

The Islamic University of Gaza
Dean Ship of Research and Graduate Studies
Faculty of Economics & Administrative Sciences
Master of Business Administration



الجامعة الإسلامية بغزة
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
ماجستير إدارة الأعمال

أثر القيادة المُلهمة على الاستقامة التنظيمية: دراسة تحليلية
على الجامعة الإسلامية-غزة

The Impact of Inspirational Leadership on Organizational Virtuousness: An Analytical Study on IUG

إعداد الباحثة:

ميرفت ماهر محمود زقوت

إشرافُ

الدكتور

صديق توفيق محمد نصار

قُدِّمَ هَذَا الْبَحْثُ اسْتِكْمَالًا لِمَتَطَلِبَاتِ الْحُصُولِ عَلَى دَرَجَةِ الْمَاجِسْتِيرِ
فِي إِدَارَةِ الْأَعْمَالِ بِكُلِّيَةِ الْاِقْتِصَادِ وَالْعُلُومِ الْإِدَارِيَّةِ فِي الْجَامِعَةِ الْإِسْلَامِيَّةِ بِغَزَّةِ

سبتمبر / 2021م - صفر / 1443 هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

القيادة المُلهمة وأثرها على الاستقامة التنظيمية: دراسة تحليلية على
الجامعة الإسلامية-غزة

The Impact of Inspirational Leadership on Organizational Virtuosity: An Analytical Study on IUG

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	ميرفت ماهر زقوت	اسم الطالب:
Signature:		التوقيع:
Date:	2021/08/00م	التاريخ:

نتيجة الحكم على الأطروحة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



هاتف داخلي: 1150

الجامعة الإسلامية بغزة
The Islamic University of Gaza

عمادة البحث العلمي والدراسات العليا

الرقم ج س غ/35 Ref

التاريخ 28/09/2021م Date

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناء على موافقة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحثة/ مرفت ماهر محمود زقوت لنيل درجة الماجستير في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

القيادة الملهمة وأثرها على الاستقامة التنظيمية: دراسة تحليلية على الجامعة الإسلامية بغزة

The Impact of Inspirational Leadership on Organizational Virtuousness: An Analytical Study on IUG

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الثلاثاء 20 صفر 1443 هـ الموافق 2021/09/28م الساعة التاسعة صباحاً، في قاعة اجتماعات كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. صديق توفيق نصار
أ. د. فارس محمود أبو معمر
د. أشرف محمد مشمش
مشرفاً ورئيساً
مناقشاً داخلياً
مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحثة درجة الماجستير في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحها هذه الدرجة فإنها توصيها بتقوى الله تعالى ولزوم طاعته وأن تسخر علمها في خدمة دينها ووطنها.

والله ولي التوفيق،،،

عميد البحث العلمي والدراسات العليا

د. يوسف إبراهيم الجيش

ملخص الرسالة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على القيادة الملهمة وأثرها على الاستقامة التنظيمية لدى الموظفين في الجامعة الإسلامية بغزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال إعداد استبانة وتوزيعها على الموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة بأسلوب العينة العشوائية، وبلغ عدد مجتمع العينة (730) موظف، وبلغ عدد العينة (260) موظف، وبلغت نسبة الاسترداد 94.7%

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث جاءت الموافقة على ممارسات القيادة الملهمة لدى قيادات الجامعة الإسلامية ككل بوزن نسبي (68.43%)، بينما جاءت الموافقة على الاستقامة التنظيمية بوزن نسبي 73.04%، وتبين أن المتغير المؤثر في تعزيز الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة هو حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل، بينما تبين أن باقي المتغيرات "الثقة بالنفس لدى المدير، الرؤية المستقبلية للمدير، الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير" غير مؤثرة. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول أثر القيادة الملهمة على الاستقامة التنظيمية تعزى إلى الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول أثر القيادة الملهمة على الاستقامة التنظيمية تعزى إلى (المسمى الوظيفي لصالح الإداري، إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح البكالوريوس)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول القيادة الملهمة تعزى إلى (سنوات الخدمة لصالح أقل من 5، والفئة العمرية لصالح أقل من 30)

وقد أوصت الدراسة بضرورة دعم القيادات التي تتمتع بمهارات القيادة الملهمة في الجامعة الإسلامية بغزة، وتعزيز استراتيجيات العمل السلوكي القائم على فلسفات ومبادئ القيادة الملهمة، عقد دورات تدريبية لجميع موظفي الجامعة الإسلامية بغزة، وخصوصاً القادة، لتعزيز مفهوم القيادة الملهمة، والتي من شأنها تشجيع القيادات الجامعية على التفاعل مع موظفي الجامعة وإيجاد حلول للمشاكل الإدارية التي يتعرضوا لها خلال العمل. منح الموظفين مكافآت مادية، ومعنوية، واجتماعية من أجل خلق بيئة عمل تنافسية والتي بدورها تعزز ممارسات ومبادئ الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة. نشر ثقافة الاستقامة التنظيمية من خلال نشر الكتيبات وتدعيمها بأخلاقيات قوتنا الرسول صلى مع ذكر بعض الآيات التي تدعم أخلاقيات المسلم.

كلمات مفتاحية: القيادة الملهمة، الاستقامة التنظيمية، الجامعة الإسلامية.

Abstract:

This study aims at identifying the impact of inspirational leadership on organizational virtuousness on IUG. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was adopted using a questionnaire as a study tool and distributing it to the employees working at IUG, using random sampling. The number of the sample population was (730) employees, the number of the sample was (260) employees, and the recovery rate was 94.7%

The most important findings of the study:

The study drew a number of findings, the most important of which is that there is a statistically significant relationship between the inspirational leaderships and organizational virtuousness at the Islamic University of Gaza, where the agreement on the inspirational leadership practices of the leaders of the Islamic University as a whole had a relative weight of (68.43%). The agreement on the organizational virtuousness had a relative weight of 73.04%. It was also found the influential variable in enhancing organizational integrity at the Islamic University of Gaza is the manager's sensitivity to the constraints of the work environment, while it was found that the rest of the variables "the manager's self-confidence, the manager's future vision, the manager's recognition as a tool for change" are not influential.

The study also showed that there were no statistically significant differences between the main scores of the study sample about on impact of the inspirational leadership on organizational virtuousness attributable to gender, and there are statistically significant differences between the mean scores of the study sample on the impact of inspirational leadership on organizational integrity attributable to the variables (job, academic qualification), and there are statistically significant differences between the mean scores of the study sample on inspirational leadership attributable to the variables (years of service, and the age).

The most important recommendations of the study:

The study recommended that there is a need to support leaders who have inspirational leadership skills at the IUG, and to strengthen behavioral work strategies based on the philosophies and principles of inspirational leadership, to hold training courses for all employees of IUG, especially leaders, to promote the concept of inspirational leadership, which would encourage university leaders To interact with university employees and find solutions to administrative problems they encounter during work. The study also recommended Granting employees material, moral, and social rewards in order to create a competitive work environment in which the practices and principles of organizational integrity are reinforced at IUG Spreading the culture of organizational integrity by publishing brochures and supporting them with the ethics of our example, the Prophet, peace be upon him, with mentioning some verses that support the morals of a Muslim.

Keywords: Inspirational leadership, Organizational virtuousness, IUG.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ

وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

[التوبة: 105]

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

الإهداء

-إلى من علمني النجاح والصبر ... إلى من افتقده في مواجهة الصعاب ...إلى الروح الطاهرة السابحة في فردوس الرحمة ...روح أبي الشهيد مربّي الأجيال /ماهر محمود زقوت
تغمده الله بواسع رحمته ومغفرته

-إلى ملكتي وسيدة روحي وداعمتي الأولى، إلى من يشار إليها بالبنان ويفتخر بها بين الانام، إلى من انذرت عمرها في أداء رسالة صنعتها من أوراق الصبر وطرزتها في ظلام الدهر على سراج الأمل بلا فتور أو كلل... اليك أُمي الجميلة.

-إلى من معي نحو الحلم.... خطوة بخطوة بذرنائه معا...وحصدنا معا...شريك في العسر واليسر، زوجي الغالي أُملي المتجدد سندي في الحياة.

-إلى قرة عيني وفرحة عمري بسمّة الحاضر والمستقبل...أبنائي..." نعيم وأمير"
-إلى مصدر سعادتي في الحياة، رياحين قلبي، بهيات الطلة كأثير الفجر وأجمل الجميلات
أخواتي الغاليات الأستاذة: وفاء والأستاذة :إسلام رفيقة دربي في رحلة الماجستير، والدكتورة:
روان.

-إلى ركني الشديد، وعزي المديد، وقدري السعيد، إلى سندي الذي آوي إليه إخواني
الأعزاء: محمود، ضياء، عبد الله، محمد.

-إلى عائلتي الثانية...أهل زوجي الكرام الذين كانوا خير عونٍ لي.
-إلى الذي يحتل مكانة كبيرة بالقلب، الى الذي هو كتف وسند وركن ثابت في دنياي خالي
أبو العبد.

-إلى جميع أفراد عائلتي الذين حفزوني على انجاز هذا البحث وأقاربي وأصدقائي.
-إلى صديقاتي وكل من أعرفهم وأكن لهم كل المحبة وأشكر الله على وجودهم في حياتي.
-إلى كل من ساعدني في الوصول لهذا المكان، إلى أصحاب القلوب المخفية الذين كانوا
خير عونٍ وسند لي.

-إلى أساتذتي الأفاضل في كلية إدارة الأعمال وكل من له حق علي.

أهدي إليكم هذا العمل المتواضع

الباحثة: ميرفت ماهر محمود زقوت.

شكرٌ وتقدير

قال تعالى: ﴿رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ النمل(19) ، وقال رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم: [من لم يشكر الناس، لم يشكر الله عز وجل].

الحمد لله تعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً ملىء السماوات والأرض كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، حمد العاجز عن الوفاء وشكر المقصر مع فيض العطاء، الذي أمنت علي ويسرت لي ووفقتني وهديتني لهذا العمل.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى الذي كان يرافق خطواتي بالحكمة والبصيرة، ما رأيت منه إلا السعة في صدره، والتبحر في علمه، والرجاحة في عقله، فجزاه الله عني خير الجزاء والعطاء، وأمهده بوافر الصحة والعافية: الدكتور: صديق توفيق نصار.

والشكر موصول إلى أعضاء لجنة المناقشة اللذين تفضلا عليا بقراءة رسالتي ومناقشتها وتجويدها وإغنائها بطيب ملاحظاتهم. الدكتور: والدكتور.....

كما أوجه شكري وامتناني للسادة المحكمين الفضلاء الذين جادوا عليا بمساعدتهم واسهامهم في تنقيح الاستبيان، واثرائها بأرائهم وملاحظاتهم القيمة، فجزاهم الله عني خير الجزاء. وأتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من كان له يد عون وإسناد أو كلمة نصح وإرشاد، أو قدم المساعدة لإنجاز هذه الدراسة وإخراجه الى حيز الوجود.

وأخيراً، أسأل الله العلي القدير ذو العرش العظيم أن ينفعنا بما علمنا لرفعة الوطن وسموه هذا وما كان من توفيق فمن الله، وما كان من تقصير فمن نفسي، وأسأل الله أن ينال جهدي إعجابكم، وأن يكون هذا العمل بمثابة علمٍ يُنتفع به.

أسأل الله تعالى أن ينفعنا بما علمنا والحمد لله رب العالمين

الباحثة: ميرفت ماهر محمود زقوت.

فهرس المحتويات

أ	إقرار	1
ت	ملخص الرسالة	1
ث	Abstract:	1
خ	شكر وتقدير	1
د	فهرس المحتويات	1
ز	فهرس الجداول	1
ش	فهرس الأشكال والرسوم التوضيحية	1
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة	1
2	مقدمة:	2
3	أولاً: مشكلة الدراسة:	3
5	ثانياً: أهداف الدراسة:	5
5	ثالثاً: أهمية الدراسة:	5
7	رابعاً: متغيرات الدراسة:	7
8	خامساً: نموذج الدراسة:	8
8	سادساً: فرضيات الدراسة	8
10	سابعاً: حدود الدراسة	10
10	ثامناً: مصطلحات الدراسة:	10
13	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة	13
14	مقدمة:	14
15	المبحث الأول: القيادة الملهمة	15
15	أولاً: نشأة ومفهوم القيادة الملهمة:	15
17	ثانياً: سمات القائد الملهمة	17
18	ثالثاً: أهمية القيادة الملهمة:	18
19	رابعاً: أبعاد القيادة الملهمة:	19
24	المبحث الثاني: الاستقامة التنظيمية	24
24	تمهيد	24
24	أولاً: نشأة ومفهوم الاستقامة التنظيمية:	24
26	ثانياً: أبعاد الاستقامة التنظيمية:	26
29	ثالثاً: أهمية الاستقامة التنظيمية:	29
30	رابعاً: مبادئ الاستقامة التنظيمية:	30

31	خامساً: خصائص الاستقامة التنظيمية:
33	المبحث الثالث: الجامعة الإسلامية بغزة
33	تمهيد
33	أولاً: لمحة تاريخية
34	ثانياً: المجالس والهيئات التأسيسية
34	ثالثاً: رؤية الجامعة
34	رابعاً: رسالة الجامعة
34	خامساً: غايات الجامعة
35	سادساً: البرامج والمناهج الدراسية
35	سابعاً: واقع القيادة الملهمة في الجامعة الإسلامية بغزة:
36	ثامناً: واقع الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة:
38	الفصل الثالث الدراسات السابقة
40	المحور الأول: دراسات ذات علاقة بالمتغير المستقل: القيادة الملهمة
46	المحور الثاني: دراسات ذات علاقة بالمتغير التابع: الاستقامة التنظيمية
50	المحور الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة:
51	المحور الرابع: الفجوة البحثية:
52	الفصل الرابع الطريقة والإجراءات
53	مقدمة:
53	أولاً: منهج الدراسة:
54	ثانياً: مجتمع الدراسة:
54	ثالثاً: عينة الدراسة:
55	رابعاً: أداة الدراسة:
55	رابعاً: خطوات بناء الاستبانة:
61	خامساً: ثبات الاستبانة Reliability:
62	سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:
62	سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:
64	الفصل الخامس تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
65	تمهيد:
65	أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية
68	ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة:
79	ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

91	الفصل السادس النتائج والتوصيات
92	تمهيد:
92	أولاً: نتائج الدراسة:
94	ثانياً: التوصيات
95	ثالثاً: المقترحات المستقبلية:
96	المصادر والمراجع
107	الملاحق
108	ملحق (1): الاستبانة بصورتها النهائية
112	ملحق (2): قائمة بأسماء المحكمين

فهرس الجداول

16	جدول (2.1): تعريفات القيادة الملهمة
25	جدول (2.2): تعريف الاستقامة التنظيمية
39	جدول (3.1): أعداد الدراسات السابقة التي تضمنتها الدراسة الحالية
51	جدول (3.2): الفجوة البحثية
54	جدول (4.1): يوضح مجتمع الدراسة
54	جدول (4.2): يوضح العينة الفعلية
55	جدول (4.3): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة
57	جدول (4.4): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الثقة بالنفس لدى المدير "
58	جدول (4.5): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الرؤية المستقبلية للمدير "
58	جدول (4.6): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير "
59	جدول (4.7): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل "
59	جدول (4.8): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الاستقامة التنظيمية "
60	جدول (4.9): نتائج الصدق البنائي للاستبانة
61	جدول (4.10): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
62	جدول (4.11): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
65	جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
66	جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
66	جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة
67	جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
67	جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية
	جدول (5.7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الثقة بالنفس لدى المدير "
68	جدول (5.8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الرؤية المستقبلية للمدير "
70	جدول (5.9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير "
72	جدول (5.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل "
73	جدول (5.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع فقرات " القيادة الملهمة لدى المديرين "
75	جدول (5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الاستقامة التنظيمية "
76	

- جدول (5.13): معامل الارتباط بين القيادة الملهمة والاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة.....79
- جدول (5.14): تحليل الانحدار المتعدد80
- جدول (5.15): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس82
- جدول (5.16): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي83
- جدول (5.17): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المؤهل العلمي83
- جدول (5.18): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة85
- جدول (5.19): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة86
- جدول (5.20): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المسمى الوظيفي87
- جدول (5.22): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات الفئة العمرية89

فهرس الأشكال والرسوم التوضيحية

شكل (1.1): نموذج الدراسة 8.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تركز معظم الدراسات الحديثة الضوء على العنصر البشري وعلى الارتقاء به في المنظمات لما يشهده العصر من تعقيدات في شتى مجالات الحياة الإدارية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها. ونظراً لتأثيرها الجلي في إنجاز العملية التنظيمية، تسعى هذه المنظمات إلى تعزيز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال القيادة التي تُعد من أهم الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات.

نالت القيادة اهتمام خاص في الدراسات الحديثة، لما لها من تأثير إيجابي يعود لكافة عناصر المنظمة، وتأثير على سلوكيات الموظفين، فتتبع أهمية القيادة من أهمية الأدوار التي يلعبها الأفراد الذين يتولون القيادة في المنظمات، وأهمية القرارات التي يتخذونها. ونجد الاهتمام بموضوع القيادة يتجلى في المناقشات الجادة والبحث المستمر، وإيجاد نظريات وأساليب حديثة التي بدورها تمكن القادة من تطوير منظماتهم لمواجهة التغييرات المستمرة.

ونظراً لتعقيدات الحياة المستمرة وتعقيدات بيئة العمل، برزت الحاجة إلى العديد من الأنماط المختلفة للقيادة يتم اتّباعها من قبل الإداريين في المستويات المختلفة في المنظمة، فظهرت النظرية التفاعلية والتشاركية، ومن ثم برز نمط القيادة الكاريزمية والتحويلية والأصيلة. ومن أهم هذه الأنماط هي القيادة المُلهمة؛ هي الحلم التي تسعى إليه العديد من المنظمات لتبنيه، تلك القيادة التي تجعل من مُتّبئها قائداً منفتحاً، ومبتكراً، ومبدعاً، صاحب رؤية واضحة؛ فيؤثر ذلك على جودة وفاعلية العملية التنظيمية من خلال التأثير على العاملين في المنظمة.

وقد أفاد الحلبي (2017م) بأن القادة المُلهمين هم أشخاص يمتلكون شغف وحماس دائم تجاه عملهم حتى يصبح في أعلى جودة لذا يكونوا محط إعجاب بالغ من قبل الآخرين ويصبحون متميزين في ادارتهم للعمل والعمال. فهم قادة لا يقبلون الفشل ودوماً يبتكرون حلولاً مختلفة للمشاكل التي يواجهونها.

ونظراً للتطورات والتغييرات المستمرة الذي يشهدها العصر، أدى بدوره إلى زيادة المنافسة بين المنظمات، ولضمان مجارة هذا التغيرات المتسارعة، ينبغي على المنظمات السعي إلى خلق بيئة عمل تشجع الموظفين بأخلاقيات العمل المبنية على الاخلاق الفضيلة، وضمان تحقيق الاستقامة التنظيمية بينهم.

وقد تناولت العديد من الدراسات مفهوم الاستقامة التنظيمية على أنها ترجمة للسلوك المبني على الأخلاق والفضيلة تجمعها أسس من العلاقات الاجتماعية الوطيدة، فهي تبني جسوراً من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين تخلق بيئة فعالة من الكفاءة التنظيمية، وتجعل المرؤوسين داعمين للمنظمة في أوقات الأزمات (Nikandrou & Tsachouridi, 2015)، (العماري، 2019).

وقد اكتسبت هذه الدراسة أهميتها من الضرورة الملحة لتحقيق الاستقامة التنظيمية من قبل المستويات الإدارية العليا في المنظمات بين موظفيها لما لها من علاقة وطيدة بجودة العمل وكفاءته.

تسعى الدراسة إلى إبراز مدى ارتباط القيادة الملهمة وأثرها على الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية في قطاع غزة، الأمر الذي سوف يساعد المسؤولين في هذه الجامعة على تعزيز الاستقامة التنظيمية لدى العاملين في هذه المؤسسة.

أولاً: مشكلة الدراسة:

تسعى المنظمات دوماً بجميع أنواعها إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية المستوى، ولا يكون ذلك إلا بتوفر عنصر بشري كفؤ، ولتحقيق ذلك تسعى هذه المنظمات إلى الاهتمام بموظفيها من جوانب عدة لتشمل الجوانب الاجتماعية، والمالية، والنفسية، والعاطفية وغيرها من الجوانب التي تؤثر على سلوك الموظفين، حيث أشارت أبو شكير (2018) في دراستها أن العديد من الموظفين في المؤسسات التعليمية يتعرضون لضغوطات وتحديات جمة نظراً لما تواجهه هذه المؤسسات من بيئات غير مستقرة تعترتها العديد من الاضطرابات.

ونظراً لتطورات العصر، ولما نشهده من تغييرات متواترة في كافة الجوانب الحياتية بشكل عام، وعلى الصعيد الإداري بشكل خاص، أدى ذلك إلى سعي المنظمات للخروج من مظلة القيادة التقليدية وأنماطها، إلى تبني أنماط قيادية جديدة مثل القيادة الملهمة لما لها دور فعال في التأثير على سلوكيات الموظفين التي تسعى المنظمات إلى تبنيها والعمل على الارتقاء بها من أجل تحقيق أهدافها المنشودة.

وقد أشار بركة (2020) إلى أن التحديات الاقتصادية والسياسية والتنموية في قطاع غزة أثرت على المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة مما عرّضها إلى مواجهة العديد من التحديات في طريق بلوغ التنمية المستدامة؛ ولتجاوز ذلك عازمت هذه المؤسسات الأكاديمية - الجامعات - السعي وراء أنماطاً قيادية جديدة لتحقيق الأهداف المنشودة ولتوجيه الموظفين بفاعلية (الكردي، 2018).

أضف لذلك، فإنه ينبغي على المنظمات مراعاة الجوانب التي تتعلق بالقيادة الذين يشغلون المناصب العليا، تلك التي تؤدي إلى تحقيق أهدافهم وغاياتهم ليصبحوا قادة ملهمين وداعمين للموظفين في جميع الظروف.

وتجدر الإشارة هنا أن العديد من الدراسات البحثية والاستطلاعية، مثل دراسة الفراني (2020) وكمونة (2019) وعبد الحافظ (2017) و(Vallina et al. (2018)، أجريت على العديد من المؤسسات والمنظمات لاسيما المؤسسات الأكاديمية، حيث تبين وجود عوامل تحمل آثاراً سلبية يواجهها العاملون نتيجة للمشاكل الواقعية. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسات أن مستوى تطبيق القيادة الملهمة في تلك المؤسسات لا يتعدى المستوى المتوسط، حيث دعت هذه الدراسات إلى ضرورة اجراء دراسات تتناول موضوع القيادة الملهمة لما لها أثراً كبيراً في الحد من العوامل والآثار السلبية التي يواجهها الموظفين. وعلاوة على ذلك، في ضوء التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي يواجهها الموظفين في مختلف المؤسسات في فلسطين لاسيما مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، إلا أن ذلك يدفع تلك المؤسسات إلى ضرورة السعي وراء تحقيق الاستقامة التنظيمية. ومن جهة أخرى، تبين في الأدب البحثي أنه لم يتم التطرق إلى دراسة الاستقامة التنظيمية أو التحقيق في أثرها على العاملين في مؤسسات التعليم العالي على الصعيد المحلي أو الدولي عدا ما جاء في دراسة (Asad et al (2017) التي بينت أن الاستقامة التنظيمية تؤثر بشكل فعال على الرضا الوظيفي. ومن هذا المنطلق، ظهرت الضرورة الملحة للتحقيق والبحث في العوامل التي تعمل على التأثير إيجاباً في مستوى الاستقامة التنظيمية.

وفي ضوء ما سبق، فإن مشكلة الدراسة تكمن في مدى صعوبة تحقيق المستويات الإدارية للاستقامة التنظيمية بين موظفيها، حيث يتطلب ذلك وجود طاقم اداري متبني لاحتياجات الموظفين النفسية والاجتماعية والمالية والعاطفية بشكل مساند ومشجع ومُلم لهم وذلك من خلال تبني نمط القيادة الملهمة.

بناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما درجة ممارسة القيادة الملهمة في الجامعة الإسلامية بغزة وأثرها على مستوى الاستقامة التنظيمية لدى العاملين الإداريين فيها؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي السابق التساؤلات الفرعية التالية:

1) ما هو واقع القيادة الملهمة في الجامعة الإسلامية بغزة من وجه نظر الموظفين الأكاديميين والإداريين؟

(2) ما هو مستوى واقع الاستقامة التنظيمية للعاملين في الجامعة الإسلامية بغزة من وجه نظر الموظفين الأكاديميين والإداريين؟

(3) هل توجد علاقة بين القيادة الملهمة وتعزيز الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة؟

(4) هل يوجد أثر للقيادة الملهمة على تعزيز الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة؟

(5) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء الموظفين الأكاديميين والإداريين حول أثر القيادة الملهمة على الاستقامة التنظيمية بالجامعة الإسلامية تعزى لخصائصهم الديموغرافية؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. قياس واقع القيادة الملهمة في الجامعة الإسلامية بغزة.
2. التعرف على واقع الاستقامة التنظيمية بين العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة.
3. تحديد دور القيادة الملهمة بأبعادها في تعزيز الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة.
4. الكشف عن وجهات نظر الموظفين الأكاديميين والإداريين حول محاور الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية.
5. الخروج بتوصيات إجرائية حول تطبيق القيادة الملهمة في تعزيز الاستقامة التنظيمية بين العاملين في الجامعة الإسلامية.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة المنافسة القوية بين المنظمات في ضوء التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية والإدارية والاقتصادية وغيرها من المجالات، فيُعزى إلى ذلك بضرورة مجارة تلك المنظمات لهذه التغيرات المتسارعة من أجل تحقيق وضمان وتقديم الخدمات بالجودة المنشودة. ولذلك ينبغي على المنظمات السعي إلى خلق بيئة عمل تشجع الموظفين على الالتزام بأخلاقيات العمل المبنية على أسس الصدق والأمانة والإخلاص والانتماء وغيرها. ومن جهة أخرى، ينبغي على المنظمات -بمستوياتها الإدارية العليا- تبني أنماط القيادة الحكيمة والملهمة والداعمة للموظفين وذلك من أجل ضمان تحقيق الاستقامة

التنظيمية فيما بينهم. وفي ضوء ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم القيادة الملهمة كمفهوم حديث وتبيان أثرها على الاستقامة التنظيمية لدى الموظفين في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث تتوقع الدراسة أن يكون لنمط القيادة-متغير هذه الدراسة-أثراً فعالاً على الموظفين في الجامعة الإسلامية بغزة.

