



Ethical Leadership and Its Role in Reducing Organizational Conflict A survey study of a sample of heads of academic departments at the University of Basrah colleges

القيادة الأخلاقية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي

بحث استطلاعي لعينة من رؤساء الاقسام العلمية لكليات جامعة البصرة

Asst.Lecture.Doaa Shaheed Habeeb

م.م. دعاء شهيد حبيب

doaa.shaheed@uobasrah.edu.iq
<https://orcid.org/0000-0001-5309-0378>

جامعة البصرة- كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة الاعمال

University of Basrah - College of Administration and Economics - Department of Business Administration

Article information

Keywords:

Ethical leadership, organizational conflict, University of Basrah.

Abstract

The research aims to examine the impact of ethical leadership on reducing organizational conflict within the colleges of the University of Basrah. The study employed a descriptive-analytical approach and used a questionnaire to collect data from 114 department heads across 22 colleges. Data were analyzed using SPSS (Version 27) and SmartPLS 4.0. The results revealed a statistically significant effect of ethical leadership practices in reducing organizational conflict and improving the university work environment. The researcher recommended implementing continuous training programs and workshops for department heads, along with adopting strategies and policies that promote transparency and fairness among the academic staff.

ستخلص

يهدف البحث إلى دراسة تأثير القيادة الأخلاقية في الحد من الصراع التنظيمي داخل كليات جامعة البصرة. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من 114 رئيس قسم في 22 كلية بالجامعة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 27) و SmartPLS 4.0، وأظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية في تقليل مستوى الصراع التنظيمي. كما بينت النتائج أن تعزيز هذه الممارسات يساهم في تحسين بيئة العمل الجامعية. وأوصت الباحثة بضرورة تطوير برامج تدريبية وورش عمل مستمرة لرؤساء الأقسام، إلى جانب اعتماد استراتيجيات وسياسات تشجع الشفافية والعدالة في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية.

الكلمات المفتاحية

القيادة، الأخلاقية، الصراع، التنظيمي، جامعة البصرة.

المقدمة Introduction

يمثل الصراع التنظيمي ظاهره طبيعیه لا مفر منها في بيئة العمل (John- Eke&Akintokunbo,2020: 301)، إذ تتداخل المصالح وتتباين الآراء والتوجهات بين مختلف الأطراف الفاعلة مع تزايد تعقيدات بيئة الأعمال وتسارع وتيرة التغيرات في مجالات عدة. إذ أصبحت إدارة هذه الصراعات تشكل حاجساً للمؤسسات المعاصرة، لأن هذه الصراعات التنظيمية إذا لم يتم إدارتها بكفاءة قد تؤدي إلى تدهور مناخ العمل وانخفاض الإنتاجية وتراجع الأداء العام للمؤسسة (Ben Qassimi et al.,2024: 116)، ويعد الصراع بالمؤسسات التعليمية حالة قائمة على اختلاف أنواعها ومستوياتها؛ لأن الاستقرار في هذه المؤسسات يكاد يكون من الأمور المستحيلة، إذ التغير مستمر ودائم فيها، إضافة إلى ذلك أن المؤسسات التعليمية لا يمكن أن تستمر في البقاء وهي في حالة من الركود الدائم. إذ أصبح التعامل مع الصراع في المؤسسات التعليمية من أهم الواجبات للقيادة الأكاديمية، فجهل القادة بأساليب إدارة الصراع يعد مشكله كبيرة تؤدي الى تفاقم حدة الصراع؛ لذا ينبغي على القادة بذل أقصى الجهود في تحويل الصراع التنظيمي إلى صراع بناء له دوره الايجابي في تحريك الإبداع لصالح العملية التعليمية وأهدافها المنشودة (Al-Ghamdi,2024: 94).

تعد السلوكيات الأخلاقية من أهم الأدوار الأساسية التي ينبغي أن تتمثل بها القيادات الأكاديمية في الجامعات، فهي من صلب عمله الأكاديمي والموجه لأدارته التنظيمية في الجامعة، فالأخلاق تعد عنوان التميز للقادة الأكاديميين لابل أن كثير من الصراعات والمشاكل الأكاديمية يمكن تجنبها والحد منها إذا كان القائد متقبلاً لسلوكيات القيادة الأخلاقية. ولأن القادة الأكاديميين في الجامعات هم القادة الذين سيحققون أهداف التعليم ويحافظون على استمرارية العملية التعليمية؛ لذا فأن من الضروري أن يتصف القائد بالمبادئ الاخلاقية في قراراته الإدارية والتنفيذية في الحياة التنظيمية (Raja&Abdullah,2020:303).

ونتيجة لأهمية ممارسات القيادة الاخلاقية في تحقيق المناخ الأخلاقي القادر على الحد من الصراعات التنظيمية في المؤسسة التعليمية وعلى وجهه الخصوص (جامعة البصرة)، فقد

تبلورت فكرة هذا البحث في تطوير ودعم بيئة المؤسسة التعليمية، خاصة فيما يتعلق بالقيادة الأخلاقية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي لدى رؤساء الاقسام العلمية كمساهمة معرفية هادفة لتعزيز بيئة العمل المؤسسي للجامعة المبحوثة والمؤسسات التعليمية الاخرى.

1- الإطار النظري Theoretical Framework

1.1. مفهوم القيادة الأخلاقية

يعتمد نجاح المؤسسة إلى حد كبير على كفاءة القيادة وفعاليتها، إذ إن القيادة الفاعلة لها دور رئيس في تحقيق أهداف المؤسسة، وهي واحدة من أهم عناصر النجاح في المؤسسة، لأنها ستوجه جميع الموارد نحو تحقيق الأهداف ويعرف (Al-Qatraneh, 2017) القيادة على أنها "عملية اتصال بين القائد أو المدير والافراد العاملين، إذ يتبادلون المعرفة والاتجاهات ويتعاونون لإنجاز المهام الموكلة اليهم" (Al-hamad & Al-Ani, 2020: 115). وعرفها (Davis, 1981) بأنها "القدرة على اقناع الافراد بالسعي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة". ويشير مصطلح الأخلاق عادة الى نظام أخلاقي مكتوب أو غير مكتوب يحدد ما يعتبر ثقافياً خطأ أو صواباً. ومنذ العقد الأول من القرن الحادي والعشرين ركزت العديد من الدراسات (Aronson, 2001; Vanden Akkev et al., 2009; April et al., 2010; Mihelic et al., 2010; Kalshoven et al., 2011; Aksoy & Alpan, 2012). على ما هو سلوك القيادة الأخلاقية واثارة، وقد كان (Aronson, 2001) من اوائل الباحثين الذين درسوا المنظورات الأخلاقية واساليب القيادة معاً، أما (Brown et al., 2005) فقد كانوا من أوائل الباحثين الذين درسوا القيادة الاخلاقية تجريبياً، وعرفوها على أنها " اظهار سلوك لائق معيارياً عن طريق الافعال والعلاقات الشخصية وترويج هذا السلوك عن طريق التواصل المتبادل والتعزيز واتخاذ القرارات". وعليه فإن الهدف الأساسي للقيادة الأخلاقية هو تحديد السلوكيات ووضع القيم والمبادئ الاخلاقية، إذ تؤثر هذه العناصر ايجابياً على تحقيق الأهداف. ولأن القادة يتمتعون بالسلطة والقدرة على قيادة الافراد والتأثير عليهم فأنهم يؤثرون على معنوياتهم وسلوكياتهم وادائهم ودوافعهم، لذلك

ينبغي على القادة التصرف بأخلاقية والتعبير عن أنفسهم بوضوح حتى يتصرف الأفراد بدورهم بطريقه أخلاقية تتلاءم مع العمل (Celik et al.,2015: 54). وهذا ما اكدته دراسة (Reave,2005;Ruiz et al.,2011) على أن القيادة الاخلاقية تؤثر في تحقيق أهداف المؤسسة وأن ممارسة الأمانة والعدالة والتواضع والرحمة وحسن الانصات واحترام الآخرين تعد من اهم العوامل تأثيراً على المرؤوسين، وأن غياب القيادة الاخلاقية في المؤسسة قد يكون سبباً لعدم بلوغها اهدافها (Lotfy,2024:98). وقد اقترح (Brown&Trevino,2006) جانبين للقيادة الاخلاقية هما:

أولاً: جانب المدير الاخلاقي الذي يشير الى جهد القائد للتأثير على السلوكيات الاخلاقية لا تباعة.

ثانياً: جانب الشخص الاخلاقي والذي يشير الى سمات القائد مثل الصدق والنزاهة (Sarwar et al.,2020: 2011).

إن للقيادة الاخلاقية في المؤسسات التعليمية أهمية خاصة، نظراً لأن قيادة هذه المؤسسات ليست إلا رسالة أخلاقية يحرص عليها القائد في توجيه العمل الاكاديمي، فالقيادة الأخلاقية بهذا المعنى مصطلح مركب يجمع بين القائد الاكاديمي وبين مهنته الأخلاقية ومدى امتثاله لقيم ومبادئ هذه القيادة. ومن هذا المنطلق يمكن تعريف القيادة الأخلاقية في المؤسسات التعليمية على أنها "مجموعة من السلوكيات التي تتسم بخصائص اخلاقية صادرة عن القيادات الجامعية المتمثلة برؤساء الاقسام وعمداء الكليات والتي تسهم في تعديل وتحسين السلوكيات بين مرؤوسيهما مما ينعكس ايجاباً على تطوير ادائهم" (Lotfy,2024:82). وتتفق الباحثة مع هذا التعريف للقيادة الأخلاقية إذ ترى أن القيادة الأخلاقية في الجامعات ماهي إلا ممارسة السلوك الحسن والأعمال المقبولة التي تتناسب مع المعايير الأخلاقية السائدة في بيئة العمل الاكاديمية.

