

## أثر الالتزام التنظيمي على الإبداع الإداري القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة

هاني بن ضيف الله العمري\*، ماجد بن علي آل حاضر  
ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن  
\*al\_doctor\_h@hotmail.com

الفیصل عبد الحمید محمد، فايز جراد  
كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

### المستخلص

هدفت الدراسة إلى 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، واعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أدوات الاستبيان لقياس متغيرات الدراسة. تم اختيار عينة الدراسة وبلغت عدد العينة النهائية 293 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، الإبداع الإداري، القيادة الأخلاقية، الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

---

**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)**

**Hani DAIFALLAH Alamri\* , Majed Ali Al Hader**

Master of Business Administration, College of Management, Midocean University

\*al\_doctor\_h@hotmail.com

**Al-Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan, Fayez Jarad**

College of Management, Midocean University

**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).

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 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 محورًا مهمًا 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 وفاعلية المنظمة في المحافظة على عمالها؛ إذ بينت الدراسات في هذا الشأن أن الأفراد الأكثر التزامًا هم الأكثر كفاءة والأحسن أداء، لأنهم يبذلون جهودًا كبيرة في العمل. (البدوي، 2023)

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 استعدادها لبذل مجهود إضافي لصالح تفوقها. (الدجاني، 2018)

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 والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين، هذه الأخيرة أي الموارد البشرية تزيد الاهتمام بها وتنظيمها، لأن أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي المنظمة مكانتها في عالم المنظمات ولتحقيق ذلك لابد من التزام الموظفين بقيم ومبادئ وأهداف المنظمة التي يعملون بها، حيث بعد الالتزام من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام وفي منظمات الأعمال بشكل خاص. (Arokiasamy, 2022)

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 وزيادة 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,2021)

وبالتالي تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه، فإن كان أداؤهم جيد وفعال، 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 والنمو، لأنه الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية للقرن الجديد باعتباره المحرك الأساسي لكل أنشطة المنظمة. (Bhana, A., & Bayat,2020)

يعد مصطلح الإبداع الإداري مفهوماً شائعاً 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 يعكس أثره على الالتزام التنظيمي والذي يعتبر أهم رافعة للمؤسسة في تحقيق الأهداف التي تسعى لها. (دعكيك، 2020)

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، 2018).

ونظراً 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، 2021)

تعد القيادة الأخلاقية موضوعاً على قدر عالٍ 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، 2016)

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, 2021)

بناء 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.

## 2.1 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 دراسات التي تبحث في العلاقة بين العاملين والمنظمات التي يعملون بها. (2019) Charoensap et la,

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 (2020) 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 (2023)، والإبداع الإداري، كما في دراسة الشاعر (2017). بناءً على ذلك، اتجهت الدراسة الحالية إلى بحث القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري (البدوي، 2023). 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؟

### 3.1 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 كاف 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، والإبداع الإداري، 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 الإداري والقيادة الأخلاقية، وذلك من خلال الأخذ في الاعتبار التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة.

وتكمن 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، الإبداع الإداري، 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.

#### 4.1 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.

بناءً 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؟

### 5.1 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.

## 6.1 الدراسات السابقة

### الدراسات العربية:

1. دراسة (حديدان، 2020)، بعنوان اتجاهات العاملين نحو الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية بميناء جن جن جيجل، الجزائر".
2. دراسة (عطية، 2018)، بعنوان القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي: الآثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة.
3. دراسة (شاهين، 2016)، بعنوان الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على الشركة العامة لمرفأ طرطوس".
4. دراسة (الرشيدي، 2019)، بعنوان الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض.

5. دراسة (عمرو، 2020)، بعنوان أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين: دراسة حالة مصنع كمران بمدينة الحديدة.
  6. دراسة (الماحي، 2020)، بعنوان أثر التمكين الإداري في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية.
  7. دراسة (محمد، 2020)، بعنوان أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري.
  8. دراسة (الدهيسات، 2021)، بعنوان أثر المعرفة الضمنية في الإبداع الإداري: دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني.
  9. دراسة (عبد الهادي، 2020)، بعنوان أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية.
  10. دراسة (الشريبي، 2020)، بعنوان أثر القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية.
- الدراسات الأجنبية:

1. 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 Behaviour

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

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

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

Effect of Ethical Leadership and Interactional Justice on Employee Work Attitudes

4. دراسة (Bhana & Bayat 2020)، عنوان الدراسة

The relationship between ethical leadership styles and employees effective work practices

## 7.1 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، 2021)
- 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، 2023)
- الإبداع ليس إلا نظرة الشخص بطريقة مختلفة لأمر ما؛ لذلك يمكن أن نقول إن الإبداع يتطلب القدرة على الشعور بوجود مشكلة ما تتطلب العلاج ومن ثم القدرة على التفكير بطريقة مختلفة ومبدعة لحلها بأفضل الطرق. (الماحي، 2020)
- القيادة الأخلاقية: تعرف على أنها قدرة القائد على تركيز اهتمام المنظمة على الأخلاق والقيم وغرس المنظمة بالمبادئ التي سترشد أفعال كافة الموظفين، ويحدد أيضاً تعريفينيو وآخرون ثلاثة تدابير التي عادة ما يتخذها المديرون الخلقون الفعّالون أولاً، أن يتصرفوا كنموذج يُقتدى به في السلوك الأخلاقي بطريقة مرئية للموظفين. (عبد الهادي، 2021)
- تُعرّف القيادة الأخلاقية بشكل عام على أنها المنهج والنموذج الذي يُظهر ويعزز السلوك المثالي لدى الأفراد، ويوجههم من خلال احترام حقوق الآخرين ومعتقداتهم بما يتوافق مع القيم الأخلاقية. (الشرييني، 2020)
- 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. (عطية، 2018)

## 8.1 المنهجية وطرق البحث

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر 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.