ومن هنا تشمل الأهمية العلمية للرسالة على:

■ **الأهمية النظرية:**

- أ. طبقت هذه الدراسة على الجامعة الإسلامية بغزة -مجتمع الدراسة -لأنها تعتبر من أكبر المؤسسات الأكاديمية في قطاع غزة، ويعمل فيها قرابة 730 من الموظفين الأكاديميين والإداريين، فتعتبر أنموذجاً مؤثراً على العديد من المنظمات والقطاعات الأخرى.
- ب. تشجع صنّاع القرار، والخبراء، والباحثين في التوصل إلى حلول للعديد من المشكلات المتعلقة بعملية الاستقامة التنظيمية.
- ج. تُسهب هذه الدراسة في إضفاء أدبيات البحث العلمي بمتغيراتها الأصلية المتعلقة بالقيادة الملهمة وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية.
- د. تعتبر متغيرات هذه الدراسة من المفاهيم الحديثة التي تحظى باهتمام بالغ من قبل المنظمات للارتقاء بالعنصر البشري.

■ **الأهمية التطبيقية:**

- أ. المساهمة في الوصول إلى توصيات إجرائية من شأنها تجويد ممارسات وسلوكيات الرؤساء والمرؤوسين بشكل يحقق أهداف الجامعة الإسلامية في تقديم خدماتها بالشكل الأمثل.
- ب. المساهمة في الوصول إلى احصائيات قياس مدى العلاقة بين القيادة الملهمة والاستقامة التنظيمية، مما يُعزى لإدارة الموارد البشرية إلى الاستفادة منها في رسم الخطط والاستراتيجيات التي من شأنها الارتقاء بنمط القيادة المعمول بها في الجامعة الإسلامية بغزة.

■ **أهميتها بالنسبة للمنظمة والمجتمع:**

- أ. تبرز أهمية هذه الدراسة للعاملين في الجامعة الإسلامية بغزة نظراً للعلاقة التي تربط الرؤساء بالمرؤوسين فتساعدهم بالتعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ب. تبرز أهمية هذه الدراسة من تبنّي الجامعة الإسلامية بغزة لنتائج الدراسة كونها مؤسسة أكاديمية تتضمن مستويات إدارية عليا.

رابعاً: متغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل: القيادة المُلهمة

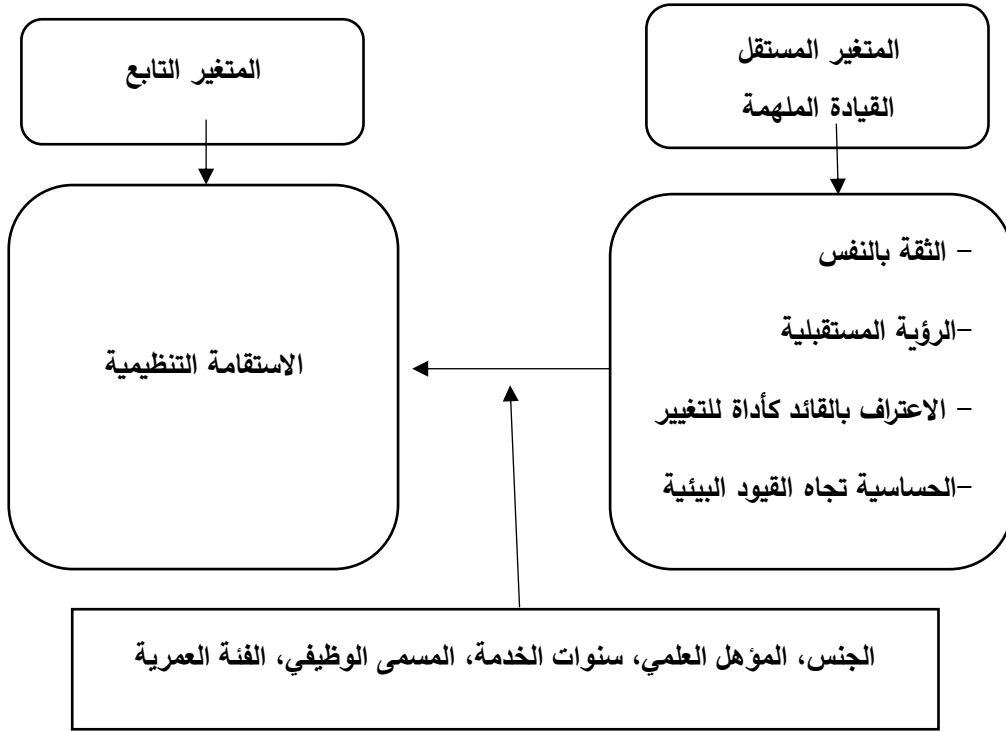
ارتكزت هذه الدراسة على متغير مستقل واحد وهو القيادة المُلهمة، ويستند على هذا المتغير على أربع متغيرات فرعية وذلك بالاعتماد على دراسة كل من (اللوح، 2016)، (العماي، 2019)، (Greenberg & Baron, 2004)، (Rego et. al., 2009).

الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل:

1. الثقة بالنفس
 2. الرؤية المستقبلية
 3. الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير
 4. الحساسية تجاه القيود البيئية
- ثانياً: المتغير تابع: الاستقامة التنظيمية (أبو شكير، 2018) (الصراف، 2019) (طبيخ، 2018) (العماي، 2019) (Dubey, 2019) (Kooshki&Zeinabadik, 2015)
- ### 3. المتغيرات الديموغرافية:

1. الجنس
2. المؤهل العلمي
3. سنوات الخدمة
4. المسمى الوظيفي
5. الفئة العمرية

خامساً: نموذج الدراسة:



شكل (1.1): نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة مثل دراسة العماوي (2019)، وخليف ومحمد (2012)، و (Greenberg & Baron (2004)، و (Rego et. al., (2009) وأبو شكير (2019) والصراف (2019) وطبيخ (2018) و (Dubey (2019)

سادساً: فرضيات الدراسة

تحاول الدراسة اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة الملهمة والاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الملهمة على تعزيز الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للثقة بالنفس على تعزيز الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للرؤية المستقبلية على تعزيز الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة.
 - يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاعتراف بالفوائد كأداة للتغيير على تعزيز الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة.
 - يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) للحساسية تجاه القيود البيئية على تعزيز الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة.
- الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول القيادة الملهمة وأثرها على الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة تُعزى للبيانات الشخصية " الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الفئة العمرية".
- ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول القيادة الملهمة وأثرها على الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة تُعزى إلى الجنس.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول القيادة الملهمة وأثرها على الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة إلى المؤهل العلمي.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول القيادة الملهمة وأثرها على الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة إلى سنوات الخدمة.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول القيادة الملهمة وأثرها على الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة تُعزى إلى المسمى الوظيفي.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول القيادة الملهمة وأثرها على الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة إلى الفئة العمرية.

سابعاً: حدود الدراسة

1. الحد المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على الجامعة الاسلامية في قطاع غزة.
2. الحد الزمني: وهي المدة التي استغرقتها الدراسة نهاية العام 2020 حتى نهاية كتابة الدراسة.
3. الحد البشري: اقتصر جمهور الدراسة على العاملين بالمناصب الأكاديمية والمناصب الإدارية والعاملين في الجامعة الإسلامية.
4. الحدود الموضوعي: تناولت الدراسة موضوع النمط المُلهم للقيادة، ودورها في الاستقامة التنظيمية.

ثامناً: مصطلحات الدراسة:

- اشتملت الدراسة على عدد من التعريفات المتعلقة بموضوع الدراسة وهي:
- **القيادة:** لقد أفاد بركة (2020) أن القيادة " عملية بين القائد والمرؤوسين في العمل لوضع رؤية مشتركة وذلك من خلال المشاركة والتعاون." (Laub,2004).
 - **التعريف الاجرائي للقيادة:** بأنها عملية تفاعل بين قائد ومجموعة من التابعين في موقف معين، يترتب عليها تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفاعلة لتحقيق تلك الأهداف، وجوهر عملية القيادة هو قدرة القائد على التأثير في الآخرين، وتحقيق النتائج المطلوبة من خلالهم.

النمط القيادي:

- عرّف النيرب (2003) في دراسته النمط القيادي على أنها الطريقة أو الأسلوب المُتَّبَع من قبل القائد في التأثير على التابعين له أو المرؤوسين (العسيلي، 1999).
- **التعريف الاجرائي للنمط القيادي:** بأنه أعمال وممارسات القائد وتصرفاته والتي يؤثر من خلالها على المرؤوسين، كما أنه يُعبّر عن فلسفة القائد ومهاراته وخبراته، إذ أنها طريقة يتبعها القائد في صياغة أهدافه واستراتيجيته بحيث يخلق تفاعل متبادل بينه وبين مرؤوسيه في موقف وظرف وزمان ومكان معين من أجل تحقيق هدف معين.
- **القيادة المُلهمة:**

تعرّف القيادة المُلهمة كما جاءت في دراسة (كامل، ومهدي، وكمونة، 2019) على أنها "القيادة القادرة على جعل التابعين يؤدون أعمال غير عادية في ظل التغيرات."

(Greenberg & Baron, 2004)

ويعرفها فنري (2012) على أنها توفر لدي القائد مهارات في شخصيته تجعله قادرا على إقناع وإلهام الآخرين والتأثير فيهم وحثهم الى تحقيق الأفضل. ويعرف الحلبي (2017) القيادة الملهمة: هي فن التأثير في الأشخاص، وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم، واحترامهم، وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين.

▪ التعريف الاجرائي للقيادة الملهمة:

القيادة التي تتميز بصفاتها وسماتها وكيونتها والتي تسعى إلى استمرار وتوطيد العلاقة مع العاملين الإداريين في الجامعة الاسلامية بغزة، بحيث تؤثر في أفكارهم وطريقة رؤيتهم وتعزز ولائهم وانتمائهم للجامعة مما يساعد في تعزيز الاستقامة التنظيمية لديهم.

▪ تعريف الاستقامة التنظيمية:

تعرف الاستقامة التنظيمية على أنها نظام اداري يصور السلوك التنظيمي وما ينتج عنه بشكل مقبول على الصعيد الاجتماعي بحيث يشجع الأفراد على تبني السلوك القائم على الثقة والعطف والالتزام والنزاهة كما يسعى الأفراد لتحقيقها لأنفسهم ولغيرهم، والعمل على مشاركة هذه السلوكيات من أجل بلوغ السعادة والطمأنينة للآخرين. (الحسناوي، أبو شكير، 2018).

▪ التعريف الاجرائي للاستقامة التنظيمية:

بأنها عبارة عن منظومة إدارية متكاملة الأبعاد تصف سلوكيات الموظفين التنظيمية ونتائجها المتوقعة، والتي تنال قبولا مجتمعيًا، ويلتزم الموظفين بتنفيذ أبعادها المتمثلة بالتعاؤل والثقة والتعاطف والنزاهة والمغفرة، بالإضافة إلى تبني الموظفين لهذه السلوكيات ومشاركتها على نطاق واسع تحقيقاً لأهداف المؤسسة.

▪ الثقة بالنفس:

وتعني أن يمتلك القائد قدرة تجعله يسيطر على المشكلات التي يواجهها (الفاقي، 2008)

▪ الرؤية المستقبلية:

بأنها القرارات والسلوكيات التي يتم من خلالها اتخاذ خطط مستقبلية وتنفيذها بهدف تحقيق ما تهدف له المؤسسة. (ادريس، 2002)

▪ الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير:

يُعرف هذا المفهوم من خلال نظرة القائد إلى التغيير كأمر مسلم به، حيث أنه لا يتم احراز أي هدف بدون، ويؤدي ذلك إلى بروز مخاوف التغيير. ومع ذلك ينبغي أن نستمر بالتغيير والتطوير والتجديد بعيداً عن الإدارة والتنظيم التقليدية. ويُعد الاعتراف بالقائد كأداة

للتغير منهجاً لتوظيف أجود الوسائل لتمهيد المنظمة للتغييرات المرجوة والمتسقة مع أهدافها.
(الفاقي، 2008م).

■ الحساسفة تجاه القفود البئفة:

وتعنف أن فمفلق القائف قفرة ففعله ففكشف المشكلاف والمصاعب مما ففعله على فرفة
من الوعى بوجود فك المشكلاف والشعور بها بأقصى سرعة (الزفبارف، 2009).

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

مقدمة:

يُعد القرن الواحد والعشرين انطلاقة لثورة المعلومات والتكنولوجيا والتي بدورها أدت إلى إحداث تغيرات جمة على جميع مناحي الحياة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، مما جعل المنظمات تعيد النظر في الأنماط القيادية التي تنتهجها في عملها لتكون قادرة على مواكبة العصر، وعلى مواجهة التطورات الحديثة الناتجة عن ثورة المعلومات. ونتيجة لذلك كان لزاماً عليها التخلي عن النهج التقليدي للقيادة واتباع الأنماط المبتكرة والحديثة في قيادة المنظمات. وتعد القيادة محورياً أساسياً من محاور العمل التنظيمي. فنظراً للدور الذي تلعبه القيادة في إنجاح المنظمات -بجانب العناصر الأخرى- من إدارة العمل والموظفين ورسم السياسات الخاصة بالمنظمات، أصبح مفهوم القيادة من المفاهيم الجديرة بالاهتمام حيث تم تسليط الضوء عليها من قبل أعداد كبيرة من المختصين والباحثين في العديد من الدراسات العلمية والبحثية.

ونتيجة لذلك فقد تناولت هذه الدراسة القيادة الملهمة باعتبارها نمطاً جديداً من أنماط القيادة في المنظمات، وأجريت هذه الدراسة في إطار أحد المؤسسات التربوية لأنها وفقاً لما جاء في دراسة (Spears,2005) تعتبر هذه المؤسسات من أكبر المؤسسات التي يمارس فيها القيادة والذي تتطلب توفر قادة ذو مهارات وامكانيات تجعلهم قادرين على أداء مهماتهم بأفضل حال، وبشكل يتماشى مع الرؤية المُتمركزة على إعادة استراتيجيات القيادة بجانب وجود توازن بين ممارسات الأساليب القيادية والتأثير على المرؤوسين.

ويتناول المبحث الأول القيادة، ونشأة ومفهوم القيادة الملهمة والتي تختتم بتعريف إجرائي للقيادة الملهمة، ثم أهمية القيادة الملهمة، وأبعاد القيادة الملهمة. أما المبحث الثاني يتناول الاستقامة التنظيمية، حيث تبدأ الدراسة بمقدمة عن الاستقامة التنظيمية، ثم نشأة ومفهوم الاستقامة التنظيمية، وأبعاد الاستقامة التنظيمية، ثم أهميتها، ومبادئها، وخصائصها. وأخيراً يركز المبحث الثالث على الجامعة الإسلامية في غزة، حيث يبدأ بمقدمة ولمحة تاريخية عن الجامعة، ثم توضيح المجالس والهيئات التدريسية، ورؤية الجامعة، ورسالة، وغايات الجامعة والبرامج والمناهج الدراسية التي تتبناها الجامعة.

المبحث الأول: القيادة الملهمة

أولاً: نشأة ومفهوم القيادة الملهمة:

للقيادة الملهمة أثر كبير في نجاح العمل الإداري في عصرنا الحالي، فهي تبعث في القادة الإلهام وبالتالي تحسن المستوى الأدائي وتشعل الابتكار والإبداع في ذهن القائد (كامل، مهدي، كمونة، 2019). وتتسم المنظمات بالتميز عند قيامها بإلهام العاملين فيها وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ الإجراءات المناسبة. (Speculand، 2017)

وينظر التابعون إلى القائد الملهم على أنه على دراية مستتيرة وحساسة للمشاكل المطروحة، وهذا يبني الثقة بينهم وبين القائد الملهم، وتتسأ هذه الثقة من المعنى الذي يعطيه القائد الملهم للإجراءات والاحتياجات، ويتشارك الأتباع مع القائد معتقدات مشتركة حول ما هو خطأ، والمعتقدات التي يعبر عنها القائد بشكل علني، على عكس القائد الكاريزمي الذي يعمل بناءً على فكرة الأنا المثالية (Downton, 1973).

تعني كلمة الإلهام Charisma بالإنجليزية القوى التي من الصعب تفسيرها بشكل واضح عبر الوسائل المنطقية (Vancevich & Mattevson, 2002). وأول من استخدم هذا المصطلح هو Max weber في النظرية الخاصة به؛ نظرية البيروقراطية عندما قصد به شكلاً من أشكال السلطة المقترنة بشخصية القائد وما يملكه من مواهب ذاتية وسمات شخصية ملهمة لغيره، ويوصف مصطلح الإلهام بالنار التي تلهب حماس الأتباع وتحظى بولائهم وتعطيهم القدرة على تحقيق نتائج تتجاوز المطلوب منهم وفي بعض الأحيان تكون غير عادية (Noe & Daft, 2001).

ويعتبر مفهوم القيادة الملهمة من الاتجاهات الحديثة التي تتبناها المنظمات، حيث أشار Speculand (2017) في دراسته إلى مفهوم الإلهام Inspiration على أنها أُنشئت من كلمة Spirit التي تعني الروح، فعندما تتصف بالإلهام، فإن ذلك يعني أن الروح هي التي تقودك.

وتعد القيادة الملهمة من الممارسات ذات الأهمية لدى القائد، وقد عرفت بأنها: "القيادة التي تركز على إيصال رؤية مقنعة لمجموعة العمل، وتعزز الثقة بين أعضاء المجموعة، وتطور علاقاتهم الاجتماعية، وتحفزهم، وتشجع التعاون والتفاعل فيما بينهم" (Joshi et al., 2009:241)

يعتبر القادة الملهمين قادرين على رؤية ما يحتاجه المتابعون وما يعتبره الأتباع تحدياً، كما يعززون الطاقة الإيجابية (Walumbwa, Hartnell, & Misati, 2017). كذلك تتشارك القيادة الملهمة العاطفة مع فريق العمل، وتعزز الثقة بين أعضاء الفريق أو المجموعة، وتحفز

المتابعين على تقديم بعض التضحيات في سبيل تحقيق الأهداف، كما يعمل القادة الملهمين على تطوير الأتباع، وهذا يدعم الحصول على مستويات أعلى من الانتاجية والرضا الوظيفي (Salas–Vallina, Simone, & Fernández–Guerrero, 2020).

ويضيف كلاً من المرسي وإدريس (2007) أن القائد الملهم يمتلك رؤية مستقبلية ويتميز بمهارات الاتصال الفعال، كما أنه يمتلك ثقة عالية بنفسه مما يجعله أكثر إصراراً على تحقيق أهدافه وأكثر تمسكاً بمبادئه ومعتقداته ويبث هذه الثقة فيمن يضحى في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، في ظل معدلات أداء مرتفعة.

وقد تعددت تعريفات الباحثين حول مفهوم القيادة الملهمة، وفيما يلي جدول يوضح مفاهيم القيادة الملهمة:

جدول (2.1): تعريفات القيادة الملهمة

التعريف	الباحث
تتمثل بعلاقة تأثير القادة وتأثر المرؤوسين الذين يسعون إلى التغيير الفعلي بشكل يعكس أهدافهم المشتركة.	Indrawati (2014)
نوع من أنواع القيادة فيها يدرك القادة الملهمون الحاجة إلى اختيار الأحداث بعناية لتعزيز ثقافة الأداء بطريقة ملهمة.	Garton (2017)
القيادة الجذابة والتميزة في سماتها وكيونتها والتي تطمح إلى ديمومة العلاقة مع المرؤوسين في العمل، بحيث تؤثر فيهم بشكل كبير من حيث الولاء والأداء إلى درجة الانبهار بأفكارها، فكل ذلك يؤدي إلى إنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها.	اللوحي (2017)
القادة الملهمون هم أولئك الذين يستخدمون مزيجهم الفريد من نقاط القوة لتحفيز الأفراد والفرق على القيام بمهام جريئة، وتحملهم المسؤولية عن النتائج، ويطلقون العنان لأداء أعلى من خلال التمكين، وليس القيادة والسيطرة.	Garton (2017)
عملية التأثير على الآخرين، وقيادتهم على أسس مبنية على الاحترام والطاعة والتعاون والولاء المتبادل من قبل الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق الأهداف المنشود.	الحلبي (2017)
عملية عقلية لتوجيه الأفراد أو الجماعات لاتخاذ قرارات العمل وتحقيق الأفضل في الوقت الحالي.	كامل، ومهدي، وكمونة (2019)
نمط من أنماط القيادة التي ينبغي أن يتحلى فيها القائد بصفات الإرادة والعزيمة والإصرار بشكل يجعله يضع المرؤوسين في أولى أولياته.	الموسوي، وعبود (2020)
القيادة التي تشجع الأفراد العاديين على تنفيذ أعمال أو القيام بإجراءات إبداعية في أوقات الأزمات أو عند مواجهة التحديات، كما أنها تلك القيادة التي تحقق نجاحات مميزة في ضوء التأثيرات التي أحدثتها في مبادئ المرؤوسين.	الفراني (2020)

المصدر: إعداد الباحثة بالاطلاع على الدراسات المذكورة في الجدول.

ثانياً: سمات القائد الملهمة

ويذكر Roberts (2019) أن القادة الملهون يمتلكون سبعة سمات تميزهم عن

غيرهم من القادة كالتالي:

1. لديهم رؤية: يمتلكون رؤية واستراتيجية واضحة حتى في الظروف الصعبة، يحافظون على تركيز الفريق على الأهداف والاستراتيجية، ويشاركون الفريق في تحديد وتطوير الرؤية وإحراز التقدم في اتجاه تحقيق الأهداف.
 2. التوجيه والتدريب: حيث يقوم القادة الملهمون بتزويد فرقهم بالتوجيه والتدريب والدعم المطلوبين لتمكينهم من اتخاذ القرارات الخاصة وتحقيق أهدافهم والتعلم على طول الطريق حتى يتمكنوا من الاستمرار في التحسن ويصبحوا قادة ملهمين في المستقبل.
 3. المساءلة والثقة: يتمتع القادة الملهمون بالثقة ويتحملون المسؤولية عن المهام والقرارات التي يتخذونها؛ لأنهم يدركون أن هذا جزء من التعلم.
 4. التواصل وتجسيد الهدف والرؤية: القادة الملهمون يفعلون أكثر من مجرد الحديث والكلام أثناء قيامهم بالعمل وفي الطريق لتحقيق الأهداف يجسدون هدفهم ورؤيتهم أيضاً، وهم قدوة يحتذى بها، ينقلون رؤيتهم وأهدافهم إلى الأشخاص الذين يقودونهم.
 5. مستمعون جيدون: وفقاً لموقع Forbes فإن 85% مما نتعلمه يكون من خلال الاستماع، لكي تكون قائد ملهم فإنه من المهم الاستماع من أجل مواصلة التعلم، ومن المهم أيضاً الاستماع لأفكار ومقترحات ومخاوف الموظفين.
 6. تحمل اللوم، ومنح الفضل: يعطي القادة الملهمون الفضل في المكان المناسب ويدركون أن إنجازاتهم نادراً ما تكون إنجازاتهم لوحدهم بل ترجع إلى جهود الفريق والأفراد الذين يقودونهم، وفي نفس الوقت عندما تسوء الأمور نادراً ما يكون السبب في ذلك فرد واحد أو فريق واحد، ستحمل القادة الملهمون جزءاً من هذه الأحداث السيئة ولن يخافوا من اللوم والعتب.
 7. مبتكرون: الابتكار التكنولوجي والايديولوجي ضروري جداً ، ويفهم القادة الملهمون ذلك بشكل جيد لذلك يميلون إلى التفكير خارج الصندوق، بالإضافة إلى تشجيع التفكير الإبداعي والمبتكر بين أولئك الذين يقودونهم.
- وبناءً على ما سبق، نستنتج أنه من المبادئ التي تسعى المنظمات إلى بلوغها هي تحقيق الانتماء والولاء من قبل الموظفين لها، حيث أنه من الأنماط الإدارية الحديثة التي تساعد هذه المنظمات أو القادة على بلوغ ذلك هي اتباع مبادئ القيادة الملهمة لما لها من فاعلية في

تغيير أداة المنظمة ككل. وتركز القيادة الملهمة على أسس ومبادئ مرتبطة بالدوافع الداخلية للنفس من الثقة بالنفس والولاء والالتزام بالعمل مع الفريق وفق أهداف مشتركة تسعى المنظمات لتحقيقها.

فتقدم هذه الدراسة مفهوماً إجرائياً للقيادة الملهمة بأنها القيادة التي تتميز بصفاتها وسماتها وكيونيتها والتي تسعى إلى استمرار وتوطيد العلاقة مع العاملين، بحيث تؤثر في أفكارهم وطريقة رؤيتهم وتعزز ولائهم وانتمايتهم للمؤسسة.

بالإضافة إلى أنها نمط قيادي حديث مبني على أسس ومبادئ يتبناها القائد بشكل يشجع المرؤوسين أن يكونوا على درجة عالية من الفاعلية، والالتزام، والثقة، والإبداع، والحماس، والتعاون مما يسهم في زيادة جودة عمل المنظمة.

ثالثاً: أهمية القيادة الملهمة:

تبرز أهمية القيادة في وقت التحديات والأزمات حيث يرتبط نجاح المنظمات بوجود قيادة ملهمة قادرة على زيادة دافعية المرؤوسين نحو الإبداع، والعمل بروح الفريق، وتعزيز النفس، والثقة بالذات وبالأخرين، وعلاقة الموظفين ببعضهم البعض. ومن أجل تسليط الضوء على أهمية القيادة الملهمة، فلا بد من إبراز الدور التي يلعبه هذا النمط القيادي الحديث، وذلك وفقاً لما جاء في دراسة (Indrawati (2014) فالقيادة الملهمة هي: (1) استخدام الرؤية الاستراتيجية للتحفيز والإلهام، (2) تمكين الموظفين في كافة المستويات، (3) تراكم المعرفة الداخلية ومشاركتها، (4) جمع المعلومات الخارجية ودمجها، (5) تحدي الوضع الراهن وتمكين الإبداع. (Dess dan Picken in Kaufman,2011).

ونظراً لإيمان التابعين بالقيادة الملهمة بسبب امتلاك روادها الخبرة الواسعة، والواضحة، والحدس العالي بالتحديات التي تواجهها المنظمة، فإن كل ذلك يؤدي إلى بناء الثقة لدى المرؤوسين، وبالتالي فإن القيادة الملهمة توظف الكلمات والشعارات والرموز والصور والإشارات لتوجيه المعاني والانطباعات، ولتوليد التوقعات وتحفيز الفكر، وتقديم رؤى يمكن تحقيقها ومستقبل واقعي (Indrawati, 2014).