2.1. أهمية القيادة الاخلاقية

تأتي أهمية القيادة الأخلاقية من الإدارة الفعالة والممارسات الأخلاقية التي تعزز القناعات الشخصية والتنظيمية الداعمة بشكل جوهري لحوكمة المؤسسة، وهي تعد اللبنة الأساسية

لتحقيق المصالح المشتركة لكونها تهتم بمساعدة فرق العمل ومراكز اتخاذ القرار وتسعى جاهدة نحو تطوير المؤسسة والمجتمع (Al-Sharifi&Zahir,2021:75). ويشير (Al-Salmi,2024:8; Boufatah,2016: 185) إلى أن بناء منظومة أخلاقية في المؤسسات له أهمية بالغة على كافة المستويات الإدارية ووفق الآتي:

- 1- تساعد على الارتقاء بأخلاقيات الأفراد العاملين عن طريق طريقه تعاملهم مع المستفيدين من الخدمات والمنتجات مما ينعكس ذلك ايجاباً على التمييز المؤسسي.
 - 2- زيادة الرضا الوظيفي للأفراد العاملين مما يساعد ذلك على تحسين الاداء وتهيئة بيئة عمل ايجابية تتصف بالتعاون و الولاء.
 - 3- تسهم في تعزيز رفاهية المؤسسة اجتماعياً واقتصادياً وتنظيمياً.
- ولأن المؤسسات التعليمية تعد من أهم التنظيمات التي يتعامل عن طريقها مع الثروة الحقيقية لأي مجتمع والتي يعول عليها بناءها وتطويرها. فقيادة هذه المؤسسات التعليمية يعد تحدي في ظل التغيرات المستمرة، إذ تتميز بأنها عملية مستمرة الفعالية وتأثيرها كبير في سير العملية التعليمية، فيرتبط نجاحها أو فشلها بنوع العلاقة التي تربط القائد الاكاديمي بأعضاء الهيئة التدريسية وبالتالي لهذه العلاقة دور كبير في انجاح العملية التعليمية. وتستمد القيادة الأخلاقية أهميتها في هذه المؤسسات من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة بحيث تتلاءم مع أهداف العملية التعليمية من أجل تحسين أداء العنصر البشري وكفاءته (Al-Rousan,2018:121).

وقد حدد كل من (Al-hamad&Al-ani,2020:118; Ali,2024:474; Hussein&Al-Hashmawi,2022: 548; Khaleel&Sayah,2020:141; Al-Earaydat,2012: 5; Sakkijha,2015: 26) أهمية القيادة الاخلاقية في المؤسسات والتي يمكن أن تتجلى في الفقرات الآتية:

- 1- تؤدي الى إظهار أعلى معايير الأخلاق الشخصية مما يجعل القائد غير قادر على العيش في إطار أخلاقيات مزدوجة.
- 2- تساعد على بناء مناخ أخلاقي عن طريق ثقافة متوازية تأخذ بعين الاعتبار المتطلبات الاخلاقية ومتطلبات الكفاءة ونشر قيم الفضيلة.

3- ايجاد بيئة مناسبة لروح الفريق وزيادة الإنتاجية وبالتالي تحقيق اكبر نفع للأفراد والمؤسسة والمجتمع.

4- ارساء العدالة والاستقرار وتحقيق الرضا لجميع الافراد العاملين.

5- تساعد على منح تقييم سليم للمؤسسة من خلال تبني المعايير الاخلاقية الى جانب معايير الكفاءة .

6- تساعد على الحد من الاخطار؛ لأنها تمنع مظاهر عدم الامتثال للقوانين والانظمة والتعليمات وبالتالي الحد من النزاعات والخلافات التي تعتبر ظواهر غير أخلاقية.

7- تؤدي الى رفع مستوى الثقة لدى الفرد بنفسه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الذي ينتمي اليه ومن ثم الحد من القلق بين الافراد العاملين.

3.1. ابعاد القيادة الاخلاقية

من خلال الدراسات التي تم الاطلاع عليها والخاصة بالقيادة الأخلاقية اتضح هناك مفاهيم للقيادة الأخلاقية تبعاً للمدارس الفكرية التي تناولتها وهما (المدرسة التقليدية والمدرسة المعاصرة)، إذ ركزت المدرسة التقليدية على القيادة الأخلاقية في كونها مجموعه من الفضائل الأخلاقية وهذا ما تبناه الباحث (Brown) وعدد من الباحثين المؤيدين لهذه المدرسة، اما المدرسة المعاصرة فقد ركزت على القيادة الأخلاقية عن طريق نظريتين هما نظريه البيئة الخارجية ونظرية تغير دور القائد من مدير يقود الافراد عن طريق الثواب والعقاب الى ملهم ومرشد للأفراد العاملين. ومن مؤيدي هذه المدرسة الباحث (Kalshoven) وعدد من الباحثين الذين حددوا الأبعاد الأساسية للقيادة الأخلاقية في سبعة أبعاد هي (العدالة، مشاركة السلطة، وضوح الدور، الاهتمام بالأفراد، التوجه الاخلاقي، النزاهة، الاستدامة) (Al-Salmi,2024;Kedendel,2022; Kalshoven etal 2011). وقد تم اعتماد هذه الابعاد للبحث الحالي وذلك لسعتها في تقديم نموذج واضح للقيادة الأخلاقية ينسجم مع المؤسسة قيد البحث وهي كما يأتي:

1- العدالة: يصف (Basoro&Tefera,2021:3) العدالة على أنها عدم ممارسة المحسوبية ومعاملة الافراد بطريقة متساوية بحيث تمكن من اتخاذ خيارات مبدئية وعادلة. وتعد العدالة من أهم أبعاد القيادة الأخلاقية لما لها من علاقة قوية بالالتزام

- الوظيفي للمرؤوسين. إذ إن الأفراد الذين يعاملون بعدالة من قبل القادة الاخلاقيين سيعملون على تطوير أدائهم وشعورهم بالالتزام الوظيفي في بيئة العمل (AI- (Mayali & Basem, 2024: 172; Singh, 2020: 20).
- 2- مشاركة السلطة: وهي تعبر عن احترام الافكار وتشجيعها وقبول الرأي الآخر فالقائد الاخلاقي يسمح للاتباع بالمشاركة في اتخاذ القرارات والاستماع الى افكارهم والاهتمام بها بحيث ترفع من ثقة القائد بمرؤوسيه (Al-Salmi, 2024: 9). ويجب أن تفصل القيادة الاخلاقية بين المستويات الإدارية إذ إن لكل مستوى مسؤولياته وسلطاته، وتوزع هذه السلطات بين الافراد وفقاً للمهام الموكلة اليهم، إن هذه الطريقة تجعل الموظفين يعرفون ماهي واجباتهم وهم مساءلون عليها من قبل القائد الاخلاقي الذي يتابع تنفيذها بطريقة مهنية (Al-hamad & Al-Ani, 2020: 120).
- 3- وضوح الدور: ويعني أن القادة الاخلاقيين يوضحون المهام والواجبات والاهداف والأدوار للأفراد حتى يعرفون ما هو متوقع منهم ويفهمون كيف يكون ادائهم على قدم المساواة، ويضيف (Shakeel et al., 2020) أن توضيح الادوار يتم تحديده ضمن سلوكيات القائد الاخلاقي؛ لأن القائد الاخلاقي يساعد الأفراد في تحديد أدوارهم داخل المؤسسة فضلاً عن ذلك من المهم أخذ هذا الأمر بنظر الاعتبار، لأن عدم وضوح الدور من شأنه يخلق توقعات خاطئة من حيث المسؤولية الفردية ويعيق الأداء الكفوء؛ لذا فان توضيح الادوار يساعد على تجنب الخوف والقلق لدى الافراد بشأن ادائه (Al-Mayali & Basem, 2024: 174).
- 4- الاهتمام بالأفراد: يعرفه (Kalshoven et al., 2011) على أنه الاهتمام الحقيقي بالمرؤوسين واحترامهم وتقديم الدعم وتلبية احتياجاتهم على قدر المستطاع. إذ يتمثل المنظور الحديث للاهتمام في تشكيل مواقف الافراد وسلوكياتهم وجعلهم يحددون التوقعات لتحقيق اهداف المؤسسة؛ لذا فإن عملية الاهتمام بالأفراد تشكل أساس الاداء الجيد، لأن الموظفين عندما يعلمون ما يجب عليهم فعله وما لا يجب عليهم فعله فانهم يشكلون توقعاتهم وسلوكياتهم تجاه هذه المعايير ويضعون اهدافاً حول كيفية التوافق مع قواعد المؤسسة (Ali, 2024: 475; Rowland et al., 2017: 219).

5- التوجيه الاخلاقي: يعرف على أنه هو توضيح كل ما هو أخلاقي وتوجيه الافراد نحو ممارسته والتشجيع والمكافأة علياً وفقاً لمبادئ ومعايير اخلاقية واضحة، وبيان ما هو غير اخلاقي والذي ينبغي تجنبه (Hussein&Al-Hashmawi,2022: 546). اذ يقوم القادة بوضع قواعد السلوك الاخلاقي في المؤسسة ويحاسب الافراد على مدى الالتزام بالسلوك المناسب والغير مناسب.

6- النزاهة: وتعني نظافة اليد والاتساق بين الأقوال والأفعال وهي طريقه للتواصل المفتوح والصريح من خلال المحافظة على الوعود والالتزامات والتصرف بصورة تتسق مع القيم المتبادلة وعدم محاولة التلاعب بالآخرين او خدعاهم (pertwi etal.,2019: 580) كما إنها تعني الالتزام بالمبادئ الأخلاقية التي تجسد جوهر القيم الأخلاقية والتي تعد المحرك الأساسي للقيادة الأخلاقية (Engelbrech etal.,2017: 2).

7- الاستدامة: من القضايا الأساسية التي تمارسها القيادة الأخلاقية هو البحث عن الاستدامة، وإن هذا الأمر يحتاج الى التركيز على تطوير العلاقات مع الآخرين في البيئة وتوزيع المسؤوليات، اذ يتصرف القادة الاخلاقيون المستدامون بتجاوز على مصالحهم الذاتية وتحمل المسؤوليات تجاه المجتمع (yukl etal.,2013: 43). لذا فإن من المهم على القادة الاخلاقيين الأخذ بنظر الاعتبار تأثير افعالهم خارج نطاق مجموعة العمل واطهار الاهتمام بالرفاهية والاستدامة للمجتمع (Al-Sharifi&Zahir,2021:77).

4.1. مفهوم الصراع التنظيمي

الصراع في اللغة يعني الخصومة والمنافسة، النزاع، المشادة اما مصطلح (Conflict) مشتق من الكلمة اللاتينية (Conflictus) والتي تعني التطاحن معاً باستخدام القوة، وهي تدل على عدم الاتفاق او التناظر او التعارض (Al-Ghamdi,2024:96). وفي الفكر الاداري الحديث يرى أن الصراع شيء محتوم ويتعذر تجنبه وإن انعدام الصراع أو وجوده بشكل منخفض في المؤسسة يؤدي الى الركود، ومع الزمن يسبب في فشلها ، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير؛ لذا فإن القدر المعتدل من وجود

الصراع في المؤسسة هو المطلوب (Idris et al.,2024:269-268). وعلية فأن ليس من المستغرب ان يدرك الباحثون في انظمة المؤسسات انه لا توجد مهارة أكثر أهمية من الإدارة البناءة في حل الصراعات ومهارة إدارة تلك الصراعات بشكل جيد على المستوى الشخصي بين الأفراد والعملي للمؤسسة (Noori,2014: 253). وأصبح الصراع في المؤسسات أمراً لا مفر منه؛ لأن الأفراد يتنافسون على السلطة والمنصب والتقدير والموارد المحدودة وما الى ذلك ويعرف (Bercovitch,2011) الصراع على أنه "جزء لا مفر منه من الحياة لأنه مرتبط بحالات الموارد النادرة وتقييم الوظائف وعلاقات القوة والتمايز بين الادوار" (Johan-Eke&Akintokunbo,2020: 303). وعرف ايضاً على أنه "حالة من التنافر ناجمة عن تعارض فعلي او متصور في الاحتياجات والقيم والمصالح بين السلطة الرسمية والافراد والجماعات المتأثرة" (Hocker&Wilmot,1985)، وبما أن الصراع حتماً فمن الضروري أن يكون القادة قادرين على تحديد مصدرة وادراك امكاناته البناءة والهدامة وتعلم كيفية إدارته وتطبيق أساليب حل النزاعات بطريقة عملية (Omisore&Abiodun,2014: 116)؛ لأن الصراعات إذا لم يتم إدارتها بشكل صحيح تؤدي الى خلل كبير ونتائج غير حميدة، مثل نشوء الاعمال العدائية ونقص التعاون والعنف والتدمير، بل حتى الفشل في المؤسسة، في حين اذا تم ادارة الصراعات بشكل جيد ستظهر العديد من الامور المفيدة منها تحفيز الابداع والابتكار والتغيير وقد تؤدي الى تحسين العلاقات بين الافراد في المؤسسة (Noori,2014: 254).