### 9.1 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 أثر الالتزام التنظيمي على الإبداع الإداري القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

### 10.1 أدوات الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين 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.

### 11.1 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.

#### ثانيا: 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 أبعاد 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.

#### 12.1 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 زمانية: العام الدراسي 2024.
- حدود بشرية: تم التطبيق على العاملين في الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة في المملكة العربية السعودية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: الالتزام التنظيمي

#### 2.1.2 تعريف الالتزام التنظيمي:

يعتبر الالتزام التنظيمي مفهوم متنوع ومعقد يعكس مدى ارتباط الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى تفانيهم في تحقيق أهدافها وقيمتها، وتتمثل أهم هذه التعريفات فيما يلي: (البشوتي، 2020)

يعرف الالتزام التنظيمي على كونه درجة ارتباط الأفراد بالأهداف والقيم التي تتبناها المنظمة، هذا الارتباط يعكس مدى استعداد الأفراد لبذل جهد إضافي والعمل بتفانٍ لتحقيق الأهداف المشتركة عندما يشعر الموظفون بالالتزام تجاه منظماتهم، 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. التزام 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.

ويمكن 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. (البشوتي، 2020)

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.

### 3.1.2 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، وتتمثل أهميته في النقاط التالية: (عبد القادر، 2020)

1. 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.

2. 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.

3. 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 يساهم 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.

4. يسهم 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 تسهم 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 إيجابياً على كافة جوانب العمل ويعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة.

#### 4.1.2 خصائص الالتزام التنظيمي:

تتمثل أهم خصائص الالتزام التنظيمي فيما يلي: (عبد القادر، 2020)

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

## 5.1.2 التطور التاريخي للالتزام التنظيمي:

يشير المعاني إلى أن "بوكانن" ذكر أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:  
(ربيع، 2022)

### 1. مرحلة التجربة:

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصباً 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 عدداً من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

### 2. 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.

### 3. مرحلة الثقة:

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

## 6.1.2 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، وتتمثل أهم هذه الأبعاد فيما يلي: (حسن، 2020)

### 1. الالتزام الشعوري:

يُعرف أيضًا بالالتزام العاطفي، هو البعد الذي يعكس التفاعل العاطفي العميق بين الموظف ومنظّمته، يُظهر الموظف الملتزم شعوريًا ولاءً 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.

## 2. 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، 2020)

## 3. 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، 2021)

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 فعّالة لتعزيز الالتزام التنظيمي، مما يساهم في تحسين الأداء والاستقرار وتعزيز رضا الموظفين.

### المبحث الثاني: الإبداع الإداري

#### 2.2.2 تعريف الإبداع الإداري:

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، وتتمثل أهم هذه التعريفات فيما يلي: (الزواهره، 2020)

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، 2018)

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، 2022)

يُعرف أيضًا كجزء أساسي من الثقافة التنظيمية للمنظمة، ويُفهم الإبداع الإداري كعملية تهدف إلى تعزيز بيئة عمل تشجع التفكير المبتكر وتجربة الأفكار الجديدة، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم الإبداع يتطلب توفير بيئة تحفز التجريب وتعزز من قيمة الأفكار الجديدة، وتوفر 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، 2019)

ويرى البعض أن الإبداع الإداري يتمثل في القدرة على تحفيز الفرق لتحقيق أهداف غير تقليدية من خلال تقديم رؤية جديدة ومبتكرة هنا، يفهم الإبداع الإداري كجزء من مهارات القيادة التي تركز على إلهام الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق نتائج غير متوقعة، والقادة الذين يمتلكون هذه المهارات يعملون على تغيير الطريقة التي ينظر بها الموظفون إلى عملهم، ويشجعونهم على التفكير بطرق جديدة لتحقيق الأهداف التنظيمية. (دعكوك، 2020)

ومما سبق يرى الباحث أن الإبداع الإداري يعتبر ميزة تنافسية تعزز من قدرة المنظمة على التميز في السوق، ومن ثم يعد الإبداع 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 الدينامية، ويمكن أن يُعرف أيضًا كوسيلة لتحقيق النمو والتوسع للمنظمة من خلال تقديم أفكار جديدة واستراتيجيات مبتكرة، يمكن للمنظمات أن تفتح أسواقًا 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.