أشار (Finney (2006 أن القيادة الملهمة تعمل على رفع مستويات إنتاجية الأفراد والجماعات بدرجة عالية وتحفز المرؤوسين على الإبداع والابتكار، من خلال استغلال الدوافع الداخلية للأفراد والاستفادة منها لتحقيق الأهداف المنشودة. وبالإضافة إلى ذلك فإن للأفراد والجماعات المهتمون تأثيراً فعالاً على أداء المنظمات.

وذكرت الفراني (2020) أنه من خلال الممارسات الملهمة للقادة يمكن تقديم الدعم المناسب للموظفين في كافة المستويات الإدارية، حيث أن التأثير الذي ينتج عن القادة يؤدي إلى مشاركة المعلومات داخل المنظمة، وتحليل المعلومات الخارجية، وخلق بيئة مبنية على أسس تحدي الأوضاع الحالية، وخلق الإبداع (بوحجي، 2015) ومن خلال تبني المرؤوسين لرؤية القادة الملهمين؛ فإنه من خلال ثقة القادة الملهمين في فريق العمل يمكن لهم تعزيز الأهداف المشتركة فيما بينهم، ويمكنه تمكين إبداع المجموعة وتشجيع التفاعل فيما بينهم. (Finney, 2006)

رابعاً: أبعاد القيادة الملهمة:

تعددت الأبحاث والدراسات التي تناولت أبعاد القيادة الملهمة واختلفت هذه الأبعاد من دراسة إلى أخرى وفقاً لطبيعة البيئة التي تم إجراء الدراسة بها، إلا أن جميع الأبعاد تخدم نفس التوجه ونفس المفهوم، سنقوم بعرض أبعاد الإدارة الملهمة وفقاً لما جاء في الأدب السابق العربي والانجليزي، لقد قسم كلاً من (Greenberg & Baron, 2004) أبعاد القيادة الملهمة إلى أربعة أبعاد كالتالي:

1. الثقة بالنفس:

وتتمثل في قدرة القائد في السيطرة على المشكلات، ما يعني أن القائد صلب وثابت وواثق من التصرف الصحيح الذي يجب اتخاذه ويتحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج، وتتبع هذه الثقة من معرفته لقدراته ومهاراته التي يمتلكها والتي يعرفها الآخرون عن تجربة سابقة (الفاقي، 2008م).

وتلعب الثقة بالنفس دوراً في كل جانب من جوانب أفكار القائد ومشاعره وسلوكه وعلاقاته وأدائه الوظيفي، من خلال آلية نفسية داخلية تسمى القيادة الذاتية (Kleitman & Stankov, 2007).

وتُمكن هذه المهارة (القيادة الذاتية) القائد المُلهم من التأثير على النتائج من خلال إدخال معلومات مختارة بوعي لإقناع من حوله من العاملين بشيء معين؛ على سبيل المثال إذا كانت نتائج مهمة ما نتائج سلبية أو فاشلة، يبدأ اللوم وتوبيخ النفس على هذا الفشل، إلا أن القائد الملهم يحول هذا الفشل وينظر إليه على أنه تجربة تعليمية ويبث روح الثقة في الآخرين أننا سننجح في المرة القادمة، يساعد هذا التوجه الإيجابي في توجيه الأفكار في اتجاه بناء وإدارة العواطف، بالتالي فهو يساعد على بناء الثقة بالنفس لدى التابعين أيضاً، والتي بدورها تعمل على تعزيز الأداء لأن الأشخاص الواثقين بقدرتهم على القيام بأداء جيد يميلون إلى القيام بعمل

أفضل من أولئك الذين يتوقعون الفشل (Ruth , 2017). وتتأثر الثقة بالثقة بإيمان القائد بكفاءاته ومهاراته وقدراته لأن الثقة بالثقة العامة والخاصة تؤثر على المعتقدات لديه، ومن الجوانب التي تلعب دوراً في تعزيز الثقة بالثقة التالي:

- **التمكين النفسي:** تلعب الثقة بالثقة دوراً في التمكين النفسي من خلال التأثير على رغبتنا في السيطرة على عملنا والعمل بشكل مستقل، وأن نكون مستقلين إلى حد ما في صنع القرار والسلوك. على سبيل المثال، تُظهر الأبحاث أنه لإدارة مشاكل الأداء، يميل القادة الإداريون الواثقين من أنفسهم إلى العمل مباشرة مع مرؤوسيتهم، باستخدام الإقناع غير الرسمي والسلطة الإشرافية، في حين أن أولئك الذين لديهم ثقة أقل قد يعودون إلى العمليات الإدارية الرسمية والإحالات أعلى السلم (Goodstadt & Kipnis, 1970).
 - **تحديد الأهداف:** الثقة بالثقة التي يتمتع بها القائد الملهم تدفعه لتحدي المخاطر في الوضع الراهن، حيث يميل القادة الملهمون إلى أن تكون لديهم توقعات ايجابية وهذا ما يعزز ثقتهم بأنفسهم، لذلك فهم على استعداد لتحمل المخاطر التي قد يتجنبها الآخرون، وهذا ما يسمح لهم بقبول المساءلة واتخاذ قرارات صعبة ومتابعتها بإجراءات حاسمة، كما أن الاستعداد لتحمل المخاطر إلى جانب ايمانهم بكفاءتهم يدفعهم أيضاً إلى وضع أهداف عالية وصعبة، والتي تعمل كأسلوب فعال للغاية في إلهام الآخرين ورفع ثقتهم بأنفسهم (Latham & Locke, 1991).
 - **الدافع والمثابرة:** تعزز الثقة بالثقة أيضاً الدافع وتولد الإصرار عند القادة الملهمين في متابعة الأهداف، على الرغم من أنه غالباً لا يكون مدفوعاً لأداء ذلك النشاط، إلا أن القائد الملهم الواثق بنفسه يميل إلى مطالبة نفسه بفعل ذلك، وسيقوم بذلك بشكل جيد، بالتالي إنشاء هدف وبناء التزام بمستوى عالي، كما يتمتع القادة الملهمون بإصرارهم في الاستمرار في المهمة عندما تكون هناك نسبة من الفشل إلا أن هذا الإصرار نابع من ثقتهم بأنفسهم وبقدرتهم على تحقيق النجاح (Ruth, 2017).
- وترى الباحثة أن الثقة بالثقة بالثقة أحد أهم العناصر التي يجب أن يتمتع بها كافة العاملين في المنظمات إلا أن ذلك قد يخضع للعديد من العوامل الأخرى مثل البيئة والتنشئة والتجارب السابقة، وهنا يأتي دور القائد الملهم في بث هذه الروح بين أعضاء الفريق أو المجموعة فهو القدوة في ذلك.

2. الرؤية المستقبلية:

ويقصد بها القدرة على التوقع واستشراف المستقبل، والذي من شأنه أن يعمل على تحسين الوضع الراهن، وهذه أحد السمات التي تميز القائد الملهم عن غيره وتساهم هذه السمة في تطوير المنظمات بشكل فعال جداً وفي المحافظة على تنافسيتها وبقائها (Greenberg & Baron, 2004).

وتعمل هذه الرؤية التي يملكها القادة الملهمون على توجيه المنظمة بشكل شامل ومتكامل نحو المستقبل، وهي من المهارات الرئيسية التي أصبح المدراء الاستراتيجيون مطالبين بها لأنهم يعملون في ظل بيئة متقلبة وسريعة التغير ومستقبل شديد الغموض ومحفوف بالمخاطر (Tampoe & Macmillan, 2000).

والاستراتيجية في جوهرها هي توضيح الوسائل التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحويل نواياها إلى قدرات من أجل الاستفادة من فرصها الخارجية وتقليل التهديدات التي تواجهها، وعادة ما يتكون إعداد الخطة الاستراتيجية من خمسة مراحل منفصلة لكنها مترابطة وهي: تحديد الهدف، التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجي، وضع الخطة الاستراتيجية، نشر الاستراتيجية ومراقبتها وتقييمها وهذا المجال مدعوم جيداً في الأدبيات السابقة وهذه الخطوات غالباً ما يدركها وينفذها القادة الملهمون بشكل دائم في عملهم (Dess, Lumpkin, Eisner, McNamara, & Kim, 2005).

وفي هذا السياق فإن القائد يجب ألا يكون قادر على اكتشاف الفرص في البيئة فحسب بل يجب أن يصفها بطريقة تزيد من أهميتها، وفي أبسط مثال على ذلك عندما يتم توجيه سؤال لبنائين أثناء العمل عما يقومان به فيجب الأول: أنا أقطع الحجر، ويجب الثاني: أنا أبني مسجد كبير، لقد كان الأخير قادراً على وصف عمله بطريقة أكثر شمولية وذات مغزى، وكان للعمل لديه قيمة وغرض أعلى، وهذا ما تجسده القيادة الملهمة عند امتلاكها رؤية استراتيجية فإنها تعمل على وصفها وتقديمها ونشرها بطرق ملهمة (Conger, 1991).

وفي إطار دراستنا فقد ذكر قاسم وراضي (2018) أن الجامعات تسعى دائماً لتحقيق النجاح في أنشطتها وعملياتها المختلفة وتعمل بجد ومثابرة من أجل بناء ميزة تنافسية استراتيجية، حيث يعتبر التوجه الاستراتيجي عامل مهم ورئيسي في تقدم المنظمات، ومن خلاله تكون المنظمة قادرة على تحديد أهدافها بدقة ووضع رسالتها ورؤيتها. لذلك فإن وجود القادة الملهمين الذين يدعمون مثل هذه التوجهات أصبح مهم جداً للمؤسسات وخاصة مؤسسات التعليم العالي.

ويعرف التوجه الاستراتيجي بأنه: "عملية اختبار وتحليل لموقع المنظمة المستقبلية بناءً على متغيرات بيئتها الخارجية، ومدى قدرتها على التكيف معها" (النجار والسالم، 2002). وترى الباحثة أن التوجه الاستراتيجي هو قدرة القائد الملهم على توجيه جهود العاملين نحو رؤية وأهداف مشتركة من خلال مشاركتهم والاستماع لآرائهم واقتراحاتهم حول المستقبل.

3. الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير

في بيئة الأعمال اليوم لا يمكن للمنظمات أن ترضى بالتحسين التدريجي، يجب أن يخضعوا بشكل دوري للتحويلات في الأداء للحصول على القيمة والبقاء فيها، يساعد القادة الملهمون في نجاح عملية التحول من خلال توضيح أهميتها، ونمذجة التغييرات المطلوبة، وبناء فريق عمل قوي، والمشاركة في العملية بشكل شخصي، وقد تم تحديد أربع وظائف رئيسية للقائد الملهم في التغيير كالتالي:

- **جعل التغيير ذا مغزى:** سيبذل الأفراد قصارى جهدهم من أجل القضايا التي يؤمنون بها، وستخلق قصة التحول القوية التزامهم وتعززه. يعتمد التأثير النهائي للقصة على رغبة القائد في جعل التحول شخصياً، وإشراك الآخرين بشكل مفتوح، وتبسيط الضوء على النجاحات عند ظهورها.
- **نمذجة الأدوار والعقلية والسلوك المرغوب فيه:** عادةً ما يشرع القادة الملهمون الناجحون في رحلة التحول الشخصية الخاصة بهم. تشجع أفعالهم الموظفين على دعم وممارسة أنواع جديدة من السلوك.
- **بناء فريق عمل قوي وملتزم:** لتسخير القوة التحويلية للفريق الأعلى، يجب على القادة اتخاذ قرارات صعبة بشأن من لديه القدرة والحافز للقيام بالعملية.
- **متابعة التأثير:** لا يوجد بديل عن القادة الملهمين الذين يشمرون عن سواعدهم ويشاركون بشكل شخصي عندما تكون هناك قيمة مالية ورمزية كبيرة على المحك (Aiken & Keller, 2007).

وتعرف إدارة التغيير بأنها: "إعادة ترتيب الأمور والتحرك باتجاه الأوضاع الجديدة، للاستفادة من العوامل الايجابية للتغيرات، وتجنب العوامل السلبية، وهي تعبر عن استخدام أفضل الطرق لإحداث التغيير للوصول للأهداف المرغوبة" (الصرن، 2002).

4. الحساسية تجاه القيود البيئية

القادة الملهمون لديهم ما يكفي من القدرة لمواجهة التحديات والمواقف الصعبة والتعامل معها بمصداقية وشفافية عالية، سواء في قدراتهم على تطوير الموظفين المتعثرين وإعادة تمكينهم

للمسار الصحيح أو في مواجهة انكماش وتراجع الأعمال، القادة الفاعلون يواجهون مثل هذه التحديات بانفتاح أكبر، عبر أساليبهم الفريدة بالتواصل المستمر مع العاملين وتزويدهم بكل المعلومات التي تساعدهم على مواجهة التحديات، وهذا ما يساعد في تنمية شعورهم بالثقة اتجاه أنفسهم (التطوير، 2017). وقد أشارت العمادي (2017) في دراستها إلى أهم فوائد الحساسية تجاه القيود البيئية وهي:

- **زيادة المنافسة:** يتعلم القائد من خلال المنافسة الكثير من المعاني القيمة مثل الإصرار والثبات في وجه الخصم، ويطور من شخصيته وقدرته في التعرف على نقاط الضعف وتجنبها.
 - **عدم اليأس:** القائد الذي لديه رغبة في خوض التحديات يبني شخصية قوية لا تعرف اليأس.
 - **تطوير الذات:** عند مواجهة وخوض التحديات يكتشف الفرد نقاط ضعفه الداخلية فيعمل على معالجتها وتحسينها.
 - **التحفيز الداخلي:** يواجه القائد الكثير من التحديات وهي مستمرة طالما استمر العمل وكلما واجه المزيد من التحديات لن يحتاج للتشجيع الخارجي حتى يتجاوز هذه الظروف.
 - **تحمل المسؤولية:** من صفات القائد الملهم التحدي وهو ما يصنع رجل قادر على تحمل المسؤولية وهي صفة أخرى من صفات القائد الملهم حيث يؤدي دوره على أكمل وجه ويتحمل المسؤولية المترتبة على الأنشطة والمهام التي يقوم بها.
- وترى الباحثة أن الحساسية تجاه القيود البيئية سمة رئيسية في القائد الملهم حيث يكون دوماً في المبادرة حينما يتراجع الجميع ويصر على تحقيق الأهداف وتجاوز العقبات واحدة تلو الأخرى بقدرة وحكمة ومهارة وثقة عالية وينشر روح التحدي في كل من حوله، ويرويه مغامر ومقدام فيطمحون للقيام بنفس الدور عبر أنشطتهم وأعمالهم الخاصة.

المبحث الثاني: الاستقامة التنظيمية

تمهيد

يحظى موضوع الاستقامة التنظيمية بأهمية لدى العديد من الباحثين والكتاب، خصوصاً في ظل انتشار بعض الممارسات غير الأخلاقية داخل المؤسسات، وعدم جدوى أغلب الإجراءات العقابية التي رافقتها. ويتفق الباحثون ورواد الإدارة على أن استخدام هذا الأسلوب، يمكن أن يعود بالنفع على الموظفين والمؤسسة على حد سواء، فالقائد المستقيم في عمله مصدر إلهام للعاملين، إذ إن استقامته ونزاهته وعدالته تنعكس في قراراته، فتكسر الجليد بينه ومروؤوسيه، وتزيل حاجز الخوف والرغبة من نفوسهم، لأنهم يؤمنون بعدالته ولا يخافون سطوته، فتنشأ بينه وبينهم الثقة والاحترام، وتتطلق أصواتهم من الصمت، للتبليغ عما يرونه خاطئة، مدفوعين في ذلك بمبادئهم وأخلاقهم، دون الخوف من العقاب (وليد وآخرون، 2019م).

وقد أصبح موضوع الاستقامة التنظيمية محور متغيراً تنظيمياً مهماً وركناً أساسياً في نجاح العديد من المنظمات، وذلك يعود لأهميتها التي تنوعت آراء الباحثين في تشخيصها. وبناء على ما تقدم يأتي هذا المبحث من أجل التعرف على الاستقامة التنظيمية من حيث مفهومها، وأهميتها، وخصائصها، ومبادئها، وأهم أبعادها.

ويتناول هذا المبحث الاستقامة التنظيمية، من حيث نشأة ومفهوم الاستقامة التنظيمية، وأبعاد الاستقامة التنظيمية، ثم أهميتها، ومبادئها، وخصائصها، وسماتها واعتباراتها.

أولاً: نشأة ومفهوم الاستقامة التنظيمية:

لقد بدأ الاهتمام بمدخل الاستقامة التنظيمية في خمسينات القرن العشرين على يد الباحثين آدم سميث Adam Smith وجورج سميل George Smile عندما تناولوا الاستقامة التنظيمية على أنها أفضل السلوكيات الإنسانية، وتتضمن قيم الشرف والأمانة، وتركز على البراعة والتميز في العمل وأفضل التطلعات الإنسانية، ثم جاء الباحث وايت White عام 1980 وتناول الاستقامة التنظيمية على أنها العنصر الصحيح للموظف الصالح، وفي عام 1998م تناولها أوكسيلان Okselan على أنها سمة أخلاقية تؤثر في النسق المؤسسي (Magnier et al., 2017).

ويشير (Asad et al. (2017 إلى أن الباحث كامبيرون Cameron هو من أوائل الذين اهتموا بتناول الاستقامة التنظيمية وتأسيس جوانبها وتحديد أبعادها، حيث قام عام 2003م بتحديد ثلاثة جوانب لها الأول التأثير الإنساني Human Impact على الآخرين، والثاني

الأخلاقيات الحسنة الفاضلة Moral Goodness، والثالث تحسين وتطوير المجتمع المؤسسي Social Betterment.

وفي عام 2004م قام كاميرون وزميليه برايت Bright وكازا Caza بتحديد خمسة أبعاد للاستقامة التنظيمية، الأول التفاؤل Optimism بتحقيق النجاح والإنجازات في العمل والمبادرة بمواجهة التحديات والمشكلات، والحرص على أعمال الخير، وتحقيق السعادة المهنية للعاملين؛ واشتمل البعد الثاني على الثقة Trust المتبادلة بين القائد والموظفين، وتعامله معهم باحترام وتقدير، وإيمانهم بقيادته الفعالة؛ أما البعد الثالث فتضمن التعاطف Compassion مع الآخرين في السراء والضراء، والاهتمام برعايتهم والوفاء باحتياجاتهم ومراعاة، أحوالهم وظروفهم في العمل، واشتمل البعد الرابع على النزاهة Integrity وتمسكه بقيم الفضيلة والشرف والصدق والأمانة في أقواله وأفعاله، في حين تضمن البعد الخامس التسامح Forgiveness مع الآخرين والاعتراف بأخطائه والاعتذار عنها، ويجعل من أخطائه وأخطاء الآخرين فرصة للتعلم الفعال (Dubey et al., 2019)

وإن أي تعريف للاستقامة التنظيمية يجب أن يشمل على وجه التحديد السعي وراء الأهداف الصالحة والمعنوية للأفراد والمنظمات التي يعملون فيها، وعليه إن الاستقامة التنظيمية هي التمييز ما بين الصواب والخطأ في الدور القيادي للمرء واتخاذ خطوات لضمان العدالة والأمانة والتأثير وتمكين الآخرين من متابعة الأهداف الصالحة والمعنوية لأنفسهم ومنظماتهم ومساعدة الآخرين على الاتصال بأحدهم أعلى الغرض (الصراف، 2019).

وقد تعددت تعريفات الباحثين حول مفهوم الاستقامة التنظيمية، وفيما يلي جدول يوضح مفاهيم الاستقامة التنظيمية:

جدول (2.2): تعريف الاستقامة التنظيمية

الباحث	التعريف
(Sadat, 2014).	ظهور التنظيم بحالة إيجابية وعملية فهي دافع أصلي للمنظمة والتي تعنى بالإيثار والتفاني ونكران الذات والكفاءة في الوصول إلى الجدوى والحيوية التنظيمية بين الأفراد العاملين.
(Nartgun & Dilekci, 2016).	عمل الأفراد العاملين في بيئة أداء ذات مميزات فاضلة تقوم على الصدق والتفهم والتسامح فيشعرون بمزيد من الاحترام وتحفزهم وتعزز أدائهم لتوليد أفكار جديدة، وتمكنهم من استخدام مهاراتهم بشكل أفضل من أجل الوفاء بالأهداف التنظيمية.
(Gukiina et al., 2017).	بناء تنظيمي يتغذى من البيئة الأخلاقية وتؤثر بشكل إيجابي على التجربة الإنسانية للأفراد العاملين وعملاتها ويمتد هذا التأثير الإيجابي إلى المجتمع الأكبر.

الباحث	التعريف
(Wang, 2018).	مصطلح يستخدم لإظهار القدرة أو التميز في العادات والسلوكيات والشؤون التي تنتج الخير الاجتماعي والشخصي.
(Zeng, 2018).	زيادة أداء الأفراد والمنظمات للتعامل الأخلاقي على حد سواء، مع ارتفاع نسبة سلوكيات المواطنة الصالحة التنظيمية للفرد العامل.
(Naseem et al., 2020).	خلق وترويج وحماية ورعاية السلوكيات والعادات والممارسات والاتجاهات السامية مثل الإنسانية والصدق والغفران والثقة والولاء في سلوكيات الفرد والجماعة داخل المستويات التنظيمية.
(Salas, 2020).	اعتماد الأفراد العاملين في تعظيم تصرفاتهم وسلوكياتهم الفردية بفعالية من خلال الاهتمام بجميع أنواع الأحداث التنظيمية، واتخاذ المسؤولية الأخلاقية على عاتقها وحضور جميع النشاطات المتضاربة مما يجعل التأثير يتجه نحو الايجابية في الأداء الوظيفي للفرد والمنظمة.

المصدر: إعداد الباحثة بالاطلاع على الدراسات المذكورة في الجدول.

وتعرف الباحثة الاستقامة التنظيمية بأنها أنشطة تنظيمية تعكس ثقافة المنظمة والتي تعمل على نشر الأخلاق والفضائل الاخلاقية وإدامتها من خلال تغذيتها بعناصر وقيم قائمة على النزاهة والعطف والاحترام وتبادل المسؤولية.

ثانياً: أبعاد الاستقامة التنظيمية:

تنطوي الاستقامة التنظيمية على خمسة أبعاد رئيسية، ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

1. **التفاؤل:** ويعني أن القادة يعملون على تطوير الاعتقاد بأنهم سينجحون في فعل الخير، حتى عندما يواجهون تحديات كبيرة. كما أن التفاؤل له جذور في البراغماتية الإدارية التي صممت لتحديد كيف يمكن للتغييرات في بيئة العمل أن تؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين، والتفاؤل يعمل على التخفيف من مخاوف الإجهاد وزيادة قدرة الفرد على الأداء، إذ أن المتقائلين من ذوي الخبرة تكون لهم أعراض جسدية أقل من الإجهاد. عكس التشاؤم الذي يعد أحد العوامل الخطرة لسوء الحالة الصحية في الحياة التنظيمية (Delam et al., 2019)، كما أن التفاؤل هو المساهم الرئيسي في رفاية الفرد فهو يؤثر على نموه الشخصي، وإحساسه بالهدف في العمل، وعلاقاته مع الآخرين، وفخره بإنجازاته، ومستوى سعادته العام في العمل، كما أن هذه المواقف بدورها تسهم في الارتياح الشخصي، والصحة الجيدة، وتحقيق النجاح في العمل، وهناك بعض الوظائف والمجالات المهنية حيث يكون التفاؤل قيمة خاصة (مثل المبيعات والإعلان والعلاقات العامة وتصميم

المنتجات وخدمة الزبائن وفي مجالات الخدمات الصحية والاجتماعية)، وكذلك يمكن أن يكون التفاؤل قوة إيجابية جدا في مكان العمل، إذ قد يكون الدافع وراء عمل الأفراد المتفائلين بجد أكبر هو أنهم أكثر ارتياحاً ولهم معنويات عالية ومستويات عالية من الطموح والمثابرة في وجه العقبات والصعوبات، فضلاً عن أنهم يعتبرون الفشل والنكسات الشخصية أمور مؤقتة، وليس كافتقار شخصي، بالإضافة إلى كونه نوع من استراتيجيات التكيف المستخدمة للتعامل مع الإجهاد في مكان العمل (Hassanzadeh & Sefidkar, 2014).

2. **التسامح:** ويعني أن الأخطاء تكون مغفورة بسرعة من القادة وتستخدم فرص التعلم في سياق يتميز بمعايير عالية من الأداء، والتسامح هو واحد من فضائل الإنسان الفطرية والتي نادى به كل الديانات السماوية الكبرى في العالم، ومع ذلك، يتفق معظم الباحثين على أن التسامح يحدث عندما يختار الطرف المعتدى عليه التخلي عن الاستياء، والحكم السلبي والمرارة، والسلوك غير المبالي رداً على الإساءة ويتم استبدال تلك المشاعر والمواقف السلبية إلى المشاعر والدوافع الإيجابية والسلوك الاجتماعي الإيجابي تجاه المسيء (Kooshki & Zeinabadi, 2015)، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن التسامح هو اختيار واعٍ يجعل المواقف الإيجابية تحل محل المواقف السلبية مما يحسن العلاقة بين الأفراد الآخرين، ومفهوم التسامح يوصف بأنه ظاهرة تحفيزية مع العوامل الوجدانية والمعرفية، والسوابق السلوكية وعواقبها، ومن ثم يمكن اعتباره عملية تغيير اجتماعي إيجابي داخل الفرد يصدر من أفراد معينين، كما أن التسامح يمكن أن ينشأ على المستوى التنظيمي حيث يعمل على جعل المدراء نموذجاً للقيادة مع التركيز المستمر على احتياجات واهتمامات العاملين، والتسامح على مستوى المنظمة يساهم في ارتفاع الروح المعنوية والرضا، وزيادة رأس المال الاجتماعي والثقة، ورعاية العلاقات الإنسانية في المنظمات، وعلاوة على ذلك، يتجلى عند تسامح القيادة التخلي الجماعي عن الأحقاد والمرارة، واللوم، واعتماد النهج الإيجابي عند التعامل تجاه العاملين (Kooshki & Zeinabadi, 2016).