5.1. أهمية الصراع التنظيمي

إن وجود الصراع التنظيمي ضروري في أي مؤسسه لما له من نتائج ايجابية إذا ما أحسن استثمارها فإنه يسهم في زيادة فعالية المؤسسة وتطوير ادائها والارتقاء بالعمل فيها، ولكن لابد من ان يكون لهذا الصراع مستوى معين يقف عنده لكي لا يوتر سلباً على اداء العمل في المؤسسة (Baqwal et al.,2023:14). وعلى الرغم من ان الصراع غالباً ما يعتبر سلباً الا ان اغلب الابحاث اظهرت ان بعض الصراعات يمكن ان تحسن من فعالية المؤسسة، اذ تحول مفهوم الصراع بشكل متزايد من كونه تأثيراً سلباً الى ضرورة، ووفقاً (Robbins,Stoonrr,Freeman) ومن المنظور الاجتماعي فإنه يمكن ان يكون للصراع

في الواقع تأثيرا ايجابيا او مفيد وقد عبر عن الامر نفسه (Griffin& Moorhead,2007: 4) (Mukhtar et al.,2020). وفيما يلي اهم الفقرات التي توضح اهمية الصراع التنظيمي في المؤسسات (Ahmad&Saad,2024:2881;Jami et al.,2023:24).

1- الصراع اداة للتكيف والبقاء: إذ إن وجود الصراع في المؤسسة واكتشافه يحتم على الادارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغير الذي يمكنها من الموائمة والتكيف لغرض البقاء والاستمرار في نموها.

2- الصراع أداة لتطوير قدرات المدراء المعاصرين وتحفيزها: إن مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر تعد مهمه اساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته وكبح جماحه بوصفه مجرد شر.

3- الصراع أداة للأبداع والابتكار: هناك علاقه بين الصراع والاء الابداعي المبتكر فعندما لا يكون هناك صراع على الاطلاق في المؤسسة فهذا يعني الى الجمود في الاداء، اما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليه في المؤسسة فانه يمكن أن ينشأ لدى لأفراد الدافعية للأداء الابداعي وفي الوقت نفسه فإن مستوى الصراع العالي والذي يصل إلى حد العنف فانه سوف يؤثر سلباً في الأداء الابداعي.

4- الصراع اداة لتشغيل حركة المؤسسة: إذ يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الارباك والفوضى التي تؤدي الى انهيار المؤسسة بل لكونه سبباً في زياده فعالية المؤسسة وجعلها تعمل على اجتياز مرحله القصور الذاتي وتحقيق أهدافها.

6.1. اسباب ومعالجات الصراع التنظيمي في المؤسسات

تتعدد أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسات ما بين تنظيمية ترجع الى المؤسسة واسباب فردية ترجع الى الافراد أنفسهم (Mohammed et al.,2020:51)، وهذه الصراعات قد تؤدي الى بطئ العمل او خلق حواجز لكنها في الوقت نفسه تعد جزءاً اساسياً من الوجود التنظيمي (Ben Qassimi et al.,2024 121). وقد حدد (Youssef,2023:19) أهم الأسباب التي تؤدي الى حدوث الصراع داخل المؤسسات في الجوانب التالية:

- 1- مقاومة التغيير للإصلاحات الجديدة في بيئة المؤسسة .
- 2- تركيز عمليات التدريب والحوافز المادية والمعنوية على بعض الأفراد أو إدارات معينه داخل المؤسسة.
- 3- العلاقات الغير الرسمية في بيئة العمل التنظيمية.
- 4- تضارب المصالح الشخصية في تحقيق الأهداف بين الأفراد في المؤسسة.
- 5- عدم الاستماع للشكاوي التي يعاني منها الافراد في المؤسسة.
- 6- انتشار الاشاعات ونقل المعلومات الغير صحيحه من بعض الافراد داخل المؤسسة.

ولقد اصبحت ظاهرة التعامل مع الاسباب المؤدية الى الصراعات من الامور التي تأخذ وقتاً ليس بالقليل من اوقات القيادات، فبجانب الوظائف الأساسية لهم فأنهم يخصصون جزءاً من وقتهم للتعامل مع اسباب الصراع التنظيمي الذي اصبحت ظاهرة دائمة تتعايش معها المؤسسات، فهناك نسبة كبيرة من القيادات في مختلف المستويات التنظيمية يخصصون بما يقارب 25% من اوقاتهم لغرض ادارة الصراع التنظيمي، إذ أصبح التعامل مع الأسباب المؤدية للصراع من الواجبات الأساسية التي تضطلع بها القيادات في عملها اليومي (Al-Qahwi, 2015: 216). وعادة ما يواجه القائد الصراع الحاصل في المؤسسات بطريقتين هما:

الطريقة الأولى: اشتراك القائد بالصراع التنظيمي مع أفراد المؤسسة حول سبل تحقيق الاهداف وتوزيع المسؤوليات .

الطريقة الثانية: قيام القائد بدور الوسيط في حل الصراع بين الاطراف المتصارعة.

وقد حدد (Todd&Mckeen, 1992) العديد من المهارات التي يقوم بها القادة الإدارة الصراع بين الافراد لغرض الوصول الى نتائج ايجابية ومن هذه المهارات (التعرف على مشاعر الآخرين، التحلي بالصبر، الالتزام بالحياد، التركيز على المشكلة، القدرة على ايجاد الحلول التي ترضي الاطراف المتنازعة، الفهم الدقيق للمعاني، والتأكد من صحة المعلومات) (Al-Ghamdi, 2024: 100-101).

7.1. مراحل الصراع التنظيمي

يعد الصراع التنظيمي عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر عدة مراحل متتالية يمكن ان يطلق عليها بدورة حياة الصراع، وهناك العديد من النماذج التي تبين هذه المراحل، لكن نموذج (Louis Pondy) يعد اكثر النماذج انتشاراً في تحديد مراحل الصراع التنظيمي والتي حددها في خمسة مراحل (Damous et al.,2024;Baqwal etal.,2023 Raja&Abdullah,2020; Abdullah & Mohamed, 2020 Omisore&Abiodun,2014; John-Eke&Akintokunbo,2020). ووفق التالي:

1- مرحلة الصراع الكامن او الضمني: وهي المرحلة التي لا يدرك فيها الاطراف وجود صراع ظاهر، وتتمثل هذه المرحلة في التذمر من الوضع الراهن وقد لا تكون سبباً في نشوء الصراع، وهناك بعض الظروف السابقة التي قد ترتبط بالصراع الضمني وتخلق الفرص المناسبة لظهور الصراع مثل (الاعتماد المتبادل في العمل والسياسات التنظيمية الغير محدودة وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد والاختلاف حول اهداف المؤسسة وصعوبة الاتصال) فكل من هذه العوامل قد تكون سبباً ينشأ من خلالها الصراع داخل المؤسسة.

2- مرحلة الصراع المدرك: في هذه المرحلة تتم بلورة الفرد لموضوع الصراع وتشخيص الامور لأدراك السبب الذي ادى اليه ومن ثم تكوين الموقف والاستجابة له بشكل ما (Al-Ghamdi,2024: 99).

3- مرحلة الصراع المحسوس: تعد هذه المرحلة من اكثر المراحل تقدماً عن سابقتها ففيها يبدأ الافراد الشعور بالصراع بشكل واضح، وينشأ شعور الانفعال العاطفي لدى اطراف الصراع، والشعور الشخصي والداخلي بالصراع مثل (القلق والتوتر والغضب) ويصبح كل منهم طرفاً في الصراع ويسعى الى الفوز ولو على حساب الاهداف العامة للمؤسسة (Raja&Abdullah,2020:321).

4- مرحلة الصراع الظاهر: في هذه المرحلة وبعد الشعور بوجود الصراع يقرر أحد الاطراف الرد ووضع خطط للتعامل مع الطرف الذي يشعر بأنه سبب الصراع، اذ يبدأ كلا الطرفين في اعاقه اهداف بعضهما البعض، كما يمكن أن يأخذ الصراع الظاهر شكل العداء المفتوح او حتى العنف بين الافراد والمجموعات.

5- مرحلة ما بعد الصراع: وهي المرحلة الاخيرة والتي تشهد انتهاء الصراع بشكل حتمي، سواء كان ذلك بإيجاد الحل الايجابي او النتائج السلبية، وقد تتخذ ادارة المؤسسة في هذه المرحلة اجراءات مختلفة كاستجابة مثل فصل الموظف او اعادة هيكلة الاقسام، وفي الحالات الشديدة قد يؤدي الصراع الى فشل المؤسسة بأكملها (Ben Qassimi et al.,2024: 122).

مما سبق يتضح ان كل مرحلة من مراحل الصراع تترك اثراً دائماً يشكل رؤية وردود فعل لدى الاطراف المتنازعة تجاه الصراعات اللاحقة، وبالتالي فإن إيجاد الحلول المبكرة للصراعات من شأنه أن يعزز العلاقات الإيجابية، في حين يؤدي الفشل في إدارة الصراع الى تدهور العلاقات وتقشي ثقافة العمل السلبي في المؤسسة.

2- الإطار المنهجي Methodological Framework

1.2. مشكلة البحث the Research Problem

تواجه مؤسسات التعليم العالي العديد من المشكلات الناتجة عن تفاعل الافراد بها، وقد يولد هذا التفاعل اتفاقاً او اختلافاً في المواقف والآراء، وغالباً ما يكون الاختلاف سبباً رئيساً للصراع بين هؤلاء الافراد (Al-Sharida,2025:244). ونظراً لأن الجامعات في العراق تعد قلب قطاع التعليم العالي والرافد الرئيس لجميع القطاعات الاخرى بالعنصر البشري والبحوث العلمية؛ لذا اصبح لزاماً أن تكون هناك قيادة أكاديمية تتصف بالسلوكيات الأخلاقية تستطيع زرع السلوك الايجابي وترسيخه داخل المؤسسة التعليمية (Hussein&Al-Hashmawi,2022:542).