### 3.2.2 أهمية الإبداع الإداري:

تتمثل أهمية الإبداع الإداري فيما يلي: (أبو طالب، 2020)

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 معني التغيير بدايته تتمثل في فكرة جديدة تهدف إلى إيجاد أو تحسين عملية إدارية يجري تطبيقها من أجل تقديم خدمات معينة للجماهير بشكل أجود، جميع الإبداعات الإدارية تنطوي على تغييرات ولا تنطوي كل التغييرات التي يحدثها المديرون 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 المديرين 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 المدبرون 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، 2022)

1. يعتبر الإبداع الإداري أداة حيوية لتبسيط العمليات وتحسينها من خلال تقديم حلول مبتكرة لتحديات العمل.
2. يمكن للمنظمات تحسين سير العمل، وتقليل التكاليف، وتعزيز الإنتاجية.
3. الإبداع الإداري يساهم 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.
4. 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.
5. يوفر الإبداع الإداري بيئة عمل تشجع على التفكير المبتكر وتقديم الأفكار الجديدة، مما يعزز رضا الموظفين وتحفيزهم.
6. يشعر الموظفون بالتقدير عندما يُعطون فرصة للمشاركة في عملية الابتكار، مما يزيد من ولائهم للمنظمة.
7. يمكن للإبداع الإداري أن يميز المنظمة عن منافسيها من خلال تقديم حلول ومنتجات مبتكرة.
8. الابتكار لا يقتصر على المنتجات والخدمات فقط، بل يشمل أيضًا استراتيجيات التسويق والخدمات والنماذج التجارية.

9. يوفر الإبداع الإداري الوسائل اللازمة لتحقيق النمو والتوسع من خلال استكشاف أسواق وفرص جديدة.

10. يمكن أن يشمل ذلك دخول أسواق جديدة، تنوع المنتجات والخدمات، أو تحسين استراتيجيات التوسع الدولي.

11. 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 الدينامية.

#### 4.2.2 دوافع الإبداع الإداري:

تصنف هذه الدوافع إلى: (حديدان، 2020)

1. **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).

2. **الدوافع البيئية الخارجية:** والتي تتمثل أهم هذه الدوافع فيما يلي: (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).

3. **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).

4. **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.

#### 5.2.2 مبادئ الإبداع الإداري:

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، 2022)

1. 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.
2. 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.
3. يعتبر تعزيز التعاون والتواصل مبدأً 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.
4. 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.
5. كما يعد تشجيع التعددية والاختلاف مبدأً أساسيًا في تعزيز الإبداع، حيث يشمل هذا المبدأ ضم أفراد ذوي خلفيات ومهارات متنوعة ضمن الفرق الإبداعية التعددية تساهم في تقديم أفكار مبتكرة وحلول متنوعة للمشكلات، مما يثري العملية الإبداعية ويعزز من قدرتها على تقديم نتائج متميزة.

6. 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.

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

8. 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، 2021)

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 والفضل، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها على الابتكار وتحقيق النجاح المستدام في عالم الأعمال المتغير.

### المبحث الثالث: القيادة الأخلاقية

#### 1.3.2 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، 2024)

تتميز المنظمات الموجهة أخلاقياً بثقافة تنظيمية قوية والتزام تنظيمي قوى وإحساس مرتفع بالمسئولية 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 للتحديث 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 للقيادات 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.

### 2.3.2 تعريف القيادة الأخلاقية:

قد أوضحت الدراسة أن الأخلاق موضوع مركزي بالنسبة للقيادة، وتنشأ القيادة الأخلاقية عندما يظهر القائد بعدان أخلاقيان مهمان هما: (الشخص الأخلاقي - المدير الأخلاقي) في البداية يجب على القائد أن يثبت أنه شخصاً أخلاقياً 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 شخصاً أخلاقياً. (جبريل، 2019)

كما أن القائد يجعل صورة الفعل الأخلاقي واضحة ومؤثرة في السياق الاجتماعي المحيط من خلال كونه مديراً أخلاقياً يستخدم سلطته الرسمية في وضع المعايير الأخلاقية ومكافأة السلوك الملتزم بها ومعاينة السلوك المخترق لها وصنع القرارات الأخلاقية وإبلاغ العاملين بها ومناقشة القضايا الأخلاقية. (نادين، 2021)

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 رؤوسه، وعليه فإن القيادة الأخلاقية تحيط بكل من شخصية القائد وفعله فهما ليسا مانعاً بالتبادل ولا يلغى أحدهما الآخر فالشخصية تنعكس في الفعل، والفعل بدوره دليل على الشخصية. (الرواس، 2023)

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، 2024)

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، 2021)

وأوضح (Brown 2007:141) 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". (الماعي، 2020)

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، 2024)

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، 020)

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، 2023)

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 المختزن عنده من الأخلاق في التواصل مع الأتباع والاستماع إليهم، ومارس المبادئ الأخلاقية في التعامل معهم، واستغل 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.

### 3.3.2 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، 2024)

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 فيهم الشخص القائم بالفعل، وبالتالي فإن الفعل يكون صحيحاً من الناحية الأخلاقية إذا زادت منافعه الصافية الإجمالية عن المنافع الصافية الإجمالية لأي فعل آخر.

1. نظرية الحقوق: إن السلوك الأخلاقي طبقاً 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 شخصاً من حقوقه الأساسية يعد لا أخلاقياً.

2. 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 استرشاداً وتطبيقاً 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 تقتضي 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، واستناداً إلى ما تقدم فإن أي خروج أو انتهاك لهذه القوانين بعد سلوكاً لا أخلاقياً.

3. 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، وطبقاً 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.

4. النظريات التي تركز على سمات القائد وهي تلك النظريات التي تستند إلى الفضيلة، والتي تركز على السمات الشخصية التي يتمتع بها فالقائد 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 إنسانية، 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.