3. **الثقة:** وتشير إلى احترام قواعد المنظمة وأن الأفراد يتقنون في بعضهم البعض ويتقنون كذلك بقادتهم، كما أن ثقة القيادة تعد عامل حاسم في تعزيز النجاح على المدى الطويل للمنظمة، حيث تمثل الثقة التنظيمية رغبة الفرد في بناء العلاقات مع الآخرين، بغض النظر عن ما إذا كانت الإجراءات والقرارات ذات الصلة للطرف الآخر يمكن رصدها أو

السيطرة عليها، كما أن الثقة تتكون من مجموعة من الأبعاد والعوامل السلوكية المختلفة التي تكون جديرة بالثقة، مثل الكفاءة والقدرة على التنبؤ وتدفق المعلومات، والاتصال التنظيمي والنزاهة والسلوك المتوازن من قبل المدراء وكذلك الإخلاص والصدق والشفافية، كما أن هناك أيضاً عدداً من عناصر الثقة التي لها تأثير على تنمية الثقة بين الأفراد في المنظمات (Dubey et al., 2016)، وقد أظهر العديد من الباحثين أن بناء الثقة التنظيمية يشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليست هنالك منظمة تستطيع إن تتخذ لها مكانة في بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص وليس هنالك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال، كما أن الثقة هي عنصر مهم وضروري لتكوين العلاقات التعاونية في المنظمة إذ أنها تشجع الاستقرار التنظيمي والرضا بين أعضاء المنظمة، كما أن الثقة تساعد في تعزيز وتنمية السلوك التعاوني، وتخفيض تكاليف الصفقات، وتخفيض الصراعات السلبية وتعزيز الاستجابات الفعالة في حل المشكلات (Asad et al., 2017).

4. **الرحمة:** وتعني أن الأفراد يهتمون ببعضهم البعض، وأن أعمال الرحمة والمساعدة تكون شائعة في المنظمة، كما أن الرحمة طبقت في مجال إدارة الموارد البشرية لاستكشاف مدى المعرفة والتفاعل مع السلطة من خلال البناء الذاتي للعاملين عن طريق بعض الممارسات الرؤوفة التي تبدو بسيطة في التوظيف والاختيار والاستقراء، والرحمة في المنظمة تمثل المبدأ الأساسي العلني لجميع استراتيجيات الاتصالات وأن تحليل هذه المجموعة من الاستراتيجيات تعكس إقامة الرحمة والحرص على الأفراد، كما أن تصور الرحمة ليس مجرد حالة أو سمة نفسية ولكن أيضاً تعتبر كممارسة علائقية اجتماعية معقدة حيث إن الرحمة تتشكل من خلال وسائط المعرفة، وعلاقات القوة الحيوية والظهور المستمر، كما تسهم رحمة القيادة بتلبية احتياجات الأفراد أثناء العمل مما يدل على مصداقية المنظمة، وبالتالي يسهل التطور الإيجابي والسمعة الإيجابية للمنظمة، إذ أن النهج الفعال للرحمة يكون مؤشر إيجابي على فاعلية الإجراءات المتبعة، ورحمة القائد تسهل ليس فقط التعافي السريع من المعاناة ولكنها تهتم أيضاً بالمشاعر الإيجابية وتعزز من مستويات الالتزام تجاه زملاء العمل والمنظمة ككل (Magnier et al., 2017).

5. **النزاهة:** إن نزاهة القائد تشير إلى ظواهر الصدق والأمانة، والشرف التي تسود في المنظمة، كما إن نزاهة القائد تمثل النزاهة الأخلاقية للجهات الفاعلة الفردية، وجودة تفاعلهم الأخلاقي مع المعايير والأنشطة والإجراءات والنتائج ضمن عمليات اتخاذ القرار

داخل منظمة معينة، كما أن النزاهة التنظيمية تتجاوز مفهوم النزاهة الإدارية فهي أكثر من وجود الأفراد مع شخصيات جيدة داخل المنظمة أو وجود مدراء جيدين وهو بالتأكيد شرط مسبق للنزاهة التنظيمية، ولكن ذلك لا يمنع المنظمات من الحصول على نتائج أخلاقية سيئة، كما يتطلب من المنظمة التي تسعى لامتلاك النزاهة أن تبذل مزيداً من الجهد من صياغة رسالتها بما ينطوي على فهم الآثار المترتبة لجميع جوانب الحياة التنظيمية، وإيجاد وسائل فعالة لاستخدام هذه الرسالة بتوجيه القرارات في جميع مجالات المنظمة، إذ أن المخاوف الأخلاقية التنظيمية تتخلل في جميع مجالات الحياة التنظيمية، بما في ذلك القضايا المهنية، وللحفاظ على نزاهتها لا يمكن أن تقوم المنظمات بعزل الالتزامات واستخدامها لتوجيه القرارات فقط في جوانب معينة من الحياة التنظيمية (Sison, 2015)، إذ يجب أن تكون الالتزامات الأساسية للمنظمة توجه جميع القرارات التنظيمية، وقد عرفت النزاهة التنظيمية بأنها مفهوم شامل يتضمن جميع أوجه السلوك الإيجابي بكافة معانيه الأخلاقية الذي ينتشر بين العاملين ضمن البيئة الداخلية للمنظمة ليعكس بمحتواه حالة الفهم والإدراك الفردي لضوابط التشغيل، والمبادئ والغرض، والقيم الجوهرية، وثقافة النزاهة ويهدف إلى تحقيق التكامل والاتساق بينها ويوجه العاملين نحو الوقاية من كافة الجوانب السلبية ومكافحة مختلف أوجه الفساد ضمن حلقة من المثل والمعايير الأخلاقية العليا، والنزاهة التنظيمية تعد عملية امتداد للقيم الأخلاقية الإيجابية والتي تنعكس على أعمال المنظمة وإظهار المبادئ المقبولة من حيث القيم والأخلاق والتي تسهم في قيادة المنظمة ونبذ كل السلوكيات التخريبية والتي تسهم في تغذية الفساد الإداري وذلك عن طريق إيجاد آلية تتضمن الحوار وحل المشاكل وإخراج المنظمة إلى العلن بكونها منظمة قادرة على الوفاء بالتزاماتها اتجاه الزبائن ووفق المعايير الأخلاقية السائدة (Dubey et al., 2019).

ثالثاً: أهمية الاستقامة التنظيمية:

تناقش الأبحاث الحديثة أداء الاستقامة التنظيمية ودورها في الظهور بمجالات متعددة كالإبداع، ودوران العمل، والجودة، والربحية، فمفهوم الاستقامة التنظيمية مفهوم مشتق من الأداء الإيجابي لمنظمات الأعمال إذ أنها تعني قدرة المنظمة على حل العديد من المشكلات الرئيسية قد تواجهها في بيئتها التنظيمية. كما أن الاستقامة التنظيمية تسهم في إدراج العديد من الصفات الإيجابية. وتصبح المنظمة أكثر نجاحاً إذا ما كانت تتمتع بمستوى عال من الاستقامة متمثلة بالعافية التنظيمية، والتسامح، والصدق، والرفاه الأخلاقي، إذ أنها تحسن الثقافة التنظيمية، وإذ ما عمل الأفراد العاملين في بيئة تنظيمية فاضلة تعتمد على الصدق والتفهم والتسامح فأنهم

يشعرون بمزيد من الاحترام والتعامل الموثوق وتحفزهم نحو تعزيز أدائهم لتوليد أفكار جديدة، وتمكنهم في استخدام مهاراتهم بشكل أفضل من أجل الوفاء بالأهداف التنظيمية إضافة إلى استخدام المرونة في مواجهة الشدائد (أبو شكير، 2018).

كما أن الاستقامة التنظيمية تشعر الفرد العامل بقيمته وأهميته وإشعاره بدوره الفعال في المنظمة وتأثيره على أدائها مما يظهر ذلك في سلوكيات الأفراد العاملين التي تتجه نحو الإيجابية في السلوك نتيجة شعوره بمشاعر معززة لسلوكه من قبل منظمته وأعضاءها، أما فيما يخص أهميتها للمنظمة فأنها تعزز من السمعة التنظيمية وترفع من درجة مصداقيتها وتنمية الشعور بالانتماء والثقة بها وتماشيا نحو الأداء الأفضل وفي النهاية تحقيق المزيد من الأرباح للمنظمة. كما أن عمل الأفراد العاملين في بيئة تنظيمية فاضلة تستند على الصدق والتفهم والتسامح فأنهم يشعرون بمزيد من الاحترام وتعزز أدائهم لتوليد أفكار جديدة، وتمكنهم في استخدام مهاراتهم بشكل أفضل من أجل الوفاء بالأهداف التنظيمية كما تساعد الفرد العامل على القيام بالأفعال الصحيحة لأسباب صحيحة وبوقت مناسب وبطرق صحيحة (Magnier et al., 2017).

رابعاً: مبادئ الاستقامة التنظيمية:

يمكن إجمال مبادئ الاستقامة التنظيمية حسب الصراف (2019) كما يلي:

1. تعد الاستقامة التنظيمية فضيلة أخلاقية ترتقي بآمال وتطلعات وطموحات القادة والعاملين، وتعمق إدراكهم وتصوراتهم نحو العمل المؤسسي، ويجعلهم أكثر إيجابية في تفكيرهم وممارساتهم المهنية، وأكثر قدرة على مواجهة التحديات المعاصرة، وأكثر تصميماً على حل المشكلات المعقدة التي تواجه المؤسسة.
2. تعتبر الاستقامة التنظيمية مظهراً من مظاهر الصحة التنظيمية المؤسسية التي تركز على إيجاد ونشر وتشجيع وحماية وإثراء السلوك الإنساني، وتأسيس العادات والممارسات والاتجاهات السامية في المؤسسة، وتحقيق انتماء وولاء الفرد والجماعة لها، وزيادة التزامهم التنظيمي نحو تحقيق أهدافها، والقيام بالأعمال الصحيحة وبالطرائق الصحيحة في الوقت المناسب ومن قبل أفراد لديهم الخبرات والكفاءات والمهارات المتميزة.
3. يركز مدخل الاستقامة التنظيمية على الجانب الإنساني في العمل والسمو الروحي والأخلاقي في الشخصية، وتدعيم العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين في المؤسسات، وتأسيس قيم ومشاعر التعاطف الإيثاري فيما بينهم، مما يؤدي إلى الصحة الطبيعية والعقلية

لدى العاملين، ونمو الطاقات الإيجابية في العمل، وصنع واتخاذ قرارات أخلاقية تراعي مصلحة العمل وظروف وأحوال هيئة العاملين في المؤسسة.

4. يركز مدخل الاستقامة التنظيمية على المعرفة والحكمة في التعامل مع الآخرين، والعدالة والإنصاف بين هيئة العاملين ولا سيما في المهام والمسئوليات والحوافز والمكافآت، والاعتدال والاستقرار وعدم الاندفاع والقدرة على السيطرة على النفس، والتفوق والبراعة والجدارة والتميز في العمل، والشجاعة والإقدام والجرأة في تنفيذ المبادرات والإبداعات والابتكارات، وفي مواجهة الصعاب والمشكلات والتحديات وفي اتخاذ القرارات.

5. تسهم الاستقامة التنظيمية في مواجهة السلوكيات السلبية التي تظهر في أداء العاملين وسلوكياتهم مثل: الفساد الإداري، وانخفاض مستوى الطموح، وقلة الالتزام بمعايير الأداء القياسية وتحقيق الجودة والتميز في الأداء، وضعف الترابط والعلاقات الإنسانية بين الأفراد.

6. تمتلك استقامة التنظيمية سمات وخصائص وثقافة وعمليات يمارسها القادة والعاملون في مؤسساتهم، وتنمي إحساس الفخر بالعمل في المؤسسة، واحترام وتقدير الآخرين، فضلاً عن تحقيقها الهوية والتماثل التنظيمي للعاملين، وتقود إلى تحقيق النجاح وتطوير أساليب ونظم العمل في المؤسسة، ومن ثم تحقيق أهدافها وغايتها بجودة وتميز.

خامساً: خصائص الاستقامة التنظيمية:

يشير الناصري وإبراهيم (2020) إلى أن الاستقامة التنظيمية تتميز بعدة خصائص وهي: **الجانب الأخلاقي:** وهو يمثل ما هو جيد والحق، والأخلاق الفاضلة، وترتبط الاستقامة ارتباطاً وثيقاً بما وصفه أرسطو بالنوايا الحسنة الأولى، التي هي جيدة في حد ذاتها ويتم اختيارها من أجلها مثل الحب والحكمة والوفاء، وتشمل النوايا الحسنة الثانية التي هي جيدة من أجل الحصول على شيء آخر مثل "الربح، الهيبة، أو السلطة"، فالأفراد بطبيعتهم لا يكونون مشبعين بالنوايا الحسنة الأولى بعكس تشبعهم بالنوايا الحسنة الثانية، ويتسم العنصر الأخلاقي في الاستقامة بامتلاك النوايا الحسنة الأولى المرغوبة في حد ذاتها، وهي سمة من سمات المنظمات والأفراد.

1. **الجانب الإنساني (الشخصي):** ترتبط الاستقامة مع الإنسان وازدهار الشخصية والأخلاق الفردية وقوة الإنسان، وضبط النفس، والمرونة، ومع الغرض الهادف والمبادئ السامية، فالأمور أو الأفعال دون تأثير الإنسان ليست فاضلة أو مستقيمة، فهيكلاً منظمة ما، على سبيل المثال ليس مستقيماً ولا غير مستقيم لأنه لا ينطوي على تأثير إنساني إيجابي أو

سلبى جوهرى، ومع ذلك قد أنشأت بعض المنظمات الهياكل من أجل إدامة ازدهار العلاقات الشخصية، وتعزيز التعلم، وتنمية الشخصية بين الموظفين، لذلك مثل هذه الهياكل قد تمكن الاستقامة أن تحدث في المنظمة من خلال تأثيرها على الانسان.

2. الجانب الاجتماعي: تتميز الاستقامة بتحسين الظروف الاجتماعية التي تمتد أبعد من مجرد المصلحة الذاتية، فهي تخلق قيمة اجتماعية وتنتج فائدة للآخرين بغض النظر عن المعاملة بالمثل أو المكافأة، كما أن الاستقامة التنظيمية تقوم على تنظيم وقيمة معينة وهي مصدر للهوية وفخر لأعضاء المنظمة، فهي تتصف بما لا يقل عن خمسة خصائص اساسية في المنظمة هي (Asad et al., 2017) :

- تعزز الشعور المعنوي، والرفاه، والشرف لدى الأفراد.
- تعزز الخبرة من حيث الأبعاد العاطفية والادراكية والسلوكية.
- تخلق التعاون والتوازن في الاتصالات، كما تعزز الانسجام في العلاقات.
- تعزز الثقة بالنفس وتعظم السلوكيات الإيجابية.
- تعزز القدرة على التكيف.

وترى الباحثة أن الاستقامة التنظيمية لا تفرض مبادئ أو قواعد مهنية تعرقل سلوك العمل، بدلاً من ذلك تعزز الاستقامة التنظيمية دافعاً جوهرياً يقود السلوك التجاري الناجح، إذ إنها تحول التركيز على ما يعتبر جيداً من السلوكيات إلى واقع ملموس تنعكس نتائجه في شخصية الفرد ورفاهية المجتمع.

وتستنتج الباحثة أن الاستقامة التنظيمية هي:

1. قيم أخلاقية يتم العمل بها من خلال الافراد والمنظمة على حدأ سواء.
2. سلوكيات تنتهج من الأفراد والمنظمة مثل التسامح والتعاطف والاحترام والعدالة.
3. يشتمل منها مفاهيم عديدة كالمواطنة التنظيمية الصالحة، المسؤولية التنظيمية، والصحة التنظيمية.
4. تحفز الأفراد العاملين على تقديم أفضل ما لديهم من الأداء، كما توجههم نحو الأفكار الإبداعية بالتالي نحو النجاح والتميز التنظيمي.

المبحث الثالث: الجامعة الإسلامية بغزة

تمهيد

تُعد الجامعة الإسلامية بغزة من مؤسسات التعليم العالي الأكاديمية، وتعمل تحت إشراف وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، نشأت في العام 1978م، وتمتلك عضويات في العديد من الاتحادات والرابطات الأكاديمية على الصعيد المحلي، والإقليمي والدولي مثل: اتحاد الجامعات العربية ورابطة الجامعات الإسلامية ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط والاتحاد الدولي للجامعات، كما أنها على صلة مع العديد من الجامعات الإقليمية والدولية، وتهدف الجامعة إلى توفير بيئة أكاديمية نموذجية لطلبتها مُتَحَلِّين بالقيم الإسلامية، كما أنها تهدف إلى توفير بيئةٍ مراعيةٍ لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليدِهِ، وتسعى لاستثمار كافة الإمكانيات المتاحة من أجل توفير عملية تعليمية نوعية، كما تولي اهتمامها بالجوانب التطبيقية والنظرية، وترتكز على استثمار الوسائل التكنولوجية المتاحة في خدمة العملية التعليمية (موقع الجامعة الإسلامية).

ويتناول هذا المبحث الجامعة الإسلامية بغزة، من حيث لمحة تاريخية عنها، ورؤيتها ورسالتها وأهدافها وأهم برامجها ومناهجها المقدمة.

أولاً: لمحة تاريخية

ترجع فكرة تأسيس الجامعة الإسلامية التي انبثقت من معد الأزهر الديني نتيجة لزيادة أعداد خريجي الثانوية العامة وصعوبة حصولهم على فرصة للالتحاق في التعليم العالي في قطاع غزة، حيث صدر قراراً في شهر أبريل من العام 1997م من لجنة سُكِّلت من قبل معهد الأزهر الديني بغزة ينص على تطوير المعهد الديني ليصبح جامعةً أكاديميةً تتبع للتعليم العالي، وبذلك تم تأسيس بشكل أولي كلية الشريعة والقانون وكلية أصول الدين وقسم اللغة العربية. وبعد ذلك بدأت الجامعة الإسلامية بالتوسع بشكل متسارع، حيث مع افتتاحها في عام 1978م، بدأ الطلاب يتلقون تعليمهم العالي في كليتي الشريعة وقسم اللغة العربية، وفي العام الأكاديمي 1979-1980م، تم افتتاح كليتي أصول الدين والتربية، وبعد عام افتتحت كليتا التجارة والعلوم، وفي العام الأكاديمي 1985-1986م اتخذت الجامعة قراراً بافتتاح كلية التمريض لكن القرار تأجل نتيجة لرفض الاحتلال الإسرائيلي، وفي العام الأكاديمي 1992-1993م تم تنفيذ قرار افتتاح كلية التمريض، وتوالت تبعاً افتتاح كلية الهندسة في نفس العام، وفي العام الأكاديمي

2004-2005، تم افتتاح كلية تكنولوجيا المعلومات، وفي العام الأكاديمي 2006م تم افتتاح كلية الطب (موقع الجامعة الإسلامية).

كما بلغ عدد الأكاديميين العاملين في الجامعة الإسلامية خلال العام الجامعي 2021/2020م (352) أكاديمي، وقد بلغ عدد الإداريين بالجامعة (378) إداري، بينما بلغ عدد الموظفين العاملين في الخدمات الجامعية (174) موظف (دائرة شؤون الموظفين، 2021م).

ثانياً: المجالس والهيئات التأسيسية

للجامعة عدد من المجالس والهيئات التأسيسية والإدارية التي تدعم مسيرتها وتديرها وترعى شؤونها وأهمها مجلس الأمناء، مجلس الجامعة.

ثالثاً: رؤية الجامعة

صرح علمي رائد في المعرفة والثقافة وخدمة البشرية لإحداث نهضة مجتمعية شاملة.

رابعاً: رسالة الجامعة

الجامعة الإسلامية بغزة من المؤسسات الأكاديمية التي تسعى للارتقاء بالجانب العلمي والثقافي والحضاري، والتي تواكب الأساليب والمناهج الحديثة في التعليم العالي والتطور التكنولوجي، وتشجع البحث العلمي وتساهم في بناء الأجيال وتنمية المجتمع في إطار من القيم الدينية الإسلامية.

خامساً: غايات الجامعة

تتمثل هذه الغايات في الآتي (موقع الجامعة الإسلامية):

1. الارتقاء بمستوى البرامج الأكاديمية في الجامعة بناءً على معايير الجودة.
2. تعزيز مناهج البحث العلمي وتوظيفه واستثماره من أجل تحقيق التطور المستمر.
3. التركيز على خدمة وتطوير المجتمع.
4. الارتقاء بجودة الأداء على الصعيد المؤسسي أكاديمياً وإدارياً وتقنياً.
5. المساهمة في توفير بيئة جامعية وخدمات نموذجية للطلبة والعاملين.
6. بناء علاقات تعاونية وتشاركية مع مختلف المؤسسات على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي.

سادساً: البرامج والمناهج الدراسية

تواكب الجامعة الحضارة العالمية والعطاء الإنساني والإنجازات العلمية والتكنولوجية، ومن أجل ذلك تسعى بشكل دائم لتحديث مناهجها لمواكبة التطور العلمي الذي تشهده حقول المعرفة في كل مكان من العالم، وللجامعة الإسلامية ثقافة تدعو إلى الإبداع والتطوير والتنمية، ولأخذ سبل التقدم العالمية (موقع الجامعة الإسلامية).

سابعاً: واقع القيادة الملهمة في الجامعة الإسلامية بغزة:

تعيش الجامعة الإسلامية بغزة في ظل سلسلة من المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي فرضت عليها الاستعداد لمواجهة الدور الكبير الذي تقوم به، ولمواجهة هذه المتغيرات المتسارعة كان لزاماً على الجامعة الإسلامية تبني وتطبيق مفاهيم وممارسات القيادة الملهمة لرسم مستقبلها وتحقيق أهدافها.

ويتضح واضح الجامعة الإسلامية في تبني وتطبيق القيادة الملهمة من خلال قادتها الملهمين الذين يعملون بشكل مستمر على استشراف المستقبل من خلال التهيؤ والاستعداد له، إذ إن لذلك أثر كبير على مستقبل الجامعة، كما يعمل القادة بالجامعة الإسلامية على تطوير رؤية طويلة الأمد امتداداً لقيادتهم الملهمة من خلال فحص البيئة الخارجية والداخلية لتحديد التوجه المستقبلي للجامعة، فضلاً عن تطوير رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

كما يعمل القادة الملهمون في الجامعة الإسلامية على الاستثمار الأمثل للقدرات المميزة التي تختلف من جامعة لأخرى، حيث يستثمر قادة الجامعة الملهمون ما لدى الجامعة من قدرات استراتيجية كالكفاءات البشرية، القدرات المادية، التكنولوجية، منظومة المعلومات والاتصالات.

بالإضافة إلى ذلك يتضح دور القيادة الملهمة في الجامعة الإسلامية بغزة من خلال العمل على تنمية وتطوير رأس المال البشري، حيث توظف الجامعة برامج لتطوير وتدريب الموارد البشرية فيها من أجل كسب المعرفة يسهم في تحقيق المزايا التنافسية للجامعة، كما تدعم القيادة الملهمة في الجامعة الموارد البشرية من خلال تمكين العاملين وتشكيل فرق العمل وتهيئة وإعداد القادة المستقبليين.

وتعمل القيادة الملهمة في الجامعة الإسلامية على نشر التعلم المستمر بين موظفي الجامعة، حيث يعد التعلم المستمر من ممارسات القيادة الملهمة، وتبرز أهميتها في استمرارية التطوير والتحسين الدائم للمعلوماتي والمعرفي بين موظفي الجامعة.

كما تعمل القيادة الملهمة في الجامعة الإسلامية على السعي المستمر لاستغلال الفرص المتاحة وتوظيف التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام برؤية يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء، بالإضافة إلى تبني القيادة الملهمة في الجامعة لأفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها الجامعية.

وأخيراً فإن القيادة الملهمة في الجامعة الإسلامية بغزة تعمل على نشر مناخ جامعي تسوده روح الفريق والتعاون ما بين الرئيس والمرؤوس، وبث روح المنافسة بين الموظفين، فالتميز يمكن الموظفين من مواصلة الأداء رغم ضغوط العمل، حيث إن التميز متطلب مهم نحو الارتقاء بالأداء مما يسهم في تحقيق رؤية القيادة الملهمة في الجامعة الإسلامية بغزة.

ثامناً: واقع الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة:

تعد الاستقامة التنظيمية من المداخل الإدارية التي تتبناها الجامعة الإسلامية بغزة، وهذا يتضح من خلال التناول الأكاديمي لدى القادة والموظفين فيها، ويزيد من الولاء التنظيمي لديهم، ويحقق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الجامعة، ويجعلهم يشعرون بالسعادة والرفاهية، وهذا يحفزهم على مزيد من بذل الجهد في أداء واجباتهم ومسئولياتهم الجامعية.

كما تعد الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة فضيلة أخلاقية ترتقي بأمال وتطلعات وطموحات القادة والموظفين بالجامعة، وتعمق إدراكهم وتصوراتهم نحو العمل الجامعي، ويجعلهم أكثر إيجابية في تفكيرهم وممارساتهم المهنية، وأكثر قدرة على مواجهة التحديات المعاصرة، وأكثر تصميماً على حل المشكلات المعقدة التي تواجه الجامعة.

وتعتبر الاستقامة التنظيمية مظهراً من مظاهر الصحة التنظيمية في الجامعة التي تركز على إبداع ونشر وتشجيع وحماية وإثراء السلوك الإنساني، وتأسيس العادات والممارسات والاتجاهات السامية في الجامعة، وتحقيق انتماء وولاء الفرد والجماعة لها، والقيام بالأعمال الصحيحة وبالطرائق الصحيحة في الوقت المناسب ومن قبل أفراد لديهم الخبرات والمهارات المتميزة.

وتركز الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية على الجانب الإنساني في العمل والسمو الروحي والأخلاقي في شخصية الموظفين، وتدعيم العلاقات الإنسانية بين كافة الموظفين في الجامعة، وتأسيس قيم ومشاعر التعاطف الإيثاري فيما بينهم، مما يؤدي إلى الصحة الطبيعية والعقلية لدى الموظفين في الجامعة، ونمو الطاقات الإيجابية في العمل، وصنع واتخاذ قرارات أخلاقية تراعي مصلحة العمل وظروف وأحوال الموظفين في الجامعة.

كما تركز الجامعة من خلال الاستقامة التنظيمية على نشر المعرفة والحكمة في التعامل بين الموظفين، والعدالة والإنصاف بين الموظفين ولا سيما في المهام والمسئوليات والحوافز والمكافآت، والاعتدال والاستقرار وعدم الاندفاع والقدرة على السيطرة على النفس، والتفوق والبراعة والجدارة والتميز في العمل.

