

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة اعمال

أثر الالتزام التنظيمي على الإبداع الإداري القيادة الأخلاقية

كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على الهيئة السعودية

للمواصفات والمقاييس والجودة

إعداد الطالب/

هاني ضيف الله العمري ٢٣٣٠٠١٦٤٣

ماجد علي آل حاصر ٢٣٣٠٠١٧٣٣

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

2024



إهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين كان لهما الفضل الأكبر في دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي. إلى والدتي، التي كانت لي مصدرًا للحب والدعم، وإلى والدي، الذي غرس فيّ قيمة المثابرة والاجتهاد.

إلى زوجتي العزيزة، التي كانت لي الشريكة والداعمة في كل خطوة، أهدي هذا الإنجاز كتعبير عن امتناني العميق لصبرها وتشجيعها المستمرين.

إلى أساتذتي الكرام، الذين لم ييخلوا عليّ بتوجيهاتهم وإرشاداتهم القيمة. كان لخبرتهم وعلمهم الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

إلى زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين شاركوني هذه الرحلة ودعموها بكل ما أوتوا من قوة، أهدي هذا العمل تقديرًا لمساندتهم وتشجيعهم المستمر.

وأخيرًا، أهدي هذا العمل إلى كل من آمن بقدراتي وقدم لي الدعم، سائلًا الله أن يجعل هذا الإنجاز بداية لمرحلة جديدة من النجاحات والتقدم.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي النبراس والموجه. إن دعمهما المتواصل وتشجيعهما الدائم كانا الدافع الأكبر لي لتحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة الطويلة. كان لصبرها وتفهمها ودعمها المستمر أثر بالغ في إنجاح هذا العمل.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي، الذين لم ييخلوا عليّ بوقتهم وخبرتهم. لقد كان لإرشاداتهم العلمية ونصائحهم القيمة الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عونًا وسندًا، وكان لتشجيعهم ودعمهم دور كبير في تجاوز الصعاب والوصول إلى هذا النجاح.

وأخيرًا، أتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، سائلًا الله أن يجعل هذا الجهد خالصًا لوجهه الكريم، وأن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والصلاح.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الشعوري- الالتزام المعياري- الالتزام المستمر) على الابداع الاداري بتوسط القيادة الأخلاقية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.، واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أدوات الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة. تم اختيار عينة الدراسة وبلغت عدد العينة النهائية ٢٩٣ موظف بالهيئة .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج المهمة، منها أن الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الشعوري، المعياري، المستمر) يؤثر بشكل إيجابي على الأداء والإبداع الإداري لدى العاملين بالهيئة. كما أظهرت النتائج أن القيادة الأخلاقية تعزز من الالتزام التنظيمي وتشجع على التفكير الإبداعي.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية لتعزيز الالتزام التنظيمي وتشجيع القيادة الأخلاقية لدى العاملين في الهيئة. كما أوصت بتبني سياسات تدعم التفكير الإبداعي وتقديم حوافز للموظفين الذين يساهمون بأفكار جديدة ومبتكرة. بالإضافة إلى ذلك، أوصت بضرورة تحسين البيئة التنظيمية لتكون داعمة للإبداع والابتكار، والعمل على تعزيز الشفافية والنزاهة في جميع مستويات المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي- الابداع الإداري- القيادة الأخلاقية - الهيئة السعودية

للمواصفات والمقاييس والجودة.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
ل.....	قائمة الأشكال
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	١,١ مقدمة
٤.....	٢,١ مشكلة الدراسة
٥.....	٣,١ أهمية الدراسة
٦.....	٤,١ أهداف الدراسة
٧.....	٥,١ تساؤلات الدراسة
٨.....	٦,١ فروض الدراسة
٩.....	٧,١ الدراسات السابقة
٢٠.....	٨,١ الفجوة البحثية وأوجه التشابه والاختلاف
٢٢.....	٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة
٢٣.....	١٠,١ المنهجية وطرق البحث

٢٣	١١,١ مصادر البيانات :
٢٤	١٢,١ أدوات الدراسة:
٢٤	١٣,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة:
٢٥	١٤,١ حدود الدراسة :
٢٦	الفصل الثاني : الإطار النظري
٢٦	تمهيد:
٢٧	المبحث الأول: الالتزام التنظيمي
٢٧	١,١,٢ تمهيد:
٢٨	٢,١,٢ تعريف الالتزام التنظيمي:
٢٩	٣,١,٢ أهمية الالتزام التنظيمي:
٣١	٤,١,٢ خصائص الالتزام التنظيمي:
٣٢	٥,١,٢ التطور التاريخي للالتزام التنظيمي:
٣٢	٦,١,٢ أبعاد الالتزام التنظيمي:
٣٥	المبحث الثاني: الابداع الاداري
٣٥	١,٢,٢ تمهيد:
٣٦	٢,٢,٢ تعريف الابداع الاداري:
٣٧	٣,٢,٢ أهمية الابداع الاداري:
٤٠	٤,٢,٢ دوافع الابداع الاداري:
٤٠	٥,٢,٢ مبادئ الابداع الاداري:
٤٣	المبحث الثالث: القيادة الأخلاقية

٤٣	١,٣,٢ تمهيد:
٤٤	٢,٣,٢ تعريف القيادة الأخلاقية:
٤٦	٣,٣,٢ النظريات الأخلاقية الحديثة في القيادة:
٤٨	٤,٣,٢ أبعاد القيادة الأخلاقية:
٤٩	٥,٣,٢ تأثيرات القيادة الأخلاقية:
٥٢	الفصل الثالث: إجراءات الدراسة:
٥٢	١,٣ مقدمة:
٥٢	٢,٣ مجتمع الدراسة:
٥٦	٣,٣ أدوات الدراسة:
٦٠	٤,٣ استبانة الالتزام التنظيمي:
٦٦	٥,٣ المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:
٦٩	الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها:
٦٩	١,٤ مقدمة:
٦٩	٢,٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:
١٠٣	الفصل الخامس: مناقشة النتائج:
١٠٣	١,٥ النتائج:
١٠٤	٢,٥ التوصيات:
١٠٥	Abstract
١٠٦	المراجع:
١٠٦	أولاً: المراجع العربية:

ثانياً: المراجع الأجنبية: ١١٠

I..... الملاحق

II استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
٥٢	جدول (١) توزع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي
٥٣	جدول (٢) توزع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة
٥٤	جدول (٣) توزع عينة الدراسة حسب متغير العمر
٥٤	جدول (٤) توزع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
٥٧	جدول (٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات " والدرجة الكلية للمجال وبين المجالات والاستبانة ككل
٦٠	جدول (٦): ثبات استبانة القيادة الأخلاقية وفقاً لمعامل كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية
٦١	جدول (٧) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال ككل والدرجة الكلية للمجال وبين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة
٦٣	جدول (٨): ثبات استبانة الالتزام التنظيمي وفقاً لمعامل كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية
٦٣	جدول (٩) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات والدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية للاستبانة
٦٦	جدول (١٠) نتائج قياس ثبات استبانة الإبداع الإداري وفقاً لمعامل كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية
٦٧	جدول (١١): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
٦٩	جدول (١٢): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات القيادة الأخلاقية والاستبانة ككل.

٧١	جدول (١٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة لكل فقرة من فقرات مجال الصفات والخصائص الشخصية"
٧٤	جدول (١٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " السلوكيات الإدارية "
٧٦	جدول (١٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " العلاقات الإنسانية "
٧٩	جدول (١٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات الالتزام التنظيمي والاستبانة ككل
٨٠	جدول (١٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة لكل فقرة من فقرات مجال " الالتزام العاطفي "
٨٢	جدول (١٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الالتزام الاستمراري "
٨٥	جدول (١٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الالتزام المعياري "
٨٧	جدول (٢٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات الإبداع الإداري والاستبانة ككل
٨٨	جدول (٢١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة لكل فقرة من فقرات مجال " الأصالة "
٩١	جدول (٢٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الطلاقة الفكرية "
٩٣	جدول (٢٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " المرونة "

٩٥	جدول (٢٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال " الحساسية للمشكلات "
٩٧	جدول (٢٥) معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة
٩٩	جدول (٢٦) معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة
١٠٠	جدول (٢٧) معامل الارتباط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة
١٠١	جدول (٢٨): تأثير القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري
١٠١	جدول (٢٩) تأثير القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري وفقاً لاختبار (soble)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
٥٣	شكل (١) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي
٥٣	شكل (٢) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة
٥٤	شكل (٣) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
٥٥	شكل (٤) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ مقدمة:

لقد صارت التنظيمات الحديثة تعتبر الأفراد ركيزة الاعتماد في تنفيذ مشروعاتها وبلوغ أهدافها المختلفة. لذلك فقد صارت تطلب رضاهم وتسعى لكسب ولائهم بتوفير كل السبل الكفيلة بضمان بقائهم واستمرارهم فيها، ولقد جذب موضوع الالتزام التنظيم اهتمام العديد من الباحثين باعتباره محوراً مهماً في العملية التنظيمية، لذلك ظهرت الحاجة الدراسة وتدارس اتجاهات العاملين نحو الالتزام التنظيمي، وهو ما أدى إلى بروز العديد من النظريات وإجراء دراسات كثيرة في الآونة الأخيرة هدفت في معظمها إلى تحديد العوامل المؤثرة في إيجاد الالتزام التنظيمي، ويعد هذا الالتزام من أهم العوامل التي تحدد كفاءة وفعالية المنظمة في المحافظة على عمالها؛ إذ بينت الدراسات في هذا الشأن أن الأفراد الأكثر التزاماً هم الأكثر كفاءة والأحسن أداءاً، لأنهم يبذلون جهوداً كبيرة في العمل. (البدوي، ٢٠٢٣)

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أن الشعور بالالتزام يؤدي إلى العديد من النتائج الإيجابية بالنسبة للفرد وللمؤسسة، أهمها: انخفاض معدل دوران العمل والتغيب وزيادة درجة استقرار العامل وانتظام أدائه في العمل ولأن الالتزام التنظيمي يعكس ارتباط العامل بالمنظمة فإنه يفهم من خلال انسجام العامل مع قيم ومعايير المنظمة وتوافق ثقافته مع ثقافتها، ومدى استعداد له لبذل مجهود إضافي لصالح تفوقها. (الدجاني، ٢٠١٨)

تسعى المنظمات بشكل عام إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها و من أجل تحقيق ذلك تمتلك المنظمات العديد من الموارد لتحقيق أهدافها، ويمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات: تشمل الموارد المادية مثل المباني والآلات والتكنولوجيا وغيرها، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية ... الخ، والموارد البشرية و التي تتضمن خبرات و مهارات و قدرات العاملين، هذه الأخيرة أي الموارد البشرية تزايد الاهتمام بها وتنظيمها، لأن أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي المنظمة مكانتها في عالم المنظمات ولتحقيق ذلك لابد من التزام الموظفين

بقيم ومبادئ و أهداف المنظمة التي يعملون بها، حيث بعد الالتزام من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام و في منظمات الأعمال بشكل خاص . (Arokiasamy, ٢٠٢٢)

كما إن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لتحقيقها وشعورهم بتطابق هذه الأهداف مع أهدافهم الشخصية أو الذاتية أو على الأقل قربهم منها، ونتيجة لذلك ظهرت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه و زيادة درجات التزامه مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الدراسات الميدانية في الفترة الأخيرة من أجل تحديد العوامل المؤثرة في التزام العنصر الإنساني والمتغيرات التي تحكم نمو عملية الالتزام التنظيمي، كذلك تأثيرات ظاهرة الالتزام على الانتظام في أداء العاملين ومخرجات المنظمة . (Adeoye ٢٠٢١)

و بالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه، فإن كان أداؤهم جيد و فعال، فإن ذلك سيضمن للمنظمة التميز والاستمرارية في نشاطها ويعطي لها مكانة عالية ضمن أنجح المؤسسات، لذلك يمكن القول بأن المورد البشري من خلال أدائه الوظيفي يمثل أحد أهم الأسلحة الاستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء و النمو، لأنه الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة. (Bhana, A., & Bayat, 2020)

بعد مصطلح الابداع الاداري مفهوماً شائع قديماً في الأدبيات الاقتصادية ولكنه تم تناوله بنسبة كبيرة حديثاً إذ أننا نرى تطبيقاته في جميع المجالات وكافة المستويات الاقتصادية من منظمات ومؤسسات وجمعيات وجامعات وشركات الحكومية منها والخاصة ذلك لأنها تختص بإتاحة الفرصة للتفويض العقلاني لإيجاد مكانه من خلال التطبيق والإجراء بقيامها بممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية والواجبات المناطة بها من أجل تحقيق نزاهة وشفافية أكبر مما قد ينعكس أثره على الالتزام التنظيمي والذي يعتبر أهم رافعة للمؤسسة في تحقيق الأهداف التي تسعى لها. (دعكيك ٢٠٢٠)

في العقود الأخيرة، بدأت الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بشكل ضمني في إرساء قواعد التغيير نحو فلسفة الإدارة والحكم التي تتميز بالفعالية والشفافية العالية. كانت بداية هذه التغييرات بإعادة تنظيم مواردها وإعادة التفكير في أنشطتها، بهدف توليد ديناميات تمكن الهيئة من الاستجابة للمطالب الجديدة التي تفرضها البيئة المتغيرة. هذه المطالب تشمل التطور السريع للاحتياجات الاجتماعية والعلمية، والتحول في أنظمة التكنولوجيا والابتكار، هذا التغيير يعكس الاعتقاد بأن تقديم أبحاث ذات تأثير وجوده ليس مجرد شأن أكاديمي، بل هو جزء من أعمال الإدارة الفعالة. من خلال هذا النهج، تسعى الهيئة إلى تعزيز قدرتها على الابتكار وتلبية الاحتياجات المتطورة للمجتمع السعودي، وذلك من خلال تطبيق معايير ومواصفات دقيقة تدعم التنمية المستدامة وتحسين جودة الحياة (جندلي، ٢٠١٨).

ونظرا لما للالتزام التنظيمي من دور في تحقيق مخرجات العمل لدى المؤسسات، فإن القيادات الإدارية تعمل على تنمية الالتزام التنظيمي لدى القوى العاملة من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بالابتكار والإبداع الوظيفي، وتتسم بعلاقات الاحترام والتقدير بين العاملين وتوفر الشعور بالاهتمام والرعاية، كذلك العمل على إشباع الاحتياجات الوظيفية للعاملين من خلال توفير البرامج التدريبية التي تضمن الشعور بالتطور الوظيفي. (عاشور ٢٠٢١)

تعد القيادة الأخلاقية موضوعا على قدر عال من الأهمية، وتحتاج المنظمات المعاصرة إلى القادة الذين يتصرفون بطريقة أخلاقية، ويعملون على تنمية السلوك الأخلاقي، وتشجيع العاملين على التعامل بمثل هذا السلوك في عملهم اليومي، بالإضافة إلى منع السلوكيات والممارسات غير الأخلاقية والوقاية منها، وتعد أخلاقيات الأعمال في السلوك الذي يتسق مع المبادئ والمعايير الخاصة بممارسات الأعمال والتي تم الاتفاق عليها من قبل المجتمع. (شاهين ٢٠١٦)

ويعد السلوك الأخلاقي مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف التي تتعامل مع المنظمة، كما يحدد القادة الأخلاقيون طبيعة القرارات التي يتم اتخاذها، والكيفية التي يتم بها ذلك بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه الأخلاق في صنع هذه القرارات ومن هذا المنطلق يجب على المنظمات القيام باختيار القادة الأخلاقيين، والعمل على تنميتهم، والحفاظ على وجودهم داخل المنظمات. (Bahadori et la, ٢٠٢١)

بناءً على ما سبق تسعى الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام التنظيمي على الإبداع الإداري القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

٢,١ مشكلة الدراسة:

تواجه هيئة المواصفات والمقاييس والجودة في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات البارزة، ومن بينها التحديات المالية وضرورة تقديم حلول لكسر الفجوة بين الجانب النظري والعملي داخل المؤسسة. كما تتضمن هذه التحديات تلبية احتياجات سوق العمل المتغيرة ومواكبة التطورات التكنولوجية والمشاركة الفعالة في البحث العلمي. من بين الجوانب المهمة التي تواجه الهيئة التطوير النظام الإداري الإبداعي وتعزيز القيادة الأخلاقية، حيث يلعب هذا النظام دوراً حيوياً في قيادة عمليات التغيير والتطوير داخل المنظمة، وهو ما تسعى الأدبيات الإدارية والبحوث الميدانية إلى فهمه وتحليله من خلال دراساتها التي تبحث في العلاقة بين العاملين والمنظمات التي يعملون بها. (Charoensap et al ٢٠١٩)

تواجه هيئة المواصفات والمقاييس والجودة في المملكة العربية السعودية تحديات متزايدة، حيث أصبحت منظومة حيوية ضمن الحياة الحضرية بفضل دورها في وضع المواصفات والمقاييس القياسية، وضمان الجودة في المنتجات والخدمات، يعتبر وجود قيادة أخلاقية في الهيئة أمراً حيوياً لتعزيز التميز بين الموظفين، ورفع مستوى التزامهم التنظيمي، وهو ما يساهم في تعزيز الإبداع وتقليل المظاهر السلوكية غير المرغوبة، خاصة في ظل الأزمات التي شهدتها المجتمع السعودي والهيئة.

أحد أبرز التحديات التي تواجه الهيئة هي التحديات المالية والموارد، حيث تعاني من صعوبات في توفير التمويل اللازم لتشغيل برامجها وأنشطتها المتنوعة. يتطلب تطوير المواصفات والمقاييس وضمان الجودة استثمارات كبيرة في التكنولوجيا والتدريب، مما يجعل الحصول على موارد مالية مستدامة أمراً ضرورياً للتمكن من تلبية التحديات الحالية والمستقبلية بالإضافة إلى التحديات المالية، تواجه الهيئة أيضاً تحديات في مجال التطوير التكنولوجي، حيث تحتاج إلى استخدام أحدث التقنيات لضمان أن تكون المواصفات والمقاييس دائماً محدثة وفعالة. هذا يتطلب الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية وتطوير

أنظمة إدارة متقدمة لمتابعة التغييرات السريعة في الصناعات المختلفة كما تواجه الهيئة أيضاً تحديات قانونية وتنظيمية، حيث يجب عليها الالتزام باللوائح والتشريعات المحلية والدولية المتعلقة بالمواصفات والجودة. هذا يتطلب إنشاء فرق متخصصة لمتابعة التغييرات وضمان الامتثال الكامل، مما يضع تحديات إدارة ومتابعة فعالة.

ومن بين التحديات الرئيسية التي تواجه الهيئة أيضاً، تحديات الجودة والموثوقية. يجب على الهيئة ضمان أن جميع المواصفات والمقاييس التي تنشرها وتطبقها هي ذات جودة عالية وتتمتع بالموثوقية.

أكد درادكة والدجاني وداود (٢٠٢٠) أن القيادة الأخلاقية تعد من الضروريات الأساسية في الإدارات العامة، حيث تنعكس آثارها الإيجابية على الأداء العام ومستوى التزام العاملين. وتعتبر هيئة المواصفات والمقاييس والجودة مسؤولة عن تحقيق أهدافها وتنمية قدرات موظفيها، ونجاح أدائها في تحسين الجودة والمعايير. لذلك، يجب أن تتمتع القيادة بالأخلاقيات لتؤثر بشكل إيجابي في العاملين وتحقيق الأهداف، كونها مصدر ثقة لهم. وأشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الأخلاقية وكل من الالتزام التنظيمي، كما في دراسة البدوي (٢٠٢٣)، والإبداع الإداري، كما في دراسة الشاعر (٢٠١٧). بناءً على ذلك، اتجهت الدراسة الحالية إلى بحث القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري (البدوي، ٢٠٢٣). ومما سبق يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة عن سؤال رئيسي يتمثل في ما دور القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة؟

٣,١ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر الالتزام التنظيمي على الإبداع الإداري القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط، والتي لم تتم دراستها بشكل كافٍ لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون هدفاً للباحثين لإجراء

الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للمبادئ للالتزام التنظيمي، والابداع الاداري، والقيادة الأخلاقية.

● الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تدرس أثر الالتزام التنظيمي على الإبداع الإداري القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، مما يساعد صناع القرار في الهيئة في السعودية على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحقيق مدى فاعلية تطبيق هذه الأنظمة في مؤسساتهم، ومن هنا فإن هذه الدراسة تساعد الهيئة على تبني سياسات واضحة ومناسبة، واتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالإبداع الاداري والقيادة الأخلاقية، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

● الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم الالتزام التنظيمي، الابداع الاداري، القيادة الأخلاقية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل أثر الالتزام التنظيمي على الإبداع الإداري القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

٤,١ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية للتعرف على الهدف الرئيسي وهو التعرف على مدى تأثير الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الشعوري- الالتزام المعياري- الالتزام المستمر) على الإبداع الإداري بتوسط القيادة الأخلاقية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

وينبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل فيما يلي:

- التعرف على مدى تأثير الالتزام الشعوري على الإبداع الإداري بتوسط القيادة الأخلاقية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.
- معرفة درجة تأثير الالتزام المعياري على الإبداع الإداري بتوسط القيادة الأخلاقية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.
- التعرف على تأثير الالتزام المستمر على الإبداع الإداري بتوسط القيادة الأخلاقية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.
- معرفة مدى تأثير الإبداع الإداري على القيادة الأخلاقية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.
- التعرف إلى أي مدى يؤثر الالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة على القيادة الأخلاقية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.
- التوصل إلى مجموعة من النتائج والمقترحات المرتبطة بموضوع الدراسة والخاصة بالالتزام التنظيمي والإبداع الإداري.

٥,١ تساؤلات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها تم استخلاص مجموعة من الأسئلة تتمثل فيما يلي:

السؤال الرئيسي الأول: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الشعوري- الالتزام المعياري- الالتزام المستمر) على الإبداع الإداري بتوسط القيادة الأخلاقية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

- **السؤال الفرعي الأول:** إلى أي مدى يؤثر الالتزام الشعوري على الإبداع الإداري بتوسط القيادة الأخلاقية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة؟

• السؤال الفرعي الثاني: ما مدى تأثير الالتزام المعياري على الإبداع الإداري بتوسط القيادة الأخلاقية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة؟

• السؤال الفرعي الثالث: ما درجة تأثير الالتزام المستمر على الإبداع الإداري بتوسط القيادة الأخلاقية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة؟

السؤال الرئيسي الثاني: ما مدى تأثير الإبداع الإداري على القيادة الأخلاقية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة؟

السؤال الرئيسي الثالث: إلى أي مدى يؤثر الالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة على القيادة الأخلاقية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة؟

٦,١ فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحقيقها فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الفروض تتمثل في:

➤ الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الشعوري- الالتزام المعياري- الالتزام المستمر) على الإبداع الإداري بتوسط القيادة الأخلاقية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

وينبثق من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للالتزام الشعوري على الإبداع الإداري بتوسط القيادة الأخلاقية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للالتزام المعياري على الإبداع الإداري بتوسط القيادة الأخلاقية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ للالتزام المستمر على الإبداع الإداري بتوسط القيادة الأخلاقية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

☞ الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع الإداري

على القيادة الأخلاقية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

☞ الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام التنظيمي

بأبعاده مجتمعه على القيادة الأخلاقية في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

٧,١ الدراسات السابقة:

الدراسات العربية

١. دراسة (حديدان ٢٠٢٠) بعنوان اتجاهات العاملين نحو الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بميناء

جن جن جيجل، الجزائر.