#### 4.3.2 أبعاد القيادة الأخلاقية:

تتمثل أبعاد القيادة الأخلاقية في الآتي: (الرواس، 2023)

##### 1. 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 أكده الهواري أن المصادقية هي إحدى أهم السمات الإنسانية التي تعين القادة الحقيقيين على توفير المشاركة الحقيقية لمرؤوسيه 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 وعده وتعهداته باستمرار ويمكن الوثوق به لأن تصرفاته وأفعاله تكون متوقعة وغير مفاجئة للاتباع 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 جانباً هاماً 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 يعني 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 مساعدتهم في إنجاز الأعمال المتراكمة ويشكل الإيثار أحد العوامل الهامة لتطوير التوجه نحو المجتمع، فالإيثار يقدم الأساس الأخلاقي للقيادة، حيث أن القادة ذوي 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، 2023)
- 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 وبتوازن، 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.

### 5.3.2 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، 2021)

التأثيرات الإيجابية للقيادة الأخلاقية على العاملين يؤثر السلوك الأخلاقي للقيادة تأثيراً كبيراً في السلوك الأخلاقي للعاملين داخل المنظمة، إذ تعد القيادة مسئولة 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 رفاهية 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 مرؤوسيه 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 والالتزام الوظيفي لدى العاملين، حيث أن سلوكيات القيادة الأخلاقية التي تتمثل في احترام العاملين والاستماع إليهم وتحقيق العدالة في التعامل معهم داخل إطار العمل يؤدي إلى التأثير بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للعاملين، وأوضح كل من مباشر على مناخ العمل داخل المنظمة وتتمثل تلك التأثيرات في: (مباركي، 2024)

- 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 نظاماً فكرياً قائماً على وضع قواعد تتضمن ما ينبغي عمله وتتمثل نقطة البداية لفهم القيادة الأخلاقية في القيم التي تتحدد بالشرف والأمانة والعدالة والاستقامة، وتحميل الآخرين مسئولية 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

#### 2.3 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 (293) فرداً، والجدول (1، 2، 3، 4) يوضح توزيع عينة الدراسة:  
الجدول (1، 2، 3، 4) توزع عينة الدراسة حسب الهيئة.

جدول (1): توزع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

الوزن النسبي	العدد	المتغير
%38.9	114	مدير
%37.2	109	نائب مدير
%16.4	48	رئيس قسم
%7.5	22	موظف
%100.0	293	الإجمالي

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الوزن النسبي	العدد	المتغير	
%12.6	37	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
%30.4	89	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
%57.0	167	من 10 سنوات فأكثر	
%100.0	293	الإجمالي	

جدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الوزن النسبي	العدد	المتغير	
%48.1	141	30 سنة فأقل	العمر
%32.1	96	31 – 40 سنة	
%19.8	58	41 – 50 سنة	
%100.0	293	المجموع	

جدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الوزن النسبي	العدد	المتغير	
%22	67	دبلوم	المستوى التعليمي
%15	186	بكالوريوس	
%38	24	ماجستير	
%25	15	دكتوراه	
%100.0	293	المجموع	

### 3.3 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 (30) مفردة موزعة كالآتي:

- المجال الأول: الصفات والخصائص الشخصية، ويتكون من (10) فقرات.
- المجال الثاني: السلوكيات الإدارية، ويتكون من (10) فقرات.

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

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بدرجة كبيرة جداً، و موافق بدرجة كبيرة، و موافق بدرجة متوسطة، و موافق بدرجة قليلة، و موافق بدرجة قليلة جداً) لفقرات الاستبانة بحيث تمثل الدرجات (1, 2, 3, 4, 5) 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 (30) فرد من خارج عينة الدراسة. وقد جاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات "والدرجة الكلية للمجال وبين المجالات والاستبانة ككل"

معاملات الارتباط				رقم الفقرة
الاستبانة ككل	العلاقات الإنسانية	السلوكيات الإدارية	الصفات والخصائص الشخصية	
			.874**	1
			.0891**	2
			.940**	3
			.851**	4
			.831**	5
			.858**	6
			.919**	7
			.925**	8
			.889**	9
			.824**	10
		.908**		11
		.838**		12
		.923**		13
		.905**		14
		.804**		15
		.756**		16
		.856**		17
		.927**		18
		.895**		19
		.759**		20

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

### ثبات الاستبانة Reliability

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

جدول (6): ثبات استبانة القيادة الأخلاقية وفقاً لمعامل كرونباخ ألفا والتجزئة النصية

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

### 4.3 استبانة الالتزام التنظيمي:

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

- المجال الأول: الالتزام العاطفي، يتكون من (9) فقرات.
- المجال الثاني: الالتزام الاستمراري، يتكون من (8) فقرات.
- المجال الثالث: الالتزام المعياري، يتكون من (7) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بدرجة كبيرة جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة موافق بدرجة قليلة جداً) لفقرات الاستبانة بحيث تمثل الدرجات (1, 2, 3, 4, 5) 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 مع الدرجة الكلية للاستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) فرد من خارج عينة الدراسة. والجدول التالي يبين نتائج ذلك:

جدول (7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال ككل والدرجة الكلية للمجال وبين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة

معاملات الارتباط				رقم الفقرة
الاتساق الكلي	الاتزام المعياري	الاتزام الاستمراري	الاتزام العاطفي	
			.667**	1
			.882**	2
			.808**	3
			.712**	4
			.697**	5
			.745**	6
			.848**	7
			.749**	8
			.795**	9
		.744**		10
		.808**		11
		.837**		12
		.745**		13
		.875**		14
		.630**		15
		.710**		16
		.830**		17
	.866**			18
	.890**			19
	.923**			20
	.852**			21
	.906**			22
	.920**			23
	.931**			24
.948**				الاتزام العاطفي
.944**				الاتزام الاستمراري
.948**				الاتزام المعياري

\*\*الارتباط دال عند مستوى 0.01.