وأخيراً فإن الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية هي سمات وخصائص وثقافة وعمليات يمارسها القادة والموظفين في الجامعة، وتنمي إحساس الفخر بالعمل في الجامعة، واحترام وتقدير الآخرين، والتي تقود إلى تحقيق النجاح وتطوير أساليب ونظم العمل في الجامعة، ومن ثم يتحقق أهدافها وغايتها بجودة مرتفعة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث الدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة بالقيادة الملهمة وعلاقتها بالاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية في غزة. ويتكون هذا الفصل من ثلاثة محاور: في المحور الأول، تم استعراض الدراسات السابقة التي تتعلق بالقيادة الملهمة على المستوى المحلي، والعربي، والأجنبي، أما المحور الثاني، يتناول الدراسات السابقة التي تتعلق بالاستقامة التنظيمية، حيث تم استعراضها على المستوى العربي والأجنبي وذلك لأنه لم يتم التطرق إلى متغير - الاستقامة التنظيمية - في أي من الدراسات على المستوى المحلي. وفي المحور الأخير من هذا الفصل، تستعرض الدراسة جدولاً يوضح مدى الاستفادة من هذه الدراسات، وما تتميز به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، والفجوة البحثية وفقاً لمتغيرات هذه الدراسة. وتستعرض الباحثة الدراسات السابقة وفقاً للترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم. وتحتوي كل من هذه الدراسات على الهدف من الدراسة، والمنهج الإحصائي المتبع، ومجتمع الدراسة، وأداة الدراسة، وأخيراً أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة. وقد استعرضت الدراسة (24) دراسة سابقة وحرصت أن تكون هذه الدراسات حديثة قدر الإمكان، وقد تناولت مجالين هما:

جدول (3.1): أعداد الدراسات السابقة التي تضمنتها الدراسة الحالية.

م.	البيان	القيادة الملهمة	الاستقامة التنظيمية
1.	دراسات محلية	4	-
2.	دراسات عربية	7	4
3.	دراسات أجنبية	4	5
المجموع		15	9
		24 دراسة سابقة	

المحور الأول: دراسات ذات علاقة بالمتغير المستقل: القيادة الملهمة

أ) الدراسات المحلية:

1. دراسة (الفراني، 2020م)، بعنوان " القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى

العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل من قبل الإداريين في الجامعات الموجودة في قطاع غزة. وكانت المنهج الوصفي هو المتبع في هذه الدراسة. وتم اختيار (287) من الإداريين في الجامعات الفلسطينية ممثلة ب: (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، جامعة فلسطين) كعينة من مجتمع الدراسة. واستخدمت الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الملهمة من قبل الإداريين في الجامعات المبحوثة كانت بنسبة كبيرة بجميع أبعادها.

2. دراسة (عواد، 2018م)، بعنوان: " العلاقة بين القيادة الملهمة وريادة الأعمال في

الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين القيادة الملهمة وريادة الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في قطاع غزة في مجال صناعة الملابس. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتم توزيع الاستبانة على 160 موظفاً في المستويات الإدارية المتوسطة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع غزة كعينة عشوائية وتم استرداد (157) استبانة، وتم تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS الاحصائي. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والتوجه الريادي.

3. دراسة (الحلبي، 2017م)، بعنوان: " دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث

العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني "

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني - الجانب المدني. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد استبانة للحصول على المعلومات. وتكون مجتمع الدراسة الموظفين الذين يشغلوا وظائف إشرافية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني وتم اختيار (207) موظف وموظفة كعينة للدراسة، حيث استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل من خلال توزيع (207) استبانة على عينة الدراسة وتم استرداد (165) استبانة. ومن أهم النتائج التي

توصلت اليها الدراسة أن المتوسط الوزن النسبي لمحور القيادة الملهمة كان 73.2% وبلغ الوزن النسبي لتوظيف مخرجات البحث العلمي 61.7%، وتبين أن العلاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الملهمة وتوظيف مخرجات البحث العلمي، وأنه يوجد أثر في دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والامن الوطني وهي علاقة معنوية.

4. دراسة (اللوحي، 2016م)، بعنوان " دور القيادة الملهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي بوزارة الأشغال العامة والإسكان".

هدفت الدراسة في الكشف عن الدور الذي تلعبه القيادة الملهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوزارة الأشغال العامة والإسكان "حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ووظفت الاستبانة كأداة للحصول على البيانات الأولية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوزارة الأشغال العامة والإسكان. وتم اختيار عينة قوامها (108) موظفًا من العاملين في مختلف الوظائف، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن الوزن النسبي لمستوى القيادة الملهمة في وزارة الأشغال 77%.

(ب) الدراسات العربية:

1. دراسة (الموسوي وعبود، 2020م)، بعنوان " تأثير القيادة الملهمة في الولاء التنظيمي

دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (بابل، كربلاء، النجف)"

هدفت الدراسة التطبيقية إلى اكتشاف مدى تأثير القيادة الملهمة على الولاء التنظيمي في الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط. تم الاعتماد في هذه الدراسة على بعض الأساليب الإحصائية مثل معامل الارتباط والانحدار لقياس العلاقة والأثر بين متغيرات البحث بواسطة استعمال برنامج SPSS في تحليل البيانات. واستخدمت الدراسة استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات حيث تضمنت ثلاثة محاور: أ. التوزيع الديموغرافي للعينة، ب. أبعاد القيادة الملهمة، ج. أبعاد الولاء التنظيمي. وتتكون عينة الدراسة من 30 موظفًا. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن للقيادة الملهمة تأثير على ولاء الموظفين العاملين في الكليات الأهلية حيث أن القائد الملهم يمتلك شخصية مؤثرة.

2. دراسة (بسام، 2019م)، بعنوان: "أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة

على التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة في جمهورية مصر العربية. واتبعت الدراسة

المنهج الإحصائي، حيث قام الدراسة بتوزيع 450 استمارة استقصاء على عينة من العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بالقاهرة الكبرى. ولتحليل البيانات، وتم الاعتماد على برنامج SPSS. ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن تطبيق القيادة الموزعة والقيادة الملهمه يؤثر معنوياً وعكسياً على التهكم التنظيمي لدى العاملين في شركات السياحة.

3. دراسة (دحام وعطية وخضر، 2019م)، بعنوان: " القيادة الملهمه وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة ".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الملهمه بأبعادها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال توظيف الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، حيث تم تكوين عينة للدراسة من (216) شخصاً. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة الملهمه كانت بمستوى متوسط، وتم الوصول إلى وجود أثر للقيادة الملهمه في الحد من الصراع التنظيمي.

4. دراسة (درويش، 2019م)، بعنوان: "القيادة الملهمه لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية".

هدفت هذه الدراسة إلى بناء مقياس توافر القيادة الملهمه لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية، حيث استخدم الدراسة المنهج الوصفي. واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تضمنت أبعاد القيادة الملهمه. يتكون مجتمع الدراسة من (250) معلماً ومعلمة بمحافظتي القاهرة والجيزة في جمهورية مصر العربية. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة هو الوصول إلى مستويات تقديرية لدرجات عينة البحث على مقياس القيادة الملهمه. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (05.0) في درجة ممارسة أساليب القيادة الملهمه لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية وفقاً لمتغير نوع الجنس.

5. دراسة كامل، مهدي، كمونة (2019م)، بعنوان: " القيادة الملهمه ودورها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المدير كقائد ملهم لكافة أعضاء الهيئة التدريسية في تحقيق التميز المدرسي. تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات اللازمة، حيث اعتمدت الدراسة على الأسلوب الإحصائي الوصفي، والأسلوب الإحصائي التحليلي بغرض تحليل ومعالجة البيانات. وشمل مجتمع الدراسة جميع مدراء المدارس الإعدادية الحكومية في

مدينة كربلاء المقدسة وتم اختيار (90) مدير في المدارس المبحوثة كعينة للدراسة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الملهمة والتميز التنظيمي.

6. دراسة (عبد الحافظ، 2017)، بعنوان "أثر القيادة الملهمة على الانتماء التنظيمي دراسة تطبيقية على مصلحة الرقابة الصناعية".

هدفت هذه الدراسة الي معرفة مدى تأثير أبعاد القيادة الملهمة والتي تتمثل في (السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين، الثقة والاعتمادية، القدرة على التمكين، الانصات الجيد، الانتماء والتوجيه لتنمية رؤية مشتركة) على الانتماء التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الإحصائي حيث تم توظيف الاستبانة لجمع بيانات البحث على مجتمع الدراسة الذي يتكون من عينة تتضمن (286) فرداً من العاملين بمصلحة الرقابة الصناعية، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة وجود تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الملهمة على الانتماء التنظيمي، كما أنه يوجد بعدين فقط من أبعاد القيادة الملهمة لها تأثير معنوي على الانتماء التنظيمي للعاملين بمصلحة الرقابة الصناعية وهما (القدرة على التمكين، والتوجيه والانتماء لرؤية مشتركة).

7. دراسة (خليف ومحمد، 2012)، بعنوان " القيادة الملهمة والمفاجأة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوى".

هدفت هذه الدراسة الي معرفة مدى درجة الارتباط بين الخصائص القيادية التي هي موضوع البحث والمفاجأة الاستراتيجية في المنظمات التي شملها البحث. اعتمدت الدراسة على المنهج الإحصائي بجانب الاستعانة بعدد من الأدوات الإحصائية مثل التكرارات والنسب المئوية وغيرها. صممت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة وتم توزيعها على عينة تتكون من (48) استبانة وتم استرجاع (45) منها. كان من أبرز نتائج هذه الدراسة وجود علاقة طردية بين ممارسات القيادة الملهمة وبين مؤشرات المفاجئة الاستراتيجية على المستويين الكلي والفرعية.

ج) الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Turhan et al., 2019) بعنوان:

"A Research on the Characteristics of the Inspiring Teacher".

"خصائص المعلم الملهم".

هدفت الدراسة الكشف عن خصائص المعلمين الملهمين الذين أثروا بطلابهم وأهمهم بالقيام بمهنة التدريس بشكل صحيح والمتمثلة ب: (تواصل المعلم، الخصائص الشخصية، والتطوير المهني، دعم الطلاب بطرق مختلفة)، تم توظيف المنهج الوصفي بالإضافة إلى

المنهج النوعي في الدراسة. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع طلبة كلية التربية في جامعة فاتح سلطان محمد فاكيف في تركيا، واختارت الدراسة عينة من (٣٠٩) معلماً من المرشحين لمهنة التدريس، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية. ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن ممارسة القيادة الملهمة لدى المعلمين في المدارس كانت بدرجة كبيرة جداً بوزن نسبي (٨٥٪)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الملهمة تعزى لمتغيري الجنس والعمر.

2. دراسة (Poojomit et al. , 2018) بعنوان:

"Indicators of Inspirational Leadership for primary school principals: Developing and Testing the Structural Relationship model".

"مؤشرات القيادة الملهمة لدى مدراء المدارس الأساسية".

هدفت الدراسة عن الكشف عن مستوى ممارسة القيادة الملهمة لدى مديري بعض المدارس الابتدائية في تايلاند. واتبع الدراسة المنهج الوصفي، فكان مجتمع الدراسة مجموعة من المدارس في تايلاند وتم اختيار منهم عينة عشوائية تمثلت ب (600) مدير ومديرة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وكان من أبرز نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة الملهمة بأبعادها الفرعية لدى مديري المدارس الابتدائية جاءت بدرجة كبيرة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الملهمة تعزى لمتغير (الجنس) لصالح الإناث.

3. دراسة (Vallina et al. , 2018) بعنوان:

"The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW)".

الجانب الإنساني للقيادة: تأثيرات القيادة الملهمة على خصائص التابعين والسعادة في العمل (HAW).

هدفت الدراسة إلى استقصاء كيفية تأثير القادة الملهمين على خصائص التابعين ودرجة سعادتهم في العمل. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من 389 موظفاً يعملون في الخطوط الأمامية في البنوك الإيطالية والإسبانية. وأستخدم الدراسة استبانة إلكترونية لجمع بيانات الدراسة، حيث كشف التحليل عن دور الوسيط الجزئي الإيجابي لخصائص التابع في العلاقة بين القيادة الروحانية والسعادة في العمل. ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن القيادة الملهمة لها تأثير إيجابي على سعادة التابعين في العمل عندما تكون خصائص التابعين أكثر إيجابية.

4. دراسة (Joshi et al. , 2009) بعنوان:

"Getting Everyone on Board: The Role of Inspirational Leadership in Geographically Dispersed Teams".

"إشراك الجميع: دور القيادة الملهمة في فرق متفرقة جغرافياً".

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية القادة الملهمين الذين يساندون أعضاء الفريق من خلال تطوير العلاقات الاجتماعية التي يمكن أن تعزز المواقف التي تعتبر حاسمة لفعالية الفريق في الأماكن المتفرقة جغرافياً. اعتمدت الدراسة على المنهج الاحصائي وتم استخدام استبانة إلكترونية عبر الويب لغرض جمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من (700) موظف في قسم خدمات العملاء حيث تم تقسيم هؤلاء الموظفين إلى 91 فريقاً، وتم تعيين قائدا لكل فريق. ومن أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن للقيادة الملهمة تأثيراً ظاهراً على ثقة الأفراد في أعضاء الفريق، مما زاد من درجة التزامهم بالفريق.

المحور الثاني: دراسات ذات علاقة بالمتغير التابع: الاستقامة التنظيمية

أ) الدراسات العربية:

1. دراسة (العمادي، 2019)، بعنوان: "أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي

دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي وذلك بتطبيق هذه الدراسة على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، حيث تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت (362) مفردة يمثلون العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات الحكومية محل البحث، وتم استخدام التحليل الوصفي، وتم تحديد مفردات الدراسة عن طريق استخدام العينة العشوائية الطبقية. وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الاستقامة التنظيمية والاستغراق التنظيمي، ووجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الاستقامة التنظيمية على الاستغراق الوظيفي، وأيضاً أثبتت النتائج وجود اختلافات معنوية بين آراء مفردات العينة الخاضعة للبحث تجاه بعض أبعاد الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة تجاه بعض أبعاد الاستقامة التنظيمية والاستغراق الوظيفي.

2. دراسة (أبو طيخ، 2019)، بعنوان: والتي كانت بعنوان " اختبار العلاقة بين سلوك

القيادة الاجمالي والاستقامة التنظيمية دراسة تطبيقية في العتبة العلوية المقدسة".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور سلوك القيادة الجمالي بأبعاده المتمثلة في (الحساسية الجمالية، النهج الجمالي، التواصل الجمالي، التطبيق الجمالي، الدعم الجمالي، والصدق الجمالي (في تحقيق الاستقامة التنظيمية بأبعاده المتمثلة في (التفائل التنظيمي، المغفرة التنظيمية، الثقة التنظيمية، التعاطف التنظيمي، والنزاهة التنظيمية) في العتبة العلوية المقدسة. للتحقق من صحة الفرضيات الرئيسة والفرعية، تم الاعتماد على التحليل الوصفي و تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات من خلال برنامج (SPSS 20.V) يتكون مجتمع البحث من موظفي اقسام الشؤون الادارية والمالية والقانونية والمكتبة في العتبة العلوية المقدسة والذين يبلغ عددهم (197) إذ تم اختيار عينة عشوائية من بينهم البالغة (145)، وتم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (145) استبانة، وتم استرجاع (133) استبانة صحيحة، أي بنسبة استرجاع (92%). كان من أهم نتائج هذه الدراسة بأن هنالك علاقة ارتباط طردية ومعنوية لسلوك القيادة الجمالي مع الاستقامة التنظيمية على

المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، كما أظهرت وجود تأثيرات معنوية وموجبة لسلوك القيادة الجمالي في الاستقامة التنظيمية، على المستوى الكلي.

3. دراسة (أبو شكير، 2018)، بعنوان: والتي كانت بعنوان "توظيف الاستقامة التنظيمية في الحد من الاستنزاف الشعوري للعاملين".

هدفت الدراسة معرفة مدى الارتباط الموجود والتأثير المترتب بين المتغيرين أي الاستقامة التنظيمية والاستنزاف الشعوري للعاملين. اعتمدت الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية حيث تم استخدام التحليل الوصفي والتحليل العاملي التوكيدي وبعض الإحصاءات الوصفية وتحليل ارتباط (Spearman) ونمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) وقد تم ذلك باستخدام البرامج الإحصائية. وتم اختيار بعض المدارس الأهلية في مدينة كربلاء عينة للدراسة وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيع استبانة على (210) شخصاً من الملاكات التدريسية، (SPSS; Amos). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن قدرة الاستقامة التنظيمية للحد من الاستنزاف الشعوري لدي الموظفين في المدارس المبحوثة بدرجة فعالة.

4. دراسة (غالي وأمانة، 2015)، بعنوان: "الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية. وبعتماد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم اختيار معمل الاسمنت كربلاء ميدانياً للبحث كمجتمع للدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وشملت عينة البحث (113) فرداً من الإداريين والفنيين. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن متغير الاستقامة التنظيمية يعزز العلاقة التأثيرية بين أساليب الدعم التنظيمي المدرك التي تعتمد عليها الإدارة فعلياً وسلوك المواطنة التنظيمية الذي يسلكه العاملين على مستوى البيئة الداخلية في المعمل.

(ج) الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Naseem et al. , 2020) بعنوان:

"Impact of Organizational Virtuousness on Workplace Spirituality with the Mediating Role of Perceived Organizational Support".

"تأثير الاستقامة التنظيمية على الروحانية في مكان العمل مع الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك".

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والروحانية في مكان العمل مع دور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك. اعتمدت الدراسة على المنهج الإحصائي، حيث تم

الاعتماد في تحليل البيانات على أداة Hayes 'PROCESS macro، حيث أجريت استبانة على مجتمع الدراسة الذي تكون من 250 موظفًا يعملون في مجال الاتصالات في باكستان. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقامة التنظيمية والروحانية في مكان العمل.

2. دراسة (Vallina، 2020) بعنوان:

"Towards a Sustainable Leader-Follower Relationship: Constructive Dissensus, Organizational Virtuosity and Happiness at Work (HAW)".

"نحو علاقة مستدامة بين القائد والتابع: التشكيك البناء، الاستقامة التنظيمية والسعادة في العمل (HAW)".

هدفت الدراسة في كيفية تفاعل القادة والأنباع بشكل إيجابي في ظل التعقيد والشروط المحددة. وتضع هذه الدراسة تصورًا لمفهوم وقياس الخلاف البناء. حيث أن الخلاف البناء يتعلق بالتفاهم المتبادل الذي يشكل الحالة التنظيمية، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين الخلاف البناء والسعادة في العمل على أسس نظرية الأحداث العاطفية. تم جمع بيانات هذه الدراسة من 130 فرعًا مصرفيًا و606 موظفًا. وتم تطبيق المنهج التحليلي الإحصائي، حيث تم الاعتماد على نمذجة المعادلة الهيكلية، وتحليل متعدد المستويات، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك تأثيرًا مباشرًا للخلاف البناء على سعادة الموظفين في العمل، وأن هناك تأثيرًا للاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الخلاف البناء والسعادة في العمل.

3. دراسة (Asad et al.، 2017) بعنوان:

"Mediating effect of Ethical Climate between Organizational Virtuosity and Job Satisfaction".

"التأثير الوسيط للمناخ الأخلاقي بين الاستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي".

هدفت الدراسة من خلال تحليل العلاقة بين الاستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي من خلال المناخ الأخلاقي كمتغير وسيط إلى كشف العلاقة الموجودة بين الاستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي التجريبي، حيث تمثل مجتمع الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بأربع جامعات في باكستان، وتم اختيار عينة للدراسة تمثلت ب (271) فردًا من أعضاء هيئة التدريس الموجودة في الجامعات المبحوثة في باكستان. ولجمع البيانات تم استخدام استبانة كأداة للدراسة. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن الاستقامة التنظيمية تؤثر

بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي، وأن المتغير الوسيط اي المناخ الأخلاقي يعمل على دعم وزيادة العلاقة التي توجد بين الاستقامة التنظيمية والرضا الوظيفي.

4. دراسة (Kooshki & Zeinbadi, 2016) بعنوان:

"The Role of Organizational Virtuousness in Organizational Citizenship Behavior of Teachers: The Test of Direct and Indirect Effect through Job Satisfaction Mediating".

"دور الاستقامة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين: اختبار التأثير المباشر وغير المباشر من خلال وساطة الرضا الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى اكتشاف التأثير التنظيمي المباشر وغير المباشر من خلال وساطة الرضا الوظيفي، ودور الاستقامة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، واقتراح نموذج بعلاقة سببية. تم اتباع المنهج الاستقصائي حيث تم استخدام الاستبيانات المعيارية في جمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من 403 معلماً، حيث تم اختيارهم من خلال العينات العنقودية وتوظيف جدول مورغان. وتم استخدام تحليل عامل التأكيد وتقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية لتحليل بيانات الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التأثير المباشر للاستقامة التنظيمية للمدارس له تأثير بدرجة أقل على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للاستقامة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين.

5. دراسة (Kooshki & Zeinbadi, 2015) بعنوان:

"An Investigation into the Role of Organizational Virtuousness in the Job Attitudes of Teachers".

"استقصاء في دور الاستقامة التنظيمية في المواقف الوظيفية للمعلمين".

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الاستقامة التنظيمية واتجاهات المعلمين بالمدارس. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث كان مجتمع الدراسة جميع معلمي المدارس الثانوية الموجودة بإيران، تم أخذ عينة للبحث بلغ عددها (403) معلم عن طريق العينة العنقودية واستخدام جدول مورغان، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة طردية بين الاستقامة التنظيمية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وتبين أيضاً أن الاستقامة التنظيمية لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

المحور الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة والاطلاع عليها اتضحت أهمية ممارسة القيادة الملهمة وأثرها الفعال على الاستقامة التنظيمية، ومدى الاستفادة من الدراسات السابقة، وما تتميز به الدراسة الحالية، بالإضافة الى الفجوة البحثية.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. بناء الفكرة العامة للدراسة حيث تم التعرف على أهمية كل من القيادة الملهمة والاستقامة التنظيمية.
 2. القدرة على تحديد وصياغة المشكلة والأسئلة والفرضيات.
 3. تحديد المنهج المناسب للاستخدام وبناء أدوات الدراسة (الاستبانة) وتحديد مجالاتها وتطويرها.
 4. إثراء الإطار النظري للدراسة من خلال الإلمام بكافة جوانب متغيرات الدراسة.
 5. معرفة جوانب القصور في الدراسات السابقة ومحاولة تغايرها.
 6. الاطلاع على تجارب الآخرين المحلية والعربية والأجنبية لكلا المتغيرين.
- ❖ ما تتميز به الدراسة الحالية:

1. تعتبر هذه الدراسة بناء معرفي وتراكمي للدراسات السابقة واستكمالاً لما بدأتها الدراسات في هذا المجال.
2. تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الأولى التي تتناول أثر القيادة الملهمة على الاستقامة التنظيمية على العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة.
3. تركز الدراسة على موضوع القيادة الملهمة وأثره على الاستقامة التنظيمية.
4. تطرح هذه الدراسة حلولاً عملية للتحديات التي تواجه الجهات الإشرافية في عملية القيادة لتحقيق الاستقامة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة.

المحور الرابع: الفجوة البحثية:

جدول (3.2): الفجوة البحثية.

م.	البيان	أوجه الاتفاق والاختلاف	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
1.	الموضوع	بعد البحث في الأدبيات السابقة، لا توجد دراسات سابقة حديثة أو قديمة تناولت متغيري القيادة الملهمة والاستقامة التنظيمية.	<ul style="list-style-type: none"> افتقار الأدب البحثي على الجمع بين المتغيرين في دراسة واحدة. شح الدراسات السابقة التي تناولت الاستقامة التنظيمية. 	<ul style="list-style-type: none"> تناولت الدراسة أثر القيادة الملهمة على الاستقامة التنظيمية.
2.	مكان إجراء الدراسة	تعددت الدراسات السابقة من حيث مكان إجرائها ما بين مؤسسات أكاديمية؛ حكومية أو خاصة.	<ul style="list-style-type: none"> لم يتم إجراء أي دراسة جمعت متغيري الدراسة الحالية على الجامعة الإسلامية بغزة. 	<ul style="list-style-type: none"> تم تطبيق الدراسة على المسؤولين والعاملين في الجامعة الإسلامية بغزة.
3.	المتغيرات	تطابق متغير القيادة الملهمة في الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة كمتغير مستقل. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناول الاستقامة التنظيمية كمتغير تابع.	<ul style="list-style-type: none"> محدودية الدراسات التي تناولت الاستقامة التنظيمية كمتغير تابع 	<ul style="list-style-type: none"> تتناول الدراسة الحالية القيادة الملهمة كمتغير مستقل والاستقامة التنظيمية كمتغير تابع.

الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

الفصل الرابع الطريقة والاجراءات

مقدمة:

ساهمت منهجية الدراسة الباحثة لتقوم بفحص الفرضيات التي وضعها في خطة البحث وإثبات مدى صحتها أو فحصها عن طريق مناهج البحث العلمي وجمع المعلومات والتأكد من صحتها، إضافة إلى أنها ساهمت في إيجاد عدة مقارنات بواسطتها استطاعت الباحثة توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين فرضيات البحث المتناول وبين الفرضيات التي وضعها كل باحث في الدراسات التي تتناول نفس موضوع البحث.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل المنهج المتبع في وصف عينة ومجتمع الدراسة، وكذلك الأداة المستخدمة في الدراسة وكيفية إعدادها وتطويرها وبنائها، ومدى ثباتها وصدقها، وينتهي هذا الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في استخلاص نتائج الدراسة وتحليل بياناتها، وفيما يلي وصف لتلك الإجراءات.

أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (2006:100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

واعتمدت الباحثة مصدرين للمعلومات رئيسان هما:

1. المصادر الثانوية: والتي تتمثل في المراجع الأجنبية والعربية والكتب ذات العلاقة، والتقارير والمقالات، والدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى المطالعة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: والتي تتمثل في الجانب الميداني بتوزيع استبانة كأداة للدراسة لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة من خلال جمع البيانات الأولية والمعلومات اللازمة،

ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة: يعرف بأنه جميع الظواهر والمشاهدات أو الأفراد أو الأشياء الذين يشكلون موضوع مشكلة الدراسة والتي تعمم نتائج الدراسة عليهم (Saunders et. al, 2009) بناء على ذلك فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع العاملين بالمناصب الأكاديمية والمناصب الإدارية بالجامعة الإسلامية، والبالغ عددهم 352 أكاديمي و378 إداري بمجموع 730 أكاديمي وإداري، والجدول التالي يوضح مجتمع الدراسة:

جدول (4.1): يوضح مجتمع الدراسة

م	المسمى الوظيفي	العدد
1.	الأكاديميين	352
2.	الإداريين	378
	المجموع	730

المصدر: (دائرة شؤون الموظفين في الجامعة الإسلامية غزة، 2021)

ثالثاً: عينة الدراسة:

العينة الاستطلاعية:

تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من 40 استبانة، بغرض التأكد من صلاحية أداة الدراسة واستخدامها لحساب الصدق والثبات والتحقق من صالحيتها للتطبيق على العينة الفعلية، ولم تستثنى من التحليل النهائي للدراسة.