✓ هدف الدراسة: تسعى هذه الدراسة الوصفية للكشف عن اتجاهات العاملين بميناء جن جن

بولاية جيجل - الجزائر - نحو الالتزام التنظيمي، الذي صار من أهم العوامل التي تحدد كفاءة

وفعالية المنظمة في المحافظة على مواردها البشرية، وعلى مكانتها في البيئة الخارجية.

✓ مجتمع وعينة الدراسة: ولقد تم اختيار عينة من ٥٩ عاملا بالميناء، وتطبيق مقياس من تصميم

الباحثات باستخدام طريقة ليكرت الثلاثية.

✓ منهج الدراسة: استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي والمنهج الوصفي هو: طريقة من طرق

التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو

مشكلة اجتماعية.

✓ نتائج وتوصيات الدراسة: لتتوصل الدراسة إلى نتيجة مفادها: غلبة درجات الحياء على

استجابات العاملين، فاتجاهات عمال ميناء جن جن نحو الالتزام التنظيمي ليست سلبية تماما

وليست إيجابية تماما، وهو ما يحيلنا بالقول بضرورة إيجاد آليات إدارية توقظ حس الالتزام

التنظيمي لدى عمال المؤسسة ميدان الدراسة.

٢. دراسة (عطية ٢٠١٨) بعنوان القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي: الآثار المباشرة وغير

المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة.

✓ هدف الدراسة: قامت الدراسة الحالية باختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الالتزام التنظيمي العاطفي بشكل مباشر وبشكل غير مباشر، من خلال الارتباط بالعمل كوسيط، كما قامت أيضا بالتعرف على الظروف التي يمكن أن تكون فيها القيادة الأخلاقية أكثر تأثيرا على سلوك العاملين من خلال اختبار العلاقة في ظل التعرف على مدركات التابعين بشأن مدى تمثيل القائد للمنظمة كوسيط تفاعلي.

✓ منهج الدراسة: وباستخدام تحليل المسار، على عينة مكونة من ٣٩٣ مفردة.

✓ عينة ومجتمع الدراسة: تم تجميع البيانات من خلال عينة ميسرة من العاملين في العديد من الصناعات والبنوك، بالإضافة إلى القطاع الحكومي وقد تم تجميع البيانات على خطوتين تتمثل الخطوة الأولى في توزيع القوائم على المستقصي منهم أثناء حضورهم برامج الدراسات العليا في كلية التجارة جامعة الإسكندرية والمتمثلة في برامج الماجستير المهني التنفيذي، ودبلوم الموارد البشرية، بالإضافة إلى الاعتماد على عينة كرة الثلج Ice Ball Sample في المرحلة الثانية، حيث تمت الاستعانة بالمستقصي منهم لتوزيع بعض القوائم داخل شركاتهم. ومؤسساتهم الحكومية رغبة في توسيع حجم العينة، وضمانا للتنوع في مفردات العينة وقد تم توزيع ٤٥٠ قائمة استقصاء، وتم الحصول على ٣٩٣ قائمة مكتملة وصالحة للتحليل بنسبة استجابة ٨٧,٣%. وتتمثل وحدة المعاينة في العاملين في هذه الصناعات والبنوك والمؤسسات الحكومية.

✓ نتائج الدراسة: وتوصلت النتائج إلى ارتباط القيادة الأخلاقية بالالتزام التنظيمي العاطفي بشكل مباشر، وبشكل غير مباشر من خلال الارتباط بالعمل، بالإضافة إلى أن العلاقة بين القيادة الأخلاقية وبين الارتباط بالعمل قد أصبحت أقوى في ظل التفاعل بين القيادة الأخلاقية وبين تمثيل القائد للمنظمة.

٣. دراسة (شاهين ٢٠١٦) بعنوان الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الشركة العامة لمرفأ طرطوس.

✓ هدف الدراسة: يهدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس وعلاقته بالأداء الوظيفي.

✓ منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم توزيع (٧٠) استبانة وتحليلها.

✓ مجتمع وعينة الدراسة: العاملين في الشركة العامة في مرفأ طرطوس.

✓ نتائج وتوصيات الدراسة: وكان من أهم النتائج وجود مستوى مرتفع نسبياً من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة العامة في مرفأ طرطوس بمتوسط حسابي (٣,٦٢)، ووجود مستوى مرتفع نسبياً من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة بمتوسط حسابي (٣,٦٥)، كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة وطرديّة دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة العامة لمرفأ طرطوس. أكدت نتائج البحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين آراء المبحوثين حول محاور الدراسة (الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي) وفقاً للمتغيرات الشخصية (الجنس والحالة الاجتماعية)، كما أوصى الباحث بضرورة وضع استراتيجية لتفعيل وتعزيز الالتزام في الشركة العامة لمرفأ طرطوس يشارك فيها جميع العاملين في الشركة، أيضاً وضع نظام معلن لتقييم أداء العاملين بصفة دورية ومعرفة انتاجية كل موظف بما يحقق التوازن في توزيع مهام واجبات العمل.

٤. دراسة (الرشيد ٢٠١٩) بعنوان الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض.

✓ هدف الدراسة: هدف البحث إلى تحديد مستويات الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والتعرف على علاقة الدعم التنظيمي بالعدالة التنظيمي، وعلاقته بالالتزام التنظيمي، وكذلك العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

✓ عينة ومجتمع الدراسة: وقد تم أخذ عينة بلغ عددها (٢٣٠) طبيب يمثلون (٤٠٪) من مجتمع البحث البالغ عددهم (٥٧٥) طبيب.

✓ نتائج وتوصيات الدراسة: وقد أظهرت النتائج أن درجة توفر أبعاد الدعم التنظيمي بأبعاده المختلفة كان مرتفعاً ما عدا بعد السياسة الإدارية فكان متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية، وعن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي، وقد أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لاختلاف استجابات أفراد عينة البحث حول جميع محاور البحث باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة لصالح من (١٠) سنوات فأكثر، مقابل أقل من (١٠) سنوات. أما أهم التوصيات فتمثلت في ضرورة الاهتمام بالسياسات الإدارية المتبعة لتواكب تطلعات وأهداف العاملين وتكون مبنية على أسس علمية وفنية، ومشاركة العاملين في وضع السياسات التي تتعلق بتطوير الخدمات الطبية لتحسين الأداء وتحقيق الالتزام التنظيمي والعمل على وضع رؤية استراتيجية للتدريب لكافة التخصصات الطبية، وتخصيص موارد داعمة للتدريب وتحديد الاحتياجات الفعلية لهذه التخصصات.

٥. دراسة (عمر و٢٠٢٠)، بعنوان أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين: دراسة حالة مصنع كمران بمدينة الحديدة.

✓ هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين وقياسه بمصنع كمران.

✓ منهج الدراسة: وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

✓ عينة ومجتمع الدراسة: وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمصنع والبالغ عددهم (٤٠٠) عامل، وتم اعتماد العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من ١٣٣ عاملاً، وقد استخدم برنامج (SPSS V20) للتحليل الإحصائي.

✓ نتائج وتوصيات الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: وجود درجات متفاوتة تجاه مستوى ممارسة التمكين الإداري ومستوى إبداع العاملين لصالح المتغير التابع (إبداع العاملين)، ووجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل (التمكين الإداري) في إبداع العاملين بالمصنع، وأن ما نسبته (٤٤٪) من المتغيرات الحاصلة في إبداع العاملين تعزى إلى المتغيرات الحاصلة في التمكين

الإداري، وأن بقية المتغيرات (٥٦٪) ترجع إلى عوامل أخرى لم تتطرق إليها الدراسة، وقد أكدت الدراسة على ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي يساعد على تطبيق مفهوم التمكين الإداري، كما أوصت بضرورة وضع نظام للحوافز يتسم بالعدالة والموضوعية.

٦. دراسة (المحي ٢٠٢٠) بعنوان أثر التمكين الإداري في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية

✓ هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين على الإبداع الإداري في القطاع المصرفي السوداني مستهدفة بذلك المصارف العاملة بولاية القضايف.

✓ منهج الدراسة: ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

✓ مجتمع وعينة الدراسة: حيث صممت استبانة لجمع البيانات وتوزعت على (١٠٠) موظف في (٢٢ مصرف) من مجموع الموظفين البالغ عددهم (١٠٢) موظفاً، تم استرجاع (٩٦) استبانة بنسبة ٩٤٪، وبعد المعالجة الإحصائية اعتماداً على نظام الـ (SPSS 24)

✓ نتائج وتوصيات الدراسة: توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر معنوي للتمكين الإداري على الإبداع الإداري مقداره ٣٥٪، كما يؤثر تفويض الصلاحيات في الإبداع الإداري للعاملين في المصارف السودانية بنسبة ٤٠٪، تؤثر فاعلية الاتصال في الإبداع الإداري للعاملين بنسبة ٧٠٪، ويؤثر تحفيز العاملين في الإبداع الإداري للعاملين بمقدار ٧٤٪، كما يؤثر التدريب في الإبداع الإداري للعاملين في المصارف السودانية بنسبة ٦٣٪، كما أوضحت الدراسة أنه لا توجد فروق في مستويات الإبداع مردها للمستوى الوظيفي وأوصت الدراسة بتعزيز الممارسات الإدارية التي تدفع بفاعلية الاتصال الإداري والتدريب الهادف ومنح العاملين المزيد من الصلاحيات من خلال التفويض.

٧. دراسة (محمد ٢٠٢٠) بعنوان أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري.

✓ هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة الإدارية ومعرفة مدى تأثيرها في كسب ثقة وتعاون العاملين وتعزيز الإبداع الإداري لديهم، تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد النمط القيادي الذي يتناسب مع طبيعة المنظمة وجعلها قادرة على غرس الإبداع الإداري لدى العاملين لتحقيق المنافسة والتكيف مع التغيرات الخارجية. وتمت صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي العلاقة بين القيادة الإدارية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين؟

✓ منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي والإحصائي التحليلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

✓ عينة ومجتمع الدراسة: وطبقت الدراسة على عينة عشوائية من القيادات بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، عددها ١٥٠ مفردة.

✓ نتائج وتوصيات الدراسة: وتوصلت الدراسة إلى نتائج اتفقت على أن تطبيق القيادة التشاركية يؤدي إلى تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات وبالتالي نجاحها واستمرارها. وتم تقديم العديد من التوصيات أهمها يجب على المنظمات والجامعات تجنب أساليب القيادة التسلطية التي تحد من التفكير الإبداعي.

٨. دراسة (الدهيسات ٢٠٢١) بعنوان أثر المعرفة الضمنية في الإبداع الإداري: دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني.

✓ هدف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف إلى أثر أبعاد المعرفة الضمنية: (التأهيل، التدريب، الخبرة) في الإبداع الإداري.

✓ منهج الدراسة: وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

✓ مجتمع وعينة الدراسة: واستخدمت طريقة العينة العشوائية، وتكونت عينتها من العاملين بالبنك الإسلامي الأردني البالغ عددهم (٢٤٤٠) موظفا. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

✓ نتائج وتوصيات الدراسة: وخلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى المعرفة الضمنية بالبنك الإسلامي الأردني مرتفع نسبيا، وأن مستوى الإبداع الإداري بالبنك الإسلامي الأردني مرتفع نسبيا؛ ويعزى ذلك إلى أن البنك يشجع على تقديم أفكار مبتكرة خلال فترة زمنية قصيرة؛ لتطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات. وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المعرفة الضمنية: (التأهيل، التدريب، الخبرة) والإبداع الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المعرفة الضمنية كمدخل لتحقيق الإبداع الإداري بالبنك الإسلامي الأردني، والعمل على تشجيع الإبداع الإداري من خلال عمل جائزة خاصة بالإبداع والتميز، تمنح للأفراد العاملين المبدعين بالبنك الإسلامي الأردني، وإطلاع كافة

العاملين عليها. وضرورة بناء ثقافة تنظيمية داعمة للأنشطة التدريبية، مركزة على القدرة على الإنجاز والكفاءة التنظيمية؛ لتحقيق الإبداع الإداري بالبنك الإسلامي الأردني.

٩. دراسة (عبدالهادي ٢٠٢٠) بعنوان أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية.

✓ هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد القيادة الأخلاقية (التوجه الأخلاقي للإدارة العليا - علاقة المدير المباشر بموظفيه - الاتصال - حل القضايا الأخلاقية) على الرضا الوظيفي لموظفي الشركات التابعة لمواني أبو ظبي وكذلك التحقق من اختلاف آراء عينة الدراسة نحو تبني أبعاد القيادة الأخلاقية في الشركات التابعة لمواني أبو ظبي وذلك سعياً نحو وضع مجموعة من التوصيات التي تخدم مجتمع الدراسة.

✓ منهج الدراسة: كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لهذا الفرض، واعتمدت على قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات.

✓ عينة ومجتمع الدراسة: وقد استخدمت الباحثة عينة عشوائية طبقية مكونة (٢٦٣) مفردة من العاملين في الشركات التابعة لمواني أبو ظبي.

✓ نتائج وتوصيات الدراسة: وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية على زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات التابعة لمواني أبو ظبي، لا توجد فروق معنوية بين آراء الموظفين والمديرين للشركات التابعة لمواني أبو ظبي حول مدى تبنيهم للقيادة الأخلاقية كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: وضع سياسة أخلاقية مكتوبة، بها كود أخلاقي وتكون واضحة ومعلنة لكل العاملين بالشركات ويتم مراجعتها نصف سنوياً وبشكل دوري، أهمية وجود برامج تدريبية تعطى للمديرين حول ماهية الأخلاق والقيادة الأخلاقية لتجنب الاضطراب والمشاكل، إنشاء إدارة خاصة لبحث التظلمات مباشر وتتابع أي خرق لتلك الأكواد الأخلاقية.

١٠. دراسة (الشربيني ٢٠٢٠) بعنوان أثر القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية

على العاملين بالبنوك التجارية.

✓ هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير القيادة الأخلاقية بأبعادها المختلفة (العدالة،

وضوح الدور، التمكين) على أبعاد البراعة التنظيمية (الاستغلال، الاستكشاف)

✓ منهج الدراسة: كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لهذا الفرض، واعتمدت على قائمة

الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات.

✓ عينة ومجتمع الدراسة: وذلك بالتطبيق على العاملين بالبنوك التجارية، وبلغت عينة الدراسة بعد

استبعاد القوائم غير الصحيحة ٢٢٢ مغردة بنسبة استجابة قدرها ٧٤٪.

✓ نتائج وتوصيات الدراسة: وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على

الاستغلال بمعامل تفسير قدره (٠,٥٤٨)، وأيضاً وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الأخلاقية على

الاستكشاف بمعامل تفسير قدره (٠,٤٢٢)، وتم وضع مجموعة من التوصيات منها: الاهتمام بعمل

دورات تدريبية لزيادة إدراك القيادات بالبنوك حول أهمية القيادة الأخلاقية داخل منظمات الأعمال

وذلك لوجود علاقة طردية بينه وبين تحقيق البراعة التنظيمية، ضرورة الاهتمام بعمل ورش عمل

عن طريق العصف الذهني داخل البنوك من أجل الحصول على الأفكار الجديدة لدى العاملين

وإعطائهم الحرية في التعبير عن الآراء واستغلال ما هو متاح لديهم من خبرات ومعرفة، وكذلك إمكانية

استكشاف القدرات التي تساعد على تحقيق البراعة التنظيمية.

الدراسات الأجنبية:

١. دراسة (Arokiasamy, Maheshwari, 2022)،

The Influence of Ethical and Transformational Employee Creativity in Malaysia's
Private Higher Leadership on Education Institutions: The Mediating Role of
Organizational Citizenship Behavior.

- ✓ 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 (٢٧٥) موظفا 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 وفقا للبحث لدى سلوك المواطنة التنظيمية وإبداع الموظف، وأوصت الدراسة أنه يجب أن تركز مؤسسات التعليم العالي على تطوير القادة الذين يقدررون الشفافية والوعي الذاتي في تفاعلهم مع المتابعين، ومن إظهار منظور أخلاقي داخلي بالإضافة إلى المعلومات المتوازنة المعالجة الضمان 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 تنظر الدراسات المستقبلية في الوسطاء الآخرين لفهم أفضل لكيفية ولماذا القيادة الأخلاقية والقيادة التحويلية تؤثر هذه الأنماط على إبداع الموظف.

٢. دراسة (Zhao, Sun, Zhang, & Zhu, 2020)

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

- ✓ 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، استنادا 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 (٩١) مفردة كعينة للدراسة. حيث تم توزيع الاستبانة على (١٥٠) 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. أدوات 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 دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة الأخلاقية للمدير التنفيذي وإبداع فريق الإدارة العليا، كما وتلعب مسافة القوة دوراً 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.

٣. دراسة (Charoensap, et al. 2019)، عنوان الدراسة

Effect of Ethical Leadership and Interactional Justice on Employee Work Attitudes

✓ 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 (٨٦٢) عضو هيئة تدريس في الجامعات. أدوات الدراسة اعتمدت الدراسة على مقياس (Brown et al. ٢٠٠٥) 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.

٤. دراسة (Bhana & Bayat 2020) عنوان الدراسة

The relationship between ethical leadership styles and employees effective work practices

✓ 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 (٣١٢) 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 أخلاقيا 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 موجودا على مستوى قيادة الإدارة التنفيذية. وأظهرت النتائج وجود علاقة خطية قوية ذات دلالة إحصائية بنسبة (٧٤,٧٪) 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 التحقيق مستويات أعلى من الابتكار وريادة الأعمال الداخلية والتفكير التصميمي والإدارة المالية في المؤسسة.

٨,١ الفجوة البحثية وأوجه التشابه والاختلاف

الدراسة	الفجوة البحثية	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
حديدان(2020)	لم تدرس القيادة الأخلاقية أو الإبداع الإداري كعوامل مؤثرة في الالتزام التنظيمي.	استخدمت المنهج الوصفي، ركزت على الالتزام التنظيمي.	السياق الجغرافي مختلف، لم تدرس القيادة الأخلاقية أو الإبداع الإداري.
عطية(2018)	لم تركز على الإبداع الإداري أو القيادة الأخلاقية كعوامل وسيطة.	درست العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.	لم تتناول الإبداع الإداري بشكل مباشر، واستخدمت عينة من صناعات وبنوك مختلفة.
شاهين(2016)	لم تدرس القيادة الأخلاقية كعامل وسيط بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.	ركزت على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.	لم تدرس القيادة الأخلاقية أو الإبداع الإداري.
الرشيدي(2019)	لم تركز على الإبداع الإداري أو القيادة الأخلاقية كعوامل وسيطة.	درست الالتزام التنظيمي والدعم التنظيمي.	لم تتناول القيادة الأخلاقية أو الإبداع الإداري بشكل مباشر.
عمرو(2020)	لم تدرس القيادة الأخلاقية أو الالتزام التنظيمي كعوامل مؤثرة في الإبداع الإداري.	ركزت على التمكين الإداري والإبداع الإداري.	لم تدرس القيادة الأخلاقية أو الالتزام التنظيمي.

المماحي (2020)	لم تركز على الالتزام التنظيمي أو القيادة الأخلاقية كعوامل مؤثرة في الإبداع الإداري.	درست التمكين الإداري والإبداع الإداري.	لم تدرس الالتزام التنظيمي أو القيادة الأخلاقية كعوامل مؤثرة في الإبداع الإداري.
محمد (2020)	لم تدرس الالتزام التنظيمي كعامل وسيط بين القيادة والإبداع الإداري.	ركزت على القيادة الإدارية والإبداع الإداري.	لم تدرس الالتزام التنظيمي.
الدهيسات (2021)	لم تدرس الالتزام التنظيمي أو القيادة الأخلاقية كعوامل مؤثرة في الإبداع الإداري.	ركزت على المعرفة الضمنية والإبداع الإداري.	لم تدرس الالتزام التنظيمي أو القيادة الأخلاقية.
عبد الهادي (2020)	لم تركز على الإبداع الإداري كعامل مؤثر في القيادة الأخلاقية.	درست القيادة الأخلاقية والرضا الوظيفي.	لم تدرس الإبداع الإداري.
الشربيني (2020)	لم تركز على الالتزام التنظيمي كعامل وسيط بين القيادة الأخلاقية والبراعة التنظيمية.	درست القيادة الأخلاقية والبراعة التنظيمية.	لم تدرس الالتزام التنظيمي أو الإبداع الإداري.
Arokiasamy & Maheshwari (2022)	لم تدرس الالتزام التنظيمي كعامل وسيط بين القيادة الأخلاقية والإبداع.	درست القيادة الأخلاقية والإبداع في مؤسسات التعليم العالي.	لم تدرس الالتزام التنظيمي.

لم تدرس الالتزام التنظيمي.	درست القيادة الأخلاقية والإبداع في فرق الإدارة العليا.	لم تركز على الالتزام التنظيمي كعامل وسيط بين القيادة الأخلاقية والإبداع.	Zhao et al. (2020)
لم تركز على الإبداع الإداري.	درست القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية.	لم تدرس الالتزام التنظيمي كعامل وسيط بين القيادة الأخلاقية والإبداع.	Charoensap et al. (2019)
لم تدرس الالتزام التنظيمي أو الإبداع الإداري.	درست القيادة الأخلاقية وتأثيرها على ممارسات العمل.	لم تدرس الالتزام التنظيمي كعامل وسيط بين القيادة الأخلاقية والإبداع.	Bhana & Bayat (2020)

٩,١ المنطلقات النظرية للدراسة:

تنطلق من عنوان الدراسة التعرف على مجموعة من المصطلحات تتمثل في:

- الالتزام التنظيمي: يعرف بأنه وجهة نظر نفسية عضو المنظمة تجاه ارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها يلعب الالتزام التنظيمي دورًا محوريًا في تحديد ما إذا كان الموظف سيبقى مع المنظمة لفترة أطول من الوقت ويعمل بحماس نحو تحقيق هدف المنظمة. (عاشور ٢٠٢١)
- الإبداع الإداري: يعرف الإبداع بأنه ابتكار أفكار وحلول جديدة لحل المشاكل، ويشمل الإبداع تطوير المواد المنتجة والعمليات وعمليات الإنتاج المختلفة، وتجهيز السوق والآلات والمعدات وطرق التصنيع والقدرة على تطوير أنظمة العمل المختلفة، وتظهر نتائج التطوير والتدريب على شكل زيادة في الإنتاجية والجودة. (البدوي ٢٠٢٣)

الإبداع ليس إلا نظرة الشخص بطريقة مختلفة لأمر ما؛ لذلك يمكن أن نقول أن الإبداع يتطلب القدرة على الشعور بوجود مشكلة ما تتطلب العلاج ومن ثم القدرة على التفكير بطريقة مختلفة ومبدعة لحلها بأفضل الطرق. (المحي ٢٠٢٠)

● القيادة الأخلاقية: تعرف على أنها قدرة القائد على تركيز اهتمام المنظمة على الأخلاق والقيم وغرس المنظمة بالمبادئ التي سترشد أفعال كافة الموظفين، ويحدد أيضاً تريفينيو وآخرون ثلاثة تدابير التي عادة ما يتخذها المدبرون الخلقون الفعّالون أولاً، أن يتصرفوا كنموذج يُقتدى به في السلوك الأخلاقي بطريقة مرئية للموظفين. (عبد الهادي ٢٠٢١)

تُعرّف القيادة الأخلاقية بشكل عام على أنّها المنهج والنموذج الذي يُظهر ويعزز السلوك المثالي لدى الأفراد، ويوجههم من خلال احترام حقوق الآخرين ومعتقداتهم بما يتوافق مع القيم الأخلاقية. (الشريبي ٢٠٢٠)

أما مهنيًا فإن القيادة الأخلاقية هي عبارة عن بيئة عمل لإعداد الأساس المنطقي في التعامل داخل العلاقات المهنية، يكون فيها القائد التنظيمي أو المدير أو صاحب المنصب الإداري مثلاً يُحتذى به من خلال أفعاله وسلوكياته الأخلاقية في العمل، بشكل يتناسب مع قواعد العمل المهنية. (عطيه ٢٠١٨)

١٠,١ المنهجية وطرق البحث:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف لأثر الالتزام التنظيمي على الإبداع الإداري القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

١١,١ مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف على اثر الالتزام التنظيمي على الإبداع الإداري القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

١٢,١ أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

١٣,١ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لاختبار أسئلة وفرضيات الدراسة والإجابة عنها قام الباحث باستخدام التقنيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي

Descriptive Statistic Measures: والتي تم استخدامها لوصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة، وتشمل:

- التكرارات: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين عينة الدراسة.
- النسب المئوية: تم استخدامها لمعرفة التوزيعات التكرارية للعاملين عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: استخدم لمعرفة متوسط إجابات العاملين عينة الدراسة عن فقرات الأبعاد.
- الانحراف المعياري: استخدم لمعرفة تشتت إجابات العاملين عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي.