### ثبات استبانة الالتزام التنظيمي Reliability:

وقد تحقق الباحث من ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ والتجزئة النصية بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) فرد من خارج عينة الدراسة وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (8): ثبات استبانة الالتزام التنظيمي وفقاً لمعامل كرونباخ ألفا والتجزئة النصية

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

جدول (9): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجالات والدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية لكل مجال والدرجة الكلية للاستبانة

معاملات الارتباط					رقم الفقرة
الاستبانة ككل	الحساسية للمشكلات	المرونة	الطلاقة الفكرية	الأصالة	
				.863**	1
				.853**	2
				.857**	3
				.895**	4
				.901**	5
				.857**	6
				.877**	7
				.885**	8
				.835**	9
			.847**		10
			.873**		11
			.919**		12
			.880**		13
			.961**		14
			.893**		15
		.820**			16
		.917**			17
		.885**			18
		.887**			19
		.910**			20
		.855**			21
		.836**			22
		.895**			23
	.842**				24

.838**				25
.896**				26
.913**				27
.897**				28
.884**				29
.892**				30
.913**				31
.974**				الأصالة
.955**				الطلاقة الفكرية
.974**				المرونة
.971**				الحساسية للمشكلات

\*\* الارتباط دال عند مستوى 0.01

### 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 (30) فرد من خارج عينة الدراسة وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (10): نتائج قياس ثبات استبانة الإبداع الإداري وفقًا لمعامل كرونباخ ألفا والتجزئة النصية

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

### 5.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفريغ 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 (23.3).

جدول (11): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

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

#### • الأساليب الإحصائية المستخدمة

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

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار كرونباخ ألفا Cronbach's alpha لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمغوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
5. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
6. اختبار AMOS واختبار Sobel لدراسة تأثير المتغير الوسيط.
7. اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
8. اختبار شيفيه للمقارنة البعدية (Scheffe)، لبيان دلالة الفروق للفرضيات التي تم رفضها.
9. وقد تم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة المعتمدة حسب الجدول الآتي (ملحم 2000م، ص 42)

#### الفصل الرابع: تحليل النتائج ومناقشتها

#### 2.4 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 (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات القيادة الأخلاقية والاستبانة ككل

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

• تحليل فقرات مجال "الصفات والخصائص الشخصية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (13).

جدول (13): 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
10	يتعامل باحترام مع الموظفين بالهيئة.	293	3.89	1.10	%77.75	1	كبيرة
1	يتحرى رئيس القسم الصدق في التعامل مع الموظفين بالهيئة.	293	3.74	1.14	%74.88	2	كبيرة
2	يتمثل الزاهة في تصرفاته	293	3.73	1.10	%74.68	3	كبيرة
6	يحرص على الألفة بين الموظفين بالهيئة.	293	3.68	1.12	%73.65	4	كبيرة
9	يحرص على تحقيق العدالة بين الموظفين بالهيئة.	293	3.64	1.18	%72.76	5	كبيرة
5	يعكس القدوة الحسنة في سلوكه مع الآخرين.	293	3.62	1.17	%72.49	6	كبيرة
7	يسعى لحل الخلافات بين الموظفين بالهيئة ضمن الأنظمة والتعليمات.	293	3.61	1.13	%72.29	7	كبيرة
8	ينسب النجاح إذا تحقق للفريق الذي أنجزه.	293	3.65	1.17	%71.26	8	كبيرة
3	يتحمل مسؤولية أخطائه.	293	3.55	1.14	%70.99	9	كبيرة
4	يتقبل النقد برحابة صدر.	293	3.47	1.19	%69.35	10	كبيرة
	الدرجة الكلية	293	3.65	1.003	%73.01		كبيرة

### تحليل فقرات مجال "السلوكيات الإدارية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (14).

جدول (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "السلوكيات الإدارية"

رقم الفقرة	الفقرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
2	يلتزم باللوائح والقوانين والتعليمات المنظمة للعمل.	293	3.87	0.99	%77.41	1	كبيرة
4	يراعي البعد الأخلاقي عند اتخاذ القرارات الإدارية.	293	3.74	1.07	%74.81	2	كبيرة
8	يقدم كافة التسهيلات والإمكانيات اللازمة لنجاح العمل في القسم.	293	3.62	0.15	%72.35	3	كبيرة
1	يعمل رئيس القسم بجد لتحقيق رؤية الهيئة.	293	3.60	1.06	%72.08	4	كبيرة
3	يعزز الجوانب الإيجابية لدى الموظفين بالهيئة.	293	3.58	1.11	%71.54	5	كبيرة
5	يشترك الموظفون بالهيئة في اتخاذ القرارات.	293	3.57	1.16	%71.47	6	كبيرة
7	يعتمد الموضوعية في تقييم الموظفين بالهيئة وفق معايير واضحة ومحددة.	293	3.56	1.13	%71.26	7	كبيرة
6	يقوم بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين بالهيئة.	293	3.42	1.14	%68.33	8	كبيرة
9	يوفر تغذية راجعة للموظفين بالهيئة.	293	3.41	1.13	%68.26	9	كبيرة
10	يوفر فرص التنمية المهنية للموظفين بالهيئة	293	3.37	1.16	%67.37	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	293	3.57	0.933	%71.49		كبيرة