العينة الفعلية:

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 280 استبانة على مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد 260 استبانة بنسبة 94.7%. وقد تم حساب حجم العينة وبلغت 260. والجدول التالي يوضح العينة المطلوبة من عدد الموظفين:

جدول (4.2): يوضح العينة الفعلية

730	حجم المجتمع
260	حجم العينة
280	عدد الاستبانات الموزعة
260	عدد الاستبانات المرجعة

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 252 أكاديمي وإداري على الأقل.

رابعاً: أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة للتعرف على "القيادة الملهمة وأثرها على الاستقامة التنظيمية: دراسة تحليلية على الجامعة الإسلامية بغزة" حيث تتكون من ثلاث أقسام رئيسية هي:
القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، الفئة العمرية).

القسم الثاني: وهو عبارة عن القيادة الملهمة لدى المديرين، ويتكون من 24 فقرة، موزع على 4 مجالات وهي:

المجال الأول: الثقة بالنفس لدى المدير، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثاني: الرؤية المستقبلية للمدير، ويتكون من (6) فقرات.

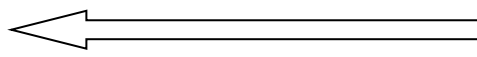
المجال الثالث: الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الرابع: حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل، ويتكون من (6) فقرات.

القسم الثالث: وهو عبارة عن الاستقامة التنظيمية، ويتكون من 17 فقرة.

وقد تم استخدام المقياس من 1-10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول التالي (4.3) يوضح ذلك:

جدول (4.3): درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

موافق بدرجة كبيرة جداً									موافق بدرجة قليلة جداً	الاستجابة
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الدرجة

رابعاً: خطوات بناء الاستبانة:

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة للتعرف على "القيادة الملهمة وأثرها على الاستقامة التنظيمية: دراسة تحليلية على الجامعة الإسلامية بغزة"، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.

2- استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.

3- تحديد المجالات الرئيسة التي شملتها الاستبانة.

4- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

5- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.

6- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل المشرف.

7- تم عرض الاستبانة على (4) من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة

الإسلامية وعلى (1) من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في الكلية الجامعية للعلوم

التطبيقية بغزة وعلى (2) وعلى من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة غزة،

وعلى (1) من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الأزهر، وعلى (1) من

المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس المفتوحة. ملحق (2).

8- في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة

والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية، ملحق (1).

صدق الاستبانة:

يعني صدق الاستبانة تمثيلها للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات التي

نحصل عليها من أسئلة الاستبيان تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها الأسئلة (البحر

والتتحي، 2014)، ويوجد العديد من الاختبار التي تقيس صدق الاستبانة أهمها:

1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال

الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على

مجموعة من المحكمين تألفت من 10 متخصصين في إدارة الاعمال وأسماء المحكمين بالملحق

رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في

ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية -انظر الملحق رقم (1).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي درجة انسجام كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال

الذي تنتمي إليه هذه الفقرة (العلي، 2020)، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك

من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- الاتساق الداخلي لـ " القيادة الملهمة لدى المديرين "

جدول (4.4): نتائج الاتساق الداخلي - مجال " الثقة بالنفس لدى المدير "

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
1.	يسعى مسؤولك لتطوير نفسه من خلال مواكبته لكل جديد في مجال العمل	.921*	0.000
2.	يساهم مسؤولك في تعزيز جانب الثقة بالنفس لدى المرؤوسين.	.975*	0.000
3.	يقبل مسؤولك النقد البناء .	.930*	0.000
4.	يثق بقدراته الشخصية وقوة تأثيره في المجتمع بشكل كبير	.961*	0.000
5.	يعالج مسؤولك التحديات التي تواجهها الجامعة بالطرق العلمية ولا يتجاهلها.	.954*	0.000
6.	يتبع مسؤولك منهجية واضحة في القيادة.	.958*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الثقة بالنفس لدى المدير " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.5): نتائج الاتساق الداخلي-مجال " الرؤية المستقبلية للمدير "

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يترجم مسؤولك الأهداف العامة للجامعة إلى خطوات إجرائية قابلة للتنفيذ.	.947*	0.000
2.	يوفر مسؤولك آليات واضحة حول كيفية تنفيذ الاستراتيجيات التي تتقل الجامعة من الوضع الحالي إلى المستقبل المنشود	.978*	0.000
3.	يشرك مسؤولك في صياغة أهداف الجامعة كافة الأطراف المعنية والمسؤولة عن تحقيقها	.960*	0.000
4.	يضع مسؤولك خطة استراتيجية شاملة للخطط البديلة واللازمة لمواجهة المخاطر المحتملة	.976*	0.000
5.	يحلل مسؤولك نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للعمل	.967*	0.000
6.	يستثمر مسؤولك الفرص والتحديات في البيئة الخارجية للعمل	.957*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرؤية المستقبلية للمدير " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.6): نتائج الاتساق الداخلي-مجال " الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير "

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يوظف مسؤولك كل الوسائل المتاحة لتعزيز ثقافة التغيير في الجامعة.	.949*	0.000
2.	يضع مسؤولك خطط سنوية للتغيير تغطي جميع جوانب العمل.	.967*	0.000
3.	يشرك مسؤولك مرؤوسيه بالعمل من أجل إحداث التغيير.	.960*	0.000
4.	يراعي مسؤولك المرونة في التخطيط المسبق لإدارة التغيير.	.975*	0.000
5.	يشارك مسؤولك المرؤوسين في صياغة الرؤية المستقبلية للعمل في الجامعة.	.953*	0.000
6.	يعمل مسؤولك على تقديم مقترحات جديدة للتغيير.	.956*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (4.6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4.7): نتائج الاتساق الداخلي -مجال " حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل "

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	0.000	.921*	يبدل مسؤولك كل ما بوسعه ليكون على دراية ببيئة عمله.
2.	0.000	.932*	يأخذ مسؤولك معلومات بيئة العمل في الحسبان ويعتبرها جوهر عمله.
3.	0.000	.953*	يتصرف مسؤولك بالواقعية عند تحديد احتياجاته في بيئة العمل.
4.	0.000	.917*	ينطلق مسؤولك في معالجته لتحديات العمل من قيود بيئة العمل.
5.	0.000	.918*	يمتلك مسؤولك القدرة على اكتشاف المشكلات والنقص في الاحتياجات لدى العاملين.
6.	0.000	.973*	يتصرف مسؤولك بكل ايجابية تجاه قيود بيئة العمل (كروية الأخطاء والاحساس والشعور بالمشكلة بسرعة).

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- الاتساق الداخلي لـ " الاستقامة التنظيمية "

جدول (4.8): نتائج الاتساق الداخلي -مجال " الاستقامة التنظيمية "

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	0.000	.900*	يحرص الموظفون في أداء عملهم على تقديم كل ما هو جيد وصحيح.
2.	0.000	.927*	يحترم الموظفون قواعد العمل في الجامعة.
3.	0.000	.932*	يتعامل الموظفون مع زملائهم الآخرين بأعلى مستوى من النزاهة.
4.	0.000	.884*	يغفر الموظفون أخطاء زملائهم الآخرين في الجامعة ويستفيدوا من الأخطاء.
5.	0.000	.942*	يقدم الموظفون أفضل ما لديهم من الأداء.
6.	0.000	.922*	يتوجه الموظفون نحو النجاح والتميز التنظيمي.
7.	0.000	.958*	يتعامل الموظفون بثقة في العمل مع الآخرين.

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
8.	يتعامل الموظفون مع بعضهم بلطف وكياسة واحترام.	.931*	0.000
9.	يوجد علاقات تعاونية بين الموظفين في الجامعة.	.953*	0.000
10	يشعر موظفي الجامعة بالاستقرار التنظيمي.	.862*	0.000
11	يتفاعل الموظفون بالنجاح، حتى عندما يواجهون تحديات كبيرة.	.944*	0.000
12	يشعر الموظفون بالرضا من أنظمة الجامعة.	.849*	0.000
13	يتصف الموظفون بالصدق والأمانة في تعاملهم مع الآخرين.	.927*	0.000
14	يتعامل الموظفون مع بعضهم البعض وفقاً للقانون.	.953*	0.000
15	يشعر الموظفون بعدالة في أنظمة الجامعة مما يساعد على نمو النظام وحيويته لدى الأفراد.	.877*	0.000
16	يتبنى الموظفون القيم الأخلاقية الإيجابية والتي تنعكس على أعمال وتعاملات الجامعة مع كافة أصحاب المصالح.	.938*	0.000
17	يقدم الموظفون الجوانب القيمة والأخلاقية عندما تتعارض مع القانون.	.899*	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاستقامة التنظيمية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يُعد الصدق البنائي من مقاييس صدق الأداة الذي يهدف إلى قياس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة إلى بلوغها، ويكشف عن مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول (4.9): نتائج الصدق البنائي للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
0.000	.969*	الثقة بالنفس لدى المدير.
0.000	.920*	الرؤية المستقبلية للمدير.
0.000	.950*	الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير.
0.000	.955*	حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (4.9) أن كافة معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تُعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

خامساً: ثبات الاستبانة Reliability:

يعني الثبات استقرار الاستبيان وعدم تناقضه مع نفسه، أي يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة (البحراوي، 2018)، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.10).

جدول (4.10): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.977	6	الثقة بالنفس لدى المدير.
0.984	6	الرؤية المستقبلية للمدير.
0.983	6	الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير.
0.971	6	حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل.
0.990	24	القيادة الملهمة لدى المديرين.
0.987	17	الاستقامة التنظيمية.
0.992	41	جميع فقرات الاستبانة معا

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.971، 0.990)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.992)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.11).

جدول (4.11): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.449	0.861	الثقة بالنفس لدى المدير.
0.387	0.904	الرؤية المستقبلية للمدير.
0.495	0.831	الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير.
0.275	0.996	حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل.
0.424	0.878	القيادة الملهمة لدى المديرين.
0.225	1.044	الاستقامة التنظيمية.
0.324	0.953	جميع المجالات معاً.

يتضح من النتائج في جدول (4.11) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث تم استخدام الاختبارات المعملية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package

(SPSS) for the Social Sciences، حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. اختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test 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 وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.

6. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة " الحياد " وهي 5.5 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمته الباحثة للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
7. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression- Model).
8. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
9. 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.

الفصل الخامس
تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
ومناقشتها

الفصل الخامس

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية للمستجيبين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (5.1): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
81.9	213	ذكر
18.1	47	أنثى
100.0	260	المجموع

يتضح من جدول (5.1) أن ما نسبته 81.9% من عينة الدراسة ذكور، بينما 18.1% إناث. وتجدر الإشارة إلى أن نسبة الموظفين الذكور أعلى بكثير من نسبة الموظفات، وهو ما ينسجم مع الوضع العام في سوق العمل الفلسطيني بشكل عام، وقطاع غزة بشكل خاص، حيث أن فرص العمل تكون لصالح الذكور. بالإضافة إلى بيئة العمل في الجامعة وفلسفتها الإسلامية، من خلال فصل الطلاب عن الطالبات، بحيث يتمكن الذكور من خدمة جميع الطلبة، بينما تقتصر الإناث على خدمة أقسام الطالبات فقط.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (5.2): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
34.6	90	بكالوريوس
31.5	82	ماجستير
33.8	88	دكتوراه
100.0	260	المجموع

يتضح من جدول (5.2) أن ما نسبته 34.6% من عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، 31.5% يحملون درجة الماجستير، بينما 33.8% يحملون درجة الدكتوراه. وتبين أن عينة الدراسة تتمتع بتقارب كبير جداً فيما يتعلق بالمؤهلات الأكاديمية، مع ارتفاع نسبة البكالوريوس بفارق قليل وتغزو الباحثة ذلك إلى مؤهلات الوظيفة الجامعية، فمن المؤهلات المطلوبة للحصول على وظيفة في الجامعة هي "بكالوريوس" كحد أدنى، كما أن عدد الإداريين في الجامعة يفوق عدد الأكاديميين ومؤهلات الوظيفة للإداريين هي درجة البكالوريوس فتكون النتيجة منطقية. كما لاحظت الباحثة أن الموظفين يميلون إلى تحسين مستواهم التعليمي والحصول على شهادات عليا، ويرجع ذلك إلى حرص الجامعة على تحسين من أدائها من خلال تحفيز الموظفين على الارتقاء بمستواهم التعليمي.

- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

جدول (5.3): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
7.7	20	أقل من 5 سنوات
11.9	31	من 5 - أقل من 10 سنوات
80.4	209	10 سنوات فأكثر
100.0	260	المجموع

يتضح من جدول (5.3) أن ما نسبته 7.7% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، 11.9% تتراوح سنوات خدمتهم من 5-أقل من 10 سنوات، بينما 80.4% سنوات خدمتهم 10 سنوات فأكثر.

وتغزو الباحثة قلة نسبة الموظفين الذين تقل سنوات خبرتهم عن (5) سنوات بسبب الاستقرار الوظيفي في الجامعة وانخفاض معدل التوظيف في السنوات الأخيرة نظرا للظروف المالية السيئة التي تمر بها الجامعة. تعتبر نسبة (80.4%) للموظفين الذين سنوات خدمتهم في

الجامعة (10) سنوات فأكثر نسبة ممتازة، لأنهم من أصحاب الخبرات العلمية والعملية الثرية القادرين على مواكبة التطور السريع.

- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (5.4): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
46.2	120	أكاديمي
53.8	140	إداري
100.0	260	المجموع

يتضح من جدول (5.4) أن ما نسبته 46.2% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي أكاديمي، بينما 53.8% مساهم الوظيفي إداري.

تلاحظ الباحثة أن نسب الموظفين الأكاديميين والإداريين متقاربة، لكن نسبة الموظفين الإداريين مرتفعة نسبياً ومقبولة مقارنة بالكادر الأكاديمي حسب أعداد الإداريين والأكاديميين الموظفين في الجامعة التفاوت لصالح الإداريين (وفقاً لقسم شؤون الموظفين في الجامعة الإسلامية بغزة - 2021)

وتعزو الباحثة إلى توظيف الجامعة عدد كبير من الإداريين والذي يعتبر مأخذ على الجامعة، فالأصل أن يكون عدد الإداريين أقل من عدد الأكاديميين بنسبة كبيرة، لذلك يجب على الجامعة اخذ ذلك بعين الاعتبار.

- توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

جدول (5.5): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية %	العدد	الفئة العمرية
8.8	23	أقل من 30 سنة
22.3	58	من 30-أقل من 40 سنة
33.8	88	من 40-أقل من 50 سنة
35.0	91	50 سنة فأكثر
100.0	260	المجموع

يتضح من جدول (5.5) أن ما نسبته 8.8% من عينة الدراسة فئتهم العمرية أقل من 30 سنة، 22.3% تتراوح فئتهم العمرية من 30-أقل من 40 سنة، 33.8% تتراوح فئتهم العمرية من 40-أقل من 50 سنة، بينما 35.0% فئتهم العمرية 50 سنة فأكثر.

وتعزو الباحثة سبب انخفاض عدد الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 الى انخفاض معدل التوظيف في الفترة الأخيرة نظراً لما تمر به الجامعة من أزمة مالية والاكتفاء بالموظفين

الموجودين بالجامعة من الفئات العمرية المختلفة التي تتنوع ما بين الشباب واصحاب الخبرة الكافية.

ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة:

أولاً: تحليل فقرات " القيادة الملهمة لدى المديرين "

- تحليل فقرات مجال " الثقة بالنفس لدى المدير "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار

t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5.7).

جدول (5.7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من

فقرات مجال " الثقة بالنفس لدى المدير "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يسعى مسؤولك لتطوير نفسه من خلال مواكبته لكل جديد في مجال العمل	7.09	2.32	70.92	3	موافق	11.068	0.000
2.	يساهم مسؤولك في تعزيز جانب الثقة بالنفس لدى المرؤوسين.	7.14	2.36	71.42	2	موافق	11.232	0.000
3.	يتقبل مسؤولك النقد البناء.	7.06	2.43	70.58	4	موافق	10.340	0.000
4.	يثق بقدراته الشخصية وقوة تأثيره في المجتمع بشكل كبير	7.20	2.22	72.00	1	موافق	12.342	0.000
5.	يعالج مسؤولك التحديات التي تواجهها الجامعة بالطرق العلمية ولا يتجاهلها.	6.92	2.27	69.23	5	موافق	10.117	0.000
6.	يتبع مسؤولك منهجية واضحة في القيادة.	6.82	2.43	68.22	6	موافق	8.745	0.000
	جميع فقرات المجال	7.04	2.19	70.40		موافق	11.364	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
	معاً							

من جدول (5.7) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يثق بقدراته الشخصية وقوة تأثيره في المجتمع بشكل كبير " يساوي 7.20 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 72.00%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يتبع مسؤولك منهجية واضحة في القيادة " يساوي 6.82 أي أن الوزن النسبي 68.22%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الثقة بالنفس لدى المدير " يساوي 7.04 أي أن الوزن النسبي 70.40%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القيادات في الجامعة تتمتع بكفاءة الأداء وهذا يعكس ثقتهم بأنفسهم، بالإضافة إلى أنهم ذوو مؤهلات علمية عالية ومستوى عالي من الفهم والإدراك لانهم في موضع مسؤولية، ولذلك يتطلب منهم مسايرة كل تغير في بيئة العمل ومواكبة كل تطور وهذا ما يؤدي إلى تقوية ثقة القيادات الجامعية بأنفسهم، بالإضافة إلى الخبرة الواسعة التي حصلت عليها القيادات الجامعية من بداية عملهم كموظفين، ومن ثم العمل كقيادات، كما تقدم الجامعة الإسلامية العديد من الدورات التدريبية لتحسين الخدمات التعليمية والإدارية في الجامعة والتي أسهمت على تحديث الفكر والتطبيق الإداري أكسب القيادات الجامعية الثقة بالنفس.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة كلا من (الحلبي، 2017) التي أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقة بالنفس بنسبة (76.6%) ، ودراسة (الفراني، 2020) التي أظهرت أن مستوى الثقة بالنفس (79.7%) ومع دراسة (اللوحي، 2016) التي أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقة بالنفس (82.9%)، ودراسة (كامل، مهدي، كمونة، 2019) التي أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الثقة بالنفس بنسبة (76.5%).

- تحليل فقرات مجال " الرؤية المستقبلية للمدير "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5.8).

جدول (5.8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الرؤية المستقبلية للمدير "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يترجم مسؤولك الأهداف العامة للجامعة إلى خطوات إجرائية قابلة للتنفيذ.	6.73	2.25	67.27	1	موافق	8.785	0.000
2.	يوفر مسؤولك آليات واضحة حول كيفية تنفيذ الاستراتيجيات التي تنتقل الجامعة من الوضع الحالي إلى المستقبل المنشود	6.63	2.18	66.27	2	موافق	8.322	0.000
3.	يشرك مسؤولك في صياغة أهداف الجامعة كافة الأطراف المعنية والمسؤولة عن تحقيقها	6.51	2.39	65.08	3	موافق	6.790	0.000
4.	يضع مسؤولك خطة استراتيجية شاملة للخطط البديلة واللازمة لمواجهة المخاطر المحتملة	6.35	2.43	63.46	6	متوسطة	5.612	0.000
5.	يحلل مسؤولك نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للعمل	6.49	2.33	64.90	5	موافق	6.840	0.000
6.	يستثمر مسؤولك الفرص والتحديات في البيئة الخارجية للعمل	6.50	2.32	64.96	4	موافق	6.916	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	6.53	2.19	65.30		موافق	7.600	0.000

من جدول (5.8) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يترجم مسؤولك الأهداف العامة للجامعة إلى خطوات إجرائية قابلة للتنفيذ " يساوي 6.73 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 67.27%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يضع مسؤولك خطة استراتيجية شاملة للخطط البديلة واللازمة لمواجهة المخاطر المحتملة " يساوي 6.35 أي أن الوزن النسبي 63.46%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الرؤية المستقبلية للمدير " يساوي 6.53 أي أن الوزن النسبي 65.30%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن القيادات الجامعية لديهم خطة استراتيجية تحدد من خلالها رؤية واضحة وتوجه استراتيجي ومستقبلي، والالتزام بمبادئ التخطيط على مستوى القيادة والموظفين. ومدى إدراكهم لأهمية وجود خطة شاملة مستقبلية توجه سلوكهم فهي بمثابة البوصلة لأدائهم وأداء الموظفين وأداء الجامعة المستقبلي بأكملها، بالإضافة الي إدراكهم لأهمية اشراك الموظفين في وضع أهداف الجامعة واتخاذ القرارات لأنهم يعتبروا في موضع مسؤولية عن تنفيذ هذه الأهداف، ومدى تفهمهم لأهمية وجود خطط بديلة لمواجهة المخاطر المحتملة خصوصا أن قطاع غزة يتسم بعد الاستقرار في ظل الحصار والاعتداءات المفاجئة من قبل الاحتلال الصهيوني، مما يتطلب من القيادات الجامعية وجود خطط بديلة للخطط الاستراتيجية لمثل هذه الظروف، فبذلك تكون قيادات الجامعة على أتم الاستعداد لأي احتمالات مستقبلية قادمة أو طارئة.

ولقد اتفقت هذه النتيجة دراسة (الحلبي، 2017) والتي أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرؤية المستقبلية للمدير (72.6%)، ودراسة (الفراني، 2020) التي أظهرت نتائج الدراسة أن الرؤية المستقبلية للمدير بنسبة (76.1%)، ودراسة (كامل، مهدي، كمونة، 2019) التي أظهرت نتائج الدراسة أن الرؤية المستقبلية للمدير بنسبة (79.1%)، ودراسة (اللوحي، 2016) التي أظهرت نتائج الدراسة أن الرؤية المستقبلية للمدير بنسبة (76.3%)، ودراسة (عواد، 2015) ودراسة (خليف، 2012) التي أظهرت النتائج أن أفراد العينة موافقة على فقرات هذا المجال.

- تحليل فقرات مجال " الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5.9).

جدول (5.9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يوظف مسؤولك كل الوسائل المتاحة لتعزيز ثقافة التغيير في الجامعة.	6.66	2.29	66.58	4	موافق	8.163	0.000
2.	يضع مسؤولك خطط سنوية للتغيير تغطي جميع جوانب العمل.	6.55	2.32	65.54	6	موافق	7.313	0.000
3.	يشرك مسؤولك مرؤوسيه بالعمل من أجل إحداث التغيير.	6.83	2.29	68.35	2	موافق	9.378	0.000
4.	يراعي مسؤولك المرونة في التخطيط المسبق لإدارة التغيير.	6.73	2.32	67.35	3	موافق	8.585	0.000
5.	يشارك مسؤولك المرؤوسين في صياغة الرؤية المستقبلية للعمل في الجامعة.	6.63	2.37	66.35	5	موافق	7.705	0.000
6.	يعمل مسؤولك على تقديم مقترحات جديدة للتغيير.	6.84	2.36	68.42	1	موافق	9.144	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	6.71	2.18	67.09		موافق	8.928	0.000

من جدول (5.9) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يعمل مسؤولك على تقديم مقترحات جديدة للتغيير " يساوي 6.84 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 68.42%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يضع مسؤولك خطط سنوية للتغيير تغطي جميع جوانب العمل " يساوي 6.55 أي أن الوزن النسبي 65.54%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير " يساوي 6.71 أي أن الوزن النسبي 67.09%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتدل النتيجة السابقة أن قيادات الجامعة تعتبر أداة فعالة للتغيير وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى شعور موظفي الجامعة بحجم التحديات والأعباء التي تواجهها قيادات الجامعة، فالجامعة الاسلامية لديها قيادات جامعية ذوو كفاءات متميزة تبذل جهود متواصلة لتجعل من الجامعة جامعة متميزة ويكون ذلك من خلال نشر ثقافة التغيير نحو الأفضل من خلال مواكبتهم لكل ما هو جديد في الجامعات المتقدمة من برامج تعليمية وتوفير بيئة آمنة لموظفي وطلاب الجامعة، ويكون من خلال مشاركة موظفي الجامعة بعملية التغيير والذي من شأنه جعل عملية التغيير وأكثر نجاحاً لأن الموظفين مشاركون بالفعل في وضع البرامج وخطط التغيير واتخاذ القرارات المناسبة .

وقد اتفقت هذه الدراسة مع (دراسة الحلبي، 2017) والتي أظهرت أن مستوى الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير (70.2%)، ودراسة (كامل، مهدي، كمونة، 2019) التي أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير بنسبة (75.5%)، ودراسة (اللوح، 2016) التي أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير (70.6%).

- تحليل فقرات مجال " حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5.10).

جدول (5.10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يبدل مسؤولك كل ما بوسعه ليكون على دراية ببيئة عمله.	7.25	2.26	72.50	2	موافق	12.505	0.000
2.	يأخذ مسؤولك معلومات	7.27	2.15	72.73	1	موافق	13.296	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
	بيئة العمل في الحسابان ويعتبرها جوهر عمله.							
3.	يتصف مسؤولك بالواقعية عند تحديد احتياجاته في بيئة العمل.	7.09	2.21	70.92	3	موافق	11.642	0.000
4.	ينطلق مسؤولك في معالجته لتحديات العمل من قيود بيئة العمل.	7.04	2.06	70.38	4	موافق	12.039	0.000
5.	يملك مسؤولك القدرة على اكتشاف المشكلات والنقص في الاحتياجات لدى العاملين.	6.88	2.29	68.85	6	موافق	9.770	0.000
6.	يتصرف مسؤولك بكل ايجابية تجاه قيود بيئة العمل (كرؤية الأخطاء والاحساس والشعور بالمشكلة بسرعة).	7.02	2.29	70.15	5	موافق	10.648	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	7.09	2.07	70.92		موافق	12.404	0.000

من جدول (5.10) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يأخذ مسؤولك معلومات بيئة العمل في الحسابان ويعتبرها جوهر عمله" يساوي 7.27 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 72.73%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يملك مسؤولك القدرة على اكتشاف المشكلات والنقص في الاحتياجات لدى العاملين " يساوي 6.88 أي أن الوزن النسبي 68.85%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل " يساوي 7.09 أي أن الوزن النسبي 70.92%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قيادات الجامعة الاسلامية لديهم قدرة عالية على مواجهة التحديات الموجودة في العمل وذلك من خلال أساليبهم الفريدة والتواصل المستمر مع الموظفين وتطوير المتعثرين منهم واعادتهم للمسار الصحيح للتغلب عليها، ولولا قدرتهم على ذلك لما ترشحوا للمناصب القيادية في الجامعة الاسلامية. فالجامعة الإسلامية هي من أوائل الجامعات المتقدمة في فلسطين، لذا فإن حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل هي من سمات القيادات الجامعية في الجامعة الإسلامية، لتكون دوما الجامعة الاسلامية على هذا النهج.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الفراني، 2020) التي أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل بنسبة (76.8%)، ودراسة (كامل، مهدي، كمونة، 2019) التي أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير بنسبة (68.2%)، ودراسة (اللوحي، 2016) التي أظهرت نتائج الدراسة أن حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل بنسبة (79.8%).