ثانياً: الإحصاء التحليلي:

- معامل الثبات كرونباخ الفا: للتعرف على مدى الاتساق الداخلي لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة.
- الانحدار المتعدد: لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
- ارتباط بيرسون: للتحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عالي بين ابعاد المتغير المستقل.
- Kolmogorov-Smnov للتعرف على تحقق ظاهرة التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- تحليل الانحدار الهرمي: لاختبار دور المتغير المعدل في تحسين أثر المتغير المستقل في المتغير التابع

١٤,١ حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: قامت الدراسة بقياس أثر الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الشعوري- الالتزام المعياري- الالتزام المستمر) على الإبداع الإداري القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.
- حدود مكانية: الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: العام الدراسي ٢٠٢٤.
- حدود بشرية: تم التطبيق علي العاملين في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

في عصر يتسم بالتطور السريع والتغيرات المتلاحقة، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة تتطلب استجابة فعالة وإبداعية من قبل قادتها وأفرادها. ضمن هذا الإطار، يبرز دور الالتزام التنظيمي كعامل رئيسي يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على الابتكار.

كما تلعب القيادة الأخلاقية دوراً محورياً في ضمان نزاهة واستدامة المؤسسات، حيث تساهم في بناء بيئة عمل تقوم على الشفافية والعدالة، مما يعزز الثقة ويحفز الالتزام. وفي الوقت نفسه، يُعتبر الإبداع الإداري من العوامل الأساسية التي تميز المنظمات القادرة على التفوق والابتكار، إن قدرة الأفراد على تقديم حلول مبتكرة تتطلب بيئة تشجع على التفكير الإبداعي وتدعم المبادرات الجديدة. (مباركي، ٢٠٢٤)

ومع ذلك، فإن العلاقة بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري والقيادة الأخلاقية ليست مباشرة بوضوح، إذ يمكن أن يلعب الالتزام التنظيمي دوراً وساطاً يؤثر في كيفية تحقيق الإبداع وتعزيز القيادة الأخلاقية، قد يكون الالتزام التنظيمي عاملاً ميسراً يعزز القدرة على الابتكار ويعزز من التزام الأفراد بالقيم الأخلاقية، أو قد يكون له تأثيرات أخرى أكثر تعقيداً تتطلب دراسة معمقة. (نور الدين ٢٠٢١)

بناءً على ذلك، يسعى هذا البحث إلى تحليل أثر الالتزام التنظيمي على الإبداع الإداري والقيادة الأخلاقية، مع التركيز على المتغير الوسيط الذي يلعب دوراً في هذه العلاقة، سيتم استكشاف كيفية تأثير الالتزام التنظيمي في تعزيز القدرة على الابتكار وإرساء القيم الأخلاقية في القيادة، وكيف يمكن أن يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة على التكيف في بيئة الأعمال المتغيرة. من خلال هذه الدراسة، نهدف إلى تقديم رؤى قيمة يمكن أن تساعد المنظمات في تصميم استراتيجيات فعالة لتحفيز الإبداع وتعزيز القيادة الأخلاقية عبر تعزيز الالتزام التنظيمي.

ومن ثم يتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث.

المبحث الأول: الالتزام التنظيمي

١,١,٢ تمهيد:

في زمن يتسم بالتغيرات السريعة والتحديات المتزايدة، أصبح الالتزام التنظيمي أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل كبير على نجاح واستدامة المؤسسات، يشير الالتزام التنظيمي إلى مدى ارتباط الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها، ويعكس درجة تفانيهم في تحقيق أهدافها وقيمتها إنه مفهوم يتجاوز مجرد شعور بالانتماء ليشمل تأثيرات متعددة على الأداء والكفاءة داخل المؤسسات. (الرواس ٢٠٢٣)

يمكن أن يؤثر في جميع جوانب العمل داخل المؤسسة عندما يشعر الموظفون بالالتزام تجاه منظمته، فإنهم يميلون إلى تقديم جهد إضافي، والعمل بجدية أكبر، والمساهمة بشكل فعال في تحقيق الأهداف التنظيمية هذا الالتزام يعزز من الشعور بالانتماء ويخلق بيئة عمل إيجابية، مما يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي، الموظف الملتزم عاطفياً يكون أكثر استعداداً لتحمل المسؤوليات، ويشعر بأن نجاح المنظمة هو نجاحه الشخصي، مما يعزز من استقرار المؤسسة ويقلل من معدل دوران الموظفين وبالتالي تحقيق الإبداع الإداري. (الزايغ ٢٠٢١)

من جهة أخرى، يلعب الالتزام الاستمراري دوراً مهماً في بقاء الموظفين في المنظمة يرتبط هذا النوع من الالتزام بالعوامل العملية التي تجعل البقاء في المؤسسة خياراً مفضلاً، مثل الفرص المهنية والتعويضات المالية المؤسسات التي توفر بيئة عمل داعمة وتقدم مزايا مغرية يمكنها تعزيز الالتزام الاستمراري، مما يساهم في الحفاظ على الخبرات والمهارات داخل المنظمة. (البدوي ٢٠٢٣)

كما يشير الالتزام التنظيمي إلى مدى تطابق القيم الشخصية للموظف مع قيم المنظمة عندما تكون القيم الشخصية للموظف متوافقة مع المبادئ التي تعتنقها المؤسسة، فإن الموظف يكون أكثر حماسة وانخراطاً في تحقيق أهداف المنظمة هذا التوافق يساهم في تعزيز الروح المعنوية والابتكار، حيث يشعر الأفراد بأنهم يعملون في بيئة تدعمهم وتشاركهم نفس المبادئ.

بناءً على ذلك، فإن تعزيز الالتزام التنظيمي يتطلب من المؤسسات أن تتبنى استراتيجيات فعالة تشجع على تحسين العلاقة بين الأفراد والإدارة، وتدعم تطور القيم الشخصية لتتوافق مع القيم التنظيمية، فهم أبعاد الالتزام التنظيمي وتأثيراته يمكن أن يساعد المؤسسات في تحسين الأداء، زيادة الاستقرار، وتعزيز القدرة على التكيف والابتكار في بيئة الأعمال المتغيرة.

٢,١,٢ تعريف الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي مفهوم متنوع ومعقد يعكس مدى ارتباط الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى تفانيهم في تحقيق أهدافها وقيمها، وتتمثل أهم هذه التعريفات فيما يلي: (النسوي ٢٠٢٠)

يعرف الالتزام التنظيمي على كونه درجة ارتباط الأفراد بالأهداف والقيم التي تتبناها المنظمة، هذا الارتباط يعكس مدى استعداد الأفراد لبذل جهد إضافي والعمل بتفاني لتحقيق الأهداف المشتركة عندما يشعر الموظفون بالالتزام تجاه منظمته، فإنهم يساهمون بشكل فعال في تحقيق نجاح المؤسسة، ويكونون أكثر استعداداً لتحمل المسؤوليات والضغوط.

يُفهم الالتزام التنظيمي أيضاً على أنه شعور عاطفي بالانتماء للمنظمة هذا النوع من الالتزام يعبر عن مدى ارتباط الموظف العاطفي بالمنظمة، مما يجعله يشعر بالولاء والتفاني في العمل هذا الشعور يعزز من رضا الموظف ويحفزهم على تقديم أداء متميز، ويشجعهم على المشاركة بنشاط في تحقيق رؤية المنظمة.

الالتزام الأفراد بالبقاء في المنظمة يمكن أن يُعرف أيضاً من خلال ما يُطلق عليه "الالتزام الاستمراري"، هذا النوع من الالتزام يتعلق بالعوامل العملية التي تجعل البقاء في المنظمة خياراً مفضلاً، مثل الفرص المهنية والتعويضات المالية الموظف الذي يقدر المزايا والفرص التي توفرها المنظمة يكون أكثر استعداداً للاستمرار فيها، مما يساهم في الحفاظ على الخبرات والمهارات داخل المؤسسة.

علاوة على ذلك، يشمل الالتزام التنظيمي التوافق بين القيم الشخصية للموظف وقيم المنظمة عندما تتطابق القيم الشخصية للموظف مع القيم التي تعتنقها المنظمة، فإن هذا التوافق يعزز من شعور

الانتماء ويساعد في تحسين انسجام الأفراد مع أهداف المنظمة هذا النوع من الالتزام يعزز من روح الفريق ويحفز الابتكار، حيث يشعر الأفراد بأنهم يعملون في بيئة تدعمهم وتشاركهم نفس المبادئ.

يمكن أيضاً فهم الالتزام التنظيمي من خلال التزام الموظف بتنفيذ المهام والمسؤوليات الوظيفية بكفاءة وفعالية. هذا الالتزام يعكس رغبة الأفراد في تحقيق الأداء العالي والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويتضمن الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة في المنظمة.

و يمكن النظر إلى الالتزام التنظيمي كنوع من المسؤولية الاجتماعية تجاه المنظمة والمجتمع الذي تعمل فيه يتضمن هذا الالتزام المشاركة الفعالة في المبادرات المجتمعية والالتزام بالقيم الأخلاقية التي تعزز من سمعة المؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها الاجتماعية. (البسوني ٢٠٢٠)

من خلال هذه التعريفات المتنوعة، يظهر أن الالتزام التنظيمي هو عنصر حيوي يؤثر بشكل عميق على الأداء والبيئة داخل المؤسسات فهم هذه الأبعاد يمكن أن يساعد في تطوير استراتيجيات فعالة لتحفيز الأفراد وتعزيز قدرتهم على المساهمة في نجاح المنظمة.

ومما سبق يرى الباحث أن الالتزام التنظيمي عنصراً أساسياً في بناء مؤسسات ناجحة ومستدامة من خلال الاستثمار في تعزيز الالتزام العاطفي، الاستمراري، والمعياري، يمكن للمؤسسات تحقيق تحسينات ملحوظة في الأداء العام، مما يساهم في ضمان استمراريته ونجاحها في ظل التحديات والتغيرات المستمرة في عالم الأعمال.

٣,١,٢ أهمية الالتزام التنظيمي:

يُعد الالتزام التنظيمي في عالم الأعمال الحديث أحد العناصر الحيوية التي تؤثر بشكل كبير على نجاح واستدامة المؤسسات.

أهمية الالتزام التنظيمي تكمن في تأثيره العميق والشامل على مختلف جوانب الأداء والبيئة الداخلية للمؤسسة، تتجلى هذه الأهمية في عدة نقاط رئيسية، تشمل تعزيز الأداء، تحسين استقرار القوى

العاملة، وزيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات، فضلاً عن بناء ثقافة مؤسسية قوية، وتمثل أهميته في النقاط التالية: (عبد القادر ٢٠٢٠)

١. يساهم الالتزام التنظيمي بشكل مباشر في تحسين الأداء الفردي والجماعي عندما يكون الموظفون ملتزمين تجاه المنظمة، فإنهم يميلون إلى تقديم جهد إضافي والعمل بجدية أكبر لتحقيق أهدافها. هذا التفاني يعزز من جودة العمل ويزيد من الإنتاجية الالتزام التنظيمي يعزز من شعور الموظفين بالمسؤولية، مما يدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم ويساهم في تحقيق أداء متميز يتجاوز التوقعات.

٢. يلعب الالتزام التنظيمي دوراً مهماً في استقرار القوى العاملة داخل المنظمة الموظفون الملتزمون يكونون أقل عرضة لترك وظائفهم، مما يقلل من معدل دوران الموظفين هذا الاستقرار يتيح للمؤسسات الحفاظ على الخبرات والمهارات المتراكمة، مما يقلل من تكاليف التوظيف والتدريب ويضمن استمرارية العمليات بكفاءة عالية بالإضافة إلى ذلك، استقرار القوى العاملة يعزز من روح الفريق والتعاون بين الموظفين، مما يزيد من فعالية العمل الجماعي ويعزز من بيئة العمل الإيجابية.

٣. الالتزام التنظيمي يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتحديات الموظفون الملتزمون يكونون أكثر استعداداً للتكيف مع التحولات والتغيرات في بيئة العمل، سواء كانت تكنولوجية أو اقتصادية أو تنظيمية هذا المرونة والتكيف يساهمان في تحسين قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والاستفادة من الفرص الجديدة المؤسسات التي تتمتع بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي تكون أكثر قدرة على الابتكار وتبني ممارسات جديدة تساهم في تحسين الأداء وتحقيق النمو المستدام.

٤. يساهم الالتزام التنظيمي في بناء ثقافة مؤسسية قوية تقوم على القيم والمبادئ المشتركة عندما يتشارك الموظفون والإدارة نفس القيم والمبادئ، فإن هذا التوافق يعزز من روح الفريق ويقوي من الثقة بين الأفراد ثقافة الالتزام تساهم في خلق بيئة عمل تعزز من النزاهة والشفافية والعدالة، مما

يزيد من رضا الموظفين ويحسن من سمعة المنظمة في السوق. المؤسسات التي تبني ثقافة قوية تعتمد على الالتزام التنظيمي تكون أكثر جذباً للمواهب وتتمتع بميزة تنافسية عالية.

ومما سبق يرى الباحث أن الالتزام التنظيمي يعد أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق النجاح المستدام للمؤسسات من خلال تعزيز الأداء، تحسين استقرار القوى العاملة، زيادة القدرة على التكيف مع التغيرات، وبناء ثقافة مؤسسية قوية، يمكن للمنظمات تحقيق تميز تنافسي وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية الاستثمار في تعزيز الالتزام التنظيمي ينعكس إيجاباً على كافة جوانب العمل ويعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة.

٤,١,٢ خصائص الالتزام التنظيمي:

تتمثل أهم خصائص الالتزام التنظيمي فيما يلي: (عبد القادر ٢٠٢٠)

١. يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء يمانه بأهدافها وقيمها بها، وقبوله.
٢. يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
٣. يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد، إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
٤. يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
٥. يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: (قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها- بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة -وجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة- وجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظمتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

٥,١,٢ التطور التاريخي للالتزام التنظيمي:

يشير المعاني إلى أن "بوكانن" ذكر أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

(ربيع ٢٠٢٢)

١. مرحلة التجربة:

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته.

ويقول "بوكانن" إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

٢. مرحلة العمل والانجاز :

تتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز.

٣. مرحلة الثقة:

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لانهاية، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

٦,١,٢ أبعاد الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي هو مفهوم محوري في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، يعبر عن مدى ارتباط الموظفين بأهداف وقيم منظماتهم واستعدادهم لبذل الجهد لتحقيقها. ولتحقيق فهم شامل للالتزام التنظيمي، يُعدُّ من الضروري استكشاف أبعاده الرئيسية التي تسهم في تشكيل هذا الالتزام. يمكن تقسيم

الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، والالتزام المستمر، وتمثل أهم هذه الأبعاد فيما يلي: (حسن ٢٠٢٠)

١. الالتزام الشعوري:

يُعرف أيضًا بالالتزام العاطفي، هو البعد الذي يعكس التفاعل العاطفي العميق بين الموظف ومنظمته، يُظهر الموظف الملتزم شعوريًا ولأداءً حقيقيًا للمؤسسة ويشعر بانتماء قوي إليها، هذا الالتزام ينبع من رغبة داخلية في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، بدلاً من مجرد تلبية المتطلبات أو الحصول على مكافآت مادية.

تتمثل العوامل التي تعزز الالتزام الشعوري في علاقة إيجابية بين الموظف والإدارة، والاعتراف بجهود الموظف، وتوفير بيئة عمل تدعم النمو الشخصي والمهني، الموظفون الذين يتمتعون بالالتزام الشعوري غالبًا ما يظهرون مستويات عالية من الرضا الوظيفي ويكونون أكثر استعدادًا للبقاء في المنظمة والمساهمة في نجاحها هذا الالتزام يعزز من الإبداع والابتكار ويعزز من جودة العمل والعلاقات الإيجابية داخل بيئة العمل.

٢. الالتزام المعياري:

يُعرف أيضًا بالالتزام الأخلاقي أو القيمي، يعكس التزام الموظف بقيم ومبادئ المنظمة هذا البعد من الالتزام يتجلى في الإحساس بالمسؤولية الأخلاقية تجاه المنظمة، ويشمل شعور الموظف بأن من واجبه البقاء في العمل والوفاء بالتزاماته تجاه المؤسسة نظرًا للقيم والمبادئ التي تمثلها.

يُعتبر الالتزام المعياري ناتجًا عن التفاهم والتوافق بين قيم الموظف وقيم المنظمة عندما تتطابق القيم الشخصية للموظف مع القيم الثقافية والتنظيمية للمؤسسة، يشعر الموظف بالالتزام تجاه المنظمة بناءً على قناعاته الشخصية والأخلاقية هذا الالتزام غالبًا ما يرتبط بالإحساس بالمسؤولية والتفاني في العمل، مما يساهم في تعزيز الالتزام طويل الأمد والاستقرار التنظيمي. (الحري ٢٠٢٠)

٣. الالتزام المستمر:

يُعرف أيضًا بالالتزام الاستمراري، يعكس التكاليف والمزايا التي يدركها الموظف في حالة مغادرته للمنظمة يتمثل هذا البعد في شعور الموظف بأن مغادرة المنظمة قد يترتب عليها تكاليف مرتفعة، مثل فقدان الأمان الوظيفي، العوائد المالية، أو المزايا الاجتماعية.

ينشأ الالتزام المستمر عندما يدرك الموظف أن البقاء في المنظمة يوفر له مزايا وتسهيلات قد لا تتوفر في أماكن أخرى، هذا النوع من الالتزام يعتمد على التكاليف والفوائد، حيث يشعر الموظف بأن مغادرته قد تعني فقدان مزايا أو فرص لم تكن متاحة في أماكن أخرى، على الرغم من أن هذا الالتزام قد لا يكون مدفوعًا بالدوافع العاطفية أو الأخلاقية، إلا أنه يلعب دورًا هامًا في الحفاظ على الاستقرار والاحتفاظ بالموظفين في المنظمة. (الدهيسات ٢٠٢١)

ومما سبق يرى الباحث أن تتجلى أبعاد الالتزام التنظيمي في ثلاثة جوانب رئيسية: الالتزام الشعوري، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر، الالتزام الشعوري يعبر عن الارتباط العاطفي العميق للموظف بالمنظمة ورغبته في تحقيق أهدافها من خلال الدافع الداخلي، الالتزام المعياري يعكس التزام الموظف بالقيم والمبادئ الأخلاقية للمنظمة ويستند إلى توافق القيم الشخصية مع القيم التنظيمية، أما الالتزام المستمر فيتعلق بالتكاليف والفوائد المرتبطة بالبقاء في المنظمة مقارنةً بالمغادرة فهم هذه الأبعاد يمكن أن يساعد المؤسسات على تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الالتزام التنظيمي، مما يساهم في تحسين الأداء والاستقرار وتعزيز رضا الموظفين.

المبحث الثاني: الابداع الاداري

١,٢,٢ تمهيد:

يتزايد الاعتماد على الإبداع الإداري كعنصر حاسم لنجاح المنظمات واستدامتها في هذا العالم المعاصر، يعتبر الإبداع الإداري القوة المحركة التي تدفع المؤسسات إلى تجاوز التحديات، وإيجاد حلول جديدة، وتحقيق التميز التنافسي في بيئات العمل الديناميكية والمتطورة، في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها الأسواق، والتقدم التكنولوجي المستمر، وضغط المنافسة المتزايد، لم يعد يكفي فقط اتباع الأساليب التقليدية في الإدارة، بل أصبحت الحاجة إلى التفكير المبتكر والإبداعي ضرورة ملحة لتحقيق النجاح والنمو المستدام. (الشربيني ٢٠٢٠)

لا يقتصر الإبداع الإداري على تطوير منتجات وخدمات جديدة فقط، بل يمتد ليشمل تحسين العمليات الداخلية، وتعزيز ثقافة العمل، وتبني استراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما إنه عملية تتطلب من القادة والإداريين القدرة على التفكير خارج الصندوق، وتحفيز فرق العمل على استكشاف أفكار جديدة، وتجربة أساليب مبتكرة لحل المشكلات.

في هذا السياق، يتمثل الإبداع الإداري في كيفية تعامل المنظمات مع التحديات بطرق جديدة ومبتكرة، وكيفية استغلال الفرص التي توفرها التغيرات في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، علاوة على أنه يساهم في تعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات، وإعادة النظر في الطرق التقليدية لتحقيق الأهداف، والبحث المستمر عن طرق فعالة لتحسين الأداء. (مباركي ٢٠٢٤)

كما يُعدُّ الإبداع الإداري أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، وتساعد على البقاء في الصدارة، حيث إنه يفتح آفاقاً جديدة للابتكار ويُعزز من قدرتها على الاستجابة للتحديات المستقبلية، مما يجعل من الضروري أن يكون جزءاً أساسياً من استراتيجيات الإدارة والتطوير المؤسسي.

٢,٢,٢ تعريف الابداع الاداري:

يعرف الإبداع الإداري على أنه مفهوم متكامل يعكس القدرة على تبني وتطبيق الأفكار الجديدة التي تساهم في تحسين الأداء التنظيمي ورفع مستوى التميز، هذا المفهوم يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق النجاح المؤسسي في بيئات العمل المتغيرة لفهم مدى تعقيد هذا المفهوم، من الضروري النظر إلى التعريفات المتعددة التي تبرز جوانب مختلفة للإبداع الإداري، وتمثل أهم هذه التعريفات فيما يلي: (الزواهره ٢٠٢١)

يعرف على أنه عملية مستمرة تهدف إلى تحسين الأساليب والعمليات الإدارية لتحقيق نتائج أكثر فعالية وكفاءة.