### تحليل فقرات مجال "العلاقات الإنسانية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (15).

جدول (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "العلاقات الإنسانية"

الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الفقرة	رقم الفقرة
كبيرة	1	%73.52	1.14	3.68	293	يعمل مع الزملاء بروح التعاون.	5
كبيرة	2	%73.24	1.21	3.66	293	يحافظ على أسرار الموظفين بالهيئة الشخصية.	8
كبيرة	3	%72.42	1.09	3.62	293	يدعم الحوار والنقاش بحرية في بيئة العمل.	2
كبيرة	4	%72.22	1.13	3.61	293	يحرص على بناء علاقات مع الزملاء.	4
كبيرة	5	%72.15	1.18	3.61	293	يتعامل مع الموظفين بالهيئة بموضوعية بعيداً عن العلاقات الشخصية.	9
كبيرة	6	%71.47	1.17	3.57	293	يعزز ثقة الموظفين بالهيئة ببعضهم.	10
كبيرة	7	%71.19	1.14	3.56	293	يهتم بالحاجات الإنسانية للموظفين بالهيئة.	3
كبيرة	8	%69.97	1.18	3.50	293	يشارك الموظفين بالهيئة مناسباتهم الاجتماعية.	6
كبيرة	9	%69.35	1.14	3.47	293	يشجع رئيس القسم الموظفين بالهيئة الجدد باستمرار.	1
متوسطة	10	%66.83	1.17	3.34	293	يستثمر علاقاته مع المجتمع المحلي لمصلحة الهيئة.	7
كبيرة		%71.24	1.001	3.56	293	الدرجة الكلية	

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 في جدول (16).

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

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

### تحليل فقرات مجال "الالتزام العاطفي"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (17).

جدول (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة لكل فقرة من فقرات مجال "الالتزام العاطفي"

رقم الفقرة	الدرجة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
2	كبيرة	293	3.84	0.95	%76.72	1
7	كبيرة	293	3.78	1.04	%75.70	2
6	كبيرة	293	3.75	1.04	%74.95	3
3	كبيرة	293	3.74	1.05	%74.74	4
9	كبيرة	293	3.73	1.08	%74.68	5
8	كبيرة	293	3.57	1.09	%71.33	6
4	كبيرة	293	3.51	1.05	%70.10	7
5	كبيرة	293	3.49	1.04	%69.83	8
1	كبيرة	293	3.44	1.11	%68.81	9
	كبيرة	293	3.65	0.84	%72.98	

### تحليل فقرات مجال "الالتزام الاستمراري"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (18).

جدول (18): 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
2	يرغب رئيس القسم في الاستمرار بعمله في الهيئة.	293	3.87	0.98	%77.47	1	كبيرة
7	يتطلع للحصول على ترقية وظيفية دائمة.	293	3.80	0.97	%75.97	2	كبيرة
6	يمثل وجوده على رأس عمله استثمارا جيدا بالنسبة له.	293	3.75	1.02	%75.02	3	كبيرة
3	يشارك في اللجان التي تقدم خدمة لمصلحة الهيئة.	293	3.70	1.01	%73.92	4	كبيرة
9	يعزز باستمرار العلاقات التي قامت بينه وبين زملائه في العمل.	293	3.66	1.05	%73.17	5	كبيرة
8	يحقق ولاؤه للهيئة فوائد كثيرة.	293	3.66	0.99	%73.17	6	كبيرة
4	يحافظ على استمرارية علاقاته بالموظفين بالهيئة داخل الهيئة.	293	3.62	1.12	%72.42	7	كبيرة
5	يرفض فرصة بديلة لعمله في الهيئة.	293	3.41	1.10	%68.12	8	كبيرة
	الدرجة الكلية	293	3.68	0.82	%73.66		كبيرة

### تحليل فقرات مجال "الالتزام المعياري"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (19).

جدول (19): 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
6	يحرص على السمعة الأكاديمية للهيئة.	293	3.86	1.01	%77.13	1	كبيرة
3	يحافظ على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالهيئة.	293	3.85	1.06	%76.93	2	كبيرة
7	يحافظ على أوقات العمل لإنجاز الأهداف.	293	3.82	1.05	%76.45	3	كبيرة
4	يحث الموظفين بالهيئة على المحافظة على الممتلكات الخاصة للهيئة.	293	3.74	1.01	%74.81	4	كبيرة
2	يشعر أن واجبه يحتم عليه بذل قصارى جهده لتحقيق أهداف	293	3.72	1.05	%74.40	5	كبيرة

الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المجال
كبيرة	6	%73.86	1.08	3.69	293	الهيئة. يحرص على الحصول على المعلومات الهامة لنجاح الهيئة.
كبيرة	7	%72.70	1.16	3.63	293	يعمل رئيس القسم على رفع مكانة الهيئة.
كبيرة		75.18	0.94	3.76	293	الدرجة الكلية

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 في جدول (20).