- **تحليل جميع فقرات " القيادة الملهمة لدى المديرين "**

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5.11).

جدول (5.11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لجميع فقرات " القيادة الملهمة لدى المديرين "

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
0.000	11.364	موافق	2	70.40	2.19	7.04	الثقة بالنفس لدى المدير .
0.000	7.600	موافق	4	65.30	2.19	6.53	الرؤية المستقبلية للمدير .
0.000	8.928	موافق	3	67.09	2.18	6.71	الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير .
0.000	12.404	موافق	1	70.92	2.07	7.09	حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل .
0.000	10.423	موافق		68.43	2.08	6.84	جميع فقرات " القيادة الملهمة لدى المديرين " .

من جدول (5.11) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات القيادة الملهمة لدى المديرين يساوي 6.84 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 68.43%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات القيادة الملهمة لدى المديرين بشكل عام.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قيادات الجامعة من أصحاب الإرادة والعزيمة القوية، ولديهم القدرة على بث الروح الايجابية لدى الموظفين، كما أنهم من أصحاب المؤهلات العلمية العالية الذين توفر لديهم الخبرة الواسعة، والقدرة في السيطرة على المشكلات، وتحسين الاوضاع الراهنة والقدرة على توجيه الجامعة بشكل شامل نحو المستقبل، كما للدورات التدريبية وورش العمل التي تتلقاها القيادات الجامعية من شأنها أن تلعب دور كبير في وجود سمات القيادة الملهمة لدى القيادات.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفراني، 2020) والتي توصلت الى أن الدرجة التقديرية لممارسة القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للقيادة الملهمة من وجهة نظر العاملين الإداريين، حصلت على وزن نسبي (76.99%)، كذلك مع دراسة (Poojomjit et al., 2018) والتي توصلت إلى أن توافر أبعاد القيادة الملهمة لدى معلمي المدارس الثانوية حصلت على وزن نسبي (79.4%)، ودراسة (اللوحي، 2016) والتي توصلت الى توافر أبعاد القيادة الملهمة لدى العاملين بوزارة الأشغال العامة والإسكان المتوسطة بنسبة (70.9%). ودراسة (الحلبي، 2017) التي توصلت الى توافر أبعاد القيادة الملهمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بنسبة (73.2%).

ثانياً: تحليل فقرات مجال " الاستقامة التنظيمية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (5.12).

جدول (5.12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من

فقرات مجال " الاستقامة التنظيمية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الموافقة درجة	القيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يحرص الموظفون في أداء عملهم على تقديم كل ما هو جيد وصحيح.	7.41	2.00	74.12	11	موافق	15.434	0.000
2.	يحترم الموظفون قواعد العمل في الجامعة.	7.83	2.02	78.27	1	موافق	18.606	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبي الوزني	الترتيب	الموافقة درجة	الاختبار قيمة	الاحتمالية القيمة
3.	يتعامل الموظفون مع زملائهم الآخرين بأعلى مستوى من النزاهة.	7.62	2.03	76.15	5	موافق	16.817	0.000
4.	يغفر الموظفون أخطاء زملائهم الآخرين في الجامعة ويستفيدوا من الأخطاء.	7.22	2.07	72.16	13	موافق	13.365	0.000
5.	يقدم الموظفون أفضل ما لديهم من الأداء.	7.49	2.00	74.92	8	موافق	16.086	0.000
6.	يتوجه الموظفون نحو النجاح والتميز التنظيمي.	7.46	2.04	74.62	9	موافق	15.513	0.000
7.	يتعامل الموظفون بثقة في العمل مع الآخرين.	7.53	1.99	75.35	7	موافق	16.446	0.000
8.	يتعامل الموظفون مع بعضهم بلطف وكياسة واحترام.	7.80	1.97	78.04	2	موافق	18.821	0.000
9.	يوجد علاقات تعاونية بين الموظفين في الجامعة.	7.73	2.02	77.27	3	موافق	17.803	0.000
10.	يشعر موظفي الجامعة بالاستقرار التنظيمي.	6.49	2.17	64.88	15	موافق	7.335	0.000
11.	ينقاء الموظفون بالنجاح، حتى عندما يواجهون تحديات موافق.	6.97	2.07	69.69	14	موافق	11.466	0.000
12.	يشعر الموظفون بالرضا من أنظمة الجامعة.	6.19	2.31	61.92	17	متوسطة	4.839	0.000
13.	يتصف الموظفون بالصدق والأمانة في تعاملهم مع الآخرين.	7.70	2.13	76.96	4	موافق	16.654	0.000
14.	يتعامل الموظفون مع بعضهم البعض وفقا للقانون.	7.43	2.07	74.27	10	موافق	15.025	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبي الوزني	الترتيب	الموافقة درجة	الاختبار قيمة	الاحتمالية القيمة
15.	يشعر الموظفون بعدالة في أنظمة الجامعة مما يساعد على نمو النظام وحيويته لدى الأفراد.	6.46	2.34	64.62	16	موافق	6.625	0.000
16.	يتبنى الموظفون القيم الأخلاقية الايجابية والتي تنعكس على أعمال وتعاملات الجامعة مع كافة أصحاب المصالح.	7.54	2.06	75.42	6	موافق	15.976	0.000
17.	يقدم الموظفون الجوانب القيمية والأخلاقية عندما تتعارض مع القانون.	7.29	2.12	72.93	12	موافق	13.590	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	7.30	1.84	73.04		موافق	15.835	0.000

من جدول (5.12) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يحترم الموظفون قواعد العمل في الجامعة " يساوي 7.83 (الدرجة الكلية من 10) أي أن الوزن النسبي 78.27%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشر " يشعر الموظفون بالرضا من أنظمة الجامعة " يساوي 6.19 أي أن الوزن النسبي 61.92%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " الاستقامة التنظيمية " يساوي 7.30 أي أن الوزن النسبي 73.04%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وتدل النتيجة السابقة على رغبة الموظفين بالنجاح رغم التحديات الكبيرة الموجودة في الجامعة، حيث تعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن قيادات الجامعة الاسلامية تتمتع بسمات خاصة جعل مرؤوسيهام متسامحين ويشعرون بالعدالة والرضا والثقة ومتقائلين بالنجاح رغم التحديات الكبيرة، كما العلاقة الجيدة بين القيادات والموظفين لها تأثير فعال على جودة أداء

الموظفين، فالعلاقة الجيدة بينهم تجعل من القادة يعتمدون على الموظفين ويتقوا بهم وهذا من شأنه تحقيق الاستقامة التنظيمية لدى الموظفين في الجامعة الإسلامية. كما تلعب العوامل الاقتصادية والسياسية في قطاع غزة التي جعلت من الوظيفة الثابتة أمر صعب وجعلها مصدر دخل شبه الوحيد للموظف فله دور كبير في جعل الموظفين يبذلوا أفضل ما لديهم من الأداء ويحرصوا في أداء عملهم على تقديم كل ما هو جيد وصحيح، كما أن للعامل الديني دور في جعل الموظفين يتصفون بالصدق والأمانة ويتمسكون بالقيم الأخلاقية الإيجابية التي حث ديننا الإسلامي عليها.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (أبو طبيخ، 2019) التي صرحت عن ارتفاع نسبة سلوكيات الاستقامة التنظيمية في العتبة العلوية المقدسة في ضوء إجابات أفراد عينة البحث، ودراسة (الحسناوي، أبو شكير، 2018) التي صرحت أن مستوى الاستقامة التنظيمية كان مرتفع لدى أفراد العينة وهذا يشير الى اقتناعهم بتوفر مستوى جيد من الاستقامة التنظيمية في المدارس المبحوثة.

واختلف هذه النتائج مع دراسة (غالي، أمانة، 2015) التي صرحت عن انخفاض نسبة سلوكيات الاستقامة التنظيمية على مستوى معمل كربلاء في ضوء اجابات أفراد عينة البحث مما يدل على عدم إدراك الادارات بأهمية أبعاد الاستقامة التنظيمية وعدم اتمامهم بإجراءات تحقيقها.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الملهمة والاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة.
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (5.13): معامل الارتباط بين القيادة الملهمة والاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	.692*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الثقة بالنفس لدى المدير والاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة.
0.000	.671*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الرؤية المستقبلية للمدير والاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة.
0.000	.680*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير والاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة.

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
0.000	.746*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل والاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة.
0.000	.723*	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الملهمة والاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يبين جدول (5.13) أن معامل الارتباط يساوي 0.723، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة. وهذا يؤكد دور القيادة الملهمة في تحقيق الاستقامة التنظيمية لدى موظفي الجامعة الإسلامية بغزة ويتضح ذلك من خلال ارتباط المتغيرين مع بعضهم البعض. وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن القيادة الملهمة هي أسلوب قيادي يقوم على قدرة القيادات على التأثير على الموظفين وتشجيعهم وتحفيزهم وتقوية العلاقات بينهم مما يؤثر بشكل ايجابي على أداء الموظفين ولوائهم ويزيد من اقبالهم على العمل وحبهم له، وبالتالي وجود علاقة ارتباط بين القيادة الملهمة والاستقامة التنظيمية نتيجة منطقية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ للقيادة الملهمة على تعزيز الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة.
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5.14): تحليل الانحدار المتعدد

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	9.495	2.605	المقدار الثابت
0.834	0.210	0.022	الثقة بالنفس لدى المدير
0.685	0.406	0.036	الرؤية المستقبلية للمدير
0.714	-0.367	-0.037	الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير
0.000	5.807	0.643	حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل
معامل التحديد المُعدَّل = 0.550		معامل الارتباط = 0.746	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 80.175	

من النتائج الموضحة في جدول (5.14) يمكن استنتاج ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.746، ومعامل التحديد المُعدَّل = 0.550 وهذا يعني أن 55% من التغيير في تعزيز الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة تم تفسيره من خلال العلاقة

الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في تعزيز الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة.

- قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 80.175، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهمة والاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة.

- تبين أن المتغير المؤثر في تعزيز الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة هو حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل، بينما تبين أن باقي المتغيرات " الثقة بالنفس لدى المدير، الرؤية المستقبلية للمدير، الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير " غير مؤثرة.

كما تبين أن الاستقامة التنظيمية لدى الموظفين في الجامعة الإسلامية تتوفر من خلال وجود قيادات تتمتع " بالحساسية تجاه قيود بيئة العمل " وذلك يكون من خلال شعور القائد المشكلة بسرعة، وأن يكون واقعياً ويتصرف بشكل إيجابي مع ظروف بيئة العمل ليصل بالجامعة والموظفين إلى الأمان، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل له أثر مباشر على الموظفين حيث يقوم المدير على اكتشاف النقص في الاحتياجات لدى الموظفين ومن ثم يقوم بمعالجة تحديات العمل من قيود بيئة العمل الموظفين وسد احتياجات ومتطلبات الموظفين وتحقيق الاستقرار لهم في العمل، لذلك عندما يكون الأثر بشكل مباشر بين القيادات الجامعية والموظفين، يمتد هذا الأثر في تحقيق الاستقامة التنظيمية لدى الموظفين.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول القيادة الملهمة وأثرها على الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة تُعزى للبيانات الشخصية " الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الفئة العمرية ".

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول القيادة الملهمة وأثرها على الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة تُعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (5.15): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.310	-1.023	7.38	6.96	الثقة بالنفس لدى المدير .
0.292	-1.064	6.89	6.45	الرؤية المستقبلية للمدير .
0.854	-0.184	6.77	6.70	الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير .
0.265	-1.116	7.40	7.03	حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل .
0.411	-0.828	7.11	6.78	القيادة الملهمة لدى المديرين .
0.785	-0.273	7.37	7.29	الاستقامة التنظيمية .
0.447	-0.761	7.22	6.99	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5.15) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الجنس. وتعوذ الباحثة ذلك إلى أن جميع الموظفين على اختلاف جنسهم لديهم معرفة وفهم ثري لمفهوم القيادة الملهمة وكيفية توظيفها لتحقيق الاستقامة التنظيمية. إلى جانب أن كلا الجنسين يعملون في بيئة العمل نفسها ويتعرضون لنفس الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ويتلقون نفس النمو والتدريب المهني.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (درويش، 2019) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة اساليب القيادة الملهمة لدي معلمي ومعلمات التربية الرياضية وفقا لمتغير الجنس. (الفراني، 2020) التي صرحت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من العاملين الإداريين لدرجة ممارسة القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للقيادة الملهمة تعزى لمتغير نوع المسؤول، ودراسة(عواد، 2018) التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير القيادة الملهمة على ريادة الأعمال وفقا لمتغير الجنس. دراسة (Turhan et al., 2019) التي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الملهمة تعزى لمتغير الجنس.

اختلفت هذه النتائج مع دراسة (Poojomjit et al., 2018) والتي صرحت الى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الملهمة تعزى لمتغير الجنس لصالح الاناث. دراسة (العماري، 2019) التي صرحت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية

بين متوسطات عينة الدراسة العاملين بهيئة التمريض حول توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية تعزى للجنس.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول القيادة الملهمة وأثرها على الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة إلى المؤهل العلمي.

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

جدول (5.16): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	
0.000	9.170*	6.29	7.22	7.61	الثقة بالنفس لدى المدير.
0.000	13.234*	5.66	6.66	7.26	الرؤية المستقبلية للمدير.
0.000	9.440*	6.01	6.72	7.39	الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير.
0.000	12.924*	6.28	7.22	7.77	حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل.
0.000	11.935*	6.06	6.95	7.51	القيادة الملهمة لدى المديرين.
0.000	8.247*	6.81	7.21	7.88	الاستقامة التنظيمية.
0.000	11.909*	6.37	7.06	7.66	جميع المجالات معا

من النتائج الموضحة في جدول (5.16) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس. اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المؤهل العلمي

جدول (5.17): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المؤهل العلمي

الفرق بين المتوسطات			المتوسط	الفئات
دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس		
			7.66	بكالوريوس
		.60622	7.06	ماجستير
	.68861	1.29483*	6.37	دكتوراه

*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (5.17) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات المؤهل العلمي حيث تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس وبين متوسطات الذين مؤهلهم العلمي دكتوراه، وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين باقي الفئات الأخرى.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة فيما يتعلق بالقيادة الملهمة الى أن حملة المؤهلات العلمية العالية سواء الماجستير أو الدكتوراه لديهم نفس الإدراك والفهم لمفهوم القيادة الملهمة، فهم أكثر عمقاً ودقة من الحاصلين على درجة البكالوريوس، وذلك من خلال التعمق بالأبحاث العلمية والخبرة التي تلقوها من خلال العمل. فيما يتعلق بالاستقامة التنظيمية فالحاصلين على درجة الماجستير والدكتوراه يقل الرضا الوظيفي لديهم لأن رواتبهم لا تتناسب مع مستواهم العلمي فيقل مستوى الاستقامة التنظيمية لديهم عن حملة درجة البكالوريوس.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة دراسة (العمادي، 2019) التي صرحت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة العاملين بهيئة التمريض حول توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية تعزى للمؤهل العلمي.

اختلفت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (عواد، 2018) حيث أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي. كما اختلفت مع دراسة (الطبي، 2017) التي صرحت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الملهمة ومخرجات البحث العلمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. كدراسة (اللوحي، 2016) التي صرحت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور القيادة الملهمة بوزارة الأشغال العامة والإسكان تعزى إلى المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول القيادة الملهمة وأثرها على الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة إلى سنوات الخدمة.

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

جدول (5.18): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		10 سنوات فأكثر	من 5 - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.029	3.579*	6.89	7.31	8.19	الثقة بالنفس لدى المدير.
0.003	5.814*	6.34	6.88	7.98	الرؤية المستقبلية للمدير.
0.013	4.403*	6.58	6.72	8.08	الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير.
0.034	3.436*	6.96	7.23	8.21	حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل.
0.012	4.540*	6.69	7.03	8.11	القيادة المهمة لدى المديرين.
0.307	1.187	7.26	7.19	7.91	الاستقامة التنظيمية.
0.038	3.315*	6.93	7.10	8.03	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.18) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (.Sig) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجال " الاستقامة التنظيمية "، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى سنوات الخدمة.

تعزو الباحثة هذه النتيجة الى الموظفين أصحاب سنوات الخدمة القليلة يحاولون أن يعملون ما بوسعهم لتثبيت أنفسهم بالعمل والحصول على ترقية في منصب أعلى من خلال تحقيق أبعاد الاستقامة التنظيمية والموظفين أصحاب سنوات الخدمة الطويلة لديهم انتماء لجامعتهم ويتصرفون كأنهم قدوة لغيرهم من الموظفين ويرون أنفسهم في مناصب القيادة فيلتزمون بأبعاد الاستقامة التنظيمية. كما أن العلاقة الجيدة بين القيادات والموظفين لها تأثير فعال على جودة أداء الموظفين، وبلا شك تلعب العوامل الاقتصادية والسياسية في قطاع غزة التي أدت الى شح الوظائف دور مهم في جعل الموظفين باختلاف سنوات خدمتهم التمسك بالعمل وتقديم أفضل ما عندهم، الى جانب العامل الديني الذي له أثر في جعل الموظفين متمسكين بالقيم الأخلاقية العالية.

اختلفت هذه النتائج مع دراسة (العماري،2019) التي صرحت بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة العاملين بهيئة التمريض حول توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية تعزى لسنوات الخدمة.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات. اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة

جدول (5.19): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة

الفرق بين المتوسطات			المتوسط	الفئات
10 سنوات فأكثر	من 5 - أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات		
			8.03	أقل من 5 سنوات
		.93114	7.10	من 5 - أقل من 10 سنوات
	.16677	1.09791*	6.93	10 سنوات فأكثر

*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (5.19) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات سنوات الخدمة حيث تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات وبين متوسطات الذين سنوات خدمتهم 10 سنوات فأكثر، وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، بينما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين باقي الفئات الأخرى.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الموظفين الذين تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات لا توجد لديهم الخبرة الواسعة عن مفهوم القيادة الملهمة بشكل عميق، وهم بطريقتهم لمحاولة اثبات أنفسهم وارضاء القيادة.

اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (عواد، 2018) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة. كدراسة (اللوح، 2016) التي صرحت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور القيادة الملهمة بوزارة الأشغال العامة والإسكان تعزى إلى سنوات الخدمة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول القيادة الملهمة وأثرها على الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة تعزى إلى المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين "، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول (5.20): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		إداري	أكاديمي	
0.000	-4.387*	7.58	6.41	الثقة بالنفس لدى المدير.
0.000	-4.634*	7.10	5.87	الرؤية المستقبلية للمدير.
0.000	-3.884*	7.19	6.15	الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير.
0.000	-4.598*	7.63	6.47	حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل.
0.000	-4.550*	7.38	6.22	القيادة الملهمة لدى المديرين.
0.003	-2.963*	7.62	6.94	الاستقامة التنظيمية.
0.000	-4.225*	7.48	6.52	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.20) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " T - لعينتين مستقلتين " أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي إداري.

وتعزو الباحثة ذلك بأن هذه الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة فيما يتعلق بالقيادة الملهمة هي أن الموظفين الأكاديميين هم أصحاب المؤهلات العلمية العالية من ماجستير ودكتوراه حيث لديهم نظرة أعمق لمفهوم القيادة الملهمة وممارساتها الفعلية من قبل القيادات، أما فيما يتعلق بالاستقامة التنظيمية، أن الأكاديميين يتوقعوا المزيد من الامتيازات من الجامعة كالترقيات والعلاوات.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (اللوحي، 2016) التي صرحت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور القيادة الملهمة بوزارة الأشغال العامة والإسكان تعزى إلى المسمى الوظيفي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول القيادة الملهمة وأثرها على الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة إلى العمرية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " , والجدول التالي يوضح ذلك
جدول (5.21): نتائج اختبار " التباين الأحادي " - الفئة العمرية

القيمة الاحتمالية	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أقل من 30 سنة	من 30-40 أقل من 40 سنة	من 40-50 أقل من 50 سنة	أكثر من 50 سنة	
0.013	3.673*	6.63	7.09	7.11	8.28	الثقة بالنفس لدى المدير .
0.002	5.016*	6.21	6.41	6.59	8.12	الرؤية المستقبلية للمدير .
0.006	4.277*	6.35	6.73	6.68	8.14	الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير .
0.011	3.785*	6.75	6.95	7.40	8.22	حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل .
0.005	4.341*	6.48	6.79	6.95	8.19	القيادة الملهمة لدى المديرين .
0.294	1.246	7.34	7.06	7.41	7.83	الاستقامة التنظيمية .
0.036	2.887*	6.84	6.90	7.14	8.04	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

من النتائج الموضحة في جدول (5.21) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجال " الاستقامة التنظيمية " ، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى الفئة العمرية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن موظفي الجامعة الإسلامية بغزة باختلاف أعمارهم يدركون مدى أهمية ممارسات الاستقامة التنظيمية، كما أنهم يتمتعون بسنوات خبرة مما أثر بشكل ايجابي لتفهمهم لبيئة العمل في الجامعة بشكل عميق، ووجود القيادات الجامعية الملهمة التي تهتم بموظفيها وتبث روح الابداع والابتكار والتغيير لديهم، كما تتابعهم وتشاركهم في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والبرامج المختلفة له أثر كبير في جعل الموظفين يتمتعون بصفات أبعاد الاستقامة التنظيمية من الأمانة والصدق والتفائل والثقة والشعور بالعدالة والرضا من جميع الموظفين باختلاف أعمارهم.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العماوي(2019) والذي ينص على أنه لا يوجد اختلاف

معنوي بين آراء العاملين بالمستشفيات الحكومية نحو الاستقامة التنظيمية وفقاً لمتغير العمر

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة معا فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معا تعزى إلى الفئة العمرية وذلك لصالح الذين فئتهم العمرية أقل من 30 سنة. اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات الفئة العمرية

جدول (5.22): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات الفئة العمرية

الفرق بين المتوسطات				المتوسط	الفئات
50 سنة فأكثر	من 40- أقل من 50 سنة	من 30- أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة		
				8.04	أقل من 30 سنة
			.90229	7.14	من 30- أقل من 40 سنة
		.23464	1.13693	6.90	من 40- أقل من 50 سنة
		.29694	1.19923*	6.84	50 سنة فأكثر

*الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (5.22) نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات فئات الفئة العمرية حيث تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة الذين فئتهم العمرية أقل من 30 سنة وبين متوسطات الذين فئتهم العمرية 50 سنة فأكثر، وذلك لصالح الذين فئتهم العمرية أقل من 30 سنة، بينما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين باقي الفئات الأخرى.

وتعزو الباحثة ذلك أن الفئة العمرية للموظفين تحت عمر 30 سنة، هم أنفسهم الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات وكما تم الإشارة أن هذه الفئة تعتبر جديدة في العمل لا تملك خبرة واسعة بأمور القيادة بشكل عام والقيادة الملهمة بشكل خاص كما لدي باقي الموظفين، إلى جانب أنها تحاول اثبات نفسها في العمل، وكسب رضا القيادة.

واتفقت هذه النتيجة مع بعض الدراسات كدراسة (اللوحي، 2017) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول مستوى القيادة الملهمة بوزارة الأشغال العامة والإسكان تعزى إلى العمر.

واختلفت النتيجة السابقة مع دراسة (عواد، 2017) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات

البحث العلمي تعزى لمتغير العمر، ودراسة (الفراني،2020) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من العاملين الإداريين لدرجة ممارسة القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للقيادة الملهمة تعزى لمتغير العمر. دراسة (Turhan et al., 2019) التي توصلت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الملهمة تعزى لمتغير العمر. كدراسة (اللوحي،2016) التي صرحت بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول دور القيادة الملهمة بوزارة الأشغال العامة والإسكان تعزى الى العمر.

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

الفصل السادس النتائج والتوصيات

تمهيد:

بعد الانتهاء من الجانب النظري والجانب العملي للدراسة، التي تناولت موضوع القيادة الملهمة وأثرها على الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة، قامت الباحثة بسرد ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إضافة الى عرض توصيات لتحقيق الأهداف المرجوة ومعالجة نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوى، وتحسين مستوى الاستقامة التنظيمية لدى الموظفين في الجامعة الإسلامية بغزة، كما سيتم اقتراح بعضاً من الدراسات المستقبلية للباحثين والباحثات لإفادة المعنيين في هذا المجال.

أولاً: نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج من بعد ما تم اختبار الفرضيات وتحليل وتفسير البيانات، حيث تم تصنيفها إلى نتائج تتعلق بالمتغير المستقل (القيادة الملهمة)، ونتائج تتعلق بالمتغير التابع (الاستقامة التنظيمية) ونتائج تتعلق باختبار فرضيات الدراسة.

- نتائج تتعلق بالمتغير المستقل: القيادة الملهمة.