وتعاني كليات جامعة البصرة شأنها شأن العديد من الكليات في الجامعات العراقية من تنامي مظاهر الصراعات التنظيمية لدى رؤساء الاقسام العلمية، وهذا يعود الى عدة عوامل قد تكون (داخليه او خارجيه) يمكن ان تظهر في مشكلات شخصيه، وتباين الآراء في الرؤى الاكاديمية، او سوء إدارة الموارد والقرارات الادارية، اضافة الى شبه ضعف ممارسات القيادة الأخلاقية لدى بعض القيادات الأكاديمية قد ساهم ذلك في تزايد هذه الصراعات بدلاً من ادارتها واحتوائها بشكل ايجابي. ومن هذا المنطلق تظهر الحاجة الى اهمية البحث في القيادة الأخلاقية واثرها في الحد من الصراع التنظيمي كخطوه مهمه لفهم كيفية تحسين بيئة

العمل الأكاديمية وتعزيز ودعم التعاون بين جميع الاطراف في كليات الجامعة المبحوثة. وبالاعتماد على ما ذكر مسبقاً يمكن تمثيل مشكله البحث الحالي بالسؤال الآتي:
((ما هو دور القيادة الأخلاقية في الحد من الصراع التنظيمي لدى رؤساء الاقسام العلمية في كليات جامعة البصرة؟)).

2.2. أهداف البحث the Research Objective

يظهر الهدف الاساسي الذي يسعى البحث الحالي الى تحقيقه في الكشف عن القيادة الأخلاقية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة البصرة. ومن هذا الهدف الرئيس تنفرع الاهداف التالية:

- 1- الكشف عن علاقة التأثير بين مستوى القيادة الأخلاقية(المتغير المستقل) والصراع التنظيمي(المتغير التابع) لدى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المبحوثة.
- 2- التعرف على الاسس الفكرية للقيادة الأخلاقية في كليات جامعة البصرة.
- 3- تشخيص واقع الصراع التنظيمي لدى رؤساء الاقسام العلمية في كليات الجامعة قيد البحث.
- 4- التعرف على اكثر الابعاد تأثيراً للقيادة الأخلاقية في الحد من الصراع التنظيمي.
- 5- اقتراح مجموعه من الاجراءات لغرض تحسين ممارسات القيادة الجامعية في جامعة البصرة لسلوكيات القيادة الأخلاقية للحد من الصراع التنظيمي.

3.2. أهمية البحث the Research Importance

ترجع اهميه البحث الحالي الى:

اولاً: الاهمية النظرية: حيث تناول البحث اطاراً نظرياً لمتغيرين هما القيادة الأخلاقية والصراع التنظيمي، وهذا الاطار النظري يعد مساهمه فكريه في تطور المتغيرين قيد البحث في كليات جامعة البصرة. لذا فإن هذا البحث يعد من البحوث المحدودة والمهمة في تناول هذين المتغيرين داخل المؤسسات التعليمية بصوره عامه وفي كليات جامعة البصرة بصوره خاصه على حد علم واطلاع الباحثة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- 1- تسليط الضوء على جامعة البصرة كمجتمع للبحث، اذ تعد هذه المؤسسة احد الركائز الأساسية لتخريج اجيال واعيه تساهم في رقي المجتمع العراقي.

- 2- أهمية العينة المستهدفة بالبحث وهم رؤساء الاقسام العلمية في كليات الجامعة المبحوثة، نظراً لدورهم المهم في أنجاح العملية التعليمية للجامعة.
- 3- تظهر أهمية البحث عن طريق توفير معلومات ملائمة لقيادة جامعة البصرة حول مستوى ممارسة القيادة الاخلاقية لدى رؤساء الاقسام في الكليات، ووضع الخطط التنفيذية للحد من الصراع بين اقسامها وإداراتها.

4.2. تصميم البحث the Research Design

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يركز على استطلاع الآراء، وهذا المنهج يتمتع بنظرة شمولية طالما أن وصف الموقف سيقترن بتحليله، وتؤول العملية الى استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية (Al-hamad&Al-Ani,2020:112) إذ تم استخدام الوصف في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة للبحث، أما التحليل فقد استخدمته الباحثة في تحديد النتائج لغرض اظهار المؤشرات لأثبات او نفي الفرضيات الرئيسة والفرعية للبحث والإجابة على تساؤل المشكلة قيد البحث.

5.2. مجتمع وعينة البحث the Research Population and Sample

تمثل مجتمع البحث في كليات جامعة البصرة والبالغ عددها (22) كلية، والتي توزعت على ثلاث مجتمعات (مجمع كليات كرمة علي، مجمع كليات باب الزبير، ومجمع كليات القرنة). اما عينة البحث فقد اعتمدت الباحثة على اختيار العينة القصدية (العمدية) لضمان التجسيد الواقعي لمتغيرات البحث، والتي تمثلت في رؤساء الاقسام العلمية في كليات الجامعة المبحوثة والذي بلغ عددهم (114 رئيساً) وفقاً لإحصائية قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي - رئاسة جامعة البصرة.

6.1. طرق جمع البيانات Data collection methods

تم بناء استبانة البحث وفقاً لمقياس (Likert) ووفق التدرج التالي (لا اتفق تماماً "1"، لا اتفق "2"، محايد "3"، اتفق "4"، اتفق تماماً "5") لغرض معرفة قياس الاستجابة لأفراد

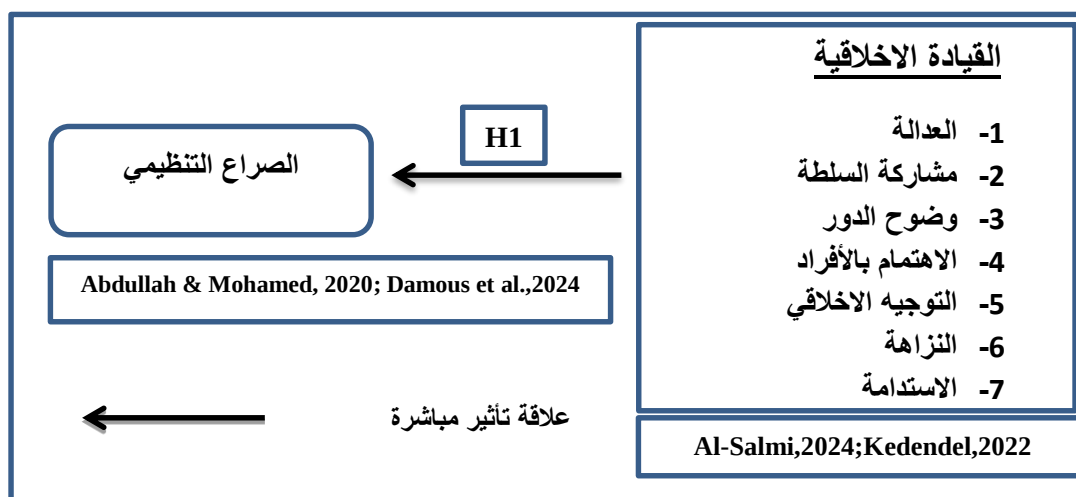
عينة البحث وقياس متغيرات البحث. والجدول رقم (1) يوضح هذه المقاييس التي تم اعتمادها في بناء اداءة الاستبانة.

الجدول رقم (1) مقاييس البحث ومصادرها

المتغير الرئيس	(الابعاد)	الفقرات	المصادر
القيادة الاخلاقية	العدالة	4-1	Kedendel,2022; Al-Salmi,2024 ; Al-.hamad&Al-Ani,2020; Ali,2024
	مشاركة السلطة	7-5	
	وضوح الدور	10-8	
	الاهتمام بالأفراد	13-11	
	التوجيه الاخلاقي	16-14	
	النزاهة	19-17	
	الاستدامة	22-20	
الصراع التنظيمي		30-23	Damous et al.,2024; Baqwal etal.,2023; Raja&Abdullah,2020

المصدر : اعداد الباحثة .

7.2. المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المشار اليها اعلاه .

8.2. فرضية البحث the Research Hypotheses

بالاعتماد على المخطط الفرضي في الشكل (1) ولتحقيق اهداف البحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسة وفق الاتي:-

H1: توجد علاقة تأثير مباشره ايجابية ذات دلالة معنوية واحصائية بين القيادة الاخلاقية والصراع التنظيمي.

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسة عدد من الفرضيات الفرعية الاتية:-

H1a: توجد علاقة تأثير مباشره ايجابية ذات دلالة معنوية واحصائية بين العدالة والصراع التنظيمي.

H1b: توجد علاقة تأثير مباشره ايجابية ذات دلالة معنوية واحصائية بين مشاركة السلطة والصراع التنظيمي.

H1c: توجد علاقة تأثير مباشره ايجابية ذات دلالة معنوية واحصائية بين وضوح الدور والصراع التنظيمي.

H1d: توجد علاقة تأثير مباشره ايجابية ذات دلالة معنوية واحصائية بين الاهتمام بالأفراد والصراع التنظيمي.

H1e: توجد علاقة تأثير مباشره ايجابية ذات دلالة معنوية واحصائية بين التوجيه الاخلاقي والصراع التنظيمي.

H1f: توجد علاقة تأثير مباشره ايجابية ذات دلالة معنوية واحصائية بين النزاهة والصراع التنظيمي.

H1g: توجد علاقة تأثير مباشره ايجابية ذات دلالة معنوية واحصائية بين الاستدامة والصراع التنظيمي.

9.2. الاساليب الاحصائية المستخدمة في البحث Statistical Methods Used in

Research

استعانت الباحثة ببرنامج الحزم الاحصائية (SPSS.Version27& SmartPLS

4.0) في توصيف البيانات وتحليلها لاستخراج نتائج اداة الاستبانة، حيث تم استخدام

الادوات الاحصائية التي تتلاءم مع فرضيات البحث الحالي. ويمكن ان نذكر منها (التوزيع

ال تكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل كرونباخ الفا،

اختبار(one-sample T test).

10.2. حدود البحث

1- الحدود الزمانية: بدأت الباحثة في اعداد البحث للفترة من 2024/12 ولغاية 2025/5.

2- الحدود المكانية: طبقت الباحثة بحثها على كليات جامعة البصرة والتي بلغ عددها (22) كلية.

3- الحدود البشرية: تمثلت في رؤساء الاقسام العلمية لكليات الجامعة المبحوثة والذي بلغ عددهم (114) رئيساً.

4- الحدود العلمية: يتحدد البحث علمياً بمتغيراته هما (المتغير المستقل) القيادة الأخلاقية و(المتغير التابع) الصراع التنظيمي.