جدول (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات الإبداع الإداري والاستبانة ككل

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

### تحليل فقرات مجال "الأصالة"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (21).

جدول (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والدرجة لكل فقرة من فقرات مجال "الأصالة"

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

### تحليل فقرات مجال "الطلاقة الفكرية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (22).

جدول (22): 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
1	يعبر رئيس القسم عن أفكاره بطلاقة وانسياب.	293	3.50	1.16	%69.97	1	كبيرة
3	يوفر الحرية الأكاديمية لطرح وتنفيذ الأفكار الجديدة.	293	3.48	1.21	%69.56	2	كبيرة
2	يقدم تصورات مستقبلية لتطوير القسم.	293	3.43	1.16	%68.53	3	كبيرة
4	يقدم حلولاً سريعة للمشكلات.	293	3.42	1.13	%68.46	4	كبيرة
5	يوفر البدائل المختلفة لحل المشكلات.	293	3.42	1.14	%68.46	5	كبيرة
6	يقدم أفكاراً إبداعية لتطوير العمل.	293	3.34	1.15	%66.89	6	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	293	3.432	1.05	%68.65		كبيرة

### تحليل فقرات مجال "المرونة"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (23).

جدول (23): 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
7	يدافع عن أفكاره ويدعمها بالأدلة والبراهين.	293	3.60	1.12	%72.01	1	كبيرة
8	يتحمل نتائج قراراته في العمل.	293	3.56	1.14	%71.19	2	كبيرة
2	يتبنى الأفكار الإبداعية الجديدة.	293	3.49	1.19	%69.83	3	كبيرة
6	لديه رؤية شمولية للعمل.	293	3.47	1.16	%69.42	4	كبيرة
4	يقوم بإنجاز الأعمال بأسلوب متطور وجديد.	293	3.39	1.18	%67.85	5	متوسطة
5	يمتلك مقدرة عالية على تصور الأفكار المستقبلية.	293	3.38	1.19	%67.58	6	متوسطة
1	يتقبل رئيس القسم الاعتقادات بسعة صدر.	293	3.34	1.22	%66.89	7	متوسطة
3	يتقبل الخسارة ويسعى إلى تحويلها إلى تجربة للنجاح.	293	3.31	1.17	%66.21	8	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	293	3.444	1.05	%68.87		كبيرة

### تحليل فقرات مجال "الحساسية للمشكلات"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (24).

جدول (24): 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
3	يحدد جوانب القصور في العمل ويسعى لمعالجتها	293	3.46	1.11	%69.22	1	كبيرة
6	يطرح دائما مقترحات عديدة لحل أي مشكلة	293	3.43	1.13	%68.60	2	كبيرة
1	يمتلك رئيس القسم رؤية لاكتشاف جوانب المشكلات في بيئة العمل	293	3.42	1.16	%68.46	3	كبيرة
2	لديه خطط لمواجهة المشكلات	293	3.41	1.12	%68.26	4	كبيرة
5	ستخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات	293	3.39	1.15	%67.85	5	متوسطة
4	يمتلك توقعا عاليا للمشكلات	293	3.35	1.14	%67.03	6	متوسطة
8	يضع عدة مقترحات للتعامل مع الأزمات	293	3.32	1.15	%66.35	7	متوسطة
7	لديه قدرة على توقع الأزمات	293	3.30	1.14	%66.01	8	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال	293	3.39	1.03	%67.72		كبيرة

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 رقم (25) يوضح ذلك.

جدول (25): معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي لدى الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الأخلاقية، والالتزام التنظيمي لدى الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة	0.871	**0.000

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

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 رقم (26) يوضح ذلك.

جدول (26): معامل الارتباط بين القيادة الأخلاقية والإبداع الإداري لدى الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
**0.000	0.908	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 إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

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 للارتباط، والجدول رقم (27) يوضح ذلك.

جدول (27): معامل الارتباط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري لدى الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
**0.000	0.86	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة.

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

إجابة التساؤل العاشر: الذي ينص على: "هل تُعد القيادة الأخلاقية متغيراً بسيطاً 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 رقم (28) يوضح ذلك.

جدول (28): تأثير القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري

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

وقد استخدم الباحث اختبار Sobel للتحقق من التأثير غير المباشر لعامل القيادة الأخلاقية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري والجدول رقم (29) يوضح ذلك:

جدول (29): تأثير القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري وفقاً لاختبار soble

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

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج

### 1.5 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.

## 2.5 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.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

1. البدوي، دولت ابراهيم طلال، (2023)، القيادة الأخلاقية كمتغير وسيط بين الالتزام التنظيمي، والإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية وبناء تصور تطويري مقترح، (رسالة دكتوراه)، الجامعة العربية الأمريكية- جنين، كلية الدراسات العليا، فلسطين.
2. البشوتي، رحاب محمد لطفي، عيسى، محمد محمد، ونافع، وجيه عبدالستار محمد. (2020). أثر الاحتقان التنظيمي على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ص 40، ع2، 573 - 598. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1185235>

3. بو طالب، جهيد، ونجيمي، عيسى. (2020). أثر ثقافة التشارك المعرفي في الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية بالشركة الإفريقية للزجاج. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج6، ع2، 10 - 27. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1035329>

4. جبريل، هيثم محمد عبدالعزيز، عيسى، محمد محمد، وعبدالفتاح، إيمان صالح حسن. (2019). أثر القيادة الأخلاقية على التماثل التنظيمي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة المصرية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع2، 188 - 210. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1027858>

5. جندلي بثينة (2018) أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بورقلة رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

6. حديدان، صبرينه، (2020)، اتجاهات العاملين نحو الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية بميناء جن جن جيجل، الجزائر، مجلة جامعة أم القرى للعلوم الاجتماعية، جامعة أم القرى، مج12، ع2، الجزائر".