- أن الدرجة التقديرية لممارسات القيادات الجامعية في الجامعة الإسلامية بغزة للقيادة الملهمة أي من وجهة نظر الموظفين المرؤوسين بما يشمل الأكاديميين والإداريين حصلت على وزن نسبي (68.43%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- أن الدرجة التقديرية لبعد الثقة بالنفس لدى القيادات الجامعية بغزة من وجهة نظر موظفي الجامعة حصلت على وزن نسبي (70.04%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- أن الدرجة التقديرية لبعد الرؤية المستقبلية لدى القيادات الجامعية بغزة من وجهة نظر موظفي الجامعة حصلت على وزن نسبي (65.03%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- أن الدرجة التقديرية لبعد الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير لدى القيادات الجامعية بالجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر موظفي الجامعة حصلت على وزن نسبي (67.09%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- أن الدرجة التقديرية لبعدها الحساسية تجاه القيود البيئية لدى القيادات الجامعية بالجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر موظفي الجامعة حصلت على وزن نسبي (70.92%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.
- نتائج تتعلق بالمتغير التابع: الاستقامة التنظيمية.
- أن الدرجة التقديرية لممارسات موظفي الجامعة الإسلامية بغزة للاستقامة التنظيمية حصلت على وزن نسبي (73.04%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال حيث جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يحترم الموظفون قواعد العمل في الجامعة" بوزن نسبي (78.27%)، والأضعف مرتبة كانت فقرة "يشعر الموظفون بالرضا من أنظمة الجامعة" بوزن نسبي (61.92%).
- نتائج تتعلق بفرضيات الدراسة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الملهممة والاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة.
- تبين أن المتغير المؤثر في تعزيز الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة هو حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل، بينما تبين أن باقي المتغيرات "الثقة بالنفس لدى المدير، الرؤية المستقبلية للمدير، الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير" غير مؤثرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول الاستقامة التنظيمية تعزى إلى سنوات الخدمة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول توافر أبعاد القيادة الملهممة مع تعزى إلى سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي إداري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول توافر الاستقامة التنظيمية تعزى إلى الفئة العمرية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول توافر أبعاد القيادة الملهمة تعزى إلى الفئة العمرية وذلك لصالح الذين فنئهم العمرية أقل من 30 سنة.

ثانيا: التوصيات

تم تحديد التوصيات التالية بناءً على ما ورد من استنتاجات:

1. تكثيف جهود الجامعة الإسلامية بغزة فيما يتعلق بتوفير مناخ عمل فعال لتحقيق القيادة الملهمة من خلال توفير مصادر تمويل مختلفة من شأنه تحسين رواتب الموظفين ودعمهم بشتى السبل.
2. عقد دورات تدريبية لجميع موظفي الجامعة الإسلامية بغزة، وخصوصا القادة، لتعزيز مفهوم القيادة الملهمة، والتي من شأنها تشجيع القيادات الجامعية على التفاعل مع موظفي الجامعة وإيجاد حلول للمشاكل الإدارية التي يتعرضوا لها خلال العمل.
3. منح الموظفين مكافآت مادية، ومعنوية، واجتماعية من أجل خلق بيئة عمل تنافسية والتي يتم تعزيز ممارسات ومبادئ الاستقامة التنظيمية في الجامعة الإسلامية بغزة.
4. تعزيز ثقافة التغيير لدى القيادات الجامعية والموظفين من خلال توضيح أهميتها وأسبابها وتأثيراتها.
5. تعزيز ونشر مفهوم الحساسية تجاه القيود البيئية لدى القيادات الجامعية لما له تأثير إيجابي على الاستقامة التنظيمية لدى الموظفين.
6. توفير مناخ اجتماعي بين الموظفين من خلال تشجيع الموظفين على العمل داخل فرق جماعية وبيئة تعاونية بما له من دور في خلق جو من الألفة والمودة بين الموظفين.
7. تعزيز ثقافة تقبل النقد البناء لدى القيادات الجامعية والموظفين.
8. إشاعة روح النقاؤل بين الموظفين الذي من شأنه رفع الروح المعنوية وقدرتهم على مواجهة الصعاب.

ثالثاً: المقترحات المستقبلية:

- أثر القيادة الملهمة على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية.
- أثر القيادة الملهمة على الالتزام التنظيمي في مؤسسات القطاع الخاص.
- أثر القيادة الملهمة على تمكين العاملين في المؤسسات التعليمية.
- أثر ممارسات القيادة الملهمة على تحقيق الابداع الإداري.
- الاستقامة التنظيمية وعلاقتها بالحد من الفساد الإداري في الجامعات الفلسطينية.
- درجة ممارسة القيادات الجامعية في جامعة الأزهر للقيادة الملهمة من وجهة نظر موظفي الجامعة وسبل تحسينها.
- دراسة المعوقات التي تحد من تطبيق القيادة الملهمة في القطاع الحكومي.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

القرآن الكريم:

أولاً: المراجع العربية:

- البحر، غيث والتنجي، معن. (2014م). التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM *SPSS Statistics*. ط1. سوريا: مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات.
- البحراوي، سيد. (2018م). دليل الباحثين في كيفية قراءة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج *SPSS* وكيفية التعليق على النتائج. ط1. مصر: الدار الجامعية.
- بركة، إبراهيم سعيد. (2020م). درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة فلسطين للقيادة الخادمة من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها وسبل تحسينها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، قسم أصول التربية والإدارة، غزة، فلسطين.
- بشرى، سيلفيا. (2017م). فوائد التحدي كيف تصبح التحديات ذات قيمة للشخص. تاريخ الاطلاع: 2020/10/25م، الموقع: www.ts3a.com
- التطوير. (2017م). خمس مفاتيح لقيادة ملهمة. تاريخ الاطلاع: 2021/12/14م، الموقع: <https://attatwir.com>
- التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 11(46)، 267-310.
- الجامعة الإسلامية بغزة. (2020م). لمحة عن الجامعة الإسلامية، تاريخ الاطلاع: 2020/10/14م، الموقع: <http://www.iugaza.edu.ps/>
- الجرجراوي، زياد. (2010م). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان.. ط2. فلسطين: مطبعة أبناء الجراح.
- بو حجي، محمد. (2015م). التحول في زمن التقلبات. ط1. البحرين: نشر خاص.
- الحسناوي، حسين، وأبو شكير، زهراء. (2018م). توظيف الاستقامة التنظيمية في الحد من الاستنزاف الشعوري للعاملين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 15(60)
- الحلبي، محمود. (2017م). دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني (رسالة ماجستير منشورة)، برنامج الدراسات العليا المشتركة بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.
- الحمداني، موفق. (2006م). مناهج البحث العلمي، الأردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر.

خليفة، أحمد، محمد، يحيى. (2012م). القيادة الملهمة والمفاجأة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوى، مجلة جامعة البصرة، 7 (13).

دحام، عطية، خضر. (2019). القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدى العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة. مجلة كلية المعارف الجامعة، 28(1)، 517-534.

الشحمانى، زياد والهاقاني، ضرغام. (2018م). أبعاد الاستقامة التنظيمية وتأثيرها في الصراع التنظيمي بحث تطبيقي في دار عقارات الدولة في محافظة النجف الأشرف، مجلة دراسات مالية ومحاسبية، 13(44).

أبو شكير، زهراء. (2018م). الدور المعدل للاستقامة التنظيمية في تعزيز تأثير أخلاقيات العمل في الحد من الاستنزاف الشعوري (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة كربلاء، العراق.

الصراف، سجي. (2019م). توظيف نتائج تقييم أداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية دراسة ميدانية في المعهد التقني بالموصل، مجلة جامعة الموصل، 25(114)، 286-309.

الصرن، رعد. (2002م). صناعة التنمية الادارية في القرن الحادي والعشرين. ط1. سوريا: دار الرضا للنشر.

طبيخ، ليث شاكر. (2019م). اختبار العالقة بني سلوك القيادة الجمالي والاستقامة التنظيمية دراسة تطبيقية في العتبة العلوية المقدسة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، 13(25).

العابدي، علي. (2017م). المرح في مكان العمل كمتغير تفاعلي بين استقامة القيادة والتألق التنظيمي دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة، مجلة جامعة الكوفة، 23(97)، 153-160. عبد الحافظ، سارة. (2017م). أثر القيادة الملهمة على الانتماء التنظيمي دراسة تطبيقية على مصلحة الرقابة الصناعية.

عبد العزيز، أحمد. (2010م). القيادة الاستراتيجية ودورها في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الدولية بجمهورية مصر العربية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة قناة السويس، مصر.

العلي، إبراهيم. (2020م). أسس التحليل الاحصائي متعدد المتغيرات. ط1. اللاذقية، سورية.

العماري، بشرى فاروق. (2019م). أثر الاستقامة التنظيمية في الاستغراق الوظيفي دراسة تطبيقية على هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 1(16).

عواد، عبادة. (2018م). العلاقة بين القيادة الملهمة وريادة الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع غزة دراسة تطبيقية على قطاع الملابس (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

غالي، حسين حريجة وعبد الله، أمانة. (2015م). الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطن التنظيمية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 11(46).

غالي، حسين وأمانة، أحمد. (2016م). الاستقامة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بين الدعم الفراني، سوزان محمد. (2020م). القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، كلية التربية، غزة، فلسطين.

الفيقي، ابراهيم. (2008م). سحر القيادة. القاهرة: دار اليقين. قاسم، وراضي جواد. (2018). التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء بعض المصارف الخاصة لمحافظة الوسط والجنوب (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القادسية.

كامل، سهاد ومهدي، حوراء وكمونة، علي. (2019م). القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي "دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة (بحث منشور). جامعة العراق.

كامل، سهاد ومهدي، حوراء وكمونة، علي. (2019م). القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي "دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة. مجلة الإدارة والاقتصاد، 8(30)، 63-35

اللوح، سمير كامل. (2016م). دور القيادة الملهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي بوزارة الأشغال العامة والإسكان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، تخصص القيادة والإدارة، غزة، فلسطين.

المرسي، وادريس ثابت. (2007). الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية. القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

مركز الاحصاء - أبو ظبي. (2017)، دليل تنفيذ استطلاعات الرأي، أدلة المنهجية والجودة - دليل رقم (11)، أبوظبي، الامارات العربية المتحدة. ط1. الإمارات. مركز الإحصاء أبو ظبي.

الموسي، ميمونة، عبود، انوار. (2020م). تأثير القيادة الملهمة في الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية في محافظات الفرات (بابل، كربلاء، النجف)، مجلة الإدارة والاقتصاد، 9 (35).

الناصر، ناصر وإبراهيم، حسام الدين (2020م). درجة توافر أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة الظاهرة بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمين، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 11 (22)، 331-356.

النجار، والسالم مؤيد. (2002م). العلاقة بين وضوح المفهوم للتخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسته في المنظمات الصناعية الصغيرة دراسة ميدانية في محافظة اربد. مجلة دراسات العلوم الادارية.

النيرب، أحمد. (2003م). الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين.

وليد، بشيشي ومجلخ، سليم وعلي، خالد. (2019م). استقامة القيادة ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي كنوع من الفساد الإداري دراسة تطبيقية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق - تبسة. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، (4).

ثانياً: المراجع الانجليزية

- Aiken, C., & Keller, S. (2007). *The Ceo's Role In Leading Transformation*. Mckinsey Quarterly.
- Asad, H., Naseem, R., & Faiz, R. (2017). "Mediating effect of Ethical Climate between Organizational Virtuousness and Job Satisfaction", *Journal of Commerce and Social Sciences*, 11 (1), 35-48.
- Asad, H., Naseem, R., & Faiz, R. (2017). Mediating Effect Of Ethical Climate Between Organizational Virtuousness And Job Satisfaction. *Pakistan Journal Of Commerce And Social Sciences (Pjcss)*, 11(1), 35-48.

- Axelrod, R. H. (2017). Leadership and self-confidence. In *Leadership Today* (pp. 297-313). Springer, Cham.
- Conger, J. (1991). Inspiring Others: The Language Of Leadership. *Academy Of Management Perspectives*, 31-45.
- Delam, H., Ghasemi, F., Kavi, E., Masmouei, B., Jokar, M., & Bazrafshan, M. R. (2019). The Relationship Between Spiritual Well-Being And Organizational Virtuousness With Performance Of Secondary School Teachers In Bandar Lengeh City, 2017. *International Journal Of School Health*, 6(4), 34-40.
- Dess, G., Lumpkin, T., Eisner, A., Mcnamara, G., & Kim, B. (2005). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. Mcgraw-Hill/Irwin.
- Downton, J. (1973). *Rebel Leadership: Commitment And Charisma In The Revolutionary Process*. New York: Free Press.
- Dubey, S., Ruparel, N., & Choubisa, R. (2019). Does Organizational Virtuousness And Psychological Capital Impact Employee Performance: Evidence From The Banking Sector. *Development And Learning In Organizations: An International Journal*.
- Finney, L. (2006). *Inspirational leadership: Six must-haves to develop inspirational talent within your organization*. Thales Learning & Development, Sackville House, USA
- Gamelearn. (2019). *The Great Leadership Challenge: 9 Ideas To Inspire Your Employees*. Retrieved: 14/5/2020, From: <https://www.GameLearn.Com/Leadership-Challenge-Ideas-To-Inspire-Employees/>
- Garton, E. (2017). *How To Be An Inspiring Leader Leader*. Hbr. Retrieved: 14/5/2020, From: <https://Hbr.Org/2017/04/How-To-Be-An-Inspiring-Leader>.

- Goodstadt, B., & Kipnis, D. (1970). Situational influences on the use of power. *Journal of Applied Psychology*, 54(3), 201.
- Greenberg, G., & Baron, R. (2004). *Behavior In Organizations*. Prehnce-Hall.
- Gukiina, J., Balunywa, W., Ntayi, J. M., & Ahiauzu, A. (2017). Organizational Virtuosity: The Customers Perspective. *International Journal On Customer Relations*, 5(2), 18.
- Hassanzadeh Samarin, T., & Sefidkar, S. (2014). Investigation The Relationship Between Organizational Virtuosity And Organizational Citizenship Behavior. *Management Studies In Development And Evolution*, 23(76), 141-155.
- Indrawati, N. K. (2014). Management by Inspiration: Implementation of Transformational Leadership on Business at Pondok Pesantren*) Sunan Drajat. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 115, 79-90.
- Joshi, A., Lazarova, M. B., & Liao, H. (2009). Getting everyone on board: The role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization science*, 20(1), 240-252.
- Katene, S. (2010). Modelling Māori Leadership: What Makes For Good Leadership. *Mai Review*, 2(2).
- Kleitman, S., & Stankov, L. (2007). Self-confidence and metacognitive processes. *Learning and individual differences*, 17(2), 161-173
- Kooshki, A. S., & Zeinabadi, H. (2016). The Role Of Organizational Virtuosity In Organizational Citizenship Behavior Of Teachers: The Test Of Direct And Indirect Effect Through Job Satisfaction Mediating. *International Review*, (1-2), 7-21.
- Kooshki, S. A., & Zeinabadi, H. (2015). An Investigation Into The Role Of Organizational Virtuosity In The Job Attitudes Of

- Teachers. *Jurnal Ump Social Sciences And Technology Management*, 3(1).
- Kotter, J. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 86, 97-103.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 212-247.
- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. (2017). Organizational Virtuousness And Job Performance In Japan: Does Happiness Matter?. *International Journal Of Organizational Analysis*.
- Moore, D., McCabe, G. (2003). *The Practice of Business Statistics*, Duckworth, W, Sclove, S.
- Nartgun, S. S., & Dilekci, U. (2016). Teacher Views On Administrators' Leadership Styles And Level Of Organizational Virtuousness. *The Anthropologist*, 24(1), 363-372.
- Naseem, R., Akhtar, Q., & Akram, M. (2020). Impact Of Organizational Virtuousness On Workplace Spirituality With The Mediating Role Of Perceived Organizational Support. *Journal Of Management And Research*, 7(2), 75-103.
- Nikndrou, I., and Tsachouridi, I., (2015) "Towards a better understanding of the "buffering effects" of organization virtuousness perceptions on employee outcomes “ The current issue and full text archive of the journal is available on Emerald Insight at.
- Noe, R., & Daft, R. (2001). *Organizational Behavior*. Harcourt Collage Publishers.
- Poojomjit, W., Sutheejariyawat, P., & Chusorn, P. (2018). Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing

- and Testing the Structural Relationship Model. *International Education Studies*, 11(12), 149-158.
- Ribeiro, N., & Rego, A. (2009). Does perceived organizational virtuousness explain organizational citizenship behaviors. *International Journal of Social and Human Sciences*, 3(1), 736-743.
- Roberts, F. (2019). *7 Essential Traits Of Inspirational Leadership*. People Development Magazine.
- Sadat Khoshouei, M. (2014). The Role Of Organizational Virtuousness And Organizational Citizenship Behavior In Professional Moral Courage. *Quarterly Journal For Management And Development Process*, 27(2), 81-98.
- Salas-Vallina, A. (2020). Towards A Sustainable Leader-Follower Relationship: Constructive Dissensus, Organizational Virtuousness And Happiness At Work (Haw). *Sustainability*, 12(17), 7087.
- Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162-171.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students (Fifth ed.). India: Pearson Education
- Sison, A. J. G., & Ferrero, I. (2015). How Different Is Neo-Aristotelian Virtue From Positive Organizational Virtuousness?. *Business Ethics: A European Review*, 24, S78-S98.
- Spears, L. (2005). The understanding and practice of servant leadership. *School of Leadership Studies*, Regent University. Retrieved from https://www.regent.edu/wpcontent/uploads/2020/12/spears_practice.pdf

- Speculand, R. (2017). How to inspire people. *People Matters*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/315783128_How_to_Inspire_People
- Tampoe, M., & Macmillan, H. (2000). *Strategic Management*. Uk: Oxford
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241-260.
- Turhan, S. (2019). A Research on the Characteristics of the Inspiring Teacher. *International Journal of Educational Methodology*, 5(1), 1-18.
- Vancevich, J., & Mattevson, M. (2002). *Organization Behavior & Management*. Mcgraw-Hill Irwin.
- Vanhala, M., & Ahteela, R. (2011). The effect of HRM practices on impersonal organizational trust. *Management Research Review*, 34(8),
- Vineburgh, J. H. (2010). *A study of organizational trust and related variables among faculty members at HBCUs*. (Unpublished Doctor of Philosophy thesis). University of Iowa.
- Waldman, D. A., Balthazard, P. A., & Peterson, S. J. (2011). Leadership And Neuroscience: Can We Revolutionize The Way That Inspirational Leaders Are Identified And Developed?. *Academy Of Management Perspectives*, 25(1).
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2017). Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. *Journal of Business Research*, 72, 14-23.

- Wang, H. (2018). Effect Of Perceived Organizational Virtuousness On Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behavior: A Dual Mediation Model. *American Journal Of Industrial And Business Management*, 8(06), 1536.
- Zeng, X. (2018). Development Of Framework Linking Organizational Virtuousness And Pro-Social Rule Breaking: From The Perspective Of Social Information Processing. *Open Journal Of Social Sciences*, 6(06), 80.

الملاحق

الملاحق

ملحق (1): الاستبانة بصورتها النهائية

السيدة/..... المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

الموضوع: تعبئة استبانة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " القيادة الملهمة وأثرها على الاستقامة التنظيمية: دراسة تحليلية على الجامعة الإسلامية بغزة"، للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، حيث تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الملهمة وأثرها على الاستقامة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الإسلامية بغزة. ولذا قامت الباحثة بإعداد الاستبانة وفقاً لمتغيري الدراسة، وهما: المتغير الأول القيادة الملهمة وتتكون من (24) فقرة موزعة على المجالات الآتية: (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير، وحساسية المدير تجاه القيود البيئية)، المتغير الثاني: الاستقامة التنظيمية وتتكون من (17) فقرة. لذا نرجو من سيادتكم قراءة كل فقرة من فقرات الاستبانة والتكرم بملء الاستبانة بدقة وموضوعية؛ وذلك للوصول إلى نتائج حقيقية وصادقة، إضافة إلى تعبئة البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها.

شكراً لحسن تعاونكم، ولكم خالص التقدير،

الباحثة/ مرفت ماهر محمود زقوت

أولاً: البيانات الشخصية

1	الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2	المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> ماجستير
3	سنوات الخدمة:	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> أقل من 10 سنوات
4	المسمى الوظيفي:	<input type="checkbox"/> أكاديمي	<input type="checkbox"/> إداري
5	الفئة العمرية:	<input type="checkbox"/> أقل من 30	<input type="checkbox"/> من 30-40
		<input type="checkbox"/> من 40-50	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر

ثانياً: مقياس مستوى القيادة الملهمة لدى المديرين

القيادة الملهمة: هي القيادة التي تتميز بصفات وسماها وكيونتها، والتي تسعى إلى استمرار وتوطيد العلاقة مع العاملين، بحيث تؤثر في أفكارهم وطريقة رؤيتهم وتعزز ولاءهم وانتماءهم للمؤسسة.

م	العبارة	(10 - 1) (الحد الأدنى 1 ، والحد الأقصى 10)
أ.	المجال الأول: الثقة بالنفس لدى المدير "ما يمتلكه المدير من صفات تساعده على التصرف بشكل صحيح وإيمانه ومعرفته بقدراته ومهاراته في السيطرة على زمام الأمور."	
1	يسعى مسؤولك إلى تطوير نفسه من خلال مواكبته لكل جديد في مجال العمل.	
2	يساهم مسؤولك في تعزيز جانب الثقة بالنفس لدى المرؤوسين.	
3	يتقبل مسؤولك النقد البناء.	
4	يثق بقدراته الشخصية وقوة تأثيره في المجتمع بشكل كبير.	
5	يعالج مسؤولك التحديات التي تواجهها الجامعة بالطرق العلمية ولا يتجاهلها.	
6	يتبع مسؤولك منهجية واضحة في القيادة.	
ب	المجال الثاني: الرؤية المستقبلية للمدير " القدرة على التوقع واستشراف المستقبل، والذي من شأنه أن يعمل على تحسين الوضع الراهن."	
1	يترجم مسؤولك الأهداف العامة للجامعة إلى خطوات إجرائية قابلة للتنفيذ.	
2	يوفر مسؤولك آليات واضحة حول كيفية تنفيذ الاستراتيجيات التي تنقل الجامعة من الوضع الحالي إلى المستقبل المنشود	
3	يشرك مسؤولك في صياغة أهداف الجامعة كافة الأطراف المعنية	

	والمسؤولة عن تحقيقها	
4	يضع مسؤولك خطة استراتيجية شاملة للخطط البديلة واللازمة لمواجهة المخاطر المحتملة	
5	يحلل مسؤولك نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للعمل	
6	يستثمر مسؤولك الفرص والتحديات في البيئة الخارجية للعمل	
ج	المجال الثالث: الاعتراف بالمدير كأداة للتغيير "مساهمة القادة أو المديرين في نقل الرؤية الصحيحة على نطاق المنظمة بضرورة العمل ضمن الرؤية الجديدة."	
1	يوظف مسؤولك كل الوسائل المتاحة لتعزيز ثقافة التغيير في الجامعة.	
2	يضع مسؤولك خططاً سنوية للتغيير تغطي جميع جوانب العمل.	
3	يشرك مسؤولك مرؤوسيه بالعمل من أجل إحداث التغيير.	
4	يراعي مسؤولك المرونة في التخطيط المسبق لإدارة التغيير.	
5	يشارك مسؤولك المرؤوسين في صياغة الرؤية المستقبلية للعمل في الجامعة.	
6	يعمل مسؤولك على تقديم مقترحات جديدة للتغيير.	
د	المجال الرابع: حساسية المدير تجاه قيود بيئة العمل " هي قدرة الفرد على الإحساس بالنقص واكتشاف التحديات التي يواجهها الموظفون، مما يقوده إلى العمل على إيجاد حلول لتلك المشكلات والقيود البيئية بشكل إيجابي."	
1	يبدل مسؤولك كل ما بوسعه ليكون على دراية ببيئة عمله.	
2	يأخذ مسؤولك معلومات بيئة العمل في الحسبان ويعتبرها جوهر عمله.	
3	يتصف مسؤولك بالواقعية عند تحديد احتياجاته في بيئة العمل.	
4	ينطلق مسؤولك في معالجته لتحديات العمل من قيود بيئة العمل.	
5	يمتلك مسؤولك القدرة على اكتشاف المشكلات والنقص في الاحتياجات لدى العاملين.	
6	يتصرف مسؤولك بكل إيجابية تجاه قيود بيئة العمل (كرؤية الأخطاء والإحساس والشعور بالمشكلة بسرعة).	

ثالثاً: مقياس مستوى الاستقامة التنظيمية

هي أنشطة تنظيمية تعكس ثقافة المنظمة والتي تعمل على نشر الأخلاق والفضائل الاخلاقية وإدامتها من خلال تغذيتها بعناصر وقيم قائمة على النزاهة والعطف والاحترام وتبادل المسؤولية.

م	العبارة	(10 -1) (الحد الأدنى 1 ، والحد الأقصى 10)
1	يحرص الموظفون في أداء عملهم على تقديم كل ما هو جيد وصحيح.	
2	يحترم الموظفون قواعد العمل في الجامعة.	
3	يتعامل الموظفون مع زملائهم الآخرين بأعلى مستوى من النزاهة.	
4	يغفر الموظفون أخطاء زملائهم الآخرين في الجامعة ويستفيدون من الأخطاء.	
5	يقدم الموظفون أفضل ما لديهم من الأداء.	
6	يتوجه الموظفون نحو النجاح والتميز التنظيمي.	
7	يتعامل الموظفون بثقة في العمل مع الآخرين.	
8	يتعامل الموظفون مع بعضهم بلطف وكياسة واحترام.	
9	يوجد علاقات تعاونية بين الموظفين في الجامعة.	
10	يشعر موظفو الجامعة بالاستقرار التنظيمي.	
11	يتفاهل الموظفون بالنجاح، حتى عندما يواجهون تحديات كبيرة.	
12	يشعر الموظفون بالرضا من أنظمة الجامعة.	
13	يتصف الموظفون بالصدق والأمانة في تعاملهم مع الآخرين.	
14	يتعامل الموظفون مع بعضهم البعض وفقاً للقانون.	
15	يشعر الموظفون بعدالة في أنظمة الجامعة مما يساعد على نمو النظام وحيويته لدى الأفراد.	
16	يتبنى الموظفون القيم الأخلاقية الإيجابية والتي تنعكس على أعمال وتعاملات الجامعة مع كافة أصحاب المصالح.	
17	يقدم الموظفون الجوانب القيمية والأخلاقية عندما تتعارض مع القانون.	

ملحق (2): قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الجامعة
1-	د. خلود الفليت	الجامعة الإسلامية
2-	د. خليل اسماعيل ماضي	الأستاذ المشارك في كلية العلوم الادارية والاقتصادية جامعة القدس المفتوحة
3-	د. فارس أبو معمر	الجامعة الإسلامية
4-	د. كامل أبو ماضي	محاضر غير متفرغ في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية
5-	د. يوسف بحر	الجامعة الإسلامية
6-	د. وائل ثابت	جامعة الأزهر
7-	د. ابراهيم أبو رحمة	جامعة غزة
8-	د. طارق أبو حجير	أستاذ إدارة الأعمال المساعد بجامعة غزة
9-	د. وائل الدية	الجامعة الإسلامية