3- الاطار الميداني Procedural framework

1.3. التحقق من طبيعة توزيع البيانات:

تُعد طريقة PLS-SEM مناسبة للتعامل مع البيانات بغض النظر عن توزيعها (Richter et al., 2016:377)، ومع ذلك، يشير (Hair et al., 2014) إلى أهمية التحقق من طبيعة التوزيع لتجنب الأخطاء المعيارية المحتملة، خاصة عند استخدام Bootstrapping.

في هذه البحث، يُعد اختبار الالتواء والتفلطح (Skewness and Kurtosis) الأنسب لتقييم توزيع البيانات، حيث تشير القيم القريبة من الصفر إلى توزيع طبيعي. يوضح الجدول (2) نتائج الاختبار، مما يسهم في تحسين دقة التحليلات وتقليل الأخطاء المعيارية في PLS-SEM.

الجدول (2): اختبار الالتواء والتفلطح

Kurtosis		Skewness		N	
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	
.451	-.257-	.227	-.361-	113	العدالة
.451	-.394-	.227	-.118-	113	مشاركة السلطة

451.	348.	227.	-231.	113	وضوح الدور
451.	-338.	227.	-303.	113	الاهتمام بالأفراد
451.	336.	227.	-973.	113	التوجيه الأخلاقي
451.	781.	227.	-610.	113	النزاهة
451.	283.	227.	-933.	113	الاستدامة
451.	020.	227.	-928.	113	الصراع التنظيمي
451.	752.	227.	-395.	113	القيادة الأخلاقية

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 4.0

تشير نتائج اختبار الالتواء إلى أن جميع القيم تقع ضمن النطاق المقبول (-1 إلى +1)، مما يدل على عدم وجود انحراف حاد في توزيع البيانات، على الرغم من الميل الطفيف لبعض المتغيرات مثل التوجيه الأخلاقي والاستدامة والصراع التنظيمي نحو الانحراف السلبي. أما بالنسبة لاختبار التقلطح، فإن القيم تقع ضمن الحدود المقبولة، مما يشير إلى عدم وجود تسطح مفرط أو قمة حادة في التوزيع. وبناءً على هذه النتائج، يمكن اعتبار البيانات قريبة من التوزيع الطبيعي، مما يدعم موثوقية استخدام PLS-SEM ويقلل من احتمالية وقوع أخطاء معيارية عند تطبيق تقنية Bootstrapping.

2.3. الإحصاء الوصفي وعلاقات الارتباط:

يستعرض هذا القسم نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرين قيد البحث، موضحاً درجة الترابط الإحصائي فيما بينها باعتبارها مكونات أساسية في نموذج البحث. تم احتساب قيم الارتباط باستخدام برنامج SPSS V.27، ويقدم الجدول (3) ملخصاً للقيم المستخرجة لكل زوج من المتغيرات. تُعد معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستويات الثقة المشار إليها في الجدول ($p < 0.01^{**}$) و ($p < 0.05^{*}$)، مما يعزز موثوقية النتائج. إضافةً إلى

ذلك، يتضمن الجدول الإحصاءات الوصفية، مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري، بهدف تقييم مستوى الاستجابة للمتغيرات وأبعادها المختلفة.

الجدول (3): معامل علاقات الارتباط بين المتغيرات

	Mean	Std. Deviation	العدالة	مشاركة السلطة	وضوح الدور	الاهتمام بالأفراد	التوجيه الأخلاقي	النزاهة	الاستدامة	الصراع التنظيمي	القيادة الأخلاقية
العدالة	3.91	0.543	1								
مشاركة السلطة	4.02	0.570	.354**	1							
وضوح الدور	3.93	0.589	.277**	.417**	1						
الاهتمام بالأفراد	3.96	0.535	.283**	.198*	.497**	1					
التوجيه الأخلاقي	4.15	0.563	0.092	.249**	.361**	.281**	1				
النزاهة	3.91	0.581	.336**	.365**	.508**	.430**	.436**	1			
الاستدامة	3.98	0.629	.279**	.288**	.371**	.238*	.275**	.364**	1		
الصراع التنظيمي	3.94	0.486	.261**	.293**	.393**	.292**	.261**	.489**	.565**	1	
القيادة الأخلاقية	3.98	0.374	.566**	.629**	.755**	.631**	.590**	.755**	.633**	.567**	1

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.27

تشير نتائج الجدول إلى الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث، حيث توضح القيم المتوسطة (Mean) والانحرافات المعيارية (Std. Deviation) مستوى استجابة المشاركين لكل متغير. يظهر أن جميع المتوسطات الحسابية تتراوح بين 3.91 و 4.15، مما يعكس تقييماً إيجابياً نسبياً للمتغيرات. أما معاملات الارتباط، فتشير إلى وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين معظم المتغيرات عند مستويات الثقة ($p < 0.01$ و $p < 0.05$)

0.05). وتبرز العلاقة القوية بين القيادة الأخلاقية ووضوح الدور ($r = 0.755, p < 0.01$)، مما يعكس التأثير الإيجابي للقيادة الأخلاقية على وضوح الدور التنظيمي. كما ترتبط الاستدامة والصراع التنظيمي بعلاقة متوسطة القوة، مما يعكس تأثيراً محتملاً لعوامل القيادة على بيئة العمل. تعزز هذه النتائج موثوقية الروابط بين المتغيرات المدروسة وتدعم فرضيات البحث المتعلقة بدور القيادة الأخلاقية في الحد من الصراع التنظيمي.

3.3. نتائج بناء نموذج PLS-SEM:

اعتمد هذا البحث على نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية باستخدام المربعات الصغرى (PLS-SEM) من خلال برنامج SmartPLS 4.0، وذلك لتقييم نموذج المقاييس وتحليل علاقات التأثير بين المتغيرات عبر اختبار النموذج الهيكلي (Hair et al., 2019:4).

يُعد صدق البناء التوكيدي عنصراً أساسياً في التحقق من مدى دقة الأدوات البحثية، ويشمل صدق التقارب وصدق التمايز. يشير صدق التقارب (Convergent Validity) إلى مدى تقارب البنى الفرعية المصممة لقياس مفهوم معين، ويتم تقييمه باستخدام ثلاثة مؤشرات رئيسية (Hair et al., 2017:109):

1. التشبعات المعيارية (Factor Loadings): يجب أن تتجاوز 0.50 لضمان أن 50% على الأقل من تباين الفقرة يُفسّر بالعامل التابع لها.
2. متوسط التباين المستخرج (AVE): ينبغي أن يكون أكبر من 0.50 ليعكس جودة التقارب.
3. الثبات المركب (CR): تُعتبر القيم التي تتجاوز 0.60 مقبولة، بينما تعد 0.70 فأعلى مؤشراً على ثبات جيد.

أما صدق التمايز (Discriminant Validity)، الذي يتحقق من قدرة كل متغير على التمييز بين المفاهيم المختلفة، فيُقاس من خلال مؤشرين رئيسيين (Henseler et al., 2015:116).

1. طريقة Fornell and Larcker: تقارن بين متوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير والارتباط التربيعي بينه وبين المتغيرات الأخرى في النموذج الهيكلي (Hair et al., 2019:3).

2. نسبة Heterotrait–Monotrait (HTMT): تُستخدم للتحقق من مدى تجانس الارتباطات بين المتغيرات المختلفة عبر التركيبات التي تقيس نفس المفهوم. يقدم الجدول (4) والشكل (2) ملخصاً لمؤشرات صدق التقارب لمتغيرات وأبعاد هذا البحث، مما يساهم في تقييم دقة القياسات ومدى توافقها مع متطلبات التحليل الإحصائي. في حين توضح الجداول (5) و(6) مؤشرات صدق التمايز.

الجدول (4): مؤشرات صدق التقارب

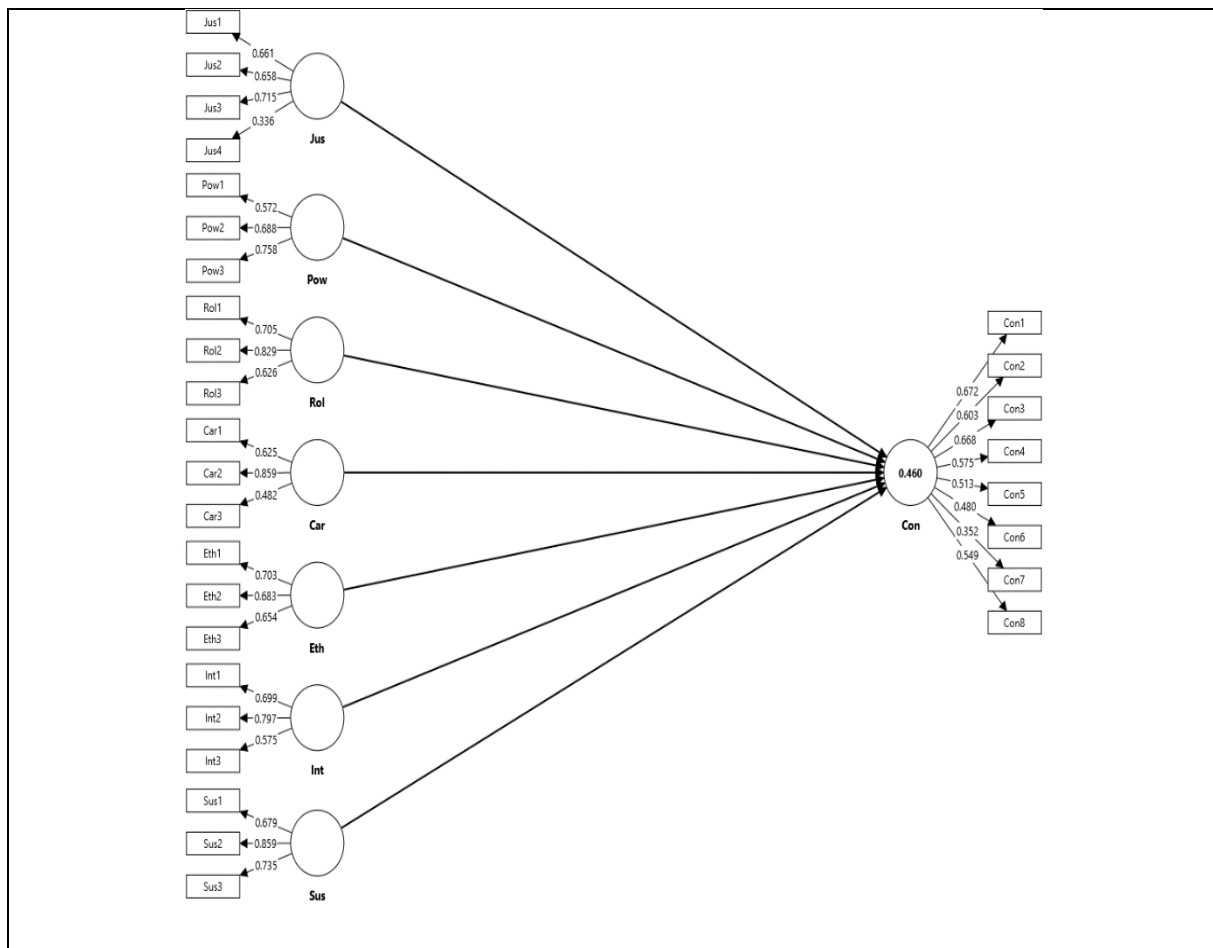
Composite reliability	Average variance extracted	FL	Items
0.702	0.553	0.625	Car1
		0.859	Car2
		0.482	Car3
0.721	0.562	0.703	Eth1
		0.683	Eth2
		0.654	Eth3
0.735	0.585	0.699	Int1
		0.797	Int2
		0.575	Int3
0.791	0.573	0.661	Jus1
		0.658	Jus2