ويعرف أيضا على أنه الجهود المبذولة لتحديث وتحسين سير العمل، وتبسيط الإجراءات، وتقليل التكاليف، مما يعزز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بطرق أكثر كفاءة، هذا النوع من الإبداع يتطلب من القادة والإداريين البحث المستمر عن طرق جديدة لتحسين الأداء، ويعني تبني الأفكار الجديدة وتجربة أساليب مبتكرة لتحسين الكفاءة التشغيلية. (الرشيدي ٢٠١٨)

من جانب آخر، يمكن تعريف الإبداع الإداري كقدرة على مواجهة التحديات والفرص بطرق غير تقليدية، ومن ثم يُنظر إلى الإبداع الإداري كاستجابة مرنة للتغيرات والأزمات التي تواجهها المنظمة، هذا النوع من الإبداع يتطلب من القادة التفكير بطرق مبتكرة للعثور على حلول جديدة للمشكلات المعقدة، حيث أن التحديات الاقتصادية والتكنولوجية قد تتطلب استراتيجيات جديدة أو تعديل النماذج الإدارية الحالية للتكيف مع التغيرات السريعة في السوق أو البيئة التنافسية. (المناور ٢٠٢٢)

يُعرف أيضًا كجزء أساسي من الثقافة التنظيمية للمنظمة، ويُفهم الإبداع الإداري كعملية تهدف إلى تعزيز بيئة عمل تشجع التفكير المبتكر وتجربة الأفكار الجديدة، و بناء ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع يتطلب توفير بيئة تحفز التجريب وتعزز من قيمة الأفكار الجديدة، وتوفير الموارد اللازمة لتطويرها، يُعد خلق مناخ تحفيزي يدعم المشاركة الإبداعية من قبل الموظفين جزءًا أساسيًا من هذا التعريف، مما يساهم في تعزيز ثقافة تشجع على الابتكار والتجريب. (الشمري ٢٠١٩)

ويرى البعض أن الابداع الاداري يتمثل في القدرة على تحفيز الفرق لتحقيق أهداف غير تقليدية من خلال تقديم رؤية جديدة ومبتكرة هنا، يُفهم الإبداع الإداري كجزء من مهارات القيادة التي تركز على إلهام الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق نتائج غير متوقعة، و القادة الذين يمتلكون هذه المهارات يعملون على تغيير الطريقة التي ينظر بها الموظفون إلى عملهم، ويشجعونهم على التفكير بطرق جديدة لتحقيق الأهداف التنظيمية. (دعكيك ٢٠٢٠)

ومما سبق يرى الباحث أن الإبداع الإداري يعتبر ميزة تنافسية تعزز من قدرة المنظمة على التميز في السوق، ومن ثم يعد الابداع عملية مستمرة لتطوير أفكار وحلول مبتكرة تساعد المنظمة على التفوق على منافسيها، والابتكار في المنتجات والخدمات، وتطوير استراتيجيات جديدة للتسويق، وتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم حلول مبتكرة هي جوانب مهمة لهذا التعريف من خلال تطبيق هذه الاستراتيجيات، يمكن للمنظمات تحقيق نجاح كبير والتميز في بيئات العمل الديناميكية، ويمكن أن يُعرف أيضاً كوسيلة لتحقيق النمو والتوسع للمنظمة من خلال تقديم أفكار جديدة واستراتيجيات مبتكرة، يمكن للمنظمات أن تفتح أسواقاً جديدة، وتزيد من حصتها في السوق، وتحقق أهداف النمو على المدى الطويل، يشمل هذا التعريف القدرة على التوسع في مجالات جديدة أو تحسين العروض الحالية لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

٣,٢,٢ أهمية الابداع الاداري:

تتمثل أهمية الابداع الاداري فيما يلي: (أبو طالب ٢٠٢٠)

يعد الإبداع من أهم مقومات المؤسسات الناجحة والتميزة في أدائها وإنجازها والتي تسعى لإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية ودعم الأفراد العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية أعلى.

والإبداع يعني مواصلة التغيير من خلال: المرونة، وتوفير المناخ المناسب والبيئة الإدارية المبدعة، وتفويض السلطات والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومنح المرؤوسين فرصة لأداء الأعمال بحرية واستقلالية،

فالإبداع الإداري يتضمن في الغالب إيجاد تطوير في الأنظمة الإدارية بحيث تكون مختلفة عما كانت عليه، وتؤدي إلى نتائج إيجابية بشكل مباشر أو غير مباشر.

الإبداع الإداري يدخل ضمن معنى التغيير بدايته تتمثل في فكرة جديدة تهدف إلى إيجاد أو تحسين عملية إدارية يجري تطبيقها من أجل تقديم خدمات معينة للجمهور بشكل أجد، جميع الإبداعات الإدارية تنطوي على تغييرات ولا تنطوي كل التغييرات التي يحدثها المدفرون والعاملون على الإبداعات والمبدع في مجال الإدارة هو شخص يحب المخاطرة، ويحاول التفكير بطرق جديدة للعمل، ويتميز بالقدرة على تصوّر بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات، والثقة بالنفس وبالآخرين، والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات، والاستقلالية الفردية.

وينبغي على المدفرفن باختلاف أدوارهم، ومهامهم أن يكونوا مبدعين، ومبتكرين في أفكارهم وأساليبهم، وأن تكون لديهم سماحة إدارية تحفيزية يستطيع العاملون معهم القيام بعملية الابتكار، والإبداع والسعي المتواصل لدعم وجذب العناصر المبدعة حيث أن الإبداع الإداري: "الأفكار والممارسات التي يقدمها المدفرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف المؤسسات وأكثر خدمة للمجتمع"، ولتحقيق الأهداف وحل المشكلات الناشئة من المثير والإثارة، أو التعزيز والدافع، أو الإدراك والحدس.

ويرى آخرون أن أهمية الإبداع الإداري يتمثل فيما يلي: (المناور ٢٢٠٢)

١. يعتبر الإبداع الإداري أداة حيوية لتبسيط العمليات وتحسينها من خلال تقديم حلول مبتكرة لتحديات العمل.
٢. يمكن للمنظمات تحسين سير العمل، وتقليل التكاليف، وتعزيز الإنتاجية.
٣. الإبداع الإداري يسهم في تطوير وتحسين العمليات والأنظمة الإدارية، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف، حيث يساهم في إدخال تقنيات جديدة مثل الأتمتة أو الذكاء الاصطناعي يمكن أن يحسن سير العمل ويزيد من الإنتاجية.

٤. يساعد الإبداع الإداري المؤسسات على الاستجابة بشكل أسرع للتغيرات في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، حيث يمكن أن يتضمن ذلك تطوير منتجات جديدة، أو تعديل استراتيجيات العمل لتلبية احتياجات السوق المتغيرة.
٥. يوفر الإبداع الإداري بيئة عمل تشجع على التفكير المبتكر وتقديم الأفكار الجديدة، مما يعزز رضا الموظفين وتحفيزهم.
٦. يشعر الموظفون بالتقدير عندما يُعطون فرصة للمشاركة في عملية الابتكار، مما يزيد من ولائهم للمنظمة.
٧. يمكن للإبداع الإداري أن يميز المنظمة عن منافسيها من خلال تقديم حلول ومنتجات مبتكرة.
٨. الابتكار لا يقتصر على المنتجات والخدمات فقط، بل يشمل أيضًا استراتيجيات التسويق والخدمات والنماذج التجارية.
٩. يوفر الإبداع الإداري الوسائل اللازمة لتحقيق النمو والتوسع من خلال استكشاف أسواق وفرص جديدة.
١٠. يمكن أن يشمل ذلك دخول أسواق جديدة، تنويع المنتجات والخدمات، أو تحسين استراتيجيات التوسع الدولي.
١١. يعزز الإبداع الإداري قدرة المنظمة على تقديم قيمة مضافة للعملاء مما يحقق لها مزايا تنافسية طويلة الأمد، كما أنه يساعد في الحفاظ على موقع المنظمة في المقدمة وتفوقها في بيئة العمل الديناميكية.

٤,٢,٢ دوافع الابداع الاداري:

تصنف هذه الدوافع إلى: (حديدان ٢٠٢٠)

١. الدوافع الذاتية الداخلية: التي تمثل في (الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية - لرغبة في تقديم مساهمة وقيمة جديدة مبتكرة- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة -الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات -الإبداع يعطي مجال لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق ويساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أسهل وأفضل).
٢. الدوافع البيئية الخارجية : والتي تتمثل أهم هذه الدوافع في (الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة- الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع- أننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية -التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية).
٣. دوافع مادية ومعنوية : وتتمثل في (الحصول على مكافآت مالية- الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع- التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية- أننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية).
٤. دوافع خاصة بالعمل الإبداعي : يقول شارلي شابلن : على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال.

٥,٢,٢ مبادئ الابداع الاداري:

في عالم الأعمال اليوم، حيث تتسارع التغيرات وتزايد التحديات، أصبح الإبداع الإداري أحد العوامل الرئيسية التي تميز المنظمات الناجحة لتعزيز القدرة على الابتكار وتحقيق النجاح المستدام، من الضروري تبني مبادئ أساسية تدعم العملية الإبداعية وتوجهها نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

سنستعرض فيما يلي المبادئ الأساسية للإبداع الإداري وكيفية تطبيقها بفعالية، وتتمثل أهم هذه المبادئ فيما يلي: (المناور ٢٠٢٢)

١. تشجيع التفكير الإبداعي في بيئة العمل الحديثة، يعد التفكير غير التقليدي جزءًا أساسيًا من عملية الابتكار، حيث يتطلب هذا المبدأ خلق بيئة تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وغير تقليدية، ومن ثم يجب أن يشعر الموظفون بأنهم مدعوون للمشاركة بأفكارهم، وأنهم لن يواجهوا عقبات أو انتقادات سلبية عند تقديمها، تساهم ثقافة الاحترام والتقدير للأفكار الجديدة في تعزيز روح الإبداع داخل المنظمة.

٢. يعد تقديم الدعم والتحفيز من المبادئ المهمة للإبداع الإداري، يشمل هذا توفير الموارد الضرورية مثل الوقت والمال والموارد التقنية لدعم الأفكار المبتكرة، وعندما يشعر الموظفون بأن لديهم الدعم الكافي لتحويل أفكارهم إلى واقع، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا للتجربة والابتكار، كما يشمل التحفيز أيضًا تقديم المكافآت والتقدير للأفكار التي تحقق نتائج إيجابية، مما يعزز من رغبة الموظفين في تقديم المزيد من الأفكار الإبداعية.

٣. يعتبر تعزيز التعاون والتواصل مبدأ آخر ذا أهمية كبيرة التعاون الفعال بين الفرق والأقسام المختلفة يمكن أن يؤدي إلى توليد أفكار جديدة ومبتكرة من خلال تحسين التواصل وتبادل الأفكار والمعلومات، يمكن تحقيق التنسيق والانسجام بين مختلف الأطراف داخل المنظمة، حيث يتطلب هذا المبدأ استخدام أدوات وتقنيات تساهم في تسهيل التواصل وتعزيز التعاون بين الأفراد.

٤. كما تلعب تجربة واختبار الأفكار الجديدة دورًا حيويًا في عملية الإبداع، حيث يتضمن هذا المبدأ تبني نهج التجريب لتقييم الأفكار قبل تنفيذها بشكل كامل من خلال اختبار الأفكار على نطاق صغير، يمكن تحديد فعاليتها وإجراء التعديلات اللازمة قبل إطلاقها على نطاق واسع، وتساعد هذه الاستراتيجية في تقليل المخاطر وزيادة فرص النجاح.

٥. كما يعد تشجيع التعددية والاختلاف مبدأً أساسيًا في تعزيز الإبداع، حيث يشمل هذا المبدأ ضم أفراد ذوي خلفيات ومهارات متنوعة ضمن الفرق الإبداعية تساهم في تقديم أفكار

مبتكرة وحلول متنوعة للمشكلات، مما يثري العملية الإبداعية ويعزز من قدرتها على تقديم نتائج متميزة.

٦. توفير بيئة محفزة للإبداع: هو مبدأ آخر يدعم الإبداع الإداري، حيث يشمل ذلك خلق بيئة عمل تشجع على التفكير المبتكر وتزيل العوائق التي قد تثبط من روح الإبداع، ويجب أن تكون البيئة المادية والنفسية في مكان العمل مريحة ومحفزة، مما يساهم في تعزيز القدرة على الابتكار.

٧. يعتبر تبني عقلية التعلم المستمر: مبدأً هاماً للإبداع الإداري، حيث يشمل هذا المبدأ تشجيع الموظفين على اكتساب مهارات جديدة ومعرفة مستمرة تتماشى مع أحدث الاتجاهات والتقنيات، و التعلم المستمر يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات السريعة ويشجع على الابتكار المستدام.

٨. تقييم وتحليل الأفكار بموضوعية: هو مبدأ آخر يركز عليه الإبداع الإداري، ويشمل هذا المبدأ استخدام معايير موضوعية لتقييم الأفكار الجديدة وتحديد مدى جدواها من خلال تحليل دقيق وتقييم مبني على البيانات، يمكن اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تنفيذ الأفكار. (عاشور ٢٠٢١)

ومما سبق يرى الباحث أن مبادئ الإبداع الإداري ضرورية لتحقيق الابتكار والتفوق في بيئة العمل المعاصرة. من خلال تشجيع التفكير الإبداعي، وتقديم الدعم والتحفيز، وتعزيز التعاون، وتجربة الأفكار الجديدة، وتطبيق التعددية، وتوفير بيئة محفزة، وتبني عقلية التعلم المستمر، وتقييم الأفكار بموضوعية، وتحفيز القيادة الإبداعية، والاحتفال بالنجاحات والفرص، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها على الابتكار وتحقيق النجاح المستدام في عالم الأعمال المتغير.

المبحث الثالث: القيادة الأخلاقية

١,٣,٢ تمهيد:

تعد القيادة الأخلاقية عاملاً رئيسياً وحيوياً في توفير التوجيهات التي تمكن المنظمة من أداء رسالتها وتحقيق رؤيتها وأهدافها، وتشكل محوراً مهماً تركز عليه مختلف الأعمال في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائمين بالشكل الذي يضمن لها التميز، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية تمتلك المهارات اللازمة لتعزيز الممارسات الأخلاقية.

إن مهمة تعزيز السلوكيات الأخلاقية داخل منظمات الأعمال تعتبر المسؤولية الأساسية للقيادات الأخلاقية عبر كافة المستويات التنظيمية من خلال التزامها بالسلوكيات الأخلاقية في العمل، ودعم وتشجيع مثل هذه السلوكيات بين المرؤوسين بواسطة توضيح التوقعات الأخلاقية، مناقشة القضايا الأخلاقية، اتخاذ القرارات الأخلاقية وصولاً إلى إدراك كافة المرؤوسين السلوكيات القيادية الأخلاقية ومن ثم التزامها بالسلوكيات الأخلاقية في العمل، مما ينتج عنه خلق ثقافة موجهة أخلاقياً والتي بدورها تشكل المناخ الأخلاقي داخل المنظمات. (مباركي ٢٠٢٤)

تتميز المنظمات الموجهة أخلاقياً بثقافة تنظيمية قوية والتزام تنظيمي قوى وإحساس مرتفع بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها، مما ينعكس على اتجاهات وسلوكيات العاملين وتجعلهم يلتزمون السلوك الأخلاقي أثناء تأدية مهامهم الوظيفية، ويجعلهم أكثر عرضه للشعور بالأمان النفسي للتحدث عن أفكارهم الجديدة التي تتحدى الوضع الراهن ويكونوا أكثر التزاماً لتبادل معارفهم وخبراتهم مع زملاء العمل على الرغم من أن الأخلاقيات كانت جزءاً مهماً في الدراسات المتعلقة بالقيادة منذ سنوات عديدة إلا أن معظم الدراسات ركزت على معايير السلوك الأخلاقي بشكل عام، ولم تلقى الضوء على دراسة القيادة الأخلاقية عملياً من منظور العلوم الاجتماعية الأمر الذي أدى إلى تزايد التساؤلات بين الباحثين والمختصين في مجال أخلاقيات الأعمال حول دور وأثر السلوكيات الأخلاقية

للقائدات الإدارية في تنمية سلوكيات العمل الأخلاقية ، وبالتالي تعزيز ثقة كافة الأطراف داخل المنظمات، وتحسين جودة الأداء، الأمر الذي يعكس نجاح وتميز المنظمات ، وتحسين الصورة العامة للمنظمات في البيئة المحيطة.

٢,٣,٢ تعريف القيادة الأخلاقية:

قد أوضحت الدراسة أن الأخلاق موضوع مركزي بالنسبة للقيادة، وتنشأ القيادة الأخلاقية عندما يظهر القادة بعدان أخلاقيان مهمان هما: (الشخص الأخلاقي - المدير الأخلاقي) في البداية يجب على القائد أن يثبت أنه شخصا أخلاقيا يظهر السلوك المناسب الذي يشعره بأنه تفرد بنفسه من الزاوية الإنسانية، لذلك فإن بعض السمات كالأمانة والاستقامة والعدالة والتسامح واحترام أفكار الآخرين والعناية بهم والتعاطف معهم والإنصات لهم تعكس السلوكيات المرتبطة بكون القائد شخصا أخلاقيا. (جبريل ٢٠١٩)

كما أن القائد يجعل صورة الفعل الأخلاقي واضحة ومؤثرة في السياق الاجتماعي المحيط من خلال كونه مديرا أخلاقيا يستخدم سلطته الرسمية في وضع المعايير الأخلاقية ومكافأة السلوك الملتزم بها ومعاقبة السلوك المخترق لها وصنع القرارات الأخلاقية وإبلاغ العاملين بها ومناقشة القضايا الأخلاقية. (نادين ٢٠٢١)

وهذا ما أكدته (Groner) أن السمات الأخلاقية التي يتحلى بها القائد الأخلاقي ليست كافية لإدراك القيادة الأخلاقية، بل يجب عليه ترجمتها في سلوكياته والعمل على تشجيعها بين مرؤوسيه، وعليه فإن القيادة الأخلاقية تحيط بكل من شخصية القائد وفعله فهما ليسا مانعان بالتبادل ولا يلغى أحدهما الآخر فالشخصية تنعكس في الفعل، والفعل بدوره دليل على الشخصية. (الرواس ٢٠٢٣)

وقد عرف البعض القيادة الأخلاقية بأنها " تتمثل في الجهود التي يبذلها القائد للتأثير على السلوك الأخلاقي لأتباعه"

وعرفها آخرون بأنها " مدى توافر الصفات الأخلاقية الاستقامة والعدالة والنزاهة الأخلاقية في القادة، ليصبحوا قادرين على إدارة المنظمة بطريقة أخلاقية". (مباركي ٢٠٢٤)

وأشار (هاوس) أن القيادة الأخلاقية هي "استخدام السلطة لمساعدة التابعين في التعامل مع القيم المتصارعة التي تظهر في بيئة العمل، بالشكل الذي يسهم في رفع مستوى الأخلاق لديهم". (نور الدين ٢٠٢١)

وأوضح (Brown ٢٠٠٧:١٤١) أن القيادة الأخلاقية تشير إلى "الالتزام بالمبادئ واتخاذ قرارات عادلة ومتوازنة، ووضع معايير أخلاقية واضحة مع استخدام أسلوب الثواب والعقاب للتأكد من اتباع هذه المعايير". (المحي ٢٠٢٠)

كما أوضح آخرون أن القيادة الأخلاقية تشير إلى "احترام حقوق وكرامة الآخرين من خلال تحقيق النزاهة، الإيثار، التحفيز والتشجيع الجماعي".

وهذا ما أكدته (Ciulla) أن القيادة الأخلاقية هي "القيادة بأسلوب يحترم حقوق وكرامة الآخرين".

وعرف البعض القيادة الأخلاقية بأنها "مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يقوم بها القادة الإداريين لتعزيز البيئة والثقافة الأخلاقية داخل المنظمات، من خلال الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية، ودعم الأنشطة التي تشجع السلوكيات الأخلاقية، وانتقاد السلوكيات اللاأخلاقية". (مباركي ٢٠٢٤)

وتعرف القيادة الأخلاقية بأنها هي "فن ابتداء جماعات منظمة متعاونة اجتماعيا تربطها مصالح مشتركة تتضمن تحقيق الأهداف وذلك من خلال عملية تنظيم الأفراد، وتوجيه الموارد التنظيمية بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير المجتمعية، ويصنف الأنماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للأفراد". (محمد ٢٠٢٠)

كما أوضح البعض أن القيادة الأخلاقية تشير إلى "التأثير في الأتباع لتحقيق الكفاءة والفعالية، وإيجاد المناخ التنظيمي الذي يسوده التعامل ضمن إطار أخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة". (الرواس ٢٠٢٣)

ومما سبق يرى الباحث أن القيادة يمكن النظر إليها من رؤيتين متكاملتين، الرؤية الأولى "القيادة"، الرؤية الثانية "الأخلاق"، وتتمثل الرؤية الأولى في أن القيادة تقوم بوضع مجموعة واضحة من المعايير

الأخلاقية تلزم التابعين بالسلوكيات الأخلاقية واحترام قوانين وقواعد المنظمة ، وترجم القيادة تلك المعايير في صورة أفعال توضح بها سلطاتها ومدى قدرتها وقوتها في التواصل مع التابعين وتوطيد العلاقة بينهم والتأثير عليهم ، وذلك من خلال التشجيع والتحفيز ، مكافأة من يلتزم بتلك المعايير ومعاقبة من يخالفها، والرؤية الثانية أن القيادة في حد ذاتها هي الأخلاق حيث أن بدون الأخلاق لا تكتمل القيادة ولا يستطيع القائد أن يؤثر على الأتباع ، ولا ينظر إليه على أنه قائد إلا إذا استخدم الرصيد المخزن عنده من الأخلاق في التواصل مع الأتباع والاستماع إليهم ، وممارسة المبادئ الأخلاقية في التعامل معهم ، واستغلال الطاقة الأخلاقية لديه والتي تتضمن الفضيلة والصفات الحميدة في تشجيع وتوجيه الأتباع نحو التصرفات والأفعال الأخلاقية وذلك من أجل التأثير عليهم للوصول إلى الأهداف المنشودة وهي اتخاذ القرارات الأخلاقية والتي بشأنها أن تخلق ثقافة أخلاقية متبعة داخل المنظمة .

٣,٣,٢ النظريات الأخلاقية الحديثة في القيادة:

إن موضوع أخلاقيات الأعمال بعد من المواضيع المعقدة، إذ نجد أن الأفراد على اختلاف توجهاتهم يحملون آراء متباينة، وهناك اختلافات هامة بينهم حول مكونات السلوكيات الأخلاقية وكيف يجب أن تتخذ القرارات أو تنجز الأعمال بشكل أخلاقي، وتتمثل أهم هذه النظريات فيما يلي: (مباركي ٢٠٢٤)

١. النظرية النفعية وفق وجهة نظر النظرية النفعية فإن السلوك الأخلاقي هو الذي يقدم أعظم المنافع لأكبر عدد ممكن من الأشخاص ، وبناء عليه فإن القرار ينبغي أن يتخذ على أساس ما هو جيد لأكبر عدد من الأشخاص، ولأجل تطبيق هذه النظرية فإنه ينبغي دراسة كل الأشخاص الذين يتأثرون بالقرار ومن ثم اختيار الحل الذي يرضى أغلبهم وتطالب النظرية النفعية باختبار تأثيرات الفعل على الأشخاص المتأثرين به بما فهم الشخص القائم بالفعل، وبالتالي فإن الفعل يكون صحيحا من الناحية الأخلاقية إذا زادت منافعه الصافية الإجمالية عن المنافع الصافية الإجمالية لأي فعل آخر .
٢. نظرية الحقوق: إن السلوك الأخلاقي طبقا لهذه النظرية هو احترام وحماية الحقوق الأساسية للأشخاص مثل: الحرية والمساواة أمام القانون أو العدالة ، وتمتد هذه النظرية لتؤكد حقوق العاملين بالمنظمات مثل : حرية التعبير عن الرأي ، الخصوصية ، حق القبول أو الرفض ، الحق في الأمن

والسلامة المهنية ، المساواة ، وعليه فإن القرار أو السلوك الذي يجرد أو يحرم شخصا من حقوقه الأساسية يعد لا أخلاقيا.

