطلاع على نماذج دولية وعالمية
20. عقد الدورات التدريبية وورش العمل لإكساب قادة المؤسسات الممارسات التي يتطلبها الإبداع الإداري.

#### الربط بين النتائج الكمية والنوعية:

1. أظهرت نتائج الدراسة الكمية أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية والمقياس ككل جاءت كبيرة، وهذا يتوافق مع نتائج المقابلات للجانب النوعي من الدراسة، حيث عبر مجمل الخبراء المشاركين عن أهمية القيادة الأخلاقية بكافة أبعادها ودورها في التأثير على المرؤوسين، وزيادة فاعليتهم وثقتهم بالقيادة والالتزام بالتعليمات والتوجيهات الصادرة عنهم، وضرورة العمل على تعزيز هذا النمط من القيادة من أجل مستقبل مستدام، ويجب تسليط الضوء على هذا النمط من القيادة لأهميته في جميع المجالات الإنسانية لدورها في تلبية احتياجات الجامعات والمؤسسات التربوية بشكل خلاق يركز على القيم للوصول للتنمية المستدامة في ظل الممارسات غير الأخلاقية والاستبداد والقمع، وغيرها من الممارسات التي ابتليت بها الإنسانية في الوقت الحاضر.
2. أما في محور الالتزام التنظيمي فكانت جميع المتوسطات الحسابية للمجالات الفرعية والمقياس ككل كبيرة، وكانت النتائج النوعية للمقابلات متناغمة مع هذه النتيجة حيث وضح (75%) من الخبراء المشاركين عن رضاهم عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام من خلال تلمس أعضاء الهيئة التدريسية للعديد من المؤشرات من حرص على نجاح القسم

والجامعة التي ينتمون إليها، والفخر والاعتزاز بكونهم أفراداً في هذه الجامعات، ووجود توافق بين القيم الشخصية وقيم وأهداف الجامعة التي ينتمون، ويدينون بالولاء لها.

3. جاءت النتائج الكمية لجميع المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية وللمجالات الفرعية لمقياس الإبداع الإداري بدرجة كبيرة باستثناء المجال الرابع (الحساسية للمشكلات) جاء بدرجة متوسطة، وقد جاءت النتائج النوعية للمقابلات مختلفة مع النتائج الكمية لاستبانة الإبداع الإداري، حيث كان هناك اتفاق على وجود درجة متوسطة من الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام، حيث أشار (50%) من المشاركين بالمقابلة أن واقع الإبداع الإداري في العديد من الأقسام في الجامعات الفلسطينية موجود ولكن بنسب متوسطة، وأكدوا على افتقار رؤساء الأقسام لأهم مقومات الإبداع من الحساسية للمشكلات وعدم القدرة على توقع الأزمات، وعدم القدرة على طرح الحلول للمشكلات.

4. اتفقت النتائج الكمية ونتائج المقابلات على وجود علاقة دالة بين القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، حيث أكد المشاركون (83.3%) على وجود هذه العلاقة الإيجابية التأثير على الالتزام التنظيمي.

5. أكدت النتائج الكمية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين القيادة الأخلاقية، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، لكنها اختلفت مع النتائج النوعية حيث انقسم المشاركون بين مؤيد لوجود العلاقة ووجود نماذج مشرفة وبنسبة متوسطة بلغت (50%)، وبين من يجد أن نمط القيادة الأخلاقية ليس بالضرورة أن يحقق الإبداع الإداري؛ حيث أن الإبداع الإداري يرتكز على مستويات شخصية وإدارية وتنظيمية بالإضافة لدور التسهيلات المادية وللصلاحيات الممنوحة لرئيس القسم.

6. اتفقت النتائج الكمية ونتائج المقابلات على وجود علاقة دالة بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وهذا يتوافق مع نتائج المقابلات للجانب النوعي من الدراسة، حيث عبر مجمل الخبراء المشاركين عن وجود هذه العلاقة الإيجابية فرؤساء الأقسام الأكثر التزاماً تنظيمياً يمتلكون استعداداً لبذل الجهود لتحقيق أهداف ورؤى الجامعات والرغبة في التطوير والتغيير لتحقيق جودة في الأداء والإبداع في العمل.

7. اتفقت النتائج الكمية والنوعية على أن القيادة الأخلاقية متغيراً بسيطاً بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، حيث عبر مجمل الخبراء المشاركين عن دور القيادة الأخلاقية في تعزيز أثر الالتزام التنظيمي على الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الحادي عشر: ما التصور المقترح لرفع مستوى الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في ضوء القيادة الأخلاقية، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والإبداع الإداري؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم اقتراح تصور تطويري لرفع مستوى الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في ضوء القيادة الأخلاقية، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والإبداع الإداري؟ وقد تمت الإجابة عليه كالآتي:

1. مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، التي تم عرضها في الفصل الثاني.

2. تحليل نتائج استجابة عينة الدراسة على أدوات الدراسة الثلاثة (القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري)، وقد جرى تحديد أضعف فقرات الاستبانة من حيث الوزن النسبي لتحديد التصور في ضوء الفجوة، وجاءت على النحو الآتي:

**محور القيادة الأخلاقية:**

**المجال الأول:**

**على مستوى مجال الصفات والخصائص الشخصية:**

- يتقبل النقد برحابة صدر.

- يتحمل مسؤولية أخطائه.

- ينسب النجاح إذا تحقق للفريق الذي أنجزه.

**على مستوى مجال السلوكيات الإدارية:**

- يوفر فرص التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية.

- يوفر تغذية راجعة لأعضاء الهيئة التدريسية.

- يقوم بتفويض بعض الصلاحيات لأعضاء الهيئة التدريسية.

### على مستوى مجال العلاقات الإنسانية:

- يستثمر علاقاته مع المجتمع المحلي لمصلحة الجامعة.
- يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية الجدد باستمرار.

### المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

#### على مستوى مجال الالتزام العاطفي:

- يستمتع رئيس القسم بالحديث عن عمله.
- يرتبط بعمله بدوافع ذاتية .
- يتعامل مع مشكلات العمل كأنها مشكلاته الخاصة.

#### على مستوى مجال الالتزام الاستمراري:

- يرفض أي فرصة بديلة لعمله في الجامعة.
- يحافظ على استمرارية علاقاته بأعضاء الهيئة التدريسية داخل الجامعة.
- يحقق ولاؤه للجامعة فوائد كثيرة.

#### على مستوى مجال الالتزام المعياري:

- يعمل رئيس القسم على رفع مكانة الجامعة.
- يحرص على الحصول على المعلومات الهامة لنجاح الجامعة.
- يشعر أن واجبه يحتم عليه بذل قصارى جهده لتحقيق أهداف الجامعة.

### المحور الثالث: الإبداع الإداري

#### على مستوى مجال الأصالة:

- يوفر بيئة مولدة للإبداع والابتكار.
- يسعى إلى التغيير في أساليب العمل.
- يمتلك القدرة على الإقناع مستخدماً البراهين.

#### على مستوى مجال الطلاقة الفكرية:

- يقدم أفكاراً إبداعية لتطوير العمل.
- يوفر البدائل المختلفة لحل المشكلات.
- يقدم حلولاً سريعة للمشكلات.

### على مستوى مجال المرونة:

- يتقبل الخسارة، ويسعى إلى تحويلها إلى تجربة للنجاح.
- يتقبل رئيس القسم الانتقادات بسعة صدر.
- يمتلك مقدره عالية على تصور الأفكار المستقبلية.

### على مستوى مجال الحساسية للمشكلات:

- لديه قدرة على توقع الأزمات.
  - يضع عدة مقترحات للتعامل مع الأزمات.
  - يمتلك توقعا عاليا للمشكلات.
3. تحليل نتائج المقابلات مع مجموعة من الخبراء، والتي أظهرت رضا عن مستوى القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، في حين أظهرت النتائج النوعية أنه لا يوجد رضا بشكل كبير عن مستوى ممارسة الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية. وفي ضوء ما تقدم، تم تطوير التصور المقترح سعياً لرفع مستوى الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري وتحسين ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات؛ لذلك اجتهدت الباحثة في بناء هذا التصور المتكون من عدة أجزاء هي: تعريف بالتصور المقترح، والمنطلقات، وفلسفة التصور المقترح، وخطواته، والأهداف والمكونات، والمبادئ، وأخيراً متطلبات تطبيقه وآلياته وأهم معيقات تطبيقه.

### أولاً: تعريف التصور التطويري المقترح

وضع تصور مستقبلي، يوضح كيفية تفعيل دور القيادة الأخلاقية في رفع مستوى الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري في الجامعة.

**المنهج المستخدم في بناء التصور:**

استخدمت الباحثة المنهج البنائي التطويري لإعداد هذا التصور، حيث يُعرف على أنه منهج وطريقة علمية لتطوير برامج وسياسات وهياكل معرفية وتطبيقية جديدة تمتاز بالريادة، وتهدف إلى وضع خطط مستقبلية للمنظمة، بالاعتماد على نتائج ميدانية؛ بغرض بناء إطار فكري عام يتبناه الباحثون. فالتصور المستقبلي بمثابة صورة أخرى لتوصيات الدراسة، يصيغها الباحث بشكل موسع (زين الدين، 2013).

## ثانياً: منطلقات التصور المقترح:

ينطلق التصور من الجوانب المضيئة والهامة التي تغطيها الدراسة، وتتميز بها التي جاءت على النحو الآتي:

1. أهمية القيادة الأخلاقية المستمدة من ثوابت الدين الإسلامي، ومن المنظومة القيمية للمجتمع الفلسطيني.

2. في ضوء الرؤية الاستراتيجية القطاعية للتعليم العالي والبحث العلمي لدولة فلسطين 2021-2023. التي تنص على احترام حقوق الإنسان وضمان العدالة، والمساواة، والقيم الإنسانية والتسامح الديني.

3. حاجة الجامعات الفلسطينية إلى القيادات المؤثرة التي تنعكس إيجاباً على الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري؛ ما يعزز قدرتها التنافسية بين الجامعات.

4. دور الالتزام التنظيمي الفعال على الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.

5. تطوير المهارات القيادية ورفع مستوى الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في ضوء القيادة الأخلاقية.

6. القيادة الأخلاقية تركز على العلاقات الإنسانية، وعلى السلوك الإداري الأخلاقي.

7. التقدم العلمي والمعرفي والتكنولوجي المتسارع، وضرورة مواكبة التغيرات في المهارات والأساليب الإدارية، حيث تُسهل القيادة الأخلاقية عملية التغيير والتطوير في الجامعات.

8. نتائج الدراسة الحالية إذ كانت القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط، وعامل إيجابي في دعم تأثير الالتزام التنظيمي على الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام؛ ما يعني أن هنالك إيماناً بأهمية القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز دور الالتزام التنظيمي، وتأثيره على الإبداع الإداري في الجامعات.

## ثالثاً: فلسفة التصور المقترح

تتبلور فلسفة التصور المقترح في العمل على إيجاد القيادات الأخلاقية التي تمتلك المهارات لقيادة المؤسسات التعليمية والتربوية، وتوفير بيئة عمل جاذبة ومناخ تنظيمي سليم، ينسجم مع قيم المجتمع، ويحقق الاستقرار والالتزام التنظيمي، وبالتالي الإبداع الإداري في الجامعات، كما تتمحور فلسفة التصور المقترح في تبني أساليب تسعى إلى رفع مستوى الالتزام والدافع لدى رؤساء الأقسام نحو العطاء، والتفاعل الإيجابي مع كافة عناصر المنظومة الجامعية من خلال توجيه القيادة الإدارية إلى الأخذ بمدخل القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة لإمداد الأفراد بثقافة قوية وإضفاء طابع الشرعية على رؤية المنظمة، وتعزيز ثقة الأفراد بأنفسهم، وتوفير المساواة

والتقليل من القلق في المنظمة، وإشباع حاجات العاملين وتحسين بيئة العمل والتفاعل داخل المنظمة.

#### رابعاً: خطوات بناء التصور المقترح:

اعتمدت الباحثة عدة خطوات لإعداد التصور المقترح، ومن أهم هذه الخطوات الآتي:

1. الاطلاع على الأدبيات ونتائج الدراسة.
2. تحديد أدنى الفقرات في كل مجال من مجالات المقاييس المستخدمة.
3. صياغة التصور في صورته الأولية.
4. عرض التصور بصورته الأولية على المشرف، والمناقشة حول ما تضمنه وأخذ ملاحظات المشرف على التصور لتعديلها.
5. عرضه على المحكمين لتحكيمه وأخذ التغذية الراجعة.
6. صياغة التصور في صورته النهائية، وعرضه على المشرف مرة أخرى.
7. اعتماد التصور وتضمينه في الأطروحة.

#### خامساً: أهداف التصور المقترح:

يشمل التصور المقترح ثلاثة أهداف أساسية ينبثق منها عدة أهداف فرعية كالاتي:

**الهدف الأول: تطوير أساليب العمل باستخدام نمط القيادة الأخلاقية.** تبني أسس ومعايير لتحسين مستوى القيادة الأخلاقية بشكل مستمر في الجامعات.

– تطوير خطط وسياسات لرفع مستوى القيادة الأخلاقية في الجامعات.  
– إعداد البرامج والدورات التدريبية التي تعزز المنظومة القيمية والأخلاقية وفكر القيادة الأخلاقية لدى الكادر الأكاديمي والإداري في الجامعة التي تدعم الالتزام التنظيمي على مستوى الجامعة ككل.

– الإلمام باللوائح والأنظمة التي تدعم، وتسهل عمل القيادة الأخلاقية، وتعزز الالتزام التنظيمي في الجامعة.

– تطوير المهارات والقيم والمواقف التي تمكن رؤساء الأقسام من الاستجابة للتحديات المحلية والعالمية.

– وضع آليات تتسم بالشفافية والوضوح في كافة الأمور المالية والإدارية لترسيخ الثقة بين القائد والعاملين معه.

– الارتقاء بالذكاء الانفعالي لدى رؤساء الأقسام، وتطوير مهارات الاتصال والتواصل.