7. الحربي، محمد بن عطية. (2020). أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج34، ع3، 173 - 214. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1129209>

8. حسن، آمال منصور. (2020). أثر الالتزام التنظيمي في تعزيز العمل العاطفي: دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات الأهلية في محافظة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج4، ع5، 1 - 20. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/110291>

9. الدجاني، ياسمين "محمد ناصر" (2018) درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن.

10. دعكيك، ايمان محمد (2020) درجة التزام مديري المدارس في لواء بني عبید بمعايير القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى الوعي لدى الطلبة من وجهة نظر المعلمين. رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة اليرموك اربد الأردن.

11. الدهيسات، هشام خجيل أحمد، (2021)، أثر المعرفة الضمنية في الإبداع الإداري: دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني، مجلة الزرقاء للدراسات والبحوث الإسلامية، جامعة الزرقاء، عمادة البحث العلمي، مج21، ع2، الأردن.
12. ربيع، عمراوي، وعيسى، سماويل. (2022). أثر الصحة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بوحدة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز بحاسي بحبح - ولاية الجلفة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج8، ع1، 225 - 246. مسترجع من:  
<http://search.mandumah.com/Record/1278833>
13. الرشيد، نواف خلف الخرينج. (2018). 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، مج32، ع2، 531 - 587. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1124460>
14. الرواس، أمينة بنت سعيد بن أحمد طيراش. (2023). أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار. مجلة كلية التربية، مج89، ع1، 42 - 63. مسترجع من  
<http://search.mandumah.com/Record/1383041>
15. الزيغ، إياد رمضان عمر، وعاشور، يوسف حسين محمود. (2021). 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>
16. الزاهرة، ليث إبراهيم حمدان، والعمري، غسان عيسى إبراهيم. (2021). أثر العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: الدور الوسيط للذكاء العاطفي في شركات الاتصالات الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع2، 63 - 83. مسترجع من:  
<http://search.mandumah.com/Record/1150901>
17. شاهين، علي، (2016)، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " دراسة ميدانية على الشركة العامة لمرفأ طرطوس، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، مج38، ع2.

18. الشريبي، نهى عبد الرازق، (2020)، أثر القيادة الأخلاقية على البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعلية، مج11، ع2، مصر.
19. الشمري، مشعل عواد غازي، أبو عرابي، مروان محمد عبدالمجيد، والرفاد، محمد عبدالكريم سالم. (2019). أثر الاغتراب الوظيفي في الإبداع الإداري: الدور الوسيط للتمكين - دراسة تطبيقية في المصارف الكويتية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/986120>
20. عاشور، يوسف حسين محمود، (2021)، 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.
21. عبد الهادي، عبير حسن محمود، (2021)، أثر القيادة الأخلاقية على درجة الرضا الوظيفي: دراسة ميداني، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعلية، مج11، ع2، مصر.
22. عبدالقادر، عايدة رشاد، عطا الله، عبير عثمان عبدالعزيز، ومحمود، سامية السيد. (2020). أثر الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س40، ع3، 1121 - 1148. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1185802>
23. عطية، غادة عادل، (2018)، القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي العاطفي، الآثار المباشرة وغير المباشرة في ظل وجود الارتباط بالعمل وتمثيل القائد للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مج38، ع4.
24. عمرو، طارق على عبدالله، (2020)، أثر التمكين الإداري في إبداع العاملين: دراسة حالة مصنع كمران بمدينة الحديدة، مجلة الدراسات الاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، مج26، ع2، اليمن.
25. الماحي، محمد الأمين أحمد، (2020)، أثر التمكين الإداري في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية، مجلة الدراسات الانسانية، جامعة دنقلا، كلية الآداب والدراسات الانسانية، ع23، السودان.

26. مباركي، إيمان، وخان، أحلام. (2024). أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية "دباخ السعيد" بالمغير - بسكرة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج8، ع2، 409 - 422. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1453939>

27. محمد، منى جعفر عمر، (2020)، أثر القيادة الإدارية على الإبداع الإداري، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، ع47، الأردن.

28. المناور، أحمد خالد حسين، والحوامدة، حمزة محمد. (2022). 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>

29. نادي، رقيه صلاح، وهب، سوسن عبدالفتاح، ورفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2021). أثر القيادة الأخلاقية على الأداء التكيفي للعاملين: دراسة ميدانية على بنك مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4، 39 - 54. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/1206817>

30. نور الدين، مزهودة، وبوخلوة، باديس. (2021). أثر القيادة الأخلاقية على أساليب إدارة الانطباع: دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز بتقريت. مجلة المنهل الاقتصادي، مج4، ع3، 47 - 68. 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 Ali mohammad zadeh, 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.