٣. نظرية العدالة: السلوك الذي يمكننا اعتباره يقع تحت عنوان نظرية العدالة هو ذلك السلوك الذي يستند على القرارات الأخلاقية التي تتضمن معاملة كل الأشخاص بدون تحيز وبعادلة استرشادا وتطبيقا للقواعد والمعايير الأخلاقية ، وهذا المدخل يقيم الاعتبارات الأخلاقية لأي قرار على أساس الدرجة التي يؤثر بها القرار على كل شخص بشكل عادل، وتشمل العدالة هنا نوعين : عدالة توزيعية وعدالة إجرائية ، العدالة التوزيعية تقتضى عدالة المكافآت ، والعقوبات ، والنتائج في المنظمة ، إذ أنها تتأكد فيما إذا كان العاملين قد استلموا المكافآت التي تتناسب مع أدائهم أو أن لا توجد مكافآت أكثر أو أقل من اللازم قد أعطيت للعاملين، أما العدالة الإجرائية فأنها تتضمن تحقيق العدالة والانتظام في تطبيق القواعد والإجراءات، واستنادا إلى ما تقدم فإن أي خروج أو انتهاك لهذه القوانين يعد سلوكا لا أخلاقيا.

٤. نظرية الأنانية: وفق هذه النظرية يكون السلوك الأخلاقي هو ذلك السلوك الذي يستفيد منه الفرد أفضل استفادة في الأجل البعيد حيث يكون الاهتمام الجوهري للفرد هو التقدم وتحقيق طموحاته في المدى البعيد، وطبقا لوجهة النظر هذه يسعى الفرد وراء تحقيق الأشياء الإيجابية المرغوبة وتجنب الأشياء السلبية كالكذب والغش والخداع وذلك لأن تلك السلوكيات يطلها العقاب وحتى لا تؤثر على ما يطمح الوصول إليه في المدى البعيد، وبناء على ذلك فإن الأشخاص الذين يستندون في قراراتهم الأخلاقية على هذه النظرية يعتقدون بأن المصلحة الشخصية ينبغي أن تعظم ما دامت لا تلحق الضرر بالآخرين، خاصة أن تلك المصلحة الشخصية تجبرهم على التعامل مع الأشخاص والمنظمات الأخلاقية.

٥. النظريات التي تركز على سمات القائد وهي تلك النظريات التي تستند إلى الفضيلة، والتي تركز على السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد الأخلاقي هو الذي يتمتع القائد بخصائص وسمات أخلاقية تميزه عن غيره من القادة وذلك يعني أن جذور التصرفات الأخلاقية تكمن في سمات الفرد الشخصية الموجهة لتصرفاته الأخلاقية، فهناك ما لا يقل عن خمسة صفات يتسم بها القائد: الأولى صفات فنية، الثانية صفات انسانية، الثالثة صفات تعليمية، الرابعة صفات رمزية، والخامسة صفات ثقافية،

وتسمى هذه الصفات "بقوة القيادة"، حيث أن صفات القائد الأخلاقي تتمثل في: رفع الوعي الأخلاقي، الثبات في تحمل المسؤولية، القدرة على صناعة القرارات طبقاً للقيم والأخلاق، بذل الجهود للتنسيق بين السياسات والممارسات، تقديم التعليم العملي للأخلاقيات عن النظري منها، التركيز على الإدراك، التركيز على التغيير الثابت والسريع، تفضيل العمل مع ذوي الأخلاق وترقيتهم، دعم وتأييد السلوكيات الأخلاقية للأفراد وذلك ما يجعله مثلاً ونموذجاً للآخرين يحتذى به.

٤,٣,٢ أبعاد القيادة الأخلاقية:

تتمثل أبعاد القيادة الأخلاقية في الآتي: (الرواس ٢٣، ٢٠)

١. السمات الشخصية الأخلاقية: ولعل من أهم السمات التي تتسم بها القيادة الأخلاقية الآتي:

- المصدقية تعتبر المصدقية هي السمة الأولية والأساسية للقيادة الإدارية بشكل عام والقيادة الأخلاقية بشكل خاص ويقصد بالمصدقية الوضوح والمكاشفة من جانب الأفراد والقادة ، بمعنى كشف الحقائق والمعلومات الضرورية والهامة المتعلقة بالعمل، وتفعيل النقاش البناء حول تلك المعلومات والحقائق، وهذا ما أكدته الهواري أن المصدقية هي إحدى أهم السمات الإنسانية التي تعين القادة الحقيقيين على توفير المشاركة الحقيقية لمروؤوسهم في العمل وبها يزداد اعتماد الطرفين على بعضهم البعض في تعظيم الأهداف المشتركة والمنشودة ، وبدونها قد يصعب الأخذ بالتوجه الديمقراطي في الإدارة، وبالتالي فإن القائد الذي يستطيع أن يكون صادقاً مع نفسه ومع الآخرين يمكنه أن يلهم الآخرين بأسلوب الثقة المتبادلة، ويستطيع تشجيعهم على تحمل المخاطرة والمسئولية في العمل ، فكونه صادقاً أو صريحاً مع الآخرين يخلق إحساساً قوياً بسلامة نواياه تجاه الآخرين التي تتيح لهم الثقة فيه والشعور بالأمان الكافي، الذي سيحولونه إلى اتباع توجيهات القائد بدون نقاش أو معارضة ، فالثقة تسمح للأفراد بقبول أوامر القيادة بشكل حماسي.

- النزاهة ويقصد بالنزاهة أن يقوم القائد بالربط بين القول والفعل وأن يتماشى ما يقوله مع ما يفعله ويحافظ على وعوده وتعهداته باستمرار ويمكن الوثوق به لأن تصرفاته وأفعاله تكون

متوقعة وغير مفاجئة للأتباع وتعد النزاهة أحد المكونات الأساسية الهامة في الشخصية وتتمثل في الثقة والإخلاص والعدل والأمانة وذلك ما يترتب عليه تحديد السلوكيات الصحيحة من الناحية الأخلاقية بغض النظر عن الضغوط الخارجية التي تمارس عليه، علاوة على ذلك، فإن النزاهة يمكن اعتبارها جانبا هاما للقيادات بصورة عامة، وإظهار النزاهة أمر هام لوضع الثقة في القائد وقبول الأتباع وجهة نظره وبالتالي فإن النزاهة تعتبر عنصر أساسي في سلوكيات القيادة الأخلاقية.

- الإيثار يعنى الإيثار تفضيل وتقديم الفرد المصلحة الجماعية أو العامة على المصلحة الفردية أو الشخصية، كما أنها تعبر عن سلوكيات تطوعية تعكس رغبة الفرد في مساعدة الآخرين بدون توقع أي عائد أو مقابل خارجي، ويمثل الإيثار حالة تحفيزية أو دافعية هدفها النهائي زيادة رفاهية أو سعادة الآخرين، ومن نماذج السلوكيات الإيثارية مشاركة القادة العاملين في تحديد العمل، وتعليمهم كيفية عملهم أو مساعداتهم في إنجاز الأعمال المتراكمة ويشكل الإيثار أحد العوامل الهامة لتطوير التوجه نحو المجتمع، فالإيثار يقدم الأساس الأخلاقي للقيادة، حيث أن القادة ذوى دوافع الإيثار يتميزون بصفات الكرم والرحمة وروح الأخوة والتواضع، ويكون لديهم شعور باحترام أتباعهم، وبذلك يمكن القول بأن مدى أخلاقية القائد تعتمد إلى حد بعيد على الدرجة التي يدفع بها القائد من خلال دوافعه الإيثارية. (الرواس ٢٠٢٣)

- العدالة وعدم التمييز تشير العدالة في مجال الأعمال إلى عدم التحيز أو التمييز في معاملة المرؤوسين، وأن يتصرف القائد بشكل نزيه ويحقق المساواة في المعاملة وطرح الخيارات العادلة، وأن يعامل الآخرين بطريقة سليمة وصحيحة ومتوازنة، وأن يقوم بأخذ خيارات مبدئية وعادلة ويرجع الاهتمام بموضوع العدالة التنظيمية في الأدب الإداري المعاصر إلى نظرية المساواة التي تنص على أن الفرد عادة ما يقارن بين معدل مدخلاته ومخرجاته مع معدل مدخلات ومخرجات الآخرين في العمل فإذا تساوت المعدلات بين الطرفين يشعر الفرد بعدالة المعاملة، وإذا لم تتساوى فيشعر بالظلم أو عدم العدالة في المعاملة، وبذلك يهتم العاملين في منظمات الأعمال.

٥,٣,٢ تأثيرات القيادة الأخلاقية:

إن القيادة سلوك اجتماعي لتحقيق أهداف مخططة وتفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه يؤثر فيهم ويتأثر بهم ، فهي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ومفتاح الإدارة، وتعد أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية فهي تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية داخل المنظمة ، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها من خلال تأثيرها في سلوك العاملين بشكل خاص، وفي السلوك التنظيمي بشكل عام وتتمثل فيما يلي: (نور الدين ٢٠٢١)

التأثيرات الإيجابية للقيادة الأخلاقية على العاملين يؤثر السلوك الأخلاقي للقيادة تأثيرا كبيرا في السلوك الأخلاقي للعاملين داخل المنظمة، إذ تعد القيادة مسؤولة عن المعايير التي تحكم سلوك العاملين ، فهي التي تشكل الانطباع الأخلاقي داخل المنظمة، وتعمل على خلق بيئة أخلاقية فعالة من خلال نشر الأنماط السلوكية المعيارية المأمولة، ونقل الرسائل الأخلاقية للاتباع ويتم ذلك عن طريق الاتصال والتأثير في التابعين، كما أن القيادة الأخلاقية تؤثر في رفاة أتباعها من خلال بناء علاقات تبادلية بينها وبين العاملين مما يشعر العاملين بتقديرهم ومدى أهميتهم داخل المنظمة، ويزيد من دافعيتهم ومشاركتهم في أمور وقضايا عمل المنظمة ، وهذا ما أكدته البعض أن القيادة الأخلاقية تقوم بتطوير علاقات تبادلية عالية الجودة مع مرؤوسهم من خلال فتح قنوات الاتصال والتواصل الصريح واتخاذ القرارات التي تحقق التكامل بين أهداف المنظمة والعاملين فيها إلى أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على رضا والتزام العاملين داخل المنظمة، وهذا ما أكدته (Sutherland) حيث أوضح أن هناك علاقة ارتباط قوية بين القيادة الأخلاقية والرضا والتزام الوظيفي لدى العاملين ، حيث أن سلوكيات القيادة الأخلاقية التي تتمثل في احترام العاملين والاستماع إليهم وتحقيق العدالة في التعامل معهم داخل اطار العمل يؤدي إلى التأثير بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للعاملين ، وأوضح كل من مباشر على مناخ العمل داخل المنظمة وتتمثل تلك التأثيرات في : (مباركي ٢٠٢٤)

- الوقوف على الأخطاء وتصحيحها مناقشة المشكلات ومعالجتها بشكل مستمر.
- اتخاذ القرارات الأخلاقية.
- دعم وتشجيع السلوك الأخلاقي.
- خلق نماذج الدور للسلوكيات الملائمة من الناحية الاجتماعية.

- تحديث وتطوير سياسات المنظمة.
- التوجه الأخلاقي للمنظمة.
- زيادة الثقة في الإدارة.
- زيادة التعلم التنظيمي.
- ارتفاع مستوى الرضا عن العمل وزيادة الالتزام التنظيمي.
- زيادة القدرة على الإبداع والابتكار داخل مكان العمل.

وكنتيجة لما سبق نجد أن القيادة الأخلاقية في المنظمة تعد نظاما فكريا قائما على وضع قواعد تتضمن ما ينبغي عمله وتتمثل نقطة البداية لفهم القيادة الأخلاقية في القيم التي تتحدد بالشرف والأمانة والعدالة والاستقامة، وتحميل الآخرين مسؤولية تصرفاتهم، وذلك يؤدي إلى إدراك العاملين القيادة الأخلاقية وأخذها كنموذج يحتذى به، وزيادة رضائهم عن القادة ، وارتفاع رضائهم الوظيفي وتقوية التزامهم الوجداني واندماجهم داخل العمل وصولاً بذلك إلى تحقيق كل من أن القيادة الأخلاقية تؤثر بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي، حيث تؤدي سلوكيات القيادة الأخلاقية إلى زيادة التزام العاملين وذلك نتيجة التواصل والاحترام المتبادل بينهم.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة

١,٣ مقدمة:

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.

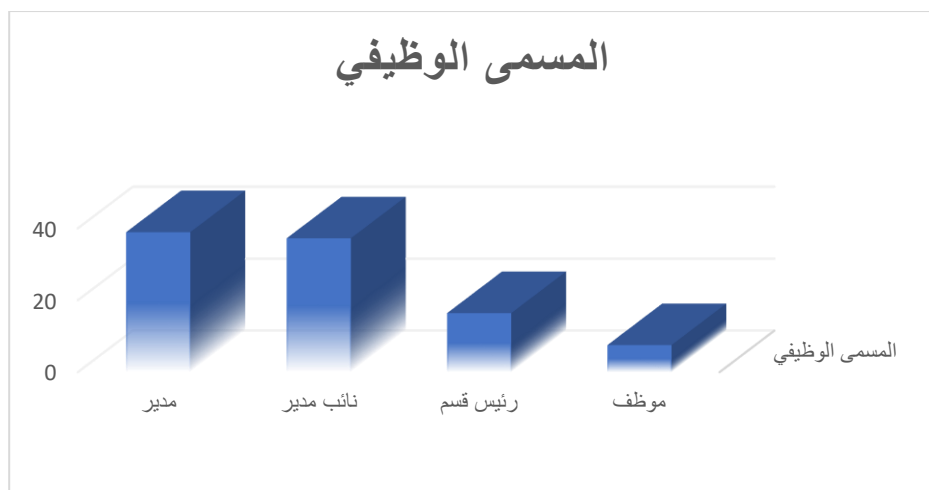
٢,٣ مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع أعضاء الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة للمجتمع الأصلي قدر عددها ب (٢٩٣) فرا ، والجدول (١، ٢، ٣، ٤) يوضح توزيع عينة الدراسة:

الجدول (١، ٢، ٣، ٤) والأشكال (١، ٢، ٣، ٤) توزيع عينة الدراسة حسب الهيئة

جدول (١) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرالمسمى الوظيفي

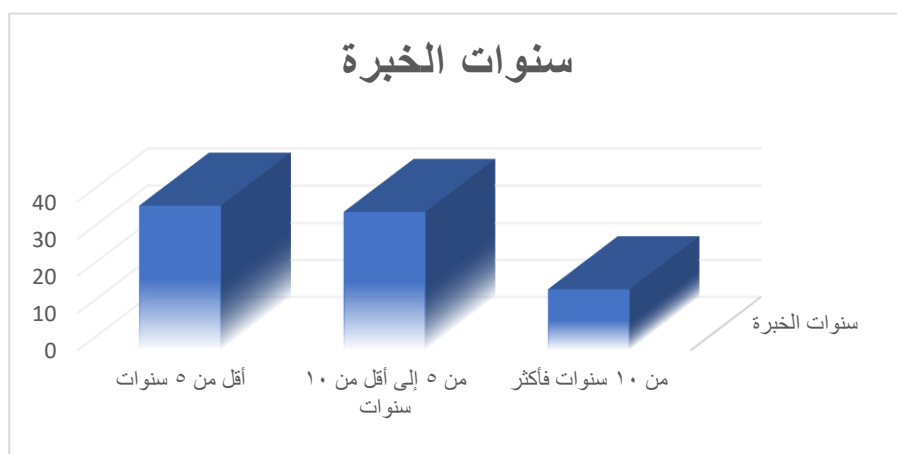
الوزن النسبي	العدد	المتغير	
٪٣٨,٩	١١٤	مدير	المسمى الوظيفي
٪٣٧,٢	١٠٩	نائب مدير	
٪١٦,٤	٤٨	رئيس قسم	
٪٧,٥	٢٢	موظف	
٪١٠٠,٠	٢٩٣	الإجمالي	



شكل (١) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

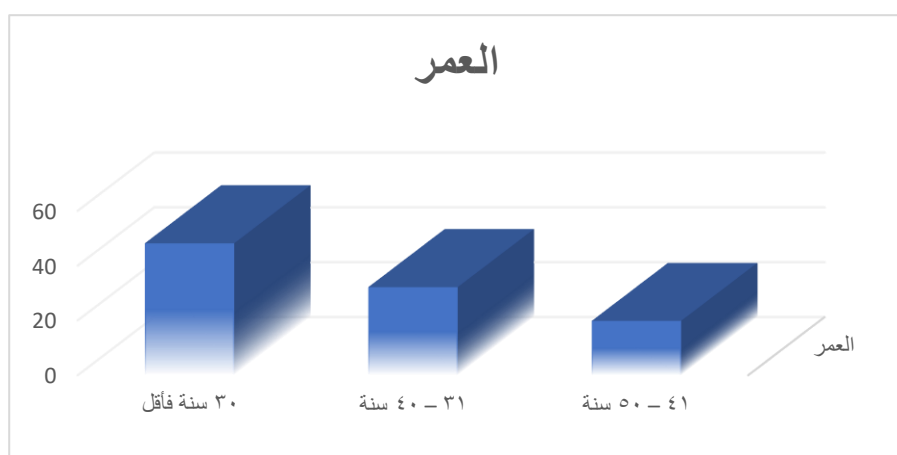
الوزن النسبي	العدد	المتغير	
١٢,٦٪	٣٧	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٣٠,٤٪	٨٩	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
٥٧,٠٪	١٦٧	من ١٠ سنوات فأكثر	
١٠٠,٠٪	٢٩٣	الإجمالي	



شكل (٢) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

جدول (٣) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

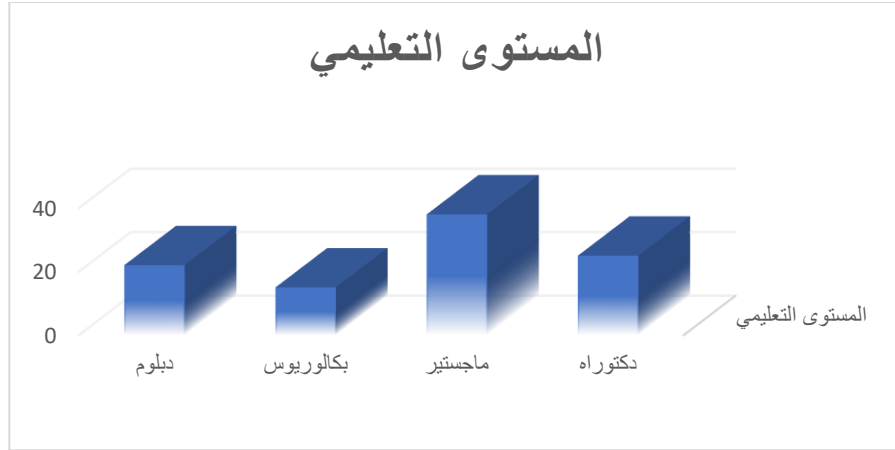
الوزن النسبي	العدد	المتغير	
٤٨,١٪	١٤١	٣٠ سنة فأقل	العمر
٣٢,١٪	٩٦	٣١ - ٤٠ سنة	
١٩,٨٪	٥٨	٤١ - ٥٠ سنة	
١٠٠,٠٪	٢٩٣	المجموع	



شكل (٣) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

جدول (٤) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الوزن النسبي	العدد	المتغير	
٢٢٪	67	دبلوم	المستوى التعليمي
١٥٪	186	بكالوريوس	
٣٨٪	24	ماجستير	
٢٥٪	١٥	دكتوراه	
١٠٠,٠٪	٢٩٣	المجموع	



شكل (٤) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

فيما يتعلق بتوزيع العينة حسب المسمى الوظيفي في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة، يشكل المديرون النسبة الأكبر من العينة بـ ٣٨,٩٪. تعكس هذه النسبة العالية التركيز على القادة التنفيذيين في الهيئة، الذين يلعبون دوراً رئيسياً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذ سياسات الجودة. يمثل نواب المديرين ٣٧,٢٪ من العينة، مما يدل على دورهم الحاسم في دعم المديرين وتنفيذ الاستراتيجيات على المستوى التنفيذي. يشكل رؤساء الأقسام ١٦,٤٪، وهو ما يعكس أهمية القيادة المتوسطة في تنسيق الأنشطة اليومية وضمان تحقيق الأهداف التشغيلية. أما الموظفون، فيشكلون ٧,٥٪ من العينة، مما يشير إلى التركيز الأكبر على الأدوار الإدارية في هذه الدراسة.

يمثل العاملون في الهيئة الذين لديهم أقل من ٥ سنوات خبرة ١٢,٦٪ من العينة. تعكس هذه النسبة التركيز على الموظفين الجدد لدراسة تأثير برامج التدريب والتطوير المبكر. أما العاملون الذين لديهم خبرة تتراوح بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات فيشكلون ٣٠,٤٪، مما يشير إلى أهمية دراسة الفئة التي تمتلك خبرة متوسطة لتقييم تطور مهاراتهم واندماجهم في الهيئة. بينما يمثل العاملون الذين لديهم ١٠ سنوات فأكثر ٥٧,٠٪ من العينة، مما يعكس تمثيلاً عالياً للموظفين ذوي الخبرة الطويلة والذين يقدمون رؤى قيمة حول فعالية السياسات والإجراءات الطويلة الأمد في الهيئة.

تشكل الفئة العمرية ٣٠ سنة فأقل ٤٨,١٪ من العينة، مما يشير إلى تركيز الدراسة على الفئة الشبابية وفهم توقعاتهم وتحدياتهم في بيئة العمل الحديثة. بينما تمثل الفئة العمرية من ٣١ إلى ٤٠ سنة

نسبة ٣٢,١٪، مما يعكس تمثيلاً جيداً للفئة المتوسطة العمر والتي تجمع بين الخبرة النسبية والحيوية. أما الفئة العمرية من ٤١ إلى ٥٠ سنة، فيمثلون ١٩,٨٪ من العينة، مما يعكس تمثيلاً للفئة الأكبر سنًا، ولكن بنسبة أقل.

ويشكل حاملو درجة الدبلوم ٢٢,٩٪ من العينة، مما يعكس تمثيلاً لفئة الحاصلين على الدبلوم والمهارات التطبيقية المهنية. بينما يشكل حاملو درجة البكالوريوس النسبة الأكبر بـ ٦٣,٥٪، مما يعكس أهمية هذا المستوى التعليمي باعتباره الأكثر شيوعاً بين الموظفين. أما حاملو درجات الماجستير فيمثلون ٨,٣٪ من العينة، مما يعكس تمثيلاً للفئة الحاصلة على درجات عليا والتي تلعب دوراً متزايداً في تطوير السياسات والإدارة. في حين يشكل حاملو الدكتوراه ٥,٢٪، مما يشير إلى تمثيل منخفض للفئة الحاصلة على أعلى الدرجات التعليمية والذين غالباً ما يشغلون مناصب قيادية واستشارية عليا.