- تعزيز مهارات العمل التعاوني، والعمل ضمن فريق، والعمل على تطوير مهارات تقبل الآخر، وتقبل النقد والخسارة وتحويلها إلى تجربة للنجاح.
- تعزيز دور القدوة باستخدام عبارات الود والمحبة والكلام بطلاقة ولباقة في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية.
- تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي.

### الهدف الثاني: رفع مستوى الوعي بأهمية الالتزام التنظيمي في الجامعات

- التأكيد على أهمية الالتزام التنظيمي، وتحفيز وتعزيز الأداء الإيجابي.
  - ضرورة الاهتمام برؤساء الأقسام للارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال مراجعة الإجراءات والتعليمات التي تتعلق باختيار وتعيين رؤساء الأقسام، حيث يفضل تعيين الأشخاص الذين يتسمون بقدرات وصفات شخصية أخلاقية، ومن خلفيات تحترم العمل، وتلتزم بأخلاقيات التعليم الجامعي.
  - ربط الحوافز والمكافآت لرؤساء الأقسام بمدى التزامهم تنظيمياً ومدى إسهامهم بالإبداع الإداري في جامعاتهم.
  - تقبل الآراء ووجهات النظر المختلفة، وتقبل الانتقادات بسعة صدر وتوظيفها بشكل يساعد في إنجاز وتطوير العمل.
  - إشاعة جو من المحبة والألفة والارتقاء بالعلاقات الإنسانية بين أعضاء القسم والعاملين في الجامعة ككل.
  - تلمس حاجات أعضاء الهيئة التدريسية ومراعاة البعد الإنساني في التعامل معهم، ومتابعة الاحتياجات المادية والاجتماعية والنفسية لرؤساء الأقسام وللعاملين في الجامعة لتحقيق ضمان الالتزام الاستمراري التنظيمي في الجامعة.
  - توفير الإمكانيات التي تساعد، وتسهم في ممارسة كافة الأنشطة التي تدعم المشاركة المجتمعية.
  - العمل على توفير فرص التنمية المهنية للعاملين .
- الهدف الثالث: تطوير الإبداع الإداري من خلال تطوير المهارات الفنية والإدارية والإدراكية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات.**
- العمل على توفير بيئة ومناخ تنظيمي إيجابي داعم ومحفز للإبداع.

- تطوير مهارة التفكير التحليلي والمنطقي لدى رؤساء الأقسام.
- تطوير المهارات الإدارية والفنية من صنع واتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي، والرقابة وإعداد التقارير، ومهارة إدارة الوقت.
- تطوير قدرات رؤساء الأقسام على توليد أكبر عدد من الأفكار لحل المشكلات وتطوير آلية العمل في الجامعات.
- تعزيز مهارات تحسس المشكلات لدى رؤساء الأقسام، وتشخيص وحل المشكلات لدى رؤساء الأقسام.
- تنمية قدرات رؤساء الأقسام على تقديم أفكار وطرق إبداعية للعمل وتقبل الأساليب الإدارية الإبداعية من خلال دعم تطبيقها في الجامعات.
- تعزيز قدرة رؤساء الأقسام على إدارة الأزمات.
- تنمية مهارات استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات، وتطوير قدرات القيادة على الإقناع باستخدام البراهين.
- وقامت الباحثة ببناء جدول يوضح الأهداف والفعاليات والأنشطة وجهات التنفيذ ومؤشرات الأداء كما هو موضح كالآتي:

#### الأهداف العامة والخاصة والأنشطة وجهات تنفيذها ومؤشرات الأداء

الهدف الأول: تطوير أساليب العمل باستخدام نمط القيادة الأخلاقية				
الرقم	الأهداف الفرعية	الفعاليات والأنشطة المقترحة	جهة التنفيذ	مؤشر الأداء
1.	- تبني أسس ومعايير لتحسين مستوى القيادة الأخلاقية بشكل مستمر.	تنظيم نشرات توعية وورشات عمل.	وزارة التعليم العالي وكلليات العلوم التربوية بالجامعات الفلسطينية.	امتلاك القيادة للخصائص والصفات الشخصية الأخلاقية، والخصائص الإدارية، والعلاقات الإنسانية الأخلاقية.
2.	- تطوير خطط وسياسات لرفع مستوى القيادة الأخلاقية في الجامعات.	اعتماد معايير التخطيط الاستراتيجي في الجامعات لتطوير الكادر الأكاديمي والإداري. وتدريب القيادات عليه.	وزارة التعليم العالي وعمادة التخطيط والتطوير والجودة في الجامعات.	بناء مدونة أخلاقية تتوافق مع الثقافة التنظيمية للجامعة ورؤيتها وأهدافها.
3.	- إعداد البرامج والدورات التدريبية التي تعزز المنظومة القيمية والأخلاقية وفكر القيادة الأخلاقية لدى الكادر الأكاديمي والإداري في الجامعة التي تدعم الالتزام التنظيمي على مستوى الجامعة ككل.	عقد ندوات وورشات عمل وجلسات عصف ذهني.	وزارة التعليم العالي وعمادة التطوير والتخطيط والجودة في الجامعات والتعليم المستمر.	مراعاة هذه البرامج للواقع والإمكانات .

الرقم	الأهداف الفرعية	الفعاليات والأنشطة المقترحة	جهة التنفيذ	مؤشر الأداء
4.	– الإلمام باللوائح والأنظمة التي تدعم، وتسهل عمل القيادة الأخلاقية، وتعزز الالتزام التنظيمي في الجامعة.	فرض عقوبات على من يخالف، ويرتكب السلوكات اللاأخلاقية في الجامعة.	الإدارة العليا في الجامعات.	وجود قوائم ولوائح عمل ومعايير للعمل والسلوك الأخلاقي في الجامعات.
5.	– تطوير المهارات والقيم والمواقف التي تمكن رؤساء الأقسام من الاستجابة للتحديات المحلية والعالمية.	تصميم برنامج تدريبي متخصص في تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية. تنظيم ورش عمل حول آليات تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية.	وزارة التعليم العالي وعمادة التخطيط والتطوير والجودة في الجامعات. وزارة التعليم العالي وعمادة التطوير والتخطيط والجودة في الجامعات.	امتلاك المهارات التي تضمن كفاءة الأداء والالتزام بالسلوكات الأخلاقية التي تهدف إلى بناء مؤسسات التعليم العالي بقيادة أخلاقية.
6.	– وضع اليات تتسم بالشفافية والوضوح في كافة الأمور المالية والإدارية لترسيخ الثقة بين القائد والعاملين معه.	تنظيم الورشات والاجتماعات الدورية	وزارة التعليم العالي والإدارة العليا في الجامعات.	تطوير نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.
7.	– الارتقاء بالذكاء الانفعالي والوجداني لدى رؤساء الأقسام، وتطوير مهارات الاتصال والتواصل.	تدريب القيادات على مهارات الذكاء الانفعالي والوجداني.	التعليم المستمر وعمادة التخطيط والتطوير في الجامعة.	قدرات عالية في الاتصال والتواصل، والتفاعل الإنساني والاجتماعي؛ ما يؤدي إلى إيجاد بيئة تعاونية منسجمة.
8.	– تعزيز مهارات العمل التعاوني والعمل ضمن فريق، والعمل على تطوير مهارات تقبل الآخر، وتقبل النقد والخسارة وتحويلها إلى تجربة للنجاح.	تنظيم ورشات عمل، وتدريب على العمل والمناقشات الجماعية، والتعلم التعاوني. والقيام بالأدوار وعرض للتجارب العالمية والمحلية وقصص النجاح للاستفادة منها وتطبيقها في الجامعات.	التعليم المستمر.	تقبل الآخر، والعمل الجماعي، والإيمان بقدرات المرؤوسين واحترام قدراتهم وطاقاتهم.
9.	– استخدام عبارات الود والمحبة والكلام بطلاقة ولباقة في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية.	المحاضرات والمناقشات، واستخدام أسلوب النمذجة، والتعزيز الإيجابي.	رؤساء الأقسام والإدارات العليا في الجامعات.	الاحترام والتقدير للمرؤوسين والشعور بقيمتهم.
<b>الهدف الثاني: رفع مستوى الوعي بأهمية الالتزام التنظيمي في الجامعات</b>				
1.	– التأكيد على أهمية الالتزام التنظيمي وتحفيز وتعزيز الأداء الإيجابي	عقد الورشات واللقاءات والنشرات كمدخل لتحقيق الإبداع الإداري،	الإدارة العليا في الجامعة.	الالتزام العاطفي والوجداني والاستمراري للجامعة

		وتجنب التغيب عن العمل بشكل متكرر ودون أسباب قانونية.	
2.	- ضرورة الاهتمام برؤساء الأقسام للارتقاء بمستوى الالتزام التنظيمي، وفضل تعيين الأشخاص الذين يتسمون بقدرات وصفات شخصية أخلاقية، ومن خلفيات تحترم العمل وتلتزم بأخلاقيات التعليم الجامعي.	مراجعة الإجراءات والتعليمات التي تتعلق باختيار وتعيين رؤساء الأقسام،	الإدارات ومتخذو القرار في الجامعات. الالتزام التنظيمي والانتماء والولاء للجامعات ومستوى عال من الإبداع الإداري.
3.	- ربط الحوافز والمكافآت لرؤساء الأقسام بمدى التزامهم تنظيمياً ومدى إسهامهم بالإبداع الإداري في جامعاتهم.	وضع معايير وتفصيلية وواضحة ودقيقة للحوافز والمكافآت.	وزارة التعليم العالي والإدارة العليا في الجامعات إدارة الموارد البشرية في الجامعات. دقة معايير قياس تحقق الأهداف. توفر أنظمة تقييم وتقويم للأداء تتوافق مع التحديات المعاصرة ونظام حوافز عادل.
4.	- تقبل الآراء ووجهات النظر المختلفة، وتقبل الانتقادات بسعة صدر وتوظيفها بشكل يساعد في إنجاز وتطور العمل	تصميم المحاضرات والورشات والمناقشات الجماعية التي تنمي قدرات الحوار والمناقشة والثقة بالنفس وتقبل الآخر.	وزارة التعليم العالي كليات العلوم التربوية الخبراء في مجال التربية. المرونة العقلية والموضوعية لدى الكادر المستهدف.
5.	- إشاعة جو من المحبة والألفة والارتقاء بالعلاقات الإنسانية بين أعضاء القسم والعاملين في الجامعة ككل.	المشاركة بجدية في الفعاليات والأنشطة الجامعية.	وزارة التعليم العالي كليات العلوم التربوية الخبراء في مجال التربية. توفر قنوات اتصال وتواصل إيجابية وفعالة في كافة الاتجاهات في الجامعة.
6.	- تلمس حاجات أعضاء الهيئة التدريسية ومراعاة البعد الإنساني في التعامل معهم متابعة الاحتياجات المادية والاجتماعية والنفسية لرؤساء الأقسام وللعاملين في الجامعة لتحقيق ضمان الالتزام الاستمراري التنظيمي في الجامعة.	التدريب على كيفية التعرف على حاجات الآخرين، والانتباه لمشاعر الآخرين. المحاضرات والمناقشات الجماعية، والقيام بالأدوار والتعزيز الإيجابي. والتدريب على التواصل التوكيدي لمنحه قدرا من الثقة بالنفس.	وزارة التعليم العالي كليات العلوم التربوية الخبراء في مجال التربية بيئة محفزة وجاذبة للتطور وتلبية الاحتياجات..
7.	- تطوير قدرة رؤساء الأقسام على تعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي والمؤسسات ذات العلاقة، وإيجاد صيغة مشتركة لتفعيل هذه	عقد دورات تثقيفية بالانشطات المجتمعية.	وزارة التعليم العالي المؤسسات المتخصصة. توفر جهات داعمة للنشاطات والأفكار الريادية والإبداع في الجامعات.

			الشراكة بشكل بئاء.
8.	توفير الدعم والمناصرة من المؤسسات الدولية والمحلية لدعم الأنشطة في الجامعات.	وزارة التعليم العالي عمادة التخطيط والتطوير في الجامعات.	- توفير الإمكانيات التي تساعد وتسهم في ممارسة كافة الأنشطة التي تدعم المشاركة المجتمعية.
9.	توفير الدعم المادي والمعنوي للمشاركات والمسابقات والتطوير المهني في الجامعة.	وزارة التعليم العالي عمادة التخطيط والتطوير والجودة في الجامعات. قسم التعليم المستمر في الجامعة.	- العمل على توفير فرص التنمية المهنية للعاملين.
<b>الهدف الثالث: تطوير الإبداع الإداري من خلال تطوير المهارات الفنية والإدارية والإدراكية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات</b>			
1.	تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعات.	وزارة التعليم العالي وقسم التعليم المستمر في الجامعة.	- العمل على توفير بيئة ومناخ تنظيمي إيجابي داعم ومحفز للإبداع.
2.	تدريب رؤساء الأقسام على ممارسة التفكير التحليلي والمنطقي تشجيع رؤساء الأقسام على عرض أفكارهم والتعبير بحرية عن أفكارهم	وزارة التعليم العالي كليات العلوم التربوية الخبراء في مجال التربية.	- تطوير مهارة التفكير التحليلي والمنطقي لدى رؤساء الأقسام.
3.	متابعة المدراء لكافة تطورات العمل التربوي وعلاج مشكلاته	وزارة التعليم العالي عمادة التخطيط والتطوير والجودة في الجامعات كليات العلوم التربوية الخبراء في مجال التربية.	- تطوير المهارات الإدارية والفنية من صنع واتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي، والرقابة وإعداد التقارير، ومهارة إدارة الوقت.
4.	التدريب من خلال ورشات العصف الذهني، وتشجيع رؤساء الأقسام على عرض أفكارهم ومبادراتهم الإبداعية.	وزارة التعليم العالي كليات العلوم التربوية الخبراء في مجال التربية.	- تطوير قدرات رؤساء الأقسام على توليد أكبر عدد من الأفكار لحل المشكلات، وتطوير البيئة العمل في الجامعات.
5.	تدريب رؤساء الأقسام على الحلول الإبداعية والحساسية للمشكلات.	وزارة التعليم العالي كليات العلوم التربوية الخبراء في مجال التربية.	- تنمية مهارات تحسس المشكلات، وتشخيص وحل المشكلات لدى رؤساء الأقسام.
6.	تقبل الأساليب غير التقليدية ودعم تنفيذها في الجامعة،	وزارة التعليم العالي وقسم التعليم المستمر في الجامعات.	- تنمية قدرات رؤساء الأقسام على تقديم أفكار وطرق إبداعية للعمل، وتقبل الأساليب الإدارية

وجود تنافس بين الجامعات لتحقيق الإبداع الإداري. والاجتماعات التي تعقد لمناقشة أوضاع الأقسام في الجامعة.		واستخدام الوسائل التكنولوجية في إنجاز المهام والواجبات. إتاحة الفرصة للقيادات لتطبيق أفكارهم.	الإبداعية من خلال دعم تطبيقها في الجامعات.
الاستجابة الإيجابية لضغط الأزمة التقييم المستمر للجهود التي تتم في سبيل معالجة القضايا.	الإدارة العليا وعمادة التخطيط والتطوير في الجامعة.	التخطيط المستقبلي وعمل تحليل SWOT للبيئة الداخلية والخارجية والفرص والتحديات والفرص ووضع سياسات وقائية للقضايا المحتملة.	7. - تعزيز قدرة رؤساء الأقسام على إدارة الأزمات.
تحسن مستوى رؤساء الأقسام في تحديد المشكلات، وفاعلية الأساليب المستخدمة في حل المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.	وزارة التعليم العالي وقسم التعليم المستمر في الجامعات.	تدريب رؤساء الأقسام على ممارسة الأسلوب العلمي في حل المشكلات	8. - تنمية مهارات استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات، وتطوير قدرات القيادة على الاقتناع باستخدام البراهين.