		0.715	Jus3
		0.336	Jus4
0.715	0.558	0.572	Pow1
		0.688	Pow2
		0.758	Pow3
0.766	0.526	0.705	Rol1
		0.829	Rol2
		0.626	Rol3
0.804	0.580	0.679	Sus1
		0.859	Sus2
		0.735	Sus3
0.780	0.514	0.672	Con1
		0.603	Con2
		0.668	Con3
		0.575	Con4
		0.513	Con5
		0.480	Con6
		0.352	Con7
		0.549	Con8

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 4.0

تشير نتائج الجدول إلى تقييم صدق التقارب والثبات الداخلي للمتغيرات من خلال معاملات التشبعات المعيارية (Factor Loadings - FL)، ومتوسط التباين المستخرج (AVE)، والثبات المركب (CR). بشكل عام، تُظهر معظم الفقرات تشبعات معيارية أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.50)، مما يعكس إسهامًا جيدًا للعناصر في تفسير المتغيرات الكامنة. ومع ذلك، توجد بعض الفقرات التي تقل عن هذا الحد، مثل (0.482) Car3، Jus4، (0.336) Con7، (0.352)، مما يستدعي حذفها.

أما بالنسبة لمتوسط التباين المستخرج (AVE)، فجميع القيم تقريباً تتجاوز 0.50، مما يدل على تحقيق مستوى مقبول من صدق التقارب، باستثناء بعض الحالات مثل Con (0.514) التي تقترب من الحد الأدنى المقبول. وفيما يخص الثبات المركب (CR)، فجميع القيم تتجاوز 0.70، مما يشير إلى مستوى جيد من الثبات الداخلي للمتغيرات، مما يعزز من موثوقية القياسات في النموذج. بناءً على هذه النتائج، يعكس الجدول تحقيق معظم المتغيرات لمعايير صدق التقارب والثبات المركب، مع الحاجة إلى إعادة النظر في بعض الفقرات ذات التشبعات المنخفضة لضمان تحسين جودة القياسات في النموذج الإحصائي.



الشكل (2) النموذج الهيكلي لمقاييس الدراسة

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 4.0

الجدول (5): صدق التمايز Fornell and Larcker

Sus	Rol	Pow	Jus	Int	Eth	Con	Car	
							0.673	Car
						0.560	0.293	Con
					0.680	0.262	0.297	Eth
				0.696	0.438	0.495	0.401	Int
			0.611	0.331	0.067	0.273	0.256	Jus
		0.677	0.308	0.347	0.252	0.297	0.161	Pow
	0.725	0.434	0.254	0.498	0.348	0.440	0.461	Rol
0.762	0.372	0.264	0.289	0.354	0.291	0.591	0.237	Sus

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 4.0

الجدول (6): صدق التمايز HTMT

Sus	Rol	Pow	Jus	Int	Eth	Con	Car	
								Car
							0.600	Con
						0.487	0.715	Eth
					0.783	0.865	0.797	Int
				0.735	0.347	0.487	0.666	Jus
			0.790	0.828	0.668	0.584	0.479	Pow
		0.899	0.581	0.609	0.767	0.686	0.508	Rol
-	0.628	0.633	0.536	0.675	0.536	0.861	0.482	Sus

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 4.0

عن طرق تحليل الجدولين أعلاه، يمكن ملاحظة أن مؤشرات صدق التمايز (Discriminant Validity) قد تحققت، مما يعكس قدرة المتغيرات المدروسة على التمييز بوضوح عن بعضها البعض وعدم تداخل مفاهيمها. يُعد هذا التحقق عنصراً أساسياً في

نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM)، حيث يشير إلى أن كل متغير يقيس بفعالية المفهوم الذي صُمم لقياسه، دون أن يكون هناك تداخل غير مرغوب فيه مع المتغيرات الأخرى.

وتُظهر القيم المسجلة لمعامل Fornell and Larcker، إضافةً إلى نسبة HTMT، أن الارتباطات بين المتغيرات أقل من القيم العتبية المقبولة، مما يعزز من موثوقية التمايز بينها. وبالتالي، لا يوجد ما يدعو للقلق بشأن تداخل المتغيرات، مما يدعم دقة التحليل الإحصائي ويعزز الثقة في استنتاجات البحث.

4.3. النموذج الهيكلي وفرضيات البحث:

اختبار النموذج الهيكلي في PLS-SEM ساعد في تفسير علاقات التأثير بين المتغيرات. تتضمن عملية تقييم النموذج الهيكلي عدة معايير مثل معامل بيتا $[\beta]$ ، والخطأ المعياري [S.E]، وقيمة $[t]$ ، وقيمة $[p]$ ، و $[R^2]$ (Hair et al., 2017:109). يمثل $[R^2]$ معامل التحديد (Coefficient of Determination) الذي يوضح مدى تفسير المتغيرات المستقلة للتغير في المتغيرات التابعة. وفقاً لـ Chin (1998)، إذا كان $[R^2]$ يتجاوز 0.67 فهو قوي، وإذا تراوح بين 0.33 و 0.67 فهو متوسط، وإذا تراوح بين 0.19 و 0.33 فهو ضعيف، وإذا كان أقل من 0.19 فهو غير مقبول أو غير مهم.

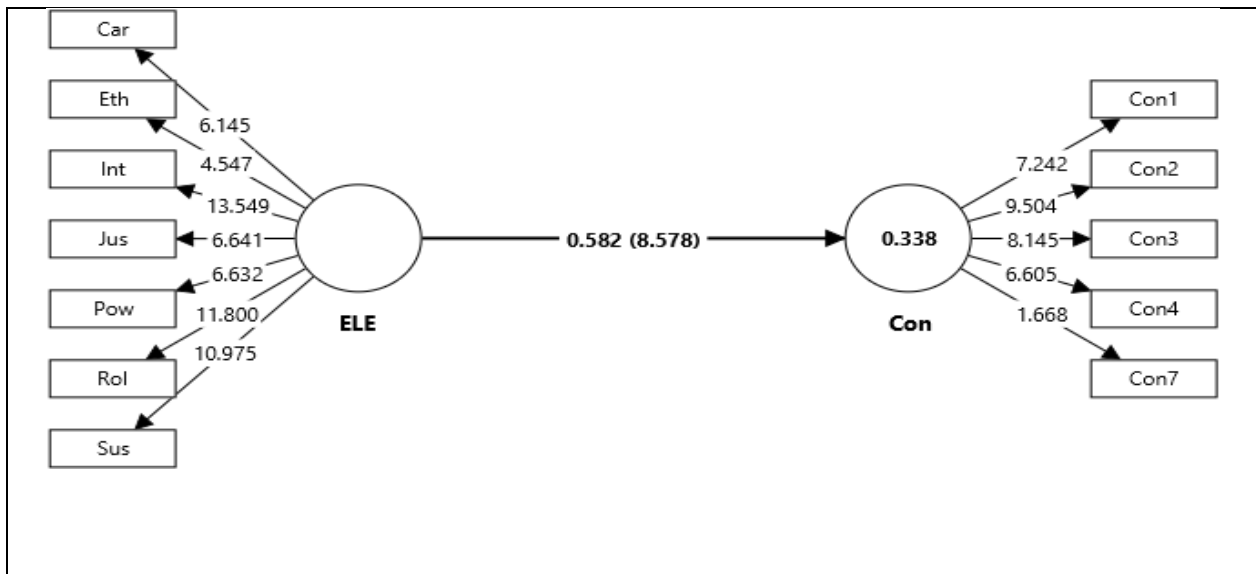
لاختبار الفرضيات، تم إجراء تقديرات المعلمات للمعنوية الإحصائية باستخدام طريقة Bootstrapping التي يوفرها [PLS-SEM] (Hair et al., 2016:146). لاختبار أهمية معلمات المسارات، تم استخدام منهج Bootstrapping بالاعتماد على 1000 عينة (عند مستوى معنوية 0.05 لـ 114 رئيس قسم). لقبول أي فرضية تمثل مساراً معيناً، يجب أن يكون مستوى الأهمية $[p]$ أقل من 0.05، ويجب أن تكون قيمة $[t]$ تساوي أو تتجاوز

1.96 (Hair et al., 2016:147). يوضح الشكل (3) و(4) والجدول (7) نتائج اختبار النموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الرئيسية للبحث.

الجدول (7): اختبار الفرضيات

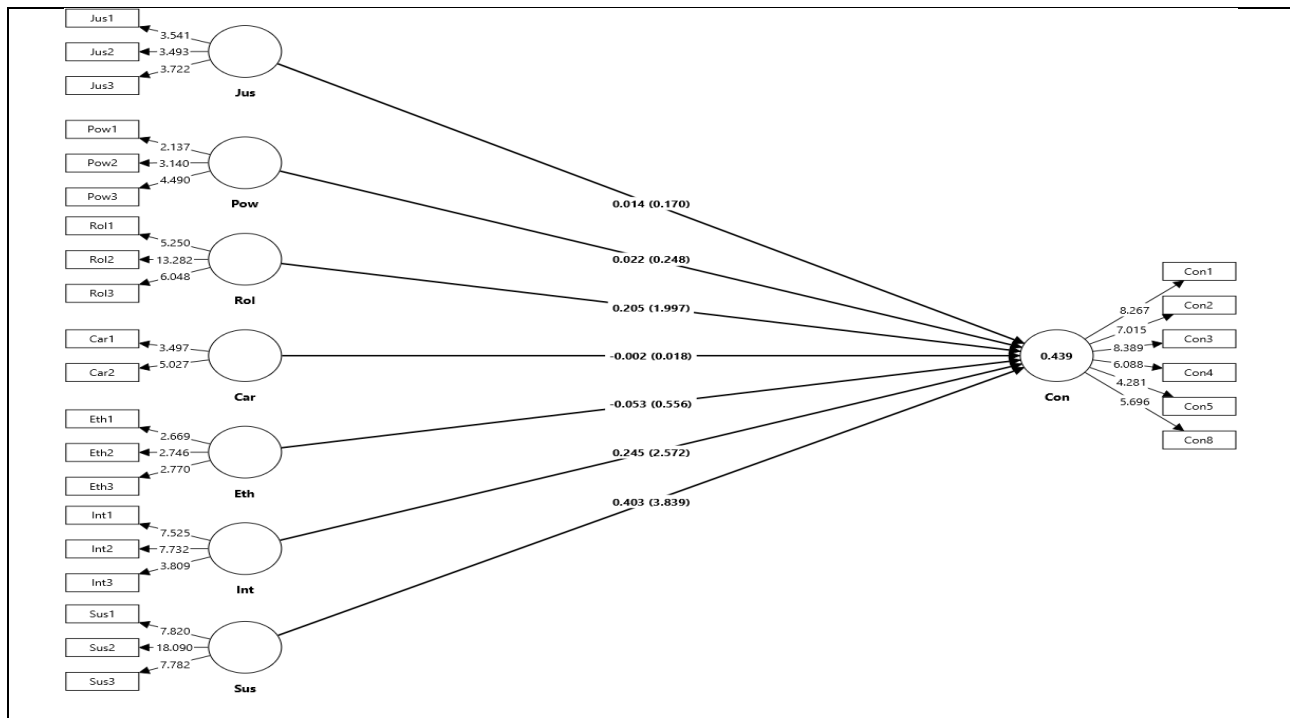
R2	P values	T values	S.E	β	
0.338	0.000	8.578	0.068	0.582	ELE → Con
0.439	0.985	0.018	0.096	-0.002	Car → Con
	0.578	0.556	0.095	-0.053	Eth → Con
	0.010	2.572	0.095	0.245	Int → Con
	0.865	0.170	0.084	0.014	Jus → Con
	0.804	0.248	0.091	0.022	Pow → Con
	0.046	1.997	0.102	0.205	Rol → Con
	0.000	3.839	0.105	0.403	Sus → Con

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 4.0



الشكل (3): نموذج PLS-SEM لاختبار الفرضيات الرئيسية

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 4.0



الشكل (4): نموذج PLS-SEM لاختبار الفرضيات الفرعية

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 4.0

يعكس الجدول السابق نتائج التحليل الهيكلي لنموذج البحث، إذ توضح معاملات المسار (β)، والأخطاء المعيارية (S.E)، وقيم T، ومستويات الدلالة الإحصائية (P values)، إضافة إلى قيم التفسير (R^2).

تُظهر النتائج أن القيادة الأخلاقية (ELE) تمتلك التأثير الأكبر على الصراع التنظيمي (Con) بمعامل مسار ($\beta = 0.582, p < 0.001$)، مما يشير إلى ارتباط قوي ودال إحصائيًا. كما أن الاستدامة (Sus) أظهرت تأثيرًا إيجابيًا ودالًا على الصراع التنظيمي ($\beta = 0.403, p < 0.001$)، تليها النزاهة (Int) ($\beta = 0.245, p = 0.010$)، ووضوح الدور (Rol) ($\beta = 0.205, p = 0.046$)، وجميعها مؤشرات دالة إحصائيًا.

في المقابل، لم تظهر الابعاد الاخرى تأثيراً معنوياً على الصراع التنظيمي، مثل العدالة (Jus)، مشاركة السلطة (Pow)، الاهتمام بالفرد (Car)، التوجيه الأخلاقي (Eth)، حيث كانت قيم P غير دالة، مما يعني عدم وجود تأثير إحصائي واضح لهذه العوامل على الصراع التنظيمي.

أما بالنسبة لمعامل التفسير R^2 ، فقد بلغت قيمته 0.439 عندما تم تضمين جميع الابعاد الفرعية، مما يدل على أن النموذج يفسر 43.9% من التباين في الصراع التنظيمي، بينما عند النظر إلى نموذج الفرضية الرئيسية نجد أن القيادة الأخلاقية تفسر ما نسبته 33.8% من التباين في الصراع التنظيمي، مما يعكس قوة تأثير ابعاد القيادة الأخلاقية في تفسير الصراع التنظيمي.

4- الاستنتاجات والتوصيات **Conclusions and Recommendations**

1.4. الاستنتاجات **Conclusions**

1- اظهرت نتائج البحث الى وجود ممارسات جيدة لمتغيرات البحث الحالي من قبل افراد العينة المبحوثة في كليات جامعة البصرة، حيث جاءت الاوساط الحسابية جميعها بمستويات متناسبة بين 3.91 و 4.15، مما يعكس تقييماً إيجابياً نسبياً للمتغيرات البحث.

2- كشفت نتائج البحث ان للقيادة الأخلاقية تأثيراً كبيراً في الحد من الصراع التنظيمي وهذا يدل على وجود ارتباط قوي ودال احصائياً، وقد جاءت هذه النتيجة مطابقة مع دراسة (Al-Rashidi, 2021). وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسة للبحث (H1).

3- كما اظهرت النتائج أن الاستدامة (Sus) أظهرت تأثيراً إيجابياً ودالاً على الصراع التنظيمي ($\beta = 0.403, p < 0.001$)، تليها النزاهة ($\beta = 0.245, p = 0.010$) (Int) ووضوح الدور ($\beta = 0.205, p = 0.046$) (Rol)، وجميعها مؤشرات دالة إحصائياً. وهذه النتيجة طابقت لما توصلت اليه دراسة (Lotfy, 2024; Al-Sharifi & Zahir, 2021). وعليه تم قبول الفرضيات الفرعية (H1g, H1f, H1c).

4- بينت النتائج ان العدالة ومشاركة السلطة والاهتمام بالفرد والتوجيه الأخلاقي ليس لها أثر إيجابي في الحد من الصراع التنظيمي، وذلك قد يكون بسبب التغير المستمر لرؤساء الاقسام في المؤسسة المبحوثة، حيث ان كل رئيس قسم قد يأتي بنهج وسياسه تختلف عن السابق وهذا قد يعارض مع سياسه بعض التدريسيين او اغلبهم الامر الذي سينعكس سلباً على اداء الجامعة، اضافة الى ذلك قد تكون العينة المبحوثة لديها بعض التحفظات حول هذه الابعاد، او بسبب بعض التحديات الناجمة عن عدة عوامل منها الاجراءات والسياسات الغير واضحة وقلة الشفافية في القرارات المتخذة. وقد كانت هذه النتيجة مطابقة مع دراسة (Al-Mayali & Basem, 2024) ومخالفة مع دراسة (Lotfy, 2024). وعلى تم رفض الفرضيات الفرعية (H1a, H1b, H1d, H1e).
5- أوضحت نتائج البحث الى ان استجابة العينة المبحوثة نحو متغير (الصراع التنظيمي) كانت عالية حيث بلغ المتوسط العام (3.94) وهذا يدل الى ضعف التعاون بين افراد العينة اضافة الى عدم استقرارهم في العمل داخل كليات الجامعة المبحوثة، وهذا بدوره اثر على ادائهم وبالتالي الى عدم رغبتهم في الاستمرار بالعمل والتفكير بالانتقال الى جامعات اخرى مما سيسبب ذلك ارباك في العملية التعليمية لجامعة البصرة. وقد جاءت هذه النتيجة مطابقة لدراسة (Raja & Abdullah, 2020).

2.4. التوصيات Recommendations

- 1- نقترح على القيادة العليا لجامعة البصرة بضرورة الاستمرار في تبني السلوك الاخلاقي لقيادتها الأكاديمية. وذلك لما له من دور جوهري للحد من النزاعات والسلوكيات المنحرفة، اضافة الى تعزيز الممارسات الإيجابية بين رؤساء الاقسام العلمية لكلياتها.
- 2- نوصي قيادة الجامعة الى تعزيز ودعم مبدأ العدالة ومشاركة السلطة والاهتمام بالفرد والتوجه الأخلاقي بين رؤساء الاقسام وفي كافة الأمور التي تتم وبدون أي تحيز فيما بينهم.

- 3- ضرورة الاهتمام بمعايير الجودة والاعتماد المؤسسي وبناء علاقات اجتماعيه بين أعضاء الهيئة التدريسية لغرض الابتعاد عن الممارسات التي لا تتماشى مع القيم الاخلاقية الرفيعة، اضافة الى حماية الجامعة من الفكر السلبي.
- 4- يعد بناء القائد الاكاديمي الاخلاقي امراً في بالغ الأهمية، وهذا البناء يتطلب خضوعه لبرامج ودورات تدريبية وبشكل مستمر لكي يكون قادر على استيعاب ابعادها السلوكية المؤثرة على الاداء الاكاديمي.
- 5- ضرورة اقامة دورات تدريبية وتوعوية لرؤساء الاقسام العلمية عن الاثار الإيجابية للصراع واعتباره حقيقه واقعيه في المؤسسات التعليمية لا يمكن تجاهلها، اذ انه يعد عنصر جوهري للتغيير ولا بد من احتواءه بشكل يناسب الاهداف التعليمية.

Reference

1. Abdullah, A. I., & Mohamed, S. (2020). Inspirational Leadership and Its Impact On Reducing Organizational Conflict for The Staff Members at The Iraqi University. *Journal of Almaarif University College*, 31(2),301-333. DOI: [10.51345/v31i2.187.g176](https://doi.org/10.51345/v31i2.187.g176).
2. Ahmed, Samah Moawad Mahmoud & Saad, Mohamed. (2024). The Relationship of Emotional Intelligence to Organizational Conflict Management Styles: Differences in Light of Demographic Factors. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 15(4), 2871-2898.
3. Al-Earaydat, Raeda Hani Mahmoud. (2012). The level of moral leadership of public secondary school principals in Amman and its relationship to the level of practicing organizational

- citizenship behavior from the teachers' point of view. *Unpublished MA thesis, Middle East University, Amman, Jordan.*
4. Al-Ghamdi, Tahani bint Saud bin Eid (2024). The Reality of Organizational Conflict Management in Public Schools in the Makkah Al-Mukarramah Region. *Journal of Educational and Human Sciences*, (32), 92-116.
 5. Al-Hamad, Faddam Abd & Al-Ani, Alaa Abdul Mawjoud. (2020). Diagnosing the dimensions of ethical leadership for academic leaders: An analytical study in a selected sample of private colleges. *Al-Rafidain Development Journal*, Vol. 39, 125, pp. 108-131.
 6. Ali, Saadoun Ali (2024). The Role of Ethical Leadership in Enhancing Employee Engagement/A Case Study (Ministry of Construction, Housing, and Public Municipalities). *Al-Kut Journal of Economic and Administrative Sciences*, 16(51), 468-501.
 7. Al-Mayali, Hakim Ahsouni & Basem, Mohammed Hadi. (2024). The Role of Ethical Leadership in Promoting Strategic Sustainability - A Survey Study at the University of Kufa. *Journal of the Kufa Center for Studies*, 73(2), 161-204.
 8. Al-Qahwi, Laith Abdullah Suleiman. (2015). The Impact of Conflict Patterns on Organizational Empowerment of Employees at the Jordan Phosphate Mines Company. *Zarqa Journal of Research and Humanities*, 15, (1), 215-228.
 9. Al-Rashidi, Ahmed Obaid. (2021). Ethical leadership and its relationship to organizational conflict management methods among middle school principals in the State of Kuwait from the teachers' perspective. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 5(24), 106-127.
 10. Al-Rousan, Hoda Mohammed. (2018). The degree to which department heads at the College of Education in Jubail practice

- the dimensions of ethical leadership. *Journal of Scientific Research in Education*, 19(Part Three), 119-140.
11. Al-Salmi, Mufleh bin Hamed. (2024). Ethical leadership and its role in managing organizational change: an analytical study. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(12), 1-20.
 12. Al-Sharida, Al-Jazi Mishaal Shuraida. (2025). Managing organizational conflict between teachers and principals' methods in middle schools in the State of Kuwait. *Journal of the College of Education. Tanta University*, 91(1), 242-291.
 13. Al-Sharifi, Ali Kazim Hussein, & Zahir, Fadel Mohammed (2021). The Role of Ethical Leadership in Establishing Organizational Values for University Leaders: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Leaders in Iraqi Universities. *Journal of Entrepreneurship for Finance and Business*, 70-89.
 14. Baqwal, Hajar & Bassami, Fatima, & Jilali, Amara. (2023). Organizational Conflict and Its Relationship to Organizational Commitment (A Field Study of Employees at Ibn Khaldoun University - Tiaret). Master's Thesis in Work and Organizational Psychology and Human Resources Management, Faculty of Humanities and Social Sciences.
 15. Basoro, T. S., & Tefera, B. (2021). Ethical leadership practices and factors affecting it in South Addis Ababa district commercial bank of Ethiopia. *European Journal of Business and Management*, 13(1), 1-11.
 17. Ben Qassimi, Tariq, Zaroun, Mabrouka, & Hajimi, Majda. (2024). The Impact of Social Vigilance in Reducing Organizational Conflict in the Institution. *Journal of Legal and Economic Studies*, 7(2), 115-138.
 18. Boufatah, K. (2016). The impact of Business Ethics on the management of human resources in the business organization. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 4, 182-203.

19. Brown, M.E., Trevino, L.K. ve Harrison, D.A. (2005) "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing" *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 97:117-134.
20. Çelik, S., Dedeoğlu, B. B., & İnanır, A. (2015). Relationship between ethical leadership, organizational commitment and job satisfaction at hotel organizations. *Ege Academic Review*, 15(1), 53-64.
21. Damous, Nariman, & Boualish, Aliya, & Mahboub, Fatima. (2024) The Role of Leadership in Managing Organizational Conflict: A Case Study of a Sample of Directors at the Abdelhafidh Boussouf University Center, Mila. Master's Thesis in Economics, Management, and Business, Department of Management Sciences.
22. Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368-379.
23. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. Pearson prentice Hall.
24. Hussein, R. J., & Al-Hashmawi, M. Y. (2022) Ethical Leadership and its Impact on Organizational Integrity: Analytical research at Sumer University, *International Journal of Research in Social Sciences & Humanities*, Vol. 12, Issue 4; 540-562 .doi.org/10.37648/ijrssh.v12i04.029.
25. Idris, Hashim Mohammed Hamed & Mohammed, Bishara Musa Bishara & Abusan, Mohammed Ibrahim. (2024). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Conflict Management (A Case Study of the Stevedoring Associations at Port Sudan). *International Journal for Publishing Research and Studies*. 5(56), 263-282 doi.org/10.52133/ijrsp.v5.56.10.
26. Jami, Rania, & Sawalhia, Maysa, & Mahrez, Saleh. (2023). The Role of Transactional Leadership in Reducing Organizational Conflict: A Case Study of the Phosphate Mines Company -

- Tebessa. Master's Thesis, University of Martyr Sheikh Larbi Tebessi - Tebessa, Faculty of Economics, Business, and Management Sciences.
27. John-Eke, E. C., & Akintokunbo, O. O. (2020). Conflict management as a tool for increasing organizational effectiveness: A review of literature. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(5), 299-311.
28. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, 22(1), 51-69.
29. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leader behavior and big five factors of personality. *Journal of business ethics*, 100, 349-366.
30. Kedendel, H. (2022). Ethical Leadership as a Strategy Towards Organizational Excellence-Case Study of a Sample of Workers in the Cement Corporation of Mitiga/Blida. *Journal of Strategy and Development*, 12(2), 120-137.
31. Khaleel, A. S., & Sayah, H. R. (2020). The impact of ethical leadership behavior in university performance-study exploratory at Sumer University. *Iraq Journal of Market Research & Consumer Protection/Al-Mağalla' al- 'Irāqiyya' li-Buḥūṭ al-Sūq wa-Ḥimāya' al-Mustahlik*, 12(2), 141-152.
32. Lotfy, Hanaa Mohammed Jalal Gamal El-Din. (2024). Ethical Leadership and Organizational Integrity at Menoufia University (A Field Study). *Journal of the Faculty of Education, Menoufia University*, (3), 73-182.
33. Mohammed, Ahmed Rashad Ragab & Mahmoud, Dalia Taha & Hamdy, Iman Ragab. (2020). Proposals for Developing Organizational Conflict Management Patterns in Al-Azhar Institutes in Minya Governorate. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 14(2), 39-72.

34. Mukhtar, M., Risnita, R., & Prasetyo, M. A. M. (2020). The influence of transformational leadership, interpersonal communication, and organizational conflict on organizational effectiveness. *International Journal of Educational Review*, 2(1), 1-17.
35. Noori, M. M. (2014): The Role of Organization Conflict Management on Job Satisfaction A Field Applied Study on the Governmental Institutions in Iraq Kurdistan. *International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology*. 1(7), p. 251.
36. Omisore, B. O., & Abiodun, A. R. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6). 115-133. DOI:10.6007/IJAREMS/v3-i6/1351.
37. Pertiwi, R., Mukhtar, M., & Supriyati, Y. (2019, January). The influence of ethical leadership, integrity, affective commitment and trust on (OCB) of teachers at state senior high school at the city of Depok. In *1st International Conference on Innovation in Education (ICoIE 2018)* (pp. 578-584). Atlantis Press.
38. Raja, Suad Muhammad & Abdullah, Ahmed Rahim. (2020). Inspirational Leadership and Its Impact on Reducing Organizational Conflict among Faculty Members at an Iraqi University. *Journal of the College of Knowledge University*, 31(2), 301-333.
39. Rowland, W., Ruth, M., & Ekot, A. C. (2017). Effect of employee orientation in creating satisfaction with work. *The Business & Management Review*, 9(2), 219-227.
40. Sakkijha, A., (2015), "The level of moral leadership of private kindergarten principals in Amman Governorate and its relationship to the level of female teachers' participation in decision-making from their viewpoint, "unpublished Master Thesis, College of Business, Middle East University, Amman, Jordan.

41. Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008-2026.
42. Singh, A. Y. (2020). ETHICAL LEADERSHIP PRACTICES OF SCHOOL HEADS IN FIJIAN PRIMARY SCHOOLS: TEACHERS' PERSPECTIVES. The University of the South Pacific [Online] Retrieved from: <http://digilib.library.usp.ac.fj/gsd/collect/usplibr1/index/assoc/HASH0138/c1cd04ce.dir/doc.pdf>.
43. Youssef, Mohamed Ahmed Mohamed. (2023). Administrative skills and their impact on managing organizational conflict - a survey study of the opinions of a sample of individuals working in the Roads, Bridges, Water Drainage and Transport Authority in Khartoum State. *International Journal of Economics and Business*, 13(1), 15-29.
44. Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 38-48.

الملاحق

جامعة البصرة
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

م /إجراء بحث

السلام عليكم...

البحث الموسوم (القيادة الأخلاقية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي بحث استطلاعي لعينة من رؤساء الاقسام العلمية لكليات جامعة البصرة)، معدة لغرض إجراء بحث علمي لذا نرجو تعاونكم معنا عن طريق اختيار الإجابة المناسبة خدمة للبحث العلمي .مع الشكر والتقدير .

أولاً : ما رؤيتك إزاء الابعاد التالية (للقيادة الأخلاقية) في كليات جامعة البصرة .					
ت	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	لا أوافق تماماً
أولاً	العدالة				
1-	تتعامل القيادة الجامعية مع رؤساء الاقسام دون تمييز او تفرقة.				
2-	يتم تكليف رؤساء الاقسام في كليات الجامعة وفق الاجراءات المعمول بها قانوناً دون تحيز لأي شخص.				
3-	تتحلى القيادة الجامعية بالموضوعية والعدالة عند تقييم الاداء وتقديم المكافآت لرؤساء الاقسام في كليات الجامعة.				
4-	تستجيب القيادة الجامعية بشكل منصف تجاه الشكاوي المقدمة من قبل رؤساء الاقسام.				
ثانياً	مشاركة السلطة				
5-	تتيح القيادة الجامعية لرؤساء الاقسام بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص العمل الاكاديمي من خلال استشارتهم قبل اتخاذ القرارات.				
6-	تحرص القيادة الجامعية على تفويض بعض الصلاحيات لرؤساء الاقسام لتنمية الابداع والابتكار في العمل الاكاديمي.				
7-	تعيد القيادة الجامعية النظر في القرارات بناءً على التوصيات التي يقدمها رؤساء الاقسام العلمية.				
ثالثاً	وضوح الدور				
8-	تحرص القيادة الجامعية على توفير وتوضيح كافة المعلومات اللازمة لقيام رؤساء الاقسام العلمية بمهامهم على النحو الامثل.				
9-	تحدد القيادة الجامعية قنوات الاتصال الفعالة لإنجاز العمل.				

10-	توضح القيادات الجامعية مؤشرات الاداء المتوقع من كل رئيس قسم علمي.				
رابعاً	الاهتمام بالأفراد				
11-	تهتم القيادة الجامعية بالاحتياجات الأكاديمية لرؤساء الأقسام العلمية وتضعها ضمن أولوياتها.				
12-	تحرص القيادة الجامعية على تحقيق الصالح العام عن تحقيق مكاسب شخصية.				
13-	تحرص القيادة الجامعية بتقديم كافة المساعدات اللازمة لرؤساء الأقسام العلمية الجدد.				
خامساً	التوجيه الأخلاقي				
14-	تشجع القيادة الجامعية رؤساء الأقسام الذين يتصرفون وفقاً للقواعد والمعايير الأخلاقية.				
15-	تهتم القيادة الجامعية بتوقيع