٣,٣ أدوات الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة الأولى المتمثلة في أعضاء الهيئة ، وتكونت من:

- القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين
- والقسم الثاني: يتكون من ثلاثة أدوات (استبانة القيادة الأخلاقية، واستبانة الالتزام التنظيمي، واستبانة الإبداع الإداري).

استبانة القيادة الأخلاقية:

وتتكون من ثلاث مجالات بواقع (٣٠) مفردة موزعة كالآتي:

- المجال الأول: الصفات والخصائص الشخصية، ويتكون من (١٠) فقرات.
- المجال الثاني: السلوكيات الإدارية، ويتكون من (١٠) فقرات.
- المجال الثالث: العلاقات الإنسانية، ويتكون من (١٠) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بدرجة كبيرة جدا، و موافق بدرجة كبيرة، و موافق بدرجة متوسطة، و موافق بدرجة قليلة، و موافق بدرجة قليلة جدا) لفقرات الاستبانة بحيث تمثل الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب نفسه.

صدق الاستبانة:

• **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 (٣٠) فرد من خارج عينة الدراسة. وقد جاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات "والدرجة الكلية للمجال وبين المجالات

والاستبانة ككل

معاملات الارتباط				رقم الفقرة
الصفات والخصائص الشخصية	السلوكيات الإدارية	العلاقات الإنسانية	الاستبانة ككل	
.874**				١
.0891**				٢
.940**				٣
.851**				٤

			.831**	۵
			.858**	۶
			.919**	۷
			.925**	۸
			.889**	۹
			.824**	۱۰
		.908**		۱۱
		.838**		۱۲
		.923**		۱۳
		.905**		۱۴
		.804**		۱۵
		.756**		۱۶
		.856**		۱۷
		.927**		۱۸
		.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 ٠,٠١				

يوضح جدول (٥) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات والدرجة الكلية لكل مجال وبين الدرجة الكلية لكل مجال والاستبانة ككل، حيث تبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) وبذلك تعد الأداة صادقة لما وضعت لقياسه.

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، ٢٠١٩). وقد تحققت الباحثة من ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ والتجزئة النصية بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية المكونة من (٣٠) فرد من خارج عينة الدراسة وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (٦): ثبات استبانة القيادة الأخلاقية وفقاً لمعامل كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية

المجال	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
		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 (٦) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (٠,٩٦٧،٠,٩٥) ، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (٠,٩٨٣)، وأن قيم التجزئة النصفية مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (٠,٩٨٤،٠,٩٨١)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (٠,٩٩١) ، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للاستخدام.

٤,٣ استبانة الالتزام التنظيمي:

تكونت من ثلاث مجالات بواقع (٢٤) مفردة موزعة كالتالي:

- المجال الأول: الالتزام العاطفي، يتكون من (٩) فقرات.
- المجال الثاني: الالتزام الاستمراري، يتكون من (٨) فقرات.
- المجال الثالث: الالتزام المعياري، يتكون من (٧) 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 (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب نفسه.

• 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 (٣٠) فرد من خارج عينة الدراسة. والجدول التالي يبين نتائج ذلك:

جدول (٧) 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**	١
			.882**	٢
			.808**	٣
			.712**	٤
			.697**	٥
			.745**	٦
			.848**	٧
			.749**	٨
			.795**	٩
		.744**		١٠
		.808**		١١
		.837**		١٢

		.745**		١٣
		.875**		١٤
		.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 ٠,٠١.				

يوضح جدول (٧) 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.

ثبات استبانة الالتزام التنظيمي Reliability:

وقد تحقق الباحث من ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ والتجزئة النصية بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية المكونة من (٣٠) فرد من خارج عينة الدراسة وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (٨): ثبات استبانة الالتزام التنظيمي وفقًا لمعامل كرونباخ ألفا والتجزئة النصية

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

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (٨) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (٠,٩٥٨،٠,٩٠٣) ، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (٠,٩٦٩)، وأن قيم التجزئة النصية مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (٠,٩٨٢،٠,٩٤٣)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (٠,٩٨٧) ، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائيًا. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية .

جدول (٩) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات والدرجة الكلية لكل مجال والدرجة

الكلية لكل مجال والدرجة الكلية للاستبانة

رقم الفقرة	معاملات الارتباط				
	الأصالة	الطلاقة الفكرية	المرونة	الحساسية للمشكلات	الاستبانة ككل
١	.٨٦٣**				

				.۸۵۳**	۲
				.۸۵۷**	۳
				.۸۹۵**	۴
				.۹۰۱**	۵
				.۸۵۷**	۶
				.۸۷۷**	۷
				.۸۸۵**	۸
				.۸۳۵**	۹
			.۸۴۷**		۱۰
			.۸۷۳**		۱۱
			.۹۱۹**		۱۲
			.۸۸.**		۱۳
			.۹۶۱**		۱۴
			.۸۹۳**		۱۵
		.۸۲.**			۱۶
		.۹۱۷**			۱۷
		.۸۸۵**			۱۸
		.۸۸۷**			۱۹
		.۹۱.**			۲۰
		.۸۵۵**			۲۱
		.۸۳۶**			۲۲
		.۸۹۵**			۲۳
	.۸۴۲**				۲۴

٢٥				.٨٣٨**	
٢٦				.٨٩٦**	
٢٧				.٩١٣**	
٢٨				.٨٩٧**	
٢٩				.٨٨٤**	
٣٠				.٨٩٢**	
٣١				.٩١٣**	
الأصالة					.٩٧٤**
الطلاقة الفكرية					.٩٥٥**
المرونة					.٩٧٤**
الحساسية للمشكلات					.٩٧١**
** الارتباط دال عند مستوى ٠,٠١					

يوضح جدول (٩) 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.

ثبات الاستبانة Reliability:

وقد تحقق الباحث من وقد تحققت الباحثة من ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ والتجزئة النصية بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية المكونة من (٣٠) فرد من خارج عينة الدراسة وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (١٠) نتائج قياس ثبات استبانة الإبداع الإداري وفقًا لمعامل كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية

المجال	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
		قبل التعديل	بعد التعديل
الأصالة	٠,٩٥٩	٠,٩٧٥	٠,٩٨٧
الطلاقة الفكرية	٠,٩٤	٠,٩٣٨	٠,٩٦٨
المرونة	٠,٩٥٦	٠,٩٤٨	٠,٩٧٣
الحساسية للمشكلات	٠,٩٦	٠,٩٦٣	٠,٩٨١
الدرجة الكلية للاستبانة	٠,٩٨٧	٠,٩٩١	٠,٩٩٥

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (١٠) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (٠,٩٦,٠,٩٤) ، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (٠,٩٨٧) ، وأن قيم التجزئة النصفية مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (٠,٩٦٨,٠,٩٨٧) ، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (٠,٩٩٥) ، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائيًا. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية

٥,٣ 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 (S) Kolmogorov-Smirno Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (٢٣,٣).

جدول (١١): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
القيادة الأخلاقية	٠,٠٧	٠,١٥٩
الالتزام التنظيم	٠,٠٦٤	٠,٢٣٥
الإبداع الإداري	٠,٠٨١	٠,٦٢٣

يتبين من جدول (١٠) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

• الأساليب الإحصائية المستخدمة:

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

١. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
٢. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
٣. اختبار كرونباخ ألفا Cronbach's alpha لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
٤. اختبار كولموجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
٥. 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.
٦. اختبار (AMOS) واختبار (Sobel) لدراسة تأثير المتغير الوسيط.

٧. 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.

٨. اختبار شيفيه للمقارنة البعدية (Scheffe)، لبيان دلالة الفروق للفرضيات التي تم رفضها.

٩. وقد تم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة المعتمدة حسب الجدول الآتي

(ملح ٢٠٠٠ م، ص ٤٢)

الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

١,٤ مقدمة

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.

٢,٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

إجابة التساؤل الأول: الذي ينص على: "ما واقع القيادة الأخلاقية لدى الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة؟"، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة فيما يلي:

جدول (١٢): 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	٢٩٣	٣,٦٥	١,٠٠٣	٪٧٣,٠١	١	كبيرة
السلوكيات الإدارية	٢٩٣	٣,٥٧	٠,٩٣٣	٪٧١,٤٩	٢	كبيرة
العلاقات الإنسانية	٢٩٣	٣,٥٦	١,٠٠١	٪٧١,٢٤	٣	كبيرة
الدرجة الكلية للاستبانة	٢٩٣	٣,٥٩	٠,٩٥	٪٧١,٩١		كبيرة

من جدول (١٢) 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 (٣,٥٩) بوزن نسبي (٧١,٩١٪)، وهذا يعني أن مستوى القيادة الأخلاقية جاء بدرجة كبيرة لدى أفراد العينة على الدرجة الكلية ومجالات الاستبانة، ويعزو الباحث النتيجة لكون الموظفين بالهيئة يشعرون بالأثر الأخلاقي في التعامل والاتصال والتواصل لدى رؤساء الأقسام، ولإدراك رؤساء الأقسام لأهمية القيادة الأخلاقية في تعزيز ثقة الأفراد بأنفسهم وبقيادتهم وبالمجتمع الذي ينتمون إليه، وانخفاض التوتر والقلق داخل المؤسسة، بالإضافة لانخفاض الممارسات اللاأخلاقية، والاستجابة السريعة للقرارات الإدارية، وزيادة الانتماء للهيئة ، ودورها الفاعل في إمداد الموظفين بالهيئة بثقافة قوية تضفي المصداقية والشرعية لرؤية الهيئة.

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 (٣,٦٥)، تلاه مجال السلوكيات الإدارية بمتوسط حسابي (٣,٥٧)، وأخيراً مجال العلاقات الإنسانية بمتوسط حسابي حسب الترتيب (٣,٥٦).
- ويعزو الباحث النتيجة إلى اتصاف رؤساء الأقسام بالخصائص والصفات الشخصية الأخلاقية، وتمثلهم للأمانة والنزاهة والصدق وإظهار القدوة الحسنة في تعاملاتهم وسلوكياتهم وتقبلهم للنقد، وفي تفاعلهم مع الموظفين بالهيئة بشكل شبه يومي.
- وجاء المجال الثاني السلوكيات الإدارية في المرتبة الثانية، ويعزو الباحث النتيجة إلى تحلي الهيئة بالمسؤولية المهنية والأخلاقية التي تسود المجتمع الأكاديمي، والموضوعية في كافة الممارسات الإدارية.
- أما العلاقات الإنسانية فجاءت بالمرتبة الأخيرة.

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 (١٣).

جدول (١٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة لكل فقرة من

فقرات مجال "الصفات والخصائص الشخصية"

رقم الفقرة	الفقرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
١٠	يتعامل باحترام مع الموظفين بالهيئة.	٢٩٣	٣,٨٩	١,١٠	٪٧٧,٧٥	١	كبيرة
١	يتحرى رئيس القسم الصدق في التعامل مع الموظفين بالهيئة.	٢٩٣	٣,٧٤	١,١٤	٪٧٤,٨٨	٢	كبيرة
٢	يتمثل النزاهة في تصرفاته	٢٩٣	٣,٧٣	١,١٠	٪٧٤,٦٨	٣	كبيرة
٦	يحرص على الألفة بين الموظفين بالهيئة.	٢٩٣	٣,٦٨	١,١٢	٪٧٣,٦٥	٤	كبيرة
٩	يحرص على تحقيق العدالة بين الموظفين بالهيئة.	٢٩٣	٣,٦٤	١,١٨	٪٧٢,٧٦	٥	كبيرة
٥	يعكس القدوة الحسنة في سلوكه مع الآخرين.	٢٩٣	٣,٦٢	١,١٧	٪٧٢,٤٩	٦	كبيرة

٧	يسعى لحل الخلافات بين الموظفين بالهيئة ضمن الأنظمة والتعليمات.	٢٩٣	٣,٦١	١,١٣	%٧٢,٢٩	٧	كبيرة
٨	ينسب النجاح إذا تحقق للفريق الذي أنجزه.	٢٩٣	٣,٦٥	١,١٧	%٧١,٢٦	٨	كبيرة
٣	يتحمل مسؤولية أخطائه.	٢٩٣	٣,٥٥	١,١٤	%٧٠,٩٩	٩	كبيرة
٤	يتقبل النقد برحابة صدر.	٢٩٣	٣,٤٧	١,١٩	%٦٩,٣٥	١٠	كبيرة
	الدرجة الكلية	٢٩٣	٣,٦٥	١,٠٠٣	%٧٣,٠١		كبيرة

من جدول (١٣) 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 (٣,٦٥) وبوزن نسبي (٧٣,٠١)٪، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث النتيجة إلى أن وجهات نظر الموظفين في الهيئة 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 الموظفين بالهيئة و تعكس سلوك رئيس القسم كقدوة حسنة للمرؤوسين الذي يلتزم الخلق الحسن في تعامله وفي الاتصال والتواصل الفعال مع الموظفين ، 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.

- جاءت الفقرة العاشرة: "يتعامل باحترام مع الموظفين بالهيئة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣٨٩)، تلاها الفقرة الأولى يتحرى رئيس القسم الصدق في التعامل مع الموظفين بالهيئة " بمتوسط حسابي (٣٧٤) ، ثم الفقرة الثانية، ثم الفقرة السادسة، ثم الفقرة التاسعة، ثم الفقرة الخامسة، ثم الفقرة السابعة، ثم الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي على التوالي (٣٧٣، ٣٦٨٣، ٣٦٤، ٣٦٢، ٣٦١ ٣٥٥ ٣،) ، ثم الفقرة الثالثة "يتحمل مسؤولية أخطائه"، بمتوسط حسابي (٣٥٥)، وأخيراً الفقرة الرابعة "يتقبل النقد برحابة صدر" بأقل متوسط حسابي بلغ (٣٤٧).
- ويعزو الباحث النتيجة لكون التعامل باحترام من الصفات الهامة لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤثر العلاقة في الهيئة ما بين القيادة الأخلاقية والموظفين . كما أن تعزيز رؤساء الأقسام كقيادة أخلاقية للمناخ الأخلاقي داخل الهيئة ينعكس 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 (٣٤٧) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث 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 (١٤).

جدول (١٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات

مجال " السلوكيات الإدارية "

رقم الفقرة	الفقره	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
٢	يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات المنظمة للعمل.	٢٩٣	٣,٨٧	٠,٩٩	٪٧٧,٤١	١	كبيرة
٤	يراعي البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات الإدارية.	٢٩٣	٣,٧٤	١,٠٧	٪٧٤,٨١	٢	كبيرة
٨	يقدم كافة التسهيلات والإمكانيات اللازمة لنجاح العمل في القسم.	٢٩٣	٣,٦٢	٠,١٥	٪٧٢,٣٥	٣	كبيرة
١	يعمل رئيس القسم بجد لتحقيق رؤية الهيئة.	٢٩٣	٣,٦٠	١,٠٦	٪٧٢,٠٨	٤	كبيرة
٣	يعزز الجوانب الإيجابية لدى الموظفين بالهيئة.	٢٩٣	٣,٥٨	١,١١	٪٧١,٥٤	٥	كبيرة
٥	يشارك الموظفين بالهيئة في اتخاذ القرارات.	٢٩٣	٣,٥٧	١,١٦	٪٧١,٤٧	٦	كبيرة

٧	يعتمد الموضوعية في تقييم الموظفين بالمهنية وفق معايير واضحة ومحددة.	٢٩٣	٣,٥٦	١,١٣	%٧١,٢٦	٧	كبيرة
٦	يقوم بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين بالمهنية.	٢٩٣	٣,٤٢	١,١٤	%٦٨,٣٣	٨	كبيرة
٩	يوفر تغذية راجعة للموظفين بالمهنية.	٢٩٣	٣,٤١	١,١٣	%٦٨,٢٦	٩	كبيرة
١٠	يوفر فرص التنمية المهنية للموظفين بالمهنية.	٢٩٣	٣,٣٧	١,١٦	%٦٧,٣٧	١٠	متوسطة
	الدرجة الكلية	٢٩٣	٣,٥٧	٠,٩٣٣	%٧١,٤٩		كبيرة

من جدول (١٤) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لهذا المجال جاءت كبيرة باستثناء الفقرة الأخيرة "يوفر فرص التنمية المهنية للموظفين بالمهنية" جاءت بدرجة متوسطة، كما جاء المتوسط الحسابي للمجال ككل بدرجة كبيرة ، بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال "السلوكيات الإدارية" يساوي (٣,٥٧) وبوزن نسبي (%٧١,٤٩) ، ويعزو الباحث 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 الهيئة ، وتهيئة المناخ الأخلاقي المناسب لتحقيق الأهداف.

- جاءت الفقرة الثانية " يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات المنظمة للعمل " في الترتيب الأول وبمتوسط حسابي (٣,٨٧) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى إيمانه بأهمية الالتزام بالقوانين والتعليمات في استقرار العمل، وتحقيق رؤية وأهداف الهيئة بكل سلاسة، وأن هذا الالتزام هو مطلب للنجاح والاستمرار في العمل، وسبب رئيس للرضا الوظيفي نتيجة التزام القيادة بتطبيق القوانين والسلطة بعدالة ومساواة ، تلاها الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٧٤) ثم الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي (٣,٦٢)، ثم الفقرة الأولى (٣,٦٠) ، ثم الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٥٨) ثم الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٥٧) ، ثم الفقرة السابعة بمتوسط حسابي (٣,٥٦)، ثم الفقرة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٤٢) ثم الفقرة التاسعة " يوفر تغذية راجعة للموظفين بالهيئة " بمتوسط حسابي (٣,٤١) وبدرجة كبيرة، وأخيرًا الفقرة العاشرة " يوفر فرص التنمية المهنية للموظفين بالهيئة " بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٧) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث 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.

تحليل فقرات مجال " العلاقات الإنسانية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (١٥).

جدول (١٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات

مجال " العلاقات الإنسانية "

رقم الفقرة	الفقرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
٥	يعمل مع الزملاء بروح التعاون.	٢٩٣	٣,٦٨	١,١٤	٪٧٣,٥٢	١	كبيرة

٨	يحافظ على أسرار الموظفين بالهيئة الشخصية.	٢٩٣	٣,٦٦	١,٢١	%٧٣,٢٤	٢	كبيرة
٢	يدعم الحوار والنقاش بحرية في بيئة العمل.	٢٩٣	٣,٦٢	١,٠٩	%٧٢,٤٢	٣	كبيرة
٤	يحرص على بناء علاقات مع الزملاء.	٢٩٣	٣,٦١	١,١٣	%٧٢,٢٢	٤	كبيرة
٩	يتعامل مع الموظفين بالهيئة بموضوعية بعيداً عن العلاقات الشخصية.	٢٩٣	٣,٦١	١,١٨	%٧٢,١٥	٥	كبيرة
١٠	يعزز ثقة الموظفين بالهيئة ببعضهم.	٢٩٣	٣,٥٧	١,١٧	%٧١,٤٧	٦	كبيرة
٣	يهتم بالحاجات الإنسانية للموظفين بالهيئة.	٢٩٣	٣,٥٦	١,١٤	%٧١,١٩	٧	كبيرة
٦	يشارك الموظفين بالهيئة مناسباتهم الاجتماعية.	٢٩٣	٣,٥٠	١,١٨	%٦٩,٩٧	٨	كبيرة
١	يشجع رئيس القسم الموظفين بالهيئة الجدد باستمرار.	٢٩٣	٣,٤٧	١,١٤	%٦٩,٣٥	٩	كبيرة

٧	يستثمر علاقاته مع المجتمع المحلي لمصلحة الهيئة.	٢٩٣	٣,٣٤	١,١٧	٪٦٦,٨٣	١٠	متوسطة
	الدرجة الكلية	٢٩٣	٣,٥٦	١,٠٠١	٪٧١,٢٤		كبيرة

من جدول (١٥) 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 (٣,٥٦) وبوزن نسبي (٧١,٢٤٪)، ويعزو الباحث النتيجة إلى وعي الهيئة بأهمية العلاقات الإنسانية وإقامة علاقات ودية مع الموظفين بالهيئة تقوم على الاحترام والمشاركة وتبادل الخبرات، وتلبية حاجات الموظفين بالهيئة 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 والهيئة ككل.
- جاءت الفقرة الخامسة "يعمل مع الزملاء بروح التعاون" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٦٨) وبدرجة كبيرة، ويعزو الباحث 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 ، تلاها الفقرة الثامنة "يحافظ على أسرار الموظفين بالهيئة الشخصية بمتوسط حسابي (٣,٦٦) وبدرجة كبيرة، ثم الفقرة الثانية (٣,٦٢)، ثم الفقرة الرابعة (٣,٦١)، ثم الفقرة التاسعة (٣,٦١)، ثم الفقرة العاشرة (٣,٥٧)، ثم الفقرة الثالثة (٣,٥٦)، ثم الفقرة السادسة بمتوسط حسابي (٣,٥٠) ثم الفقرة الأولى يشجع رئيس القسم الموظفين بالهيئة الجدد باستمرار في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٤٧) وبدرجة

كبيرة، وأخيرًا الفقرة السابعة يستثمر علاقاته مع المجتمع المحلي لمصلحة الهيئة " بمتوسط حسابي (٣,٣٤) وبدرجة متوسطة، ويعزو الباحث 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.

إجابة التساؤل الثاني: الذي ينص على: " ما واقع الالتزام التنظيمي لدى الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة؟"، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة فيما يلي:

جدول (١٦): 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	١	٪٧٥,١٨	٠,٩٤	٣,٧٦	٢٩٣	الالتزام المعياري
كبيرة	٢	٪٧٣,٦٦	٠,٨٢	٣,٦٨	٢٩٣	الالتزام الاستمراري
كبيرة	٣	٪٧٢,٩٨	٠,٨٤	٣,٦٥	٢٩٣	الالتزام العاطفي
كبيرة		٪٧٣,٨٥	٠,٨٢	٣,٦٩	٢٩٣	الدرجة الكلية

من جدول (١٦) 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 (٣,٦٩) وبوزن نسبي (٪٧٣,٨٥)، ويعزو الباحث النتيجة لكون الموظفين يشعرون برغبة رؤساء الأقسام في الهيئة بالبقاء والاستمرار بعملهم في الهيئة، بما يعكس انتماءهم تجاه جامعتهم التي يعملون بها، ويبذلون جهودهم لتحقيق أهدافها، ويستشعرون تطابق قيمهم وقيم الهيئة

وارتباطهم وحبهم للهيئة و لمهنتهم، 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 المعيارى فى الترتيب الأول بأعلى متوسط حسابى (٣,٧٦) بدرجة كبيرة، تلاه مجال الالتزام الاستمرارى بمتوسط حسابى (٣,٦٨) بدرجة كبيرة، وأخيراً مجال الالتزام العاطفى بمتوسط حسابى (٣,٦٥) وبدرجة كبيرة.

وفيما يلي تفصيل لفقرات كل مجال منفردة:

- تحليل فقرات مجال "الالتزام العاطفى"

تم استخدام المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى والوزن النسبى والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة فى جدول (١٧).