### المبادئ التي يقوم عليها التصور:

يقوم التصور المقترح على عدة مبادئ أساسية كما هو موضح بالآتي:

1. الإلمام باللوائح والأنظمة والقوانين داخل الجامعة.
2. التوعية الفكرية بأهمية القيادة الأخلاقية كنمط قيادي مؤثر، ومحفز للعاملين للتغيير والتطوير في ضوء التسارع والتقدم العلمي والتكنولوجي السائد في العالم من حولنا.
3. وضع مدونة أخلاقية وتعميمها على القيادات الإدارية.
4. أهمية العلاقات الإنسانية في دعم كافة الأنشطة، ونجاح المنظمات بالتركيز على الجانب المعنوي كمكمل للجانب المادي.
5. تسليط الضوء على أهمية الالتزام التنظيمي وانعكاسه الإيجابي على الجامعة وخلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة للإبداع.
6. وجود علاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وبين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري، وكذلك بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري وفقا لنتائج الدراسة والدراسات السابقة.
7. تنمية وتطوير ممارسات ومهارات القيادة الأخلاقية، وتعزيز الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري في الجامعة.
8. بناء وتشجيع ثقافة العمل الجماعي والتطوعي في الجامعة.

9. توفير بيئة عمل ومناخ تنظيمي، يسمح بالإبداع الإداري والتجديد والتغيير في أساليب العمل بما يضمن تحسين مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعة.
10. مراعاة احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.
11. عقد شراكات مع المجتمع المحلي لدعم النشاطات والتدريب المطلوب.
12. تنفيذ برامج تدريبية على مهارات القيادة الأخلاقية.

#### سادساً: متطلبات تطبيق التصور وآلياته:

إن أي تصور تطويري يتم اقتراحه لابد من وجود مقومات ومتطلبات بشرية ومادية وإدارية تعزز من فرص تطبيقه ونجاحه، وبالتالي التغلب على التحديات والمعوقات التي قد تواجه تطبيقه أو تقبل العاملين له، كالاتي:

- توفير فريق عمل لإعداد خطة تطبيق القيادة الأخلاقية في الجامعات والتوعية بأهميتها.
- العمل على توفير فريق توعية في الجامعة.
- العمل على توفير فريق تدريبي يمتلك المهارة والكفاءة لتنفيذ الدورات التدريبية.
- إعداد خطة استراتيجية لتفعيل القيادة الأخلاقية واعتمادها في الجامعات.
- توفير الميزانيات اللازمة لتطوير القيادات.

#### أهم المعوقات التي قد تواجه تطبيق التصور المقترح.:

- قلة المعلومات وغياب الدعم والتأييد من الإدارة العليا.
- ضيق الوقت لدى رؤساء الأقسام للانضمام للدورات التطويرية في مجال القيادة الأخلاقية.
- عدم رغبة رؤساء الأقسام بالتغيير وقناعتهم بالأنماط التقليدية التي يمارسوها.
- قلة الموارد المالية اللازمة لتطبيق التدريب.
- عدم توفر المعلومات والتغذية الراجعة للاستفادة منها في التطوير والتحسين.

#### الحلول للتغلب على المعوقات:

- حشد التأييد والدعم من الإدارة العليا وإقناعها بالفوائد التي قد تعود على الجامعات.
- توفير الدعم المادي لممارسة التدريب والورشات اللازمة.
- مراعاة الاحتياجات والميول الإنسانية والمهنية لرؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية والعمل على تحقيقها.

- التحفيز والتشجيع للمشاركين بالتدريب وتكريمهم.
- توفير المتطلبات المادية والمعنوية التي تسهم في تحسين بيئة العمل.
- منح مزيد من الصلاحيات لأعضاء الهيئة التدريسية وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
- عقد اتفاقات تعاون محلية ودولية لتبادل الخبرات.
- تفعيل دور رؤساء الأقسام في العمل التطوعي والمشاركة المجتمعية.
- وضع أسس ومبادئ لسلوكات القائد الأخلاقي بصورة تفصيلية، بحسب خصوصية كل جامعة.
- نشر الوعي بثقافة ومبادئ القيادة الأخلاقية وسلوك القائد الأخلاقي في الجامعة.

وللتأكد من درجة ملاءمة التصور المقترح لرفع مستوى الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في ضوء القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والإبداع الإداري وفاعليته لما وضع من أجله، تم عرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم (10) محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية والملحق (8) يبين ذلك ، وبعد إجراء الإجراءات والتعديلات اللازمة التي أوصى بها الخبراء حول التصور، تبين أن التصور المقترح يتواءم مع النتائج، كما أنه يتوافق مع الرؤى وأهداف التنمية المستقبلية للجامعات، والعمل على نشر المنظومة القيمية في الجامعات التي تعد مدخلا لإكساب القيادات مهاراتها، وخصائصها، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى القيادات على اختلاف مستوياتهم، وإثارة دافعيتهم وحماسهم لأهمية ما يقومون به في تحقيق رؤى وأهداف الجامعات التي يعملون فيها. وتتطلع الباحثة إلى الأخذ بهذا التصور، وتطبيقه على أرض الواقع والاستفادة منه لتعزيز دور القيادة الأخلاقية كقدوة ومثل أعلى، والنهوض بالمنظومة القيمية والأخلاقية، وتعزيز الانتماء والالتزام التنظيمي الذي يؤثر بدوره على الإبداع الإداري في الجامعات والاستفادة منه في إحداث تغييرات تصب في صالح المجتمع، وتسعى إلى النهوض بالمنظومة القيمية والأخلاقية لمواكبة التغيرات، والتطورات التكنولوجية والمعرفية والعولمة بطرق وأساليب غير تقليدية ومتطورة.

والجدول التالي يبين التكرارات والنسب لاستجابات المحكمين للتصور المقترح.

**جدول يوضح التكرارات والنسب لاستجابات محكمي التصور المقترح**

بدرجة ضعيفة		بدرجة متوسطة		بدرجة كبيرة		عدد المحكمين	العبارة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
-	-	-	-	%100	10	10	درجة الملاءمة
-	-	-	-	%100	10	10	درجة الوضوح
-	-	%10	1	%90	9	10	الصياغة اللغوية

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة الملاءمة جاءت بدرجة كبيرة، وبنسبة مئوية (100%)، كما جاءت درجة الوضوح بدرجة كبيرة، وبنسبة (100%)، كما جاءت الصياغة اللغوية للتصور بدرجة كبيرة، وبنسبة (90%).

## الفصل الخامس

1.5 التوصيات

2.5 الدراسات المقترحة

## الفصل الخامس

### 1.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي تم الوصول إليها توصي الباحثة ب:

1. تبني الجامعات الفلسطينية للتصور المقترح الذي توصلت إليه الدراسة؛ لرفع مستوى الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية، والعمل على تطبيقه.
2. العمل على تطوير التصور المقترح من خلال تطبيقه، وتقديم التغذية الراجعة لمدى فاعليته وكفاءته.
3. العمل على دعم وتعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية عن طريق تقديم برامج ودورات تدريبية تدعم تطبيق أبعاد القيادة الأخلاقية ومبادئها لتحقيق أهداف ورؤى الجامعات.
4. تطوير أسس ومعايير لاختيار رؤساء الأقسام في ضوء القيادة الأخلاقية.
5. العمل على تشجيع الالتزام بالممارسات الأخلاقية بكافة أبعادها؛ لما لها من أهمية في تعزيز ثقافة الالتزام التنظيمي، وتعزيز الممارسات الإيجابية لدى رؤساء الأقسام بما يحقق قيم وأهداف الجامعة.
6. التأكيد على ضرورة زيادة اهتمام المؤسسات بالالتزام التنظيمي، والعمل على خلق بيئة تنظيمية مستقرة وجاذبة للكفاءات من خلال خلق المناخ التنظيمي المناسب.
7. دعم الحرية الأكاديمية وحرية التعبير عن الرأي في الجامعات باختلاف أنواعها.
8. التوعية بأهمية القيادة الأخلاقية والالتزام بتطبيق كافة أبعادها لدورها الهام في تنمية الإبداع الإداري والقدرة التنافسية في الجامعات.
9. التأكيد على أهمية تزويد القيادات بمهارات تدريبية على أساليب حل المشكلات.
10. الاستفادة من التجارب المحلية والعالمية فيما يحقق الالتزام والإبداع الإداري في الجامعات.
11. التأكيد على أهمية تطبيق الأفكار الإبداعية وغير التقليدية في العمل، وتقبل الآراء المختلفة.
12. عقد الدورات والمؤتمرات التي تدعم ممارسة الإبداع الإداري في الجامعات.

## 2.5 الدراسات المقترحة:

1. إجراء دراسات حول القيادة الأخلاقية، وعلاقتها بالرضا الوظيفي مع عينات أخرى.
2. ربط الالتزام التنظيمي بمتغيرات أخرى كالذكاء الانفعالي، والثقافة التنظيمية.
3. دراسة دور القيادة الأخلاقية في تعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي.
4. دور القيادة الأخلاقية في تعزيز العمل الريادي في المؤسسات.

## المصادر والمراجع

القران الكريم.

السنة النبوية.

أولاً: المصادر

ابن منظور، جمال الدين، أبي الفضل. (1994). لسان العرب، ط.3، بيروت: دار صادر.

ثانياً: المراجع والكتب

بطاح، أحمد. (2017). قضايا معاصرة في التعليم العالي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

حسنيين، أحمد. (2019). القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات

العربية. عمان: دار اليازوري.

درة، عبد الباري إبراهيم. (2018). تنمية القيادات الإدارية العربية في مجتمع متغير. عمان:

دار وائل للنشر والتوزيع.

دودين، أحمد. (2015). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. عمان: دار اليازوري العلمية.

السعود، راتب سلامة. (2013). القيادة التربوية ( مفاهيم وأفاق). عمان: دار صفاء للنشر

والتوزيع.

السكرانة، بلال. (2011). الإبداع الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الشويلي، فيصل، وحبيب، أمجد، والمسعودي، محمد. (2016). أساليب التدريس الإبداعي

ومهاراته. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عبد الحميد، محمد. (2015). البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، (ط.5). القاهرة: عالم

الكتب.

عطوي، جودت (2018). الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية،

ط.13، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

أبو علام، رجاء. (2021). مناهج البحث في الكمي والنوعي والمختلط، (ط.3). عمان: دار

المسيرة للنشر والتوزيع.

الفضل، مؤيد. (2019). الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية. (ط.1). الأردن: مكتبة الجامعة،

وإثراء للنشر والتوزيع.

القيسي، خليل (2019). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي لدى

رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع.

المحمودي، محمد. (2019). **مناهج البحث العلمي (ط.3)**. مصر: دار الكتب للنشر.  
مسلم، عبدالله. (2015). **الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق**. عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع.

المغربي، محمد الفاتح. (2016). **السلوك التنظيمي**. عمان: دار جنان للنشر والتوزيع.  
ملحم، سامي (2000). **القياس والتقويم في التربية وعلم النفس**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الهوري، شعبان. (2020). **طرق ومناهج البحث في إعداد رسائل الماجستير والدكتوراة**. مصر: دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع.

**ثالثاً: رسائل الدكتوراة والماجستير**

الأخرس، جبر سيد. (2016). **الإدارة الاستراتيجية وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM وأثرها على الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الفلسطيني**. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

بلال، شنن. (2021). **الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية ببلدية مقررة- المسيلة [Doctoral dissertation]**. جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

التكروري، عبير الحاج صالح. (2017). **الإبداع في العمل الجماعي وتأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصناعي في محافظة الخليل**. [رسالة ماجستير غير منشوره]. جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

الثبتي، سلطان (2015). **ممارسة مدير المدرسة لإدارة التغيير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين**. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الجعيثني، ختام. (2017). **درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمهم**. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

جندلي، بثينة. (2018). **أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين: دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة**. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، الجزائر.

الدجاني، ياسمين "محمد ناصر". (2018). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الدروبي، أحمد عبدالله. (2016). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس في لواء ناعور وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

دعكيك، ايمان محمد. (2020). درجة التزام مديري المدارس في لواء بني عبيد بمعايير القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى الوعي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين. [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

زهية، بابو. (2022). مدى توافر أبعاد القيادة الأخلاقية لدى قيادات مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة غرداية بالمنطقة الصناعية- نوميرات- غرداي [Doctorald dissertation]. جامعة غرداية. <http://dspace.univ-ghardaia.dz:8080/xmlui/handle>

السالمي، عبد المحسن. (2020). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.

الشاعر، عماد. (2017). ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري (دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة). [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشتوي، سليمان بن عبدالله. (2016). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية" استراتيجية مقترحة". [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

الطحائنة، معتصم لطفي. (2019). سلوكات القيادة الأخلاقية للعمداء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الأردن [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

عاشوري، ابتسام. (2015). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

العفيفي، بسام. (2016). الممارسات الأخلاقية ودورها في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، فلسطين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

عليان، محمد عبد سعيد. (2016). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظات غزة، فلسطين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

عواد، أيوب نظير. (2021). التعلم التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين [أطروحة دكتوراة غير منشورة]. جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

العيساوي، محمد حميد. (2018). القيادة الملهمة وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، الأردن.

غالي، محمد أحمد. (2015). القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الغرابوي، محمد حسن. (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة (دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية- الشق المدني في قطاع غزة). [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المطيري، محمد أعجمي. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي على البنوك الإسلامية الكويتية: الدور الوسيط للقيادة الأخلاقية [رسالة دكتوراة غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

محمد، مها ضمير عبد الكريم. (2019). الالتزام التنظيمي وأثره على نية ترك العمل: الدور المعدل لبيئة العمل الداخلية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

مقابلة، أمل جمال. (2020). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري مدارس لواء الكورة وعلاقتها بالروح المعنوية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

نصر الدين، قعودة. (2021). أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي -دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

رابعاً: الدوريات

#### 1. الأبحاث المنشورة

أحمد، سلوى مصطفى، مرجان، رانيا قدري، والعرباوي، أمال. (2016). الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل القيادة والحكمة، والثقافة والتنمية، جمعية الثقافة من أجل التنمية. س16، (103)، 134-212.

إكريم، محمد. (2012). سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة- مصر*، ع1، 1060-1007.

الألفي، هاني رزق. (2021). القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية، (115)*، 614-661.

بداوود، عمر والزهراوي، عبد الله (2018). درجة ممارسة قادة مدارس المرحلة الابتدائية في محافظة جدة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين، *مجلة العلوم التربوية والنفسية، (2)*، 38-63.

الحارثي، سامية. (2019). القيادة الأخلاقية لقائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات. *مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، (20)* ج5، 1-35.

الحراصية، رياء والحداوي، داود. (2022). تقييم المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في محافظة الداخلية بسلطنة عمان لمدى التزامهم التنظيمي. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، (7)*، 45-67.

الحربي، داليا (2019). الإبداع الإداري ومشكلاته لدى الموظفين الإداريات بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية. (13)* 3، 1-25.

الحمادي، عبد الله. (2020). تطبيق استراتيجيات الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية في المنظمات في ضوء رؤية المملكة 2030. *مجلة كلية التربية بنها (122 ج3)*، 500-528.

درادكة، أمجد، الدجاني، ياسمين، وداود، هناء. (2020). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(14)، 1-24.

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.

دهليز، خالد وغالي، محمد. (2018). أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 14(3)، 465-494.

ذيب، محمد والسعود، راتب. (2014). درجة ممارسة قم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم. *مجلة دراسات العلوم التربوية*، 41(1)، 494-512.

الرشيدي، بدر عوض لزام ضيف الله. (2020). واقع تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت. *المجلة العلمية محكمة ربع سنوية*، 28(3)، 278-323.

رضوان، أحمد، مصاروة، أسامة، و سالم، حسني. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. *دراسات للعلوم التربوية*، 46(2)، 665-682.

الزبيدي، مشعل. (2021). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام بمحافظة الحجرة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. *مجلة القراءة والمعرفة*، 21(233)، 333-360.

الزهراني، ضيف الله. (2020). مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس في مدينة الطائف. *مجلة العلوم التربوية والنفسية المركز القومي للبحوث غزة*، 4(6)، 1-28.

الزبياري، جعفر والحمداني، ناهدة. (2019). مهارات القيادة الإدارية ودورها في دعم الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية نينوى. *تنمية الرافدين، العراق*، ملحق العدد 123(38)، 60.

- أبو زيد، حمادة فوزي. (2019). قياس أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على الإبداع في ظل توسط دور كل من نمط القيادة التبادلية والتمكين النفسي للمرؤوسين. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 10(4)، 1468-1424.
- السبيعي، فهد. (2019). الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين. *مجلة القراءة والمعرفة - كلية التربية- جامعة عين شمس*، (209)، 100-53.
- شبيلي، وهيبه. (2017). القيادة الأخلاقية كآلية لعلاج الأمراض التنظيمية في المؤسسات العمومية. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، (13)، 145-121.
- الصراف، أحمد. (2022). دور القيادة الأخلاقية في تدعيم التماثل التنظيمي. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 13(5)، 317-279.
- عبد الحي، أسماء الهادي، & مطر، محمد. (2018). الالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الأساسي وعلاقته بالإبداع المؤسسي. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 102(1)، 291-365.
- عبد العظيم، هاني. (2019). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين بالمعاهد العليا الخاصة: دراسة تطبيقية. *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، 39(1)، 707-754.
- العجمي، عساف، و العجمي، مبارك. (2021). درجة ممارسة معلمي التاريخ بالمرحلة الثانوية في دولة الكويت للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالقيم التنظيمية. *مجلة بحوث التربية النوعية*، 2021(63)، 1-22.
- عفيفي، أمل & كمال، حنان. (2022). مدى ممارسة القيادة الأخلاقية في المنشآت التعليمية بالقطاع الخاص والحكومي وعلاقتها بتطوير الاداء الوظيفي للعاملين واعضاء هيئة التدريس بها. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، 45(2)، 418-367.
- العلي، تهاني. (2022). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، 5(2)، 356-330.
- علي، مرام. (2020). أثر القيادة الإدارية على جودة بيئة العمل والإبداع الإداري بالتطبيق على كليات محافظة أبها جامعة الملك خالد. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 28(4)، 147-115.

- بن عودة، نصر الدين. (2019). العوامل البيئية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط – البلدة- المدينة، مجلة جبل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، (5)، 85-100.
- العولقي، عبد الله. (2018). أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية - الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط دراسة الحالة في مستشفيات محافظة إب اليمنية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم، 12(1)، 131-178.
- عيسوي، ايمان محمد. (2019). القيادة الأخلاقية كمدخل لتغيير ثقافة الدور للعاملين بالإدارة التعليمية. المجلة الدولية للبحث والنوعية المتخصصة (13)، 11-38.
- الفقيه، هند بنت محميد. (2019). ممارسات القيادة الأخلاقية بالمدارس اليابانية وإمكانية الاستفادة منها بالمدارس السعودية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (9)، 1-17.
- فهد، سالم، وخلف، إبراهيم، وعبد الله، طه. (2020). الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى الإبداع الإداري لدى الأخصائيين الرياضيين بمدبرات الشباب والرياضية بمحافظة صلاح الدين. مجلة ميسان لعلوم التربية البدنية، (2)، 79-90.
- قطيشات، دلال والقضاة، محمد. (2018). أنموذج مقترح لتقييم الأداء الوظيفي لموظفي الجامعات الأردنية الحكومية استناداً إلى قواعد القيادة الأخلاقية. دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، (45)، ص 541-521.
- أبو القمصان، محمد، ومرزوق، عبد العزيز، وطلحة، رامي. (2019). تأثير الثقة في الإدارة كوسيط في العلاقة بين العقد النفسي والالتزام التنظيمي ((دراسة تطبيقية على العاملين بالجامعات الخاصة بالقاهرة الكبرى)). مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 5(6)، 91-130.
- قناديلي، جواهر، وقاروت، رباب. (2015). الالتزام التنظيمي للمعلمات في مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 4(39)، 303-374.
- لطرش، محمد. (2018). دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين. دراسة عينة من المؤسسات الصحية بولاية باتنة. مجلة البناء الاقتصادي، جامعة الجلفة، 1(2)، 18-33.

بومجان، عادل، وقريشي، محمد. (2019). أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، 9(3)، 245-268.

المحمادي، ريم داخل. (2022). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى. مجلة كلية التربية، جامعة العريش، 10(29.1)، 81-108.

محمود، السيد الحضري. (2014). أثر القيادة الأخلاقية في دعم وتعزيز الثقة التنظيمية دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بمدينة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة (كلية التجارة جامعة سوهاج)، 28(2)، 1-60.

مراد، حسام، الباسل، نسرين. (2022). ممارسات الأستاذ الجامعي للقيم التربوية الداعمة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر طلاب كلية التربية بدمياط. مجلة كلية التربية بدمياط، 37(81.2)، 1-70.

المولى، سماح مؤيد؛ وحافظ، حسين علي. (2019). تأثير التشارك المعرفي ودوره في تعزيز الالتزام الوظيفي: دراسة تطبيقية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة، مجلة الإدارة والاقتصاد، 42(120)، 13-34.

النشاش، فاطمة، و الكيلاني، أنمار. (2015). تطوير مدونة أخلاقية للقيادة الخدمية التربوية في الأردن، دراسات، العلوم التربوية، 42(2)، 347-359.

النشمي، مراد محمد، والدعيس، هدى أحمد. (2017). الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 10(29). 181-199.

## 2. الأبحاث المقبولة للنشر

البدوي، دولت إبراهيم. (2023). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 2(31).

الرواس، & أمينة بنت سعيد. (2023). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا، 85(1)، 41-63.

عبد الهادي، محمد جمال. (2024). أثر العلاقة التبادلية (القائد- العضو) على الإبداع الإداري لدى العاملين بالهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة. *المجلة العربية للإدارة*. 44(4). 60-35.

ليبب، حسن عيد (2023). تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي/ دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيماويات بالقاهرة الكبرى. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط*، 4(1) ج 3 ، 63 -133.

خامسا: المواقع الإلكترونية ومنشورات المؤسسات

العديساني، هبة. (2017). سلسلة مقالات عن تحليل بيانات البحث النوعي على موقع مدونة البحث العلمي. واسترجعت بتاريخ 2022/5/1

<https://hibahaladsani.blogspot.com/2017/05/peel.html>

زين الدين، محمد. (2013). أساليب بناء التصور المقترح في الرسائل العلمية، شرائح

بوربوينت، مسترجع بتاريخ 25 /9 /2022 <https://www.academia.edu/2022/9/25>

الكبير، حمد. (2016). القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي: دراسة نظرية تطبيقية مقارنة. الألوكة. [www.alukah.net](http://www.alukah.net)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2021). الدليل الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. 2021/2020. رام الله، فلسطين.

<https://www.mohe.pna.ps/services/statistics>.

المؤتمرات:

البدوي، دولت إبراهيم. (2022). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. المؤتمر الدولي الرابع "التوجهات الحديثة في العلاقات الدولية والإعلام والعلوم الاجتماعية والتربوية" (ITIRMSE-22)، أنقرة- تركيا، 1-2 آب/ 2022.

Kinicki, A. & Fugate, M. (2018). **Organizational behavior: a practical, problem-solving approach.** (2). New York, NY: McGraw-Hill Education.

Meyer, J. P. (2014). **Employee commitment, motivation, and engagement: Exploring the links.** The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory, 33-49.

ثانياً: المجلات الدورية والأبحاث المنشورة

Abdul-Aal, A.M.( 2018). The reality of administrative creativity among the principals of general secondary education schools: Afield study in sohag, **global of management and business research**, 18(13), 16-23.

Aburuman, N. M. (2016). The impact of administrative empowerment on creativity improvement among the workers of Jordanian public administration institute. **International Journal of Business and Social Science**, 7(1), 182-190.

Adeoye, A. O. (2021). Ethical Leadership, Employees Commitment and Organizational Effectiveness: A Study of non-faculty Members, **Athens Journal of Business & Economics**, 7 (2), 161-172.

Arasanmi, C, & Krishna, A. (2019). Employer branding: perceived organizational support and employee retention – the mediating role of organizational commitment. **Industrial and Commercial Training**, 22(1), 1-32.

Arokiasamy, A. R. A., Maheshwari, G., & Nguyen, K. L. (2022). The Influence of Ethical and Transformational Leadership on Employee Creativity in Malaysia's Private Higher Education Institutions: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior.

**Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, 17, 001-033.**

- Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2021). Impact of ethical leadership on employee engagement: role of self-efficacy and organizational commitment. **European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, 11(3)**, 962-974.
- Bachmann, B., & Bachmann, B. (2017). The Implementation of Business Ethics Explored: 11 “Key Themes” or Building Blocks. Ethical Leadership in Organizations: **Concepts and Implementation**, 13-25.
- Bahadori, M., Ghasemi, M., Hasanpoor, E., Hosseini, S.M. and Alimohammadzadeh, K. (2021), “The influence of ethical leadership on the organizational commitment in fire organizations”, **International Journal of Ethics and Systems, 37(1)**, 145-156.
- Benkarim, A., & Imbeau, D. (2021). Organizational commitment and lean sustainability: literature review and directions for future research. **Sustainability, 13(6)**, 3357.
- Bhana, A., & Bayat, M. (2020). The relationship between ethical leadership styles and employees effective work practices. **International Journal of Higher Education, 9(4)**, 128-137.
- Brown. M.,E., Trevion. L., K, & Harrison, D.A, (2005). Ethical leadership: A social.Learning perspective for construct development and testing. **Organizational Behavior & Human Decision Processes, 97(20)**, 117 – 134.
- Burns, T. R., Machado, N., & Corte, U. (2015). The sociology of creativity: Part I: Theory: The social mechanisms of innovation and creative developments in selectivity environments. **Human Systems Management, 34(3)**, 179- 199.

- Butali, P., & Njoroge, D. (2017). Training and development and organizational performance: The moderating Effect of Organizational commitment. **International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)**, *5*(11), 7381-7390.
- 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.
- Cheah, C., Chong, V., Yeo, S., & Pec, K. (2016). An Empirical study of Factors Affecting Organizational Commitment among Generation X. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, *219*, 167-174.
- Chen, A. S., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. **Leadership Quarterly**, *27*(1), 1–13.
- Chen, L., Gong, Y., Song, Y., & Wang, M. (2021). From Creative Environment to Administrative Innovation: Creation and Implementation in Top Management Teams. **The Journal of Creative Behavior**, *55*(3), 604-621.
- Cheng, J., Bai, H., & Hu, C. (2022). The relationship between ethical leadership and employee voice: The roles of error management climate and organizational commitment. **Journal of Management & Organization**, *28*(1), 58-76.
- Copeland, M. K. (2014). The emerging significance of values-based leadership: A literature review. **International journal of leadership studies**, *8*(2), 105.
- De Hoogh, A., & Den Hartog, D. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. **The Leadership Quarterly**, *19*(3), 297-311.

- Humphreys, J. (2017). Transformation leadership and support for e-Commerce: The moderating effects of leader practical intelligence. **Journal of e-Commerce and Psychology**, 38-69.
- Javad, B., Rawwas, M., Khandai, S., Shahid, K., & Tayyeb, H. (2018). Ethical leadership, trust in leader and creativity: The mediated mechanism and an interacting effect. **Journal of Management & Organization**, 24(3), 388-405.
- Jordan, J., Brown, M. E., Trevino, L. K., Finkelstein, S., & Brown, M. K. (2013). Someone to look up to: Executive-follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership. **Journal of Management**, 39(3), 660-683.
- Kaimal, G., DFairbank, H., Gonzaga, A., & White, G. (2014). Inspiring Creativity in U Urban School Leaders Lessons from the Performing Arts. International. **Journal of Education & the Arts**, 15(4), 1-22.
- Kelidbari, H. R. R., Fadaei, M., & Ebrahimi, P. (2016). The role of ethical leadership on employee performance in Guilan University of medical sciences. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 230, 463-470.
- 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.
- Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. **Personnel Psychology**, 73(1), 43-71.
- Li, G., Lu, Y., & Eliason, R. G. (2022). How does ethical leadership enhance employee creativity during the COVID-19 Pandemic in China? **Ethics & Behavior**, 32(6), 532-548.

- Mark, O., & David, W. (2020). Motivation and Teachers Commitment in Pubic Primary School in Kakooge Sub- county, Nakasongola District, Uganda. **Multidisciplinary Research Academic Journal**, 5(1), 31-39.
- Mehmood, S. (2016). Impact of ethical leadership on employee creativity: Mediating role of trust and moderating role of creative self-efficacy. **Jinnah Business Review**, 4(2), 65-74.
- Miao, R., & Cao, Y. (2019). High-performance work system, work well-being, and employee creativity: Cross level moderating role of transformational leadership. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 16, 1-24.
- 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.
- Ngang, T. K., & Hussin, T. A. B. R. (2015). Relationship between Ethical Leadership, Affective Commitment, Job Involvement and Organizational Support. **Kajian Malaysia**, 33(1), 93-119.
- Purwanto, A. (2020). Effect of organizational citizenship behavior, work satisfaction and organizational commitment toward Indonesian school performance. **Sys Rev Pharm**, 11(9), 962-971.
- Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2018). Understanding employee innovative behavior and thriving at work: A Chinese perspective. **Administrative Sciences**, 8(3), 46.
- Shah, A., & Hussain, N. (2022). An Empirical Study to Evaluate the Impact of Ethical Leadership on Organizational Citizenship and Innovative Behaviour: Mediated by Psychological Empowerment at

- the Workplace: none. **Reviews of Management Sciences**, 4(1), 125-138.
- Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. **Human relations**, 56(1), 5-37.
- Wadei, K., Chen, L., Frempong, J., & Appienti, W. (2021). The mediation effect of ethical leadership and creative performance: A social information processing perspective. **The Journal of Creative Behavior**, 55(1), 241-254.
- Williams, J & Bhanugopan, R. (2016). The Effects of Work Values and Organizational Commitment on Localization of Human Resources. **In Global Talent Management and Staffing in Mnes**, 32,167-188.
- Zhao, J., Sun, W., Zhang, S., & Zhu, X. (2020). How CEO ethical leadership influences top management team creativity: evidence from China. **Frontiers in Psychology**, 11, 748.
- Zhu, W., He, H., Treviño, L. K., Chao, M. M., & Wang, W. (2015). Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs. **The Leadership Quarterly**, 26(5), 702-718.

## الملاحق

- ملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها الأولية
- ملحق رقم (2): الاستبانة بصورتها النهائية
- ملحق رقم (3): أسئلة المقابلات
- ملحق رقم (4): أسئلة المقابلات بعد التحكيم
- ملحق رقم (5): طلب تحكيم التصور
- ملحق رقم (6) : قائمة المحكمين للاستبانة
- ملحق رقم (7): قائمة المحكمين للمقابلات
- ملحق رقم (8): قائمة المحكمين للتصور المقترح
- ملحق رقم (9): كتاب تسهيل المهمة
- ملحق رقم (10): جدول ترميز البيانات الديمغرافية للمشاركين في المقابلات

## ملحق (1)

### الاستبانة بصورتها الأولية



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

دكتوراة الإدارة التربوية

.....: حضرة الدكتور/ة الفاضل/ة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، أما بعد ؛

تقوم الباحثة بالإعداد لرسالة دكتوراه في الإدارة التربوية بعنوان "القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية وبناء تصور تطويري مقترح" يرجى التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة وإبداء ملاحظاتكم الطيبة حول فقراتها، واقتراح ما ترونه مناسباً.

#### مصطلحات الدراسة:

**القيادة الأخلاقية:** هي "سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي محدد، بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة" (الكبير، 2016، 85).

**\*الالتزام التنظيمي:** هو "الإيمان بالقضية التي يُكرس التنظيم نفسه من أجلها، وبالأهداف التي يتخذها، وبتصورات الوصول إلى هذه الأهداف، وهو الاستعداد الكامل للانضمام إلى التنظيم وفقاً لهذا الإيمان، وتحمل كافة التبعات والمسؤوليات المترتبة على ذلك" (دودين، 2015، 180).

**\*الإبداع الإداري:** وهو "المبادرة التي يبديها المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير" (السكرانة، 2011، 18).

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحثة:

دولت إبراهيم البدوي

أولاً : المتغيرات الديمغرافية

1. الرتبة العلمية: محاضر ماجستير ( ) أستاذ مساعد ( ) أستاذ مشارك ( ) أستاذ  
دكتور ( )

2. سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات ( ) من 5 إلى أقل من 10 سنوات ( ) 10  
سنوات فأكثر ( )

3. نوع الجامعة: حكومية ( ) عامة ( ) خاصة ( )

4. الجامعة: بيرزيت ( ) خضوري ( ) الأمريكية ( ) النجاح ( )

الجامعة الإسلامية ( ) جامعة الأقصى ( ) جامعة فلسطين ( )

5. المسمى الوظيفي : أكاديمي إداري

ثانياً : القسم الثاني

الرقم	الفقرات	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
<b>المقياس الأول : القيادة الأخلاقية</b>							
1. أولاً: مجال القيادة الأخلاقية على مستوى الصفات الشخصية: تختص بالجوانب الفردية للفائد الأخلاقي من (نزاهة، واحترام، وثقة، واتخاذ القرار السليم، والانفتاح على المعلومات، واهتمام).							
1	يتحرى الصدق في التعامل مع المرؤوسين.						
2	يتمثل النزاهة والأمانة في تصرفاته.						
3	يتحمل المسؤولية تجاه أخطائه.						
4	يتقبل النقد برحابة صدر ودون تذمر.						
5	يعكس القدوة الحسنة في سلوكه مع الآخرين.						
6	يحرص على الألفة بين المرؤوسين.						
7	يسعى لحل الخلافات بين العاملين ضمن الأنظمة والتعليمات.						
8	يعمل على ترسيخ ثقافة التعاون.						

						يعتمد المبادئ الأخلاقية التي توفر الأسس اللازمة للعمل في الجامعة.	9
						يثق بالمرؤوسين الذين يعمل معهم.	10
						ينسب النجاح إذا تحقق للفريق الذي أنجزه.	11
						يحرص على تحقيق العدالة بين المرؤوسين.	12
						يمنح ثقته للمرؤوسين.	13
						يحترم المواعيد.	14
						يتعامل باحترام مع المرؤوسين.	15
						يتعامل بحكمة وتروٍ المشكلات.	16
<p><b>ثانياً: مجال القيادة الأخلاقية على مستوى السلوكيات الإدارية:</b> يختص هذا البعد بالصفات الإدارية للقائد التي تشكل المناخ التنظيمي الأخلاقي في المنظمة من خلال سلوكياته والأساليب المستخدمة من قبله كقدوة ومثل أعلى للأتباع.</p>							
						يعمل بجد لتحقيق رؤية الجامعة والكلية والأقسام.	17
						يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات الضابطة للعمل.	18
						يتعامل مع المواقف بروح القانون لا بنصوصه.	19
						يعزز الجوانب الإيجابية لدى المرؤوسين.	20
						يستثمر الموارد المتاحة لصالح الجامعة.	21
						يتخذ القرارات العادلة والمتوازنة.	22
						يراعي البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات الإدارية.	25
						يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.	26
						يقوم بتفويض بعض الصلاحيات للمرؤوسين.	27
						يقدم المصلحة العامة على الخاصة.	28
						يعتمد الموضوعية في تقييم العاملين وفق معايير واضحة ومحددة.	29

						30	يحفز الموظفين بشكل دائم.
						31	يقدم كافة التسهيلات والإمكانيات اللازمة لنجاح العمل.
						32	يوفر تغذية راجعة للمرؤوسين.
						33	يعمل بروح الفريق مع المرؤوسين.
						35	يحافظ على أسرار العمل.
						36	يستخدم سياسة الباب المفتوح.
						37	يتحمل المسؤولية تجاه العمل والموظفين.
						38	يتعامل بحكمة مع الأزمات.
						39	يحافظ على الانضباط في العمل.
						40	يوزع المهام على الموظفين ضمن قدراتهم وإمكانياتهم.
						41	يشجع الموظفين على الإبداع.
						42	يشارك في الاجتماعات بشكل فاعل.
						43	يوفر فرص التنمية المهنية للمرؤوسين.
						44	يقوم بتوجيه الموظفين الجدد.
<p><b>ثالثاً: مجال القيادة الأخلاقية على مستوى العلاقات الإنسانية: بناء علاقات إنسانية من خلال معاملة العاملين بتواضع، واحترام، ومراعاة مشاعرهم، واحتياجاتهم.</b></p>							
						45	يتقبل ارتكاب الأخطاء من الآخرين ويسعى لتقويمها.
						46	يقبل وجهات النظر المخالفة من قبل المرؤوسين.
						47	يسعى إلى تشجيع الموظفين الجدد.
						48	يسعى لبناء بيئة حرة تدعم الحوار والمناقشة.
						49	يهتم بالحاجات الإنسانية للمرؤوسين.
						50	يتحلى بالصبر في إنجاز المهمات.
						51	يبنى علاقات مع الزملاء على أساس الثقة.

						يعمل مع الزملاء بروح التعاون.	52
						يشارك المرؤوسين مناسباتهم الاجتماعية.	53
						يقدر ظروف المرؤوسين بشكل موضوعي.	54
						يستثمر علاقاته مع المجتمع المحلي لمصلحة الجامعة.	55
						يتعامل مع المرؤوسين باحترام.	56
						يقدر مبادرات المرؤوسين في مجالات العمل.	57
						يحافظ على اسرار العاملين الشخصية.	58
						يتجنب الانحياز إلى أفراد من المرؤوسين داخل الجامعة.	59
						يتعامل بموضوعية بعيدا عن العلاقات الشخصية مع المرؤوسين.	60
						يعزز ثقة المرؤوسين ببعضهم.	61
						يسعى إلى إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات بشكل جماعي.	62
						يجيد مهارات الاتصال والحوار مع المرؤوسين.	63
<b>مقياس الالتزام التنظيمي</b>							
<b>المجال الأول : الالتزام العاطفي: يعني ارتباط الفرد بالمنظمة وأهدافها ارتباطا وجدانيا</b>							
						يستمتع بالحديث عن عمله.	1
						يشعر بالفخر كونه أحد الأفراد العاملين في الجامعة.	2
						يعتبر نفسه على درجة عالية من الالتزام تجاه عمله.	3
						يتعامل مع مشاكل العمل كأنها مشاكله الخاصة.	4
						يثق بدرجة كبيرة بزملائه في الجامعة.	5
						يرى أن جامعتة تستحق الولاء من قبل العاملين فيها.	6

						7	يمتلك شعورا قويا بالانتماء للجامعة.
						8	يشعر بالفخر والاعتزاز تجاه عمله في الجامعة.
						9	يشعر بالسعادة إزاء عمله بالجامعة.
						10	يبذل قصارى جهده في تحقيق أهداف الجامعة.
<b>المجال الثاني الالتزام الاستمراري:</b> هو درجة التزام الفرد تجاه الجامعة التي يعمل فيها مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها في حال تركها.							
						11	يرغب في الاستمرار بعمله في الجامعة.
						12	يحقق ولاؤه للجامعة فوائد كثيرة.
						13	يرفض أي فرصة بديلة لعمله في الجامعة.
						14	يتطلع للحصول على ترقيات وظيفية دائمة.
						15	يشارك في اللجان التي تقدم خدمة لصالح الجامعة.
						16	يمثل وجوده على رأس عمله استثمارا جيدا بالنسبة له.
						17	يعتز باستمرار العلاقات التي قامت بينه وبين زملائي في العمل.
						18	يحافظ على استمرارية علاقاته بالموظفين داخل الجامعة.
<b>المجال الثالث : الالتزام المعياري:</b> يشير إلى الالتزام المدرك من قبل الفرد والمسؤولية تجاه الجامعة للبقاء فيها.							
						19	يشعر أن واجبه يحتم عليه بذل قصارى جهده لتحقيق أهداف الجامعة.
						20	يحرص على الحصول على المعلومات المهمة لنجاح الجامعة.
						21	يحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالجامعة.
						22	يحث الآخرين على المحافظة على الممتلكات

						الخاصة بالجامعة.
23						يلتزم بمواعيد العمل.
24						يعمل على نجاح الجامعة ورفعتها.
25						يلتزم بأهداف الجامعة.
26						يحافظ على تطبيق القوانين والأنظمة الخاصة بالجامعة.
27						يحرص على السمعة الأكاديمية للجامعة.

### مقياس الإبداع الإداري

**المجال الأول: الأصالة:** القدرة على إنتاج أفكار جديدة غير مألوفة لم يفكر بها أحد أو يتوقعها، كحلول غير شائعة للمشكلات وغير تقليدية، بحيث تكون مفيدة على مستوى الفرد أو المنظمة أو المجتمع.

1						يسعى إلى التجديد في إنجاز الأعمال التي تسند إليه.
2						يطرح أفكاره الجديدة بثقة.
3						يسعى إلى التغيير في أساليب العمل.
4						يمتلك القدرة على الإقناع مستخدماً الحجج والبراهين.
5						يمتلك مهارات الاتصال والحوار.
6						يدفع المرؤوسين للمشاركة في عمليات التغيير والتطوير.
7						يمتلك القيم الأصيلة للتعامل مع الآخرين في الجامعة.
8						يقترح طرقاً واليات جديدة لتحسين جودة العمل.
9						يوفر بيئة مولدة للإبداع والابتكار.

**المجال الثاني: الطلاقة الفكرية:** تعني قدرة الشخص على إنتاج وتوليد كم من الأفكار في وقت قياسي، وتعد الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.

10	يعبر عن أفكاره بطلاقة وانسياب.					
11	يقدم حلولاً سريعة للمشكلات.					
12	يقدم أفكاراً إبداعية لتطوير العمل.					
13	يوفر البدائل المختلفة لحل المشكلات.					
14	يشجع الإبداع في بيئة العمل.					
15	يقدم تصورات مستقبلية لتطوير الجامعة.					
16	يوفر الحرية لطرح وتنفيذ الأفكار الجديدة.					

**المجال الثالث: الخروج عن المألوف (المرونة):** القدرة على التقدم بأفكار متنوعة، والتفكير واتخاذ القرارات بشكل مختلف، والنظر للمشكلات من أبعاد مختلفة، وعدم التعصب لفكرة أو رأي.

17	يتقبل الانتقادات بسعة صدر.					
18	يتبنى الأفكار الإبداعية الجديدة.					
19	يتقبل الفشل، ويسعى إلى تحويله إلى تجربة للنجاح.					
20	يقوم بإنجاز الأعمال بأسلوب متطور وجديد.					
20	يمتلك قدرة عالية على تصور الأفكار المستقبلية.					
21	لديه رؤية شمولية للعمل.					
22	يدافع عن أفكاره، ويدعمها بالأدلة والبراهين.					
23	يتحمل نتائج قراراته في العمل.					
24	يمتلك القدرة على طرح أفكار جديدة لتطوير العمل.					

**المجال الرابع: الحساسية للمشكلات:** القدرة على رؤية المشكلة بوضوح، والإحساس والشعور بها وعلى تحديدها بدقة والتعرف على أبعادها وأسبابها وملاحظتها قبل ملاحظتها من الآخرين، والواقعية في طرح الحقائق ورؤيتها كما هي.

25	يمتلك رؤية لاكتشاف جوانب المشكلات في بيئة العمل.					
26	لديه خطط لمواجهة الأزمات.					
27	يحدد جوانب القصور في العمل، ويسعى لمعالجتها.					
28	يمتلك توقعاً عالياً للمشكلات.					

## ملحق (2)

### الاستبانة بصورتها النهائية



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

برنامج دكتوراه الإدارة التربوية

حضرة الدكتور/ة الفاضل/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد؛

تقوم الباحثة بالإعداد لرسالة دكتوراه في الإدارة التربوية بعنوان "القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، وبناء تصور تطويري مقترح"

لذا يرجى منكم قراءة كل فقرة والتكرم بالاستجابة بما يناسب ووجهة نظركم بخصوص الفقرات المتاحة، علماً أن هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

#### مصطلحات الدراسة:

**القيادة الأخلاقية:** مجموع القيم والمعايير السلوكية الأخلاقية الحسنة التي يتبناها القائد، وتظهر في صفاته الشخصية والإدارية، وفي علاقاته الإنسانية داخل المنظمة، ونشر ذلك السلوك لدى المرؤوسين للاقتداء به.

**\*الالتزام التنظيمي:** إحداث ارتباط وثيق وانسجام عالٍ بين الفرد والمنظمة، وإيجاد البيئة السليمة والصحيحة، والمناخ التنظيمي المناسب؛ فيتولد لدى العاملين شعور بالثقة نحو منظماتهم، وتبني قيم المنظمة والتفاني بالعمل فيها.

**\*الإبداع الإداري:** قدرة القيادة على التجديد واستحداث الأفكار والمهارات التي تمكنه من أداء عمله الإداري والتربوي بإتقان وبمهنية عالية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة:

دولت إبراهيم البدوي

أولاً : المتغيرات الديمغرافية

6. المسمى الوظيفي : محاضر  أستاذ مساعد  أستاذ مشارك  أستاذ دكتور
7. سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  من 10 سنوات فأكثر
8. نوع الجامعة: حكومية  عامة  خاصة
9. الجامعة: النجاح  بيرزيت  خضوري  الأمريكية
- جامعة الأقصى- غزة  جامعة فلسطين – غزة

ثانياً : القسم الثاني

الرقم	الفقرات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة جداً
<b>أداة: القيادة الأخلاقية</b>					
<b>أولاً: الصفات والخصائص الشخصية:</b> تختص بالجوانب الأخلاقية الفردية للقائد من (نزاهة، واحترام، وثقة، واتخاذ القرار السليم، والانفتاح على المعلومات، واهتمام، وعدالة).					
1	يتحرى رئيس القسم الصدق في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية.				
2	يتمثل النزاهة في تصرفاته.				
3	يتحمل مسؤولية أخطائه.				
4	يقبل النقد برحابة صدر.				
5	يعكس القدوة الحسنة في سلوكه مع الآخرين.				
6	يحرص على الألفة بين أعضاء الهيئة التدريسية.				
7	يسعى لحل الخلافات بين أعضاء الهيئة التدريسية ضمن الأنظمة والتعليمات.				
8	ينسب النجاح إذا تحقق للفريق الذي أنجزه.				
9	يحرص على تحقيق العدالة بين أعضاء الهيئة التدريسية.				
10	يتعامل باحترام مع أعضاء الهيئة التدريسية.				
<b>ثانياً: السلوكيات الإدارية:</b> يختص هذا البعد بالصفات الإدارية للقائد، وتشكل المناخ التنظيمي الأخلاقي في الجامعة من خلال سلوكياته والأساليب المستخدمة من قبله كقدوة ومثل أعلى للاتباع.					

					يعمل رئيس القسم بجد لتحقيق رؤية الجامعة.	11
					يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات المنظمة للعمل.	12
					يعزز الجوانب الإيجابية لدى أعضاء الهيئة التدريسية.	13
					يراعي البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات الإدارية.	14
					يشارك أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات.	15
					يقوم بتفويض بعض الصلاحيات لأعضاء الهيئة التدريسية.	16
					يعتمد الموضوعية في تقييم أعضاء الهيئة التدريسية وفق معايير واضحة ومحددة.	17
					يقدم كافة التسهيلات والإمكانات اللازمة لنجاح العمل في القسم.	18
					يوفر تغذية راجعة لأعضاء الهيئة التدريسية.	19
					يوفر فرص التنمية المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية.	20
<b>ثالثاً: العلاقات الإنسانية: بناء علاقات إنسانية من خلال معاملة العاملين بتواضع، واحترام، ومراعاة مشاعرهم، واحتياجاتهم.</b>						
					يشجع رئيس القسم أعضاء الهيئة التدريسية الجدد باستمرار.	21
					يدعم الحوار والنقاش بحرية في بيئة العمل.	22
					يهتم بالحاجات الإنسانية لأعضاء الهيئة التدريسية.	23
					يحرص على بناء علاقات مع الزملاء.	24
					يعمل مع الزملاء بروح التعاون.	25
					يشارك أعضاء الهيئة التدريسية مناسباتهم الاجتماعية.	26
					يستثمر علاقاته مع المجتمع المحلي لمصلحة الجامعة.	27
					يحافظ على أسرار أعضاء الهيئة التدريسية الشخصية.	28
					يتعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية بموضوعية بعيداً عن العلاقات الشخصية.	29
					يعزز ثقة أعضاء الهيئة التدريسية ببعضهم.	30

### أداة الالتزام التنظيمي

على ضوء واقع القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط فإن الالتزام التنظيمي يتسم بالاتي:

#### المجال الأول : الالتزام العاطفي : يعني انتماء الفرد وارتباطه بالجامعة وأهدافها ارتباطا وجدانيا

1	يستمتع رئيس القسم بالحديث عن عمله.				
2	يشعر بالفخر كونه أحد الأفراد العاملين في الجامعة.				
3	يلتزم بدرجة عالية تجاه عمله.				
4	يتعامل مع مشكلات العمل كأنها مشكلاته الخاصة.				
5	يرتبط بعمله بدوافع ذاتية.				
6	يرى أن جامعتة تستحق الولاء من قبل أعضاء الهيئة التدريسية فيها.				
7	يمتلك شعورا قويا بالانتماء للجامعة.				
8	تتوافق قيمه الشخصية والقيم السائدة في الجامعة.				
9	يشعر بالسعادة إزاء عمله بالجامعة.				

**المجال الثاني الالتزام الاستمراري:** هو درجة التزام الفرد تجاه الجامعة التي يعمل فيها مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها في حال تركها.

10	يرغب رئيس القسم في الاستمرار بعمله في الجامعة.				
11	يحقق ولاؤه للجامعة فوائد كثيرة.				
12	يرفض أي فرصة بديلة لعمله في الجامعة.				
13	يتطلع للحصول على ترقيات وظيفية دائمة.				
14	يشارك في اللجان التي تقدم خدمة لمصلحة الجامعة.				
15	يمثل وجوده على رأس عمله استثمارا جيدا بالنسبة له.				
16	يعزز باستمرار العلاقات التي قامت بينه وبين زملاءه في العمل.				
17	يحافظ على استمرارية علاقاته بأعضاء الهيئة التدريسية داخل الجامعة				

**المجال الثالث : الالتزام المعياري:** يشير إلى الالتزام المدرك من قبل الفرد والمسؤولية تجاه الجامعة للبقاء فيها ( المنظومة القيمية)

18	يعمل رئيس القسم على رفع مكانة الجامعة.				
19	يشعر أن واجبه يحتم عليه بذل قصارى جهده لتحقيق أهداف الجامعة.				
20	يحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالجامعة.				
21	يحث أعضاء الهيئة التدريسية على المحافظة على الممتلكات الخاصة				

					للجامعة.
22					يحرص على الحصول على المعلومات الهامة لنجاح الجامعة.
23					يحرص على السمعة الأكاديمية للجامعة.
24					يحافظ على أوقات العمل لإنجاز الأهداف.
<b>أداة الإبداع الإداري</b>					
- على ضوء واقع القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط فإن الإبداع الإداري يتسم بالاتي:					
<b>المجال الأول: الأصالة:</b> القدرة على إنتاج أفكار جديدة غير مألوفة لم يفكر بها أحد أو يتوقعها، كحلول غير شائعة للمشكلات وغير تقليدية، بحيث تكون مفيدة على مستوى الفرد أو الجامعة او المجتمع.					
1					يسعى رئيس القسم إلى التجديد في إنجاز الأعمال التي تسند إليه.
2					يطرح أفكاره الجديدة بثقة.
3					يسعى إلى التغيير في أساليب العمل.
4					يمتلك القدرة على الإقناع مستخدماً البراهين.
5					يُفعل مهارات الاتصال والتواصل.
6					يدفع أعضاء الهيئة التدريسية للمشاركة في عمليات التغيير والتطوير.
7					يمتلك القيم الأصيلة للتعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية في القسم.
8					يقترح طرقاً وآليات جديدة لتحسين جودة العمل.
9					يوفر بيئة مولدة للإبداع والابتكار.
<b>المجال الثاني: الطلاقة الفكرية:</b> تعني قدرة القائد على إنتاج وتوليد كم من الأفكار في وقت قياسي، وتعد الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.					
10					يعبر رئيس القسم عن أفكاره بطلاقة وانسياب.
11					يقدم حلولاً سريعة للمشكلات.
12					يقدم أفكاراً إبداعية لتطوير العمل.
13					يوفر البدائل المختلفة لحل المشكلات.
14					يقدم تصورات مستقبلية لتطوير القسم.
15					يوفر الحرية الأكاديمية لطرح وتنفيذ الأفكار الجديدة
<b>المجال الثالث: الخروج عن المألوف (المرونة):</b> القدرة على التقدم بأفكار متنوعة، والتفكير واتخاذ القرارات بشكل مختلف، والنظر للمشكلات من أبعاد مختلفة، وعدم التعصب لفكرة أو رأي.					
16					يتقبل رئيس القسم الانتقادات بسعة صدر.

					17	يتبنى الأفكار الإبداعية الجديدة.
					18	يتقبل الخسارة، ويسعى إلى تحويلها إلى تجربة للنجاح.
					19	يقوم بإنجاز الأعمال بأسلوب متطور وجديد.
					20	يمتلك مقدرة عالية على تصور الأفكار المستقبلية.
					21	لديه رؤية شمولية للعمل.
					22	يدافع عن أفكاره، ويدعمها بالأدلة والبراهين.
					23	يتحمل نتائج قراراته في العمل.
<p><b>المجال الرابع: الحساسية للمشكلات:</b> القدرة على رؤية المشكلة بوضوح، والإحساس والشعور بها وعلى تحديدها بدقة والتعرف إلى أبعادها وأسبابها وملاحظتها قبل الآخرين، والواقعية في طرح الحقائق ورؤيتها كما هي.</p>						
					24	يمتلك رئيس القسم رؤية لاكتشاف جوانب المشكلات في بيئة العمل.
					25	لديه خطط لمواجهة المشكلات.
					26	يحدد جوانب القصور في العمل، ويسعى لمعالجتها.
					27	يمتلك توقعاً عالياً للمشكلات.
					28	يستخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات.
					29	يطرح دائماً مقترحات عديدة لحل أي مشكلة.
					30	لديه قدرة على توقع الأزمات.
					31	يضع عدة مقترحات للتعامل مع الأزمات.

### ملحق (3)

#### أسئلة المقابلة بصورتها الأولية

الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

برنامج دكتوراه الإدارة التربوية



حضرة الدكتور/ة ----- المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يرجى التكرم بتحكيم أسئلة مقابلة أطروحة الدكتوراه بعنوان " القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، وبناء تصور مقترح تطويري"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية.

شاكرين لكم تعاونكم

الباحثة: دولت إبراهيم طلال البدوي

أولاً: إجراءات المقابلة

تاريخ المقابلة:

مكان المقابلة:

زمن المقابلة:

ثانياً: معلومات شخصية

(1) المؤهل العلمي:

(2) سنوات الخبرة:

ثالثاً: أهداف الدراسة

1. التعرف إلى مستوى القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.
2. تحديد مستوى كل من الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.

3. تحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وما بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.
4. تحديد العلاقة بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.
5. التعرف إلى إمكانية أن يكون متغير القيادة الأخلاقية متغيراً وسيطاً بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية.
6. الكشف عن طبيعة الفروق في متوسط استجابات العينة على متغيرات الدراسة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات (الجامعة، ونوع الجامعة، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).
7. التوصل إلى تصور مقترح لتطوير مهارات رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية في ضوء متغيرات الدراسة الحالية (القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري).  
**مفهوم القيادة الأخلاقية:** مجموع القيم والمعايير السلوكية الأخلاقية الحسنة التي يتبناها القائد، وتظهر في صفاته الشخصية والإدارية، وفي علاقاته الإنسانية داخل المنظمة، ونشر ذلك السلوك لدى المرؤوسين للاقتداء به.

### أسئلة المقابلة:

#### المحور الأول:

– في ضوء فهمك لمفهوم القيادة الأخلاقية إلى أي مدى يمكن اعتبار أن نمط القيادة المتبع لدى رؤساء الأقسام هو نمط القيادة الأخلاقية، ماهي أهم المؤشرات على استخدام القيادة الأخلاقية في الجامعة من حيث امتلاك القائد: للصفات الشخصية الأخلاقية ( من تحري الصدق والنزاهة والأمانة في سلوكياته، وتحمل المسؤولية تجاه الأخطاء التي يرتكبها، وتقبل النقد والتميز بالحلم وعدم استنارته بسهولة، والوفاء بالعهد، وقدوة في تصرفاته وسلوكه التي يتم تطبيقها؟

– وماهي أكثر الصفات التي بحاجة إلى تعزيز لتحسين نمط القيادة الأخلاقية ؟

– هل باعتقادك أن رئيس القسم في الجامعة يمتلك الصفات الإدارية، والمؤشرات التي تؤهله للقيادة الأخلاقية من حيث (حرصه على تحقيق رؤية المؤسسة الأكاديمية وأهدافها، وتشجيع على الإبداع والتجديد والتطوير، وإشراك الأتباع في اتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات وتوزيع

- المهام حسب قدراتهم ورغباتهم، مع توفير كافة التسهيلات لأداء أعمالهم، والحرص على تنميتهم مهنياً، من خلال اعتماد معايير وأنظمة واضحة للتقييم، واتخاذ القرارات السليمة؟
- هل يحرص رئيس القسم كقائد على بناء علاقات إنسانية راقية مع العاملين، والطلاب وأولياء الأمور والمسؤولين، وذلك من خلال معاملتهم بتواضع واحترام وتقدير ومراعاة احتياجاتهم ومشاعرهم، وتقدير ظروفهم، ومساعدتهم؟
- إلى أي مدى باعتقادك يشعر أعضاء الهيئة التدريسية بالرضا عن مستوى القيادة الأخلاقية في الجامعة؟
- ما متطلبات تحسين نمط القيادة الأخلاقية في جامعتكم؟

### المحور الثاني:

- إلى أي مدى يمكننا تلمس أن نمط القيادة الأخلاقية المتبع له دور داعم وإيجابي على الالتزام التنظيمي (بكافة أبعاده العاطفي والاستمراري والمعياري) لدى رؤساء الأقسام في الجامعة من وجهة نظركم؟ وكيف؟
- هل تحاول القيادة الإدارية رفع مستوى الالتزام التنظيمي بتشجيع العلاقات والتحفيز للعمل ضمن فريق؟
- هل يعمل القائد الأخلاقي كونه انموذجاً وقوة بترسيخ المناخ الأخلاقي وتشجيع الالتزام والانتماء للجامعة؟
- هل تعتقد أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في الجامعة؟
- هل أنت راضٍ عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات؟ وماهي الأمور التي أنت راضٍ عنها؟
- وفي حال عدم الرضا. إذا أردنا تحديد الأمور التي لا تشعرون بالرضا حيالها فما هي تلك الأمور بشكل محدد أو تلك التي تودون تغييرها؟ وكيف يمكن زيادة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام من خلال نمط القيادة الأخلاقية؟

### المحور الثالث:

إلى أي مدى يمكن اعتبار أن نمط القيادة الأخلاقية المتبع يؤثر في الالتزام التنظيمي، وينعكس على الأداء بشكل إبداعي؟ في حال الاعتقاد بضعف الالتزام التنظيمي من وجهة نظرك هل يؤثر سلبيًا على الإبداع الإداري لدى القيادات؟ وكيف؟

– وفي حال عدم وجود أي تأثير، يرجى التوضيح؟  
– ما الذي تقترحه لزيادة فاعلية القيادة الأخلاقية في تحسين الالتزام التنظيمي وبالتالي الإبداع لدى الموظفين؟

إذا أردنا أن نحكم على جودة الأداء في الكلية أو في القسم خاصة فيما يتعلق بكفاءة الخريج، وملاءمته لاحتياجات السوق بالإضافة إلى كفاءة العاملين والتزامهم نحو الجامعة، فإلى أي مدى يمكن اعتبار أن نمط القيادة المتبع يؤثر في الالتزام التنظيمي، وينعكس على الأداء بشكل إبداعي؟ في حال الاعتقاد بضعف الالتزام التنظيمي من وجهة نظرك هل يؤثر سلبيًا على الإبداع الإداري لدى القيادات؟ وكيف؟

– هل يعمل القائد على تبصير المرؤوسين بالعقبات التي تحول دون الإنجاز، وتشجيعهم وتحفيزهم نحو العمل بإبداع؟

– هل توفر القيادة الأخلاقية ما يشجع العاملين في الجامعة على الإبداع؟

– ما هو دورك كقائد في الجامعة على تحفيز طاقات العاملين على الإبداع؟

– هل القيادة الإدارية تشجع المرؤوسين على روح المبادرة؟

– إذا أردنا التقدم بمقترح تطويري لعمادة الكلية يسعى إلى تطوير القسم بدءًا من نمط القيادة، وتنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين انتهاءً بتطوير الأداء للوصول إلى الأداء الإبداعي ومن وحي الخبرة العملية لديكم؟ ما هي أهم المعالم التي تحتاج إلى تطوير أو تحديث؟

– ما الذي تقترحه لزيادة فاعلية القيادة الأخلاقية في تحسين الالتزام التنظيمي وبالتالي الإبداع لدى الموظفين؟

## ملحق رقم (4) أسئلة المقابلات محكمة



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

برنامج دكتوراه الإدارة التربوية

حضرة الدكتور/ة المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تقوم الباحثة بالإعداد لأطروحة الدكتوراه في الإدارة التربوية بعنوان " القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، وبناء تصور مقترح تطويري"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية. وعليه ستقوم بطرح أسئلة المقابلة، فأرجو التكرم بالإجابة بما يتوافق مع وجهات نظرکم.

شاكرين لكم تعاونكم

الباحثة: دولت إبراهيم طلال البدوي

أولاً: إجراءات المقابلة

تاريخ المقابلة:

مكان المقابلة:

زمن المقابلة:

ثانياً: معلومات شخصية

(1) المؤهل العلمي:

(2) سنوات الخبرة:

(3) نوع الجامعة:

(4) اسم الجامعة:

## القسم الثاني: أسئلة المقابلة

### المحور الأول: القيادة الأخلاقية

السؤال الأول الذي ينص على: " في ضوء فهمك لمفهوم القيادة الأخلاقية إلى أي مدى يمكن اعتبار أن نمط القيادة المتبع لدى رؤساء الأقسام هو نمط القيادة الأخلاقية، وما أهم المؤشرات على استخدام القيادة الأخلاقية في الجامعة من حيث امتلاك القائد: للصفات الشخصية الأخلاقية (من تحري الصدق والنزاهة والأمانة في سلوكياته، وتحمل المسؤولية تجاه الأخطاء التي يرتكبها، وتقبل النقد والتميز بالحلم وعدم استنثارته بسهولة، والوفاء بالعهد، وقوة في تصرفاته وسلوكه). التي يتم تطبيقها؟"

- من أجل تعزيز نمط القيادة الأخلاقية في الجامعة، ما هي أكثر الصفات التي يمكن التحلي بها من وجهة نظرك؟

- هل يمتلك رئيس القسم الصفات الإدارية والمؤشرات التي تؤهله للقيادة الأخلاقية من حيث (حرصه على تحقيق رؤية المؤسسة الأكاديمية وأهدافها، وتشجيعه على الإبداع والتجديد والتطوير، وإشراك الأتباع في اتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات وتوزيع المهام حسب قدراتهم ورغباتهم، مع توفير كافة التسهيلات لأداء أعمالهم، والحرص على تنميتهم مهنيًا، من خلال اعتماد معايير وأنظمة واضحة للتقييم، واتخاذ القرارات السليمة)، ما رأيك؟  
كيف يحرص رئيس القسم كقائد على بناء علاقات إنسانية راقية مع العاملين، والطلاب وأولياء الأمور والمسؤولين، وذلك من خلال معاملتهم بتواضع واحترام، وتقدير ومراعاة احتياجاتهم ومشاعرهم، وتقدير ظروفهم، ومساعدتهم؟

- وإلى أي مدى باعتقادك يشعر أعضاء الهيئة التدريسية بالرضا عن مستوى القيادة الأخلاقية في الجامعة؟

### المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

#### السؤال الثاني الذي ينص على :

1. هل أنت راضٍ عن مستوى الالتزام التنظيمي لدى القيادات؟ وماهي الأمور التي أنت راضٍ عنها؟ وفي حال عدم الرضا. إذا أردنا تحديد الأمور التي لا تشعرون بالرضا حيالها فما هي تلك الأمور بشكل محدد أو تلك التي تودون تغييرها؟ وكيف يمكن زيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين من خلال نمط القيادة الأخلاقية؟

- إلى أي مدى يمكننا تلمس أن نمط القيادة الأخلاقية المتبع له دور داعم وإيجابي على الالتزام التنظيمي (بكافة أبعاده العاطفي والاستمراري والمعياري) لدى رؤساء الأقسام في الجامعة من وجهة نظركم؟ وكيف؟
- هل تحاول القيادة الأخلاقية في الجامعة رفع مستوى الالتزام التنظيمي بتشجيع العلاقات والتحفيز للعمل ضمن فريق؟
- هل يعمل القائد الأخلاقي كونه أنموذجاً وقدوة بترسيخ المناخ الأخلاقي، وتشجيع الالتزام المعياري والانتماء للجامعة؟
- هل تعتقد أن هناك علاقة ذات مؤشرات إيجابية بين تطبيق مبادئ القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي في الجامعة؟

#### المحور الثالث: الإبداع الإداري

- السؤال الثالث الذي ينص على: " إلى أي مدى يمكن اعتبار أن نمط القيادة الأخلاقية المتبع في الجامعة يُعزز الالتزام التنظيمي، وينعكس على الإبداع الإداري بشكل إيجابي؟ في حال الاعتقاد بضعف الالتزام التنظيمي من وجهة نظرك هل يؤثر سلباً على الإبداع الإداري لدى القيادات؟ وكيف؟ وفي حال عدم وجود أي تأثير، يرجى التوضيح؟"
- تتم ممارسة الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بدرجة كبيرة، ما رأيك؟
  - هل توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري؟ وفي حال الاعتقاد بضعف الالتزام التنظيمي من وجهة نظرك هل يؤثر سلباً على الإبداع الإداري لدى القيادات؟ وكيف؟
  - إذا أردنا أن نحكم على جودة الأداء في الكلية أو في القسم خاصة فيما يتعلق بكفاءة الخريج، وملاءمته لاحتياجات السوق بالإضافة إلى كفاءة العاملين والتزامهم نحو الجامعة، فإلى أي مدى يمكن اعتبار أن نمط القيادة المتبع له تأثير على الإبداع الإداري بحيث ينعكس على الأداء بشكل إبداعي في الجامعة؟
  - هل يعمل القائد الأخلاقي على تبصير المرؤوسين بالعقبات التي تحول دون الإنجاز ويشجعهم ويحفزهم نحو العمل بإبداع؟

- من وجهة نظرك ما مدى ممارسة رئيس القسم لدوره كقائد أخلاقي، وامتلاكه لروح المبادرة واستثارة الأفكار الإبداعية لدى العاملين، والعمل على متابعة التطورات للاستفادة منها في تطوير الأداء الإبداعي في الجامعات؟

- تُعزز القيادة الأخلاقية دور الالتزام التنظيمي، وتأثيره على الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية؟ ما رأيك؟

- السؤال الرابع الذي ينص على: إذا أردنا التقدم بمقترح تطويري لعمادة الكلية يسعى إلى تطوير القسم بدءاً من نمط القيادة الأخلاقية، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، انتهاءً بتطوير الأداء للوصول إلى الإبداع الإداري ومن وحي الخبرة العملية لديكم؟ ما هي أهم المعالم التي تحتاج إلى تطوير أو تحديث؟ وكيف؟

**ملحق رقم (5)**  
**طلب تحكيم التصور**

الجامعة العربية الأمريكية  
كلية الدراسات العليا  
قسم الإدارة التربوية

الأستاذ الدكتور الفاضل.....حفظه الله.

الموضوع: طلب تحكيم التصور المقترح

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، وبناء تصور تطويري مقترح)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة العربية الأمريكية. ولأغراض تلك الدراسة فإن الباحثة تضع بين أيديكم طلب تحكيم التصور المقترح. ونظراً لما تتمتعون به من سعة الاطلاع وعمق الدراية والخبرة العلمية والعملية في المجال التربوي، تأمل الباحثة التكرم بتحكيم هذا العمل من حيث درجة ملاءمته، وواقعيته، بالإضافة إلى درجة وضوحه وشموليته.

مع خالص الشكر والتقدير

الباحثة

دولت إبراهيم البدوي

الملاحظات	درجة الوضوح	الصياغة اللغوية	درجة الملاءمة	المجال
				تعريف التصور المقترح
				منطلقات التصور المقترحة
				فلسفة التصور المقترح
				أهداف التصور المقترح
				المبادئ الأساسية للتصور المقترح
				الأنشطة وجهات تنفيذها ومؤشرات الأداء
				معوقات تنفيذ التصور المقترح
				آليات التغلب على الصعوبات

## ملحق رقم (6)

### أسماء المحكمين للاستبانة

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص/مكان العمل
1.	أ.د. خولة الشخشير	أستاذ دكتور	أساليب تدريس العلوم/ جامعة بيرزيت
2.	أ.د. عطف أبو غالي	أستاذ دكتور	التربية- الصحة النفسية/ جامعة الأقصى/- غزة
3.	د. حسن تيم	أستاذ مساعد	إدارة تربوية/ جامعة النجاح الوطنية
4.	د. زهدي شقور	أستاذ مشارك	كلية التربية/ تكنولوجيا التعليم جامعة النجاح الوطنية
5.	د. يوسف سمارة	أستاذ مساعد	فلسفة أصول التربية/وزارة التربية والتعليم
6.	د. محمد عمران	أستاذ مساعد	إدارة تربوية/ الجامعة العربية الأمريكية
7.	د. فداء قرمش	استاذ مساعد	إدارة / جامعة فلسطين التقنية خضوري
8.	أ.د. عبد الناصر القدومي	استاذ دكتور	تربية/ جامعة النجاح الوطنية
9.	د. أشرف الصايغ	أستاذ مساعد	إدارة تربوية / جامعة النجاح الوطنية
10.	د. مصعب عبوشي	أستاذ مساعد	كلية الآداب والعلوم التربوية/ جامعة فلسطين التقنية خضوري
11.	د. عبد الغني الصيفي	أستاذ مساعد	مناهج وطرق تدريس/ جامعة النجاح الوطنية
12.	مراد عوض الله	استاذ مشارك	كلية الآداب والعلوم التربوية/ جامعة فلسطين التقنية خضوري

**ملحق رقم (7)**  
**قائمة المحكمين للمقابلات**

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص/مكان العمل
1.	د. أشرف الصايغ	أستاذ مساعد	إدارة تربوية / جامعة النجاح الوطنية
2.	د. حسن تيم	أستاذ مساعد	إدارة تربوية / جامعة النجاح الوطنية
3.	د. جعفر ابو صاع	استاذ مشارك	إدارة تربوية/ جامعة فلسطين التقنية خضوري
4.	د. يوسف سمارة	أستاذ مساعد	فلسفة أصول التربية/وزارة التربية والتعليم
5.	د. مصعب عبوشي	أستاذ مساعد	أساليب تدريس/ جامعة فلسطين التقنية خضوري
6.	د. مراد عوض الله	استاذ مشارك	مناهج وأساليب تدريس/ جامعة فلسطين التقنية خضوري
7.	د. عاصم عبيد	أستاذ مساعد	إدارة تربوية/ جامعة فلسطين التقنية خضوري
8.	محمود رمضان	أستاذ مساعد	مناهج وطرق تدريس / جامعة النجاح الوطنية
9.	أ.د. عطف أبو غالي	أستاذ دكتور	التربية- الصحة النفسية/ جامعة الأقصى/- غزة

## ملحق رقم (8)

### قائمة المحكمين للتصور المقترح

الرقم	اسم المحكم	الرتبة العلمية	التخصص/مكان العمل
1.	أ.د عطف أبو غالي	أستاذ دكتور	التربية- الصحة النفسية/ جامعة الأقصى/- غزة
2.	د. عبد حمائل	أستاذ مشارك	إدارة تربوية/ جامعة القدس المفتوحة
3.	د. حسن تيم	أستاذ مساعد	إدارة تربوية/ جامعة النجاح الوطنية
4.	د. عاصم عبيد	أستاذ مساعد	إدارة تربوية/ جامعة خضوري
5.	مراد عوض الله	استاذ مشارك	أساليب تدريس/ جامعة فلسطين التقنية خضوري
6.	د. حسن مهدي	أستاذ مساعد	تربية/ جامعة الأقصى/ غزة
7.	د. أشرف الصايغ	أستاذ مساعد	إدارة تربوية / جامعة النجاح الوطنية
8.	د. مصعب عبوشي	أستاذ مساعد	أساليب تدريس/ جامعة فلسطين التقنية خضوري
9.	د. سهى يامين	أستاذ مساعد	إدارة تربوية/ مديرية التربية والتعليم رام الله
10.	د. سونيا شحادة	أستاذ مساعد	إدارة تربوية/ جامعة فلسطين التقنية خضوري

## ملحق رقم (9) كتاب تسهيل المهمة

Arab American University  
Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية  
كلية الدراسات العليا

2022-3-14

الى من يهمه الامر،

### تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تهنئكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة الى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالبة دولت ابراهيم طلال الشدوي والتي تحمل الرقم الجامعي 201917852 هي طالب نكتوراه في الجامعة العربية الأمريكية في برنامج الإدارة التربوية، وتعمل على إعداد أطروحة الدكتوراه بعنوان:

" القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التطوعي والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية، وبناء تصور نظري مقترح ". تحت اشراف الدكتورة جولتان حجازي، نأمل من حضرتكم الأيعاز لمن يلزم مساعدتها للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، علماً أن المعلومات مستخدم لتالية البحث فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة، وقد أعطت هذه الدراسة بانه على طاقها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

د.نوار فطاب

عميد كلية الدراسات العليا



Page 1 of 1

Jenin Tel: +970-4-2418888 ExL:1471,1472 Fax: 970-4-2510810 P.O. Box:240  
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: 1970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan  
E-mail: [FGS@aaup.edu](mailto:FGS@aaup.edu) ; [PGS@aaup.edu](mailto:PGS@aaup.edu) Website: [www.aaup.edu](http://www.aaup.edu)

## ملحق (10)

### جدول ترميز البيانات الديمغرافية للمشاركين في المقابلات



#### الجامعة العربية الأمريكية

#### المقابلات الشخصية

رمز المستجيب	المنصب	تاريخ المقابلة	زمن المقابلة	مكان المقابلة	المسمى الوظيفي	نوع الجامعة	الجامعة	سنوات الخبرة
1م	عضو هيئة تدريس	2022/5/22	ساعة	كلية العلوم التربوية	أستاذ مساعد	عامة	النجاح الوطنية	أكثر من عشر سنوات
2م	رئيس قسم	2022/6/14	ساعة	قسم البرمجيات/ خضوري رام الله	أستاذ مساعد	حكومية	خضوري	أكثر من عشر سنوات
3م	عضو هيئة تدريس	2022/6/8	45 دقيقة	قسم التربية التكنولوجية/ خضوري رام الله	أستاذ مشارك	حكومية	خضوري	أكثر من عشر سنوات
4م	عضو هيئة تدريس	2022/6/13	نصف ساعة	قسم العلوم التربوية/ النجاح الوطنية	أستاذ مساعد	عامة	النجاح الوطنية	أكثر من عشر سنوات
5م	عضو هيئة تدريس	2022/5/21	ساعة	كلية التربية / جامعة بيرزيت	أستاذ دكتور	عامة	بيرزيت	أكثر من عشر سنوات
6م	عميد كلية الآداب والعلوم التربوية	2022 /6/5	ساعة	مكتب العميد/ خضوري طولكرم	أستاذ مشارك	حكومية	خضوري/ المقر الرئيسي	من 5- أقل من 10 سنوات
7م	عضو هيئة تدريس	2022/5/22	ساعة	كلية العلوم التربوية/ النجاح	محاضر ماجستير	عامة	النجاح الوطنية	أكثر من عشر سنوات
8م	رئيس قسم	2022/5/30	ساعة	قسم العلوم الإدارية	أستاذ مساعد	حكومية	خضوري / رام الله	أكثر من عشر سنوات
9م	عميد كلية التربية	2022/6/4	نصف ساعة	مكتب عميد كلية الآداب	أستاذ مشارك	عامة	بيرزيت	أكثر من عشر سنوات
10م	نائب عميد الدراسات العليا	2022/5/31	ساعة	كلية الدراسات العليا/ طولكرم	أستاذ مساعد	حكومية	خضوري	أكثر من عشر سنوات
11م	رئيس قسم	2022/6/15	ساعة	مكتب رئيس القسم	أستاذ مساعد	حكومية	خضوري	أكثر من عشر سنوات
12م	رئيس قسم	2022/6/30	ساعة	مكتب رئيس القسم	أستاذ مساعد	حكومية	خضوري	أكثر من عشر سنوات



**Arab American University  
Faculty of Graduate Studies**

**The Ethical leadership as a mediating variable between  
organizational commitment and administrative  
innovation among departments heads in the  
Palestinian universities and building a proposed  
development concept.**

.....

**BY**

**Dawlat Ibrahim Talal AL- Badawi**

**This thesis was submitted in partial fulfillment of the  
requirements for  
the PhD`'s degree in  
Educational Administration**

**Month/ 2023**

**© Arab American University – Jenin year. All rights  
reserved.**

**The ethical leadership as a mediating variable between organizational commitment and administrative innovation among departments heads in the Palestinian universities and building a proposed development vision.**

**BY: Dawlat Ibrahim Talal Al-Badawi**

**Supervisor: Prof. Dr. Joltan Hassan Hegazi**

**Abstract**

The study aimed to identify the reality of ethical leadership, organizational commitment and administrative innovation among department heads in Palestinian universities, determine the relationship between ethical leadership and organizational commitment, and the relationship between ethical leadership and administrative innovation, and determine the relationship between organizational commitment and administrative innovation among department heads in Palestinian universities.

And revealing the differences in the degree of ethical leadership among department heads in Palestinian universities that are attributed to the variables of job title, years of experience, university, and type of university. The study also aimed to identify the reality of ethical leadership as a mediating variable between organizational commitment and administrative innovation among department heads in Palestinian universities, and to propose a developmental vision to raise the level of organizational commitment and administrative innovation of department heads in Palestinian universities in the light of ethical leadership and its relationship to organizational commitment and administrative creativity.

**Study methodology:** To achieve the goal of the study, the mixed approach was used, and developmental constructivist approach to build the proposed scenario.

**Study population and sample:** The study population consisted of all faculty members in the Palestinian universities chosen by the researcher (An-Najah National University, Birzeit University, Kadoorie University, Arab American University, Al-Aqsa University in Gaza, and Palestine University in Gaza), and a random sample was chosen as a representative of the original community, consisting of (293) faculty members. The researcher also used personal interviews with an purposeful sample of experts, whose

number was (12) experts from deans, heads of departments, and faculty members in Palestinian universities.

**Study tools:** A questionnaire was developed that consisted of three tools: the ethical leadership questionnaire, the organizational commitment questionnaire, and the administrative innovation questionnaire. The personal interview was also used.

**Results:** The results of the study indicated that the study sample members' estimates of the reality of ethical leadership among department heads in Palestinian universities came to a large degree for the sub-domains and the overall degree of the scale. The reality of organizational commitment also came to a large extent for the overall degree and for the fields as well. As for the administrative innovation, it came to a large degree for the total score of the scale and for the degrees of the sub-domains, except for the fourth domain, "sensitivity to problems", which came to a medium degree.

The results also showed the existence of a positive, statistically significant correlation at the significance level ( $\alpha \leq 0.01$ ) between ethical leadership and organizational commitment, and between ethical leadership and administrative innovation, and between organizational commitment and administrative innovation among heads of departments in Palestinian universities.

There were no statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) for the three scales in all their fields and in the total score for each scale due to the variable of job title and years of experience. While there were statistically significant differences at the significance level ( $\alpha \leq 0.01$ ) on the ethical leadership scale, organizational commitment scale, and administrative innovation due to the type of university and university.

The results also revealed that ethical leadership has a role as a mediator variable between organizational commitment and administrative innovation.

Considering the results that have been reached, a proposed developmental vision has been proposed to raise the level of organizational commitment and administrative innovation in Palestinian universities in the light of ethical leadership.

The researcher also recommended the necessity of adopting the proposed vision to raise the level of organizational commitment and administrative innovation in Palestinian universities in the light of ethical leadership and working to raise the level of ethical leadership and the importance of awareness of its importance in facing all the changes

around us. And work to develop the proposed vision through its application and provide feedback on its effectiveness and efficiency, and the importance of the adoption of the senior management in universities to the policy of motivation to retain qualified and experienced staff, and the provision of training and development programs that qualify them to advance in their career paths.

**Keywords:** Ethical Leadership, Organizational Commitment, Administrative Innovation.