جدول (١٧): المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى والوزن النسبى والترتيب والدرجة لكل فقرة من

فقرات مجال "الالتزام العاطفى"

رقم الفقرة	الفقرة	العينة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الوزن النسبى	الترتيب	الدرجة
٢	يشعر بالفخر كونه أحد الأفراد العاملين فى الهيئة.	٢٩٣	٣,٨٤	٠,٩٥	٪٧٦,٧٢	١	كبيرة
٧	يملك شعورا قويا بالانتماء للهيئة.	٢٩٣	٣,٧٨	١,٠٤	٪٧٥,٧٠	٢	كبيرة

٦	يرى أن جامعته تستحق الولاء من قبل الموظفين بالهيئة فيها.	٢٩٣	٣,٧٥	١,٠٤	%٧٤,٩٥	٣	كبيرة
٣	يلتزم بدرجة عالية تجاه عمله.	٢٩٣	٣,٧٤	١,٠٥	%٧٤,٧٤	٤	كبيرة
٩	يشعر بالسعادة إزاء عمله بالهيئة.	٢٩٣	٣,٧٣	١,٠٨	%٧٤,٦٨	٥	كبيرة
٨	تتوافق قيمه الشخصية والقيم السائدة في الهيئة.	٢٩٣	٣,٥٧	١,٠٩	%٧١,٣٣	٦	كبيرة
٤	يتعامل مع مشكلات العمل كأنها مشكلاته الخاصة	٢٩٣	٣,٥١	١,٠٥	%٧٠,١٠	٧	كبيرة
٥	يرتبط بعمله بدوافع ذاتية	٢٩٣	٣,٤٩	١,٠٤	%٦٩,٨٣	٨	كبيرة
١	يستمتع رئيس القسم بالحديث عن عمله.	٢٩٣	٣,٤٤	١,١١	%٦٨,٨١	٩	كبيرة
	الدرجة الكلية	٢٩٣	٣,٦٥	٠,٨٤	%٧٢,٩٨		كبيرة

من جدول (١٧) 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 (٣,٦٥) وبوزن

نسبي (٧٢,٩٨٪)، ويعزو الباحث النتيجة إلى المشاعر القوية التي يحملها رئيس القسم تجاه جامعته والارتباط والعلاقة القوية الوجدانية التي تربطه بالموظفين بالهيئة والتعامل كأُسرة واحدة في القسم، ما يسهم في بناء علاقات ودية اجتماعية فيما بينهم والاعتزاز بالهيئة التي يعملون فيها .

- جاءت الفقرة الثانية "يشعر بالفخر كونه أحد الأفراد العاملين في الهيئة" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٨٤) بدرجة كبيرة، تلاها الفقرة السابعة "يملك شعورا قويا بالانتماء للهيئة" بمتوسط حسابي (٣,٧٨) بدرجة كبيرة، ثم الفقرة السادسة (٣,٧٥)، ثم الفقرة الثالثة (٣,٧٤)، ثم الفقرة التاسعة (٣,٧٣)، ثم الفقرة الثامنة (٣,٥٧)، ثم الفقرة الرابعة (٣,٥١)، ثم الفقرة الخامسة "يرتبط بعمله بدوافع ذاتية (٣,٤٩) بدرجة كبيرة، وأخيرًا الفقرة الأولى " يستمتع رئيس القسم بالحديث عن عمله" وبمتوسط حسابي (٣,٤٤) وبدرجة كبيرة. ويعزو الباحث النتيجة إلى الانتماء، وحب واعتزاز رئيس القسم بجامعته وشعوره أنها تستحق الولاء والالتزام من طرفه واستعداده لبذل كافة الجهود من أجل تحقيق رؤية وأهداف الهيئة، وبذل كافة الجهود من أجل نجاحها ورفعها؛ ما يقلل من الغياب والنية في ترك العمل في الهيئة 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 (١٨).

جدول (١٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات

مجال "الالتزام الاستمراري"

رقم الفقرة	الفقرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
٢	يرغب رئيس القسم في الاستمرار بعمله في الهيئة.	٢٩٣	٣,٨٧	٠,٩٨	٪٧٧,٤٧	١	كبيرة

٧	يتطلع للحصول على ترقية وظيفية دائمة.	٢٩٣	٣,٨٠	٠,٩٧	%٧٥,٩٧	٢	كبيرة
٦	يمثل وجوده على رأس عمله استثمارا جيدا بالنسبة له.	٢٩٣	٣,٧٥	١,٠٢	%٧٥,٠٢	٣	كبيرة
٣	يشارك في اللجان التي تقدم خدمة لمصلحة الهيئة.	٢٩٣	٣,٧٠	١,٠١	%٧٣,٩٢	٤	كبيرة
٩	يعزز باستمرار العلاقات التي قامت بينه وبين زملائه في العمل.	٢٩٣	٣,٦٦	١,٠٥	%٧٣,١٧	٥	كبيرة
٨	يحقق ولاؤه للهيئة فوائد كثيرة.	٢٩٣	٣,٦٦	٠,٩٩	%٧٣,١٧	٦	كبيرة
٤	يحافظ على استمرارية علاقاته بالموظفين بالهيئة داخل الهيئة.	٢٩٣	٣,٦٢	١,١٢	%٧٢,٤٢	٧	كبيرة
٥	يرفض فرصة بديلة لعمله في الهيئة.	٢٩٣	٣,٤١	١,١٠	%٦٨,١٢	٨	كبيرة
	الدرجة الكلية	٢٩٣	٣,٦٨	٠,٨٢	%٧٣,٦٦		كبيرة

من جدول (١٨) 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 (٣,٦٨) وبوزن نسبي (٧٣,٦٦٪)، ويعزو الباحث النتيجة للشعور بالانتماء العميق للقسم والهيئة التي يعمل فيها، ورغبتهم بالاستمرار في العمل بجامعاتهم وعدم رغبتهم بمغادرتها، واستعدادهم لبذل كافة الامكانيات لتحقيق أهدافها ورفعها، أخذين بعين الاعتبار المكاسب والامتيازات الحالية والمستقبلية التي قد تعود عليهم حال الاستمرار في العمل في الهيئة .

- جاءت الفقرة الأولى "يرغب رئيس القسم في الاستمرار بعمله في الهيئة " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٨٧)، تلاها الفقرة الرابعة " يتطلع للحصول على ترقية وظيفية دائمة" بمتوسط حسابي (٣,٨)، ثم الفقرة السادسة (٣,٧٥) ، ثم الفقرة الخامسة (٣,٧)، ثم الفقرة السابعة (٣,٦٦)، ثم الفقرة الثانية (٣,٦٦) ، ثم الفقرة الثامنة" يحافظ على استمرارية علاقاته بالموظفين بالهيئة داخل الهيئة بمتوسط حسابي (٣,٦٢) وأخيرا الفقرة الثالثة " يرفض أي فرصة بديلة لعمله في الهيئة و بمتوسط حسابي (٣,٤١).

- ويعزو الباحث النتيجة إلى المكاسب والفوائد المادية والمعنوية التي تعود على رئيس القسم سواء في الحاضر أو المستقبل، بسبب استمراره بالعمل في هذه الهيئة ، وإدراكه للخسائر التي قد يتكبدها إذا ما ترك العمل في الهيئة ، والرغبة بقبول أي عمل يكلف به من أجل استمراره بالعمل في الهيئة .

-تحليل فقرات مجال " الالتزام المعياري "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (١٩).

جدول (١٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات

مجال "الالتزام المعياري"

رقم الفقرة	الفقرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
٦	يحرص على السمعة الأكاديمية للهيئة.	٢٩٣	٣,٨٦	١,٠١	٪٧٧,١٣	١	كبيرة
٣	يحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالهيئة.	٢٩٣	٣,٨٥	١,٠٦	٪٧٦,٩٣	٢	كبيرة
٧	يحافظ على أوقات العمل لإنجاز الأهداف.	٢٩٣	٣,٨٢	١,٠٥	٪٧٦,٤٥	٣	كبيرة
٤	يحث الموظفين بالهيئة على المحافظة على الممتلكات الخاصة للهيئة.	٢٩٣	٣,٧٤	١,٠١	٪٧٤,٨١	٤	كبيرة
٢	يشعر أن واجبه يحتم عليه بذل قصارى جهده لتحقيق أهداف الهيئة.	٢٩٣	٣,٧٢	١,٠٥	٪٧٤,٤٠	٥	كبيرة
٥	يحرص على الحصول على المعلومات الهامة لنجاح الهيئة.	٢٩٣	٣,٦٩	١,٠٨	٪٧٣,٨٦	٦	كبيرة

١	يعمل رئيس القسم على رفع مكانة الهيئة.	٢٩٣	٣,٦٣	١,١٦	٧٢,٧٠٪	٧	كبيرة
	الدرجة الكلية	٢٩٣	٣,٧٦	٠,٩٤	٧٥,١٨		كبيرة

من جدول (١٩) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال والدرجة الكلية جاءت بدرجة كبيرة، وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الالتزام المعيارى" يساوى (٣,٧٦) وبوزن نسبي (٧٥,١٨٪)، ويعزو الباحث النتيجة إلى أن هناك شعورا لدى أفراد العينة لامتلاك رئيس القسم الالتزام القيمي والأخلاقي نحو عمله وبقائه في الهيئة التي وفرت له عملا مرموقا، ومنحته العديد من الامتيازات المادية والمعنوية، ووفرت له الاستقرار والأمن الوظيفي. كما أن هذا الالتزام المعيارى هو ضرورة لاستمرار رئيس القسم في عمله في المؤسسة، ويعكس الالتزام القيمي النابع من داخله.
- جاءت الفقرة السادسة يحرص على السمعة الأكاديمية للهيئة في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٨٦)، تلاها الفقرة الثالثة" يحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالهيئة " بمتوسط حسابي (٣,٨٥)، ثم الفقرة السابعة (٣,٨٢)، ثم الفقرة الرابعة (٣,٧٤)، ثم الفقرة الثانية (٣,٧٢)، ثم الفقرة الخامسة" يحرص على الحصول على المعلومات الهامة لنجاح الهيئة " بمتوسط حسابي (٣,٦٩)، وأخيرًا الفقرة الأولى" يعمل رئيس القسم على رفع مكانة الهيئة "بمتوسط حسابي (٣,٦٣).
- ويعزو الباحث النتيجة إلى الشعور بالولاء والانتماء والالتزام الأدبي والأخلاقي لدى رئيس القسم تجاه جامعته، مع السعي المستمر للبقاء ضمن كادرها وعدم التفكير بمغادرة هذه المؤسسة لشعوره بان الهيئة التي ينتمي لها تستحق هذا الالتزام والتقدير والإخلاص، لما توفره من فرص لتحقيق الذات والتطور المهني والشخصي.

إجابة التساؤل الثالث: الذي ينص على: " ما واقع الإبداع الإداري لدى الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة ؟"، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة فيما يلي:

جدول (٢٠) 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	١	٪٦٩,٩٠	١,٠٤	٣,٤٩	٢٩٣	الاصالة
كبيرة	٢	٪٦٨,٨٧	١,٠٥	٣,٤٤٤	٢٩٣	المرونة
كبيرة	٣	٪٦٨,٨٧	١,٠٥	٣,٤٣٢	٢٩٣	الطلاقة الفكرية
كبيرة	٤	٪٦٧,٧٢	١,٠٣	٣,٣٩	٢٩٣	الحساسية للمشكلات
		٪٦٨,٨٣	١,٠١	٣,٤٤		الدرجة الكلية

من جدول (٢٠) 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 (٣٤٤) وبوزن نسبي (٪٦٨,٨٣)، ويعزو الباحث النتيجة لكون أفراد عينة الدراسة ينظرون بإيجابية لواقع الإبداع الإداري في الهيئة الفلسطينية، وسعي هذه الهيئة 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، جاء مجال الأصالة في الترتيب الأول تلاه مجال المرونة ثم مجال الطلاقة الفكرية وأخيراً مجال الحساسية للمشكلات وبمتوسطات حسابية حسب الترتيب (3.39, 3.44, 3.43, 3.49).
- يعزو الباحث 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 الهيئة وأهدافها بما يتماشى مع التوجهات العالمية، مع الأخذ بعين الاعتبار لضرورة تطوير القيادات في بعد الحساسية للمشكلات، وتطوير المهارات لديهم لرفع مستوى الأداء والإبداع الإداري في الهيئة. 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 (٢١).

جدول (٢١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة لكل فقرة من

فقرات مجال "الأصالة"

رقم الفقرة	الفقره	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
٢	يطرح أفكاره الجديدة بثقة.	٢٩٣	٣,٥٩	١,١٣	٪٧١,٨١	١	كبيرة
٧	يملك القيم الأصيلة للتعامل مع الموظفين بالهيئة في القسم.	٢٩٣	٣,٥٣	١,١٦	٪٧٠,٥٨	٢	كبيرة
٦	يدفع الموظفين بالهيئة للمشاركة في عمليات التغيير والتطوير.	٢٩٣	٣,٥١	١,١٣	٪٧٠,١٧	٣	كبيرة

٥	يُفعل مهارات الاتصال والتواصل.	٢٩٣	٣,٥١	١,١٨	٪٧٠,١٠	٤	كبيرة
١	يسعى رئيس القسم إلى التجديد في إنجاز الأعمال التي تسند إليه.	٢٩٣	٣,٥٠	١,٢١	٪٦٩,٩٧	٥	كبيرة
٩	يقترح طرقاً وآليات جديدة لتحسين جودة العمل.	٢٩٣	٣,٤٩	١,١٣	٪٦٩,٩٠	٦	كبيرة
٤	يملك القدرة على الإقناع مستخدماً البراهين.	٢٩٣	٣,٤٨	١,١٧	٪٦٩,٦٢	٧	كبيرة
٣	يسعى إلى التغيير في أساليب العمل.	٢٩٣	٣,٤٧	١,١٦	٪٦٩,٤٢	٨	كبيرة
٩	يوفر بيئة مولدة للإبداع والابتكار.	٢٩٣	٣,٣٨	١,٢٠	٪٦٧,٥١	٩	متوسطة
	الدرجة الكلية	٢٩٣	٣,٤٩	١,٠٤	٪٦٩,٩٠		كبيرة

من جدول (٢١) 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 (٣,٤٩) وبوزن نسبي (٪٦٩,٩)، ويعزو الباحث النتيجة إلى أن أفراد العينة يعكسون نظرة إيجابية في توقعاتهم للقيادة الموجودة ودورها في تسهيل الإبداع الإداري في الهيئة الفلسطينية ضمن

الإمكانيات والظروف المتاحة، واهتمام قيادة الهيئة 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 الموظفين بالهيئة في عمليات التغيير والتطوير في القسم والهيئة ككل. ملاحظة أنه مع 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 (٣,٥٩) وبدرجة كبيرة، تلاها الفقرة السابعة" يمتلك القيم الأصيلة للتعامل مع الموظفين بالهيئة في القسم" بمتوسط حسابي (٣,٥٣) وبدرجة كبيرة، ثم الفقرة السادسة (٣,٥١)، ثم الفقرة الخامسة (٣,٥١)، ثم الفقرة الأولى (٣,٥)، ثم الفقرة الثامنة (٣,٤٩)، ثم الفقرة الرابعة (٣,٤٨)، ثم الفقرة الثالثة" يسعى إلى التغيير في أساليب "العمل" بمتوسط حسابي (٣,٤٧) بدرجة كبيرة، وأخيرًا الفقرة التاسعة "يوفر بيئة مولدة للإبداع والابتكار" بمتوسط حسابي (٣,٣٨) بدرجة متوسطة.
- ويعزو الباحث 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 الهيئة 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 (٢٢).

جدول (٢٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات

مجال " الطلاقة الفكرية "

رقم الفقرة	الفقرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
١	يعبر رئيس القسم عن أفكاره بطلاقة وانسياب.	٢٩٣	٣,٥٠	١,١٦	%٦٩,٩٧	١	كبيرة
٣	يوفر الحرية الأكاديمية لطرح وتنفيذ الأفكار الجديدة.	٢٩٣	٣,٤٨	١,٢١	%٦٩,٥٦	٢	كبيرة
٢	يقدم تصورات مستقبلية لتطوير القسم.	٢٩٣	٣,٤٣	١,١٦	%٦٨,٥٣	٣	كبيرة
٤	يقدم حلولاً سريعة للمشكلات.	٢٩٣	٣,٤٢	١,١٣	%٦٨,٤٦	٤	كبيرة
٥	يوفر البدائل المختلفة لحل المشكلات.	٢٩٣	٣,٤٢	١,١٤	%٦٨,٤٦	٥	كبيرة
٦	يقدم أفكاراً إبداعية لتطوير العمل.	٢٩٣	٣,٣٤	١,١٥	%٦٦,٨٩	٦	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	٢٩٣	٣,٤٣٢	١,٠٥	%٦٨,٦٥		كبيرة

من جدول (٢٢) 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 (٣,٤٣٢) وبوزن نسبي (٦٨,٦٥%)، ويعزو الباحث 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 الموظفين بالهيئة 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.
- جاءت الفقرة الأولى " يعبر رئيس القسم عن أفكاره بطلاقة وانسياب" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٥٠) وبدرجة كبيرة، تلاها الفقرة السادسة " يوفر الحرية الأكاديمية لطرح وتنفيذ الأفكار الجديدة" بمتوسط حسابي (٣,٤٨). وبدرجة كبيرة، ثم الفقرة الخامسة (٣,٤٣) ثم الفقرة الثانية (٣,٤٢) ، ثم الفقرة الرابعة يوفر البدائل المختلفة لحل المشكلات " بمتوسط حسابي (٣,٤٢)، وأخيراً الفقرة الثالثة " يقدم أفكاراً إبداعية لتطوير العمل" وبمتوسط حسابي (٣,٣٤) وبدرجة متوسطة.
- ويعزو الباحث 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 للموظفين بالهيئة مناخاً إيجابياً وحرية في التعبير عن الآراء والأفكار دون أي قيود. بينما يعزو الباحث 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 (٢٣).

جدول (٢٣): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات

مجال "المرونة"

رقم الفقرة	الفقرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
٧	يدافع عن أفكاره ويدعمها بالأدلة والبراهين.	٢٩٣	٣,٦٠	١,١٢	%٧٢,٠١	١	كبيرة
٨	يتحمل نتائج قراراته في العمل.	٢٩٣	٣,٥٦	١,١٤	%٧١,١٩	٢	كبيرة
٢	يتبنى الأفكار الإبداعية الجديدة.	٢٩٣	٣,٤٩	١,١٩	%٦٩,٨٣	٣	كبيرة
٦	لديه رؤية شمولية للعمل.	٢٩٣	٣,٤٧	١,١٦	%٦٩,٤٢	٤	كبيرة
٤	يقوم بإنجاز الأعمال بأسلوب متطور وجديد.	٢٩٣	٣,٣٩	١,١٨	%٦٧,٨٥	٥	متوسطة
٥	يمتلك مقدرة عالية على تصور الأفكار المستقبلية.	٢٩٣	٣,٣٨	١,١٩	%٦٧,٥٨	٦	متوسطة
١	يتقبل رئيس القسم الاعتقادات بسعة صدر.	٢٩٣	٣,٣٤	١,٢٢	%٦٦,٨٩	٧	متوسطة

٣	يتقبل الخسارة ويسعى إلى تحويلها إلى تجربة للنجاح.	٢٩٣	٣,٣١	١,١٧	٪٦٦,٢١	٨	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	٢٩٣	٣,٤٤٤	١,٠٥	٪٦٨,٨٧		كبيرة

من جدول (٢٣) 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 (٣,٤٤٤) وبوزن نسبي (٪٦٨,٨٧)، وتعكس هذه النتيجة مرونة رئيس القسم وتقبله للنقد وللرأي الآخر في تعامله مع العمداء والموظفين بالهيئة 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 (٣,٦)، تلاها الفقرة الثامنة "يتحمل نتائج قراراته في العمل" بمتوسط حسابي (٣,٥٦)، ثم الفقرة الثانية (٣,٤٩)، ثم الفقرة السادسة (٣,٤٧)، ثم الفقرة الرابعة (٣,٣٩) ثم الفقرة الخامسة (٣,٣٨)، ثم الفقرة الأولى يتقبل رئيس القسم الانتقادات بسعة صدر" بمتوسط حسابي (٣,٣٤) وأخيرًا الفقرة الثالثة يتقبل الخسارة، ويسعى إلى تحويلها إلى تجربة للنجاح" بمتوسط حسابي (٣,٣١).
- ويعزو الباحث 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.

-تحليل فقرات مجال " الحساسية للمشكلات "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (٢٤).

جدول (٢٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات

مجال "الحساسية للمشكلات "

رقم الفقرة	الفقرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
٣	يحدد جوانب القصور في العمل ويسعى لمعالجتها.	٢٩٣	٣,٤٦	١,١١	%٦٩,٢٢	١	كبيرة
٦	يطرح دائما مقترحات عديدة لحل أي مشكلة.	٢٩٣	٣,٤٣	١,١٣	%٦٨,٦٠	٢	كبيرة
١	يمتلك رئيس القسم رؤية لاكتشاف جوانب المشكلات في بيئة العمل.	٢٩٣	٣,٤٢	١,١٦	%٦٨,٤٦	٣	كبيرة
٢	لديه خطط لمواجهة المشكلات.	٢٩٣	٣,٤١	١,١٢	%٦٨,٢٦	٤	كبيرة
٥	ستخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات.	٢٩٣	٣,٣٩	١,١٥	%٦٧,٨٥	٥	متوسطة

٤	يملك توقعاً عالياً للمشكلات.	٢٩٣	٣,٣٥	١,١٤	%٦٧,٠٣	٦	متوسطة
٨	يضع عدة مقترحات للتعامل مع الأزمات.	٢٩٣	٣,٣٢	١,١٥	%٦٦,٣٥	٧	متوسطة
٧	لديه قدرة على توقع الأزمات.	٢٩٣	٣,٣٠	١,١٤	%٦٦,٠١	٨	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	٢٩٣	٣,٣٩	١,٠٣	%٦٧,٧٢		كبيرة

من جدول (٢٤) 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 الحسابية للمشكلات "يساوي (٣,٣٩) وبوزن نسبي (%٦٧,٧٢)، وتعكس هذه النتيجة وجود قدرات لدى رؤساء الأقسام على التعامل مع المشكلات القائمة، واقتراح حلول سريعة لمواجهتها، ويعزو الباحث ذلك إلى معاشرة 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 (٣,٤٦)، تلاها الفقرة السادسة يطرح دائماً مقترحات عديدة لحل أي مشكلة" بمتوسط حسابي (٣,٤٣)، ثم الفقرة الأولى (٣,٤٢)، ثم الفقرة الثانية (٣,٤١)، ثم الفقرة الخامسة (٣,٣٩)، ثم

الفقرة الرابعة (٣,٣٥) ، ثم الفقرة الثامنة يضع عدة مقترحات للتعامل مع الأزمات "بمتوسط حسابي

(٣,٣٢) ، وأخيرًا الفقرة السادسة "لديه قدرة على توقع الأزمات" وبمتوسط حسابي (٣,٣)

- ويعزو الباحث النتيجة إلى إيمان الموظفين بالهيئة 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، وتوعيدهم على الابتكارية ووجود رؤية لديهم لتحقيق الطموحات المستقبلية في تحسس المشكلات

إجابة التساؤل السابع: الذي ينص على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية

والالتزام التنظيمي لدى الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة؟"

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، تم فحص الفرضية الرابعة وتم استخدام اختبار "معامل

بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٢٥) معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى الهيئة السعودية

للمواصفات والمقاييس والجودة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
**, ., . . .	, .٨٧١	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي لدى الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة

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

يبين جدول (٢٥) أن معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي يساوي (٠,٨٧١)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٠١) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية (طردية) إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي لدى الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة ، أي أنه كلما زادت درجة ممارسة القيادة الأخلاقية زاد ذلك من مستوى الالتزام التنظيمي في الهيئة الفلسطينية، والعكس صحيح. ويعزو الباحث النتيجة إلى تكامل مجالات القيادة الأخلاقية، حيث تمثل منظومة متكاملة من السلوكيات والممارسات الأخلاقية التي يمارسها رؤساء الأقسام، وتعمل على نجاح القائد والهيئة على حد سواء، كما أن القيادة الأخلاقية تعزز المبادئ والقيم الأخلاقية، وتزيد من مستوى الثقة والاحترام بين القيادة والموظفين بالهيئة ؛ ما ينعكس بشكل إيجابي على تصرفاتهم وعلى بيئة العمل ككل، وتنعكس على الالتزام التنظيمي في الهيئة ، فالاحترام والنزاهة والعدالة كممارسات أخلاقية تشجع جوا من المحبة والمودة داخل القسم كما تحفز الذكاء العاطفي لدى القائد، وتلعب دوراً هاماً في خلق وتعزيز الابتكار والإبداع في مكان العمل، 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 وبالهيئة 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 السلوكيات لدى جميع الأفراد في القسم.

إجابة التساؤل الثامن: الذي ينص على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة؟"، من أجل الإجابة عن هذا السؤال، تم فحص الفرضية الخامسة وتم استخدام اختبار معامل بيرسون للارتباط ، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٢٦) معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى الهيئة السعودية

للمواصفات والمقاييس والجودة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
**٠,٠٠٠	٠,٩٠٨	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة

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

يبين جدول (٢٦) أن معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري يساوي (٠,٩٠٨)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠١) وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية، والإبداع الإداري لدى الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. وعلى ذلك يتم قبول الفرضية، ويعزو الباحث 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 الموظفين بالهيئة، وتوفير البيئة والمناخ الأخلاقي الذي يحفز، وينمي القدرات الإبداعية، وتحقيق الإبداع الإداري، وتحسين أسلوب ونوعية وجودة الخدمات المقدمة من الهيئة، ويستدل عليه في العلاقة الطردية القوية بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري.

إجابة التساؤل التاسع: الذي ينص على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة؟"

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

جدول (٢٧) معامل الارتباط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى الهيئة السعودية

للمواصفات والمقاييس والجودة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للاارتباط	الفرضية
**.,.000	0.86	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

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

يبين جدول (٢٧) أن معامل الارتباط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري يساوي (٠,٨٤١)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠١) وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. وعلى ذلك يتم قبول الفرضية، ويعزو الباحث 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 الهيئة عن طريق تعزيز الثقة بين الموظفين بالهيئة والعاملين في الهيئة بشكل عام ورفع مستوى الأداء والفاعلية والإبداع، وتطوير قدرات الهيئة على البقاء والاستمرارية.

إجابة التساؤل العاشر: الذي ينص على: "هل تُعد القيادة الأخلاقية متغيراً وسيطاً بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة؟"

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

جدول (٢٨): تأثير القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري

المجال	وزن الانحدار	الخطأ المعياري	صحة المقاربة	القيمة الاحتمالية	الدالة
الالتزام التنظيمي	<--	القيادة الأخلاقية	١,٢٦٣	٠,٠٤٢	٣٠,٢٨٩
القيادة الأخلاقية	<--	الإبداع الإداري	٠,٧٢٩	٠,٥٢	١٤,٠٤٥
الالتزام التنظيمي	<--	الإبداع الإداري	٠,٤٥٧	٠,٠٧٥	٦,٠٧٢
دالة عند ٠,٠١				٠,٠٠٠٥	
دالة عند ٠,٠١				٠,٠٠٠٥	
دالة عند ٠,٠١				٠,٠٠٠٥	

يبين جدول (٢٨) والشكل رقم (١) أن القيادة الأخلاقية تؤثر تأثيرًا دالًا وإيجابيًا كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري.

وقد استخدم الباحث اختبار (Sobel) للتحقق من التأثير غير المباشر لعامل القيادة الأخلاقية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري والجدول التالي يبين النتائج:

جدول (٢٩) تأثير القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري وفقًا لاختبار

(soble)

المسار A	المسار B	مسار AB	Zci%	الخطأ المعياري	بوتستراب مجال الثقة	
					95% UL	95% LL
١,٢٦٣	٠,٧٢٩	٠,٩٢٠٧	١,٩٦	٠,٠٧٢	٠,٧٧٨٦	١,٠٦٢٨

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 (١,٢٦)، وأثر المتغير الوسيط على التابع المسار B بمعامل انحدار قدره (٠,٧٣)، وأثر المتغير المستقل على المتغير التابع بوجود الوسيط مسار الأثر المباشر بمعامل انحدار قدره (٠,٩٢١). وعلى ذلك يتم قبول الفرضية، حيث تبين أن القيادة الأخلاقية لعبت دورا وسيطا بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري، وأن القيادة الأخلاقية تؤثر إيجابيا 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 إيجابا على الإبداع الإداري، وتدعم دور الالتزام التنظيمي في التأثير الإيجابي على الإبداع الإداري، ويعزو الباحث توسط القيادة الأخلاقية العلاقة بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري إلى دور القيادة الأخلاقية وأهميتها في تعزيز دور الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئة، 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.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج

١,٥ النتائج:

أثبتت الدراسة أن الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الشعوري، المعياري، المستمر) يؤثر بشكل إيجابي وملحوظ على الأداء والإبداع الإداري في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. يعكس هذا الالتزام العاطفي والعقائدي والاستمراري الشعور بالولاء والانتماء لدى الموظفين، مما يدفعهم إلى بذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز الابتكار والإبداع في العمل أحد العوامل البارزة التي تم تسليط الضوء عليها هي أن الموظفين الملتزمين يظهرون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والمشاركة الفعالة في تحقيق أهداف الهيئة. هذا يتفق مع نتائج الدراسات السابقة التي أشارت إلى أن الالتزام التنظيمي يعزز من شعور الأمان والاستقرار الوظيفي، مما يقلل من معدل دوران الموظفين ويحسن من الأداء العام للمنظمة

أكدت النتائج أن الإبداع الإداري يلعب دوراً محورياً في تحسين كفاءة وفعالية العمليات داخل الهيئة. الموظفون الذين يعملون في بيئة تدعم الإبداع يظهرون مستويات أعلى من الأداء الوظيفي والمشاركة الفعالة. يُعزى ذلك إلى توفير بيئة عمل تحفز التفكير الإبداعي وتدعم المبادرات الجديدة، مما يعزز من قدرة المنظمة على مواجهة التحديات وتبني استراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف

كشفت الدراسة أن القيادة الأخلاقية تعمل كمتغير وسيط يعزز العلاقة بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري. القادة الذين يظهرون سلوكاً أخلاقياً يعززون من التزام الموظفين ويشجعونهم على التفكير الإبداعي. هذا يتماشى مع الأبحاث السابقة التي أكدت أن القيادة الأخلاقية تعزز من بيئة العمل الإيجابية وتساهم في تحسين رضا الموظفين وأدائهم.

بالرغم من النتائج الإيجابية، أشارت الدراسة إلى وجود تحديات تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية في القطاع الصحي، مثل توفير بيئة تنظيمية تدعم الإبداع والابتكار وضمان وجود قيادة أخلاقية

تعزز من الالتزام التنظيمي. هذه التحديات تتطلب تبني سياسات واستراتيجيات واضحة لتحسين البيئة التنظيمية وتعزيز القدرة على الابتكار.

٢,٥ التوصيات

- تطوير برامج تدريبية وتعليمية لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي وتوفير بيئة عمل تحفز الالتزام والانتماء.
- تبني سياسات تدعم التفكير الإبداعي والابتكار في العمل.
- تقديم حوافز للموظفين الذين يساهمون بأفكار جديدة ومبتكرة.
- تطوير مهارات القيادة الأخلاقية لدى القادة من خلال برامج تدريبية متخصصة.
- تشجيع السلوكيات الأخلاقية في جميع مستويات المنظمة وتعزيز الشفافية والنزاهة.
- تبني استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات المتعلقة بالموارد البشرية.
- تحسين البيئة التنظيمية لتكون داعمة للإبداع والابتكار.

Abstract

The study aimed to explore the impact of organizational commitment dimensions (affective commitment, normative commitment, and continuance commitment) on administrative innovation, mediated by ethical leadership, at the Saudi Standards, Metrology, and Quality Organization (SASO). The study utilized a descriptive-analytical approach and employed questionnaires to measure the study variables. The final sample consisted of 293 employees from the organization.

The study reached several important findings, including that organizational commitment in its three dimensions (affective, normative, and continuance) positively influences the performance and administrative innovation of the employees. Additionally, the results showed that ethical leadership enhances organizational commitment and encourages creative thinking.

The study recommended the development of training programs to enhance organizational commitment and promote ethical leadership among employees at the organization. It also recommended adopting policies that support creative thinking and providing incentives for employees who contribute new and innovative ideas. Furthermore, it emphasized the need to improve the organizational environment to be supportive of innovation and creativity and to promote transparency and integrity at all levels of the organization.

Keywords: Organizational Commitment, Administrative Innovation, Ethical Leadership, Saudi Standards, Metrology, and Quality Organization (SASO).

المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. البدوي، دولت ابراهيم طلال، (٢٠٢٣)، القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي، والابداع الاداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية وبناء تصور تطويري مقترح، (رسالة دكتوراه)، الجامعة العربية الأمريكية- جنين، كلية الدراسات العليا، فلسطين.
٢. البشوتي، رحاب محمد لطفي، عيسى، محمد محمد، ونافع، وجيه عبدالستار محمد. (٢٠٢٠). أثر الاحتقان التنظيمي على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٤٠، ٢٤، ٥٧٣ - ٥٩٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1185235>
٣. بو طالب، جهيد، ونجيبي، عيسى. (٢٠٢٠). أثر ثقافة التشارك المعرفي في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية بالشركة الإفريقية للزجاج. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، ٦، ٢٤، ١٠ - ٢٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1035329>
٤. جبريل، هيثم محمد عبدالعزيز، عيسى، محمد محمد، و عبدالفتاح، إيمان صالح حسن. (٢٠١٩). أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٤، ١٨٨ - ٢١٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1027858>
٥. جندلي بثينة (٢٠١٨) 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.
٦. حديدان، صبرينه، (٢٠٢٠)، اتجاهات العاملين نحو الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية بميناء جن جن جيجل، الجزائر، مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، جامعة أم القرى، مج ١٢، ٢٤، الجزائر.

٧. الحربي، محمد بن عطية. (٢٠٢٠). أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على

أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج ٣٤، ع ٣، ١٧٣ - ٢١٤.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1129209>

٨. حسن، آمال منصور. (٢٠٢٠). أثر الالتزام التنظيمي في تعزيز العمل العاطفي: دراسة تطبيقية على

عينة من المستشفيات الأهلية في محافظة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٤،

ع ٥٤، ١ - ٢٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/110291>

٩. الدجاني، ياسمين "محمد ناصر" (٢٠١٨) 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.

١٠. دعكيك، ايمان محمد (٢٠٢٠) درجة التزام مديري المدارس في لواء بني عبيد بمعايير القيادة الأخلاقية

وعلاقتها بمستوى الوعي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين. رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة

اليرموك اريد الأردن.

١١. الدهيسات، هشام خجيل أحمد، (٢٠٢١)، أثر المعرفة الضمنية في الإبداع الإداري: دراسة حالة

البنك الإسلامي الأردني، مجلة الزرقاء للدراسات والبحوث الإسلامية، جامعة الزرقاء، عمادة البحث

العلمي، مج ٢١، ع ٢، الأردن.

١٢. ربيع، عمراوي، وعيسى، سماعيل. (٢٠٢٢). أثر الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة

ميدانية بوحدة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز بحاسي بحيج - ولاية الجلفة. مجلة إدارة الأعمال

والدراسات الاقتصادية، مج ٨، ع ١٤، ٢٢٥ - ٢٤٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1278833>

١٣. الرشيد، نواف خلف الخرينج. (٢٠١٨). التدريب والإبداع الإداري للعاملين: دراسة ميدانية على

القطاع الإداري في قطاع التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. المجلة

العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج ٣٢، ع ٢٤، ٥٣١ - ٥٨٧. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1124460>

١٤. الرواس، أمينة بنت سعيد بن أحمد طيراش. (٢٠٢٣). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي:

دراسة ميدانية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. مجلة كلية التربية، مج ٨٩، ١٤، ٤٢

- ٦٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1383041>

١٥. الزايغ، إياد رمضان عمر، وعاشور، يوسف حسين محمود. (٢٠٢١). أثر الحوكمة على الالتزام

التنظيمي: دراسة تطبيقية على أكبر الجامعات العاملة في قطاع غزة وفق بطاقة مركز التكامل

المتوسطي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1359130>

١٦. الزواهره، ليث إبراهيم حمدان، والعمرى، غسان عيسى إبراهيم. (٢٠٢١). أثر العدالة التنظيمية على

الالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٥، ٢٤، ٦٣ - ٨٣. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1150901>

١٧. شاهين، على، (٢٠١٦)، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " دراسة ميدانية على الشركة

العامة لمرفأ طرطوس، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية

والقانونية، جامعة تشرين، مج ٣٨، ٢٤.

١٨. الشربيني، نهى عبد الرازق، (٢٠٢٠)، أثر القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية

على العاملين بالبنوك التجارية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس،

كلية التجارة بالإسماعيلية، مج ١١، ٢٤، مصر.

١٩. الشمري، مشعل عواد غازي، أبو عرابي، مروان محمد عبد المجيد، و الرقاد، محمد عبد الكريم سالم.

(٢٠١٩). أثر الاغتراب الوظيفي في الإبداع الإداري: الدور الوسيط للمتكمين - دراسة تطبيقية في

المصارف الكويتية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/986120>

٢٠. عاشور، يوسف حسين محمود، (٢٠٢١)، أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي " دراسة تطبيقية على

أكبر الجامعات العاملة في قطاع غزة وفق بطاقة مركز التكامل المتوسطي، (رسالة ماجستير)،

الجامعة الإسلامية، غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، فلسطين.

٢١. عبد الهادي، عبير حسن محمود، (٢٠٢١)، أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميداني، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعلية، مج ١١، ٢٤، مصر.

٢٢. عبد القادر، عايدة رشاد، عطا الله، عبير عثمان عبدالعزيز، و محمود، سامية السيد. (٢٠٢٠). أثر الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س٤٠، ع٣، ١١٢١ - ١١٤٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1185802>

٢٣. عطيه، غادة عادل، (٢٠١٨)، القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي، الآثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج ٣٨، ع٤.

٢٤. عمرو، طارق على عبدالله، (٢٠٢٠)، أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين: دراسة حالة مصنع كمران بمدينة الحديدة، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مج ٢٦، ع٢، اليمن.

٢٥. الماخي، محمد الأمين أحمد، (٢٠٢٠)، أثر التمكين الإداري في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية، مجلة الدراسات الانسانية، جامعة دنقلا، كلية الآداب والدراسات الانسانية، ع٢٣، السودان.

٢٦. مباركي، إيمان، وخان، أحلام. (٢٠٢٤). أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية "دباخ السعيد" بالمغیر - بسكرة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج ٨، ع٢٤، ٤٠٩ - ٤٢٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1453939>

٢٧. محمد، منى جعفر عمر، (٢٠٢٠)، أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، ع٤٧، الأردن.

٢٨. المناور، أحمد خالد حسين، والحوامدة، حمزة محمد. (٢٠٢٢). أثر تطبيق إدارة المعرفة على الإبداع الإداري: دراسة حالة شركة "Webhelp LLC Jordan" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1305482>

٢٩. نادي، رقيه صلاح، وهب، سوسن عبدالفتاح، ورفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (٢٠٢١). أثر القيادة

الأخلاقية على الأداء التكيفي للعاملين: دراسة ميدانية على بنك مصر. المجلة العلمية للاقتصاد

والتجارة، ع٤، ٣٩ - ٥٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1206817>

٣٠. نور الدين، مزهودة، وبوخلوة، باديس. (٢٠٢١). أثر القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع:

دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز بتقريت. مجلة المنهل الاقتصادي، مج٤،

٣٤، ٤٧ - ٦٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1251355>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. 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.

5. 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.
6. 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.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس اثر الالتزام التنظيمي على الإبداع الإداري القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبانة علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- ٢- الفئة العمرية ☐ ٣٠ سنة فأقل ☐ من ٣١ - ٤٠ سنة ☐ من ٤١ - ٥٠ سنة
- ٣- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- ٤- سنوات الخبرة ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ - أقل من ١٠ سنوات ☐ من ١٠ سنوات فأكثر
- ٥- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف

ثانياً محاور الاستبيان

المحور الأول: القيادة الأخلاقية، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق أو افق	أو افق بشدة	البعد
الصفات والخصائص الشخصية					
					يتعامل باحترام مع الموظفين بالهيئة.
					يتحرى رئيس القسم الصدق في التعامل مع الموظفين بالهيئة.
					يتمثل النزاهة في تصرفاته
					يحرص على الألفة بين الموظفين بالهيئة.
					يحرص على تحقيق العدالة بين الموظفين بالهيئة.
					يعكس القدوة الحسنة في سلوكه مع الآخرين.
					يسعى لحل الخلافات بين الموظفين بالهيئة ضمن الأنظمة والتعليمات.
					ينسب النجاح إذا تحقق للفريق الذي أنجزه.
					يتحمل مسؤولية أخطائه.
					يتقبل النقد برحابة صدر.
السلوكيات الإدارية					
					يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات المنظمة للعمل.

					يراعي البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات الإدارية.
					يقدم كافة التسهيلات والإمكانيات اللازمة لنجاح العمل في القسم.
					يعمل رئيس القسم بجد لتحقيق رؤية الهيئة.
					يعزز الجوانب الإيجابية لدى الموظفين بالهيئة.
					يشارك الموظفين بالهيئة في اتخاذ القرارات.
					يعتمد الموضوعية في تقييم الموظفين بالهيئة وفق معايير واضحة ومحددة.
					يقوم بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين بالهيئة .
					يوفر تغذية راجعة للموظفين بالهيئة.
					يوفر فرص التنمية المهنية للموظفين بالهيئة
العلاقات الإنسانية					
					يعمل مع الزملاء بروح التعاون.
					يحافظ على أسرار الموظفين بالهيئة الشخصية.
					يدعم الحوار والنقاش بحرية في بيئة العمل.
					يحرص على بناء علاقات مع الزملاء.
					يتعامل مع الموظفين بالهيئة بموضوعية بعيداً عن العلاقات الشخصية.
					يعزز ثقة الموظفين بالهيئة ببعضهم.
					يهتم بالحاجات الإنسانية للموظفين بالهيئة.
					يشارك الموظفين بالهيئة مناسباتهم الاجتماعية.

					يشجع رئيس القسم الموظفين بالهيئة الجدد باستمرار.
					يستثمر علاقاته مع المجتمع المحلي لمصلحة الهيئة.

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد	أو اوافق بشدة	أو اوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
الالتزام العاطفي					
يشعر بالفخر كونه أحد الأفراد العاملين في الهيئة.					
يمتلك شعورا قويا بالانتماء للهيئة					
يرى أن جامعته تستحق الولاء من قبل الموظفين بالهيئة فيها.					
يلتزم بدرجة عالية تجاه عمله.					
يشعر بالسعادة إزاء عمله بالهيئة.					
تتوافق قيمه الشخصية والقيم السائدة في الهيئة.					
يتعامل مع مشكلات العمل كأنها مشكلاته الخاصة					
يرتبط بعمله بدوافع ذاتية					
يستمتع رئيس القسم بالحديث عن عمله.					
الالتزام الاستمراري					
يرغب رئيس القسم في الاستمرار بعمله في الهيئة .					
يتطلع للحصول على ترقية وظيفية دائمة.					

					يمثل وجوده على رأس عمله استثمارا جيدا بالنسبة له.
					يشارك في اللجان التي تقدم خدمة لمصلحة الهيئة.
					يعزز باستمرار العلاقات التي قامت بينه وبين زملائه في العمل.
					يحقق ولاؤه للهيئة فوائد كثيرة.
					يحافظ على استمرارية علاقاته بالموظفين بالهيئة داخل الهيئة.
					يرفض فرصة بديلة لعمله في الهيئة.
الالتزام المعياري					
					يحرص على السمعة الأكاديمية للهيئة.
					يحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالهيئة.
					يحافظ على أوقات العمل لإنجاز الأهداف.
					يحث الموظفين بالهيئة على المحافظة على الممتلكات الخاصة للهيئة.
					يشعر أن واجبه يحتم عليه بذل قصارى جهده لتحقيق أهداف الهيئة.
					يحرص على الحصول على المعلومات الهامة لنجاح الهيئة.
					يعمل رئيس القسم على رفع مكانة الهيئة.

المحور الثالث: الابداع الاداري، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
الأصالة					
					يطرح أفكاره الجديدة بثقة.
					يمتلك القيم الأصيلة للتعامل مع الموظفين بالهيئة في القسم.
					يدفع الموظفين بالهيئة للمشاركة في عمليات التغيير والتطوير.
					يُفعل مهارات الاتصال والتواصل.
					يسعى رئيس القسم إلى التجديد في إنجاز الأعمال التي تسند إليه.
					يقترح طرقاً وآليات جديدة لتحسين جودة العمل
					يمتلك القدرة على الإقناع مستخدماً البراهين.
					يسعى إلى التغيير في أساليب العمل.
					يوفر بيئة مولدة للإبداع والابتكار.
الطلاقة الفكرية					
					يعبر رئيس القسم عن أفكاره بطلاقة وانسياب.

					يوفر الحرية الأكاديمية لطرح وتنفيذ الأفكار الجديدة.
					يقدم تصورات مستقبلية لتطوير القسم.
					يقدم حلولاً سريعة للمشكلات.
					يوفر البدائل المختلفة لحل المشكلات.
					يقدم أفكاراً إبداعية لتطوير العمل.
المرونة					
					يدافع عن أفكاره ويدعمها بالأدلة والبراهين.
					يتحمل نتائج قراراته في العمل.
					يتبنى الأفكار الإبداعية الجديدة.
					لديه رؤية شمولية للعمل.
					يقوم بإنجاز الأعمال بأسلوب متطور وجديد.
					يمتلك مقدرة عالية على تصور الأفكار المستقبلية.
					يتقبل رئيس القسم الاعتقادات بسعة صدر.
					يتقبل الخسارة ويسعى إلى تحويلها إلى تجربة للنجاح.
الحساسية للمشكلات					
					يحدد جوانب القصور في العمل ويسعى لمعالجتها

					يطرح دائما مقترحات عديدة لحل أي مشكلة
					يمتلك رئيس القسم رؤية لاكتشاف جوانب المشكلات في بيئة العمل
					لديه خطط لمواجهة المشكلات
					يستخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات
					يمتلك توقعات عالية للمشكلات
					يضع عدة مقترحات للتعامل مع الأزمات
					لديه قدرة على توقع الأزمات

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Department of Business Administration

**Effect of Organizational Commitment on
Administrative Creativity: Ethical Leadership as a
Mediating Variable An Applied Study on the Saudi
Standards, Metrology and Quality Organization
(SASO)**

Preparation:

Hani DAIFALLAH Alamri 233001643

Majed Ali Al hader 233001733

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1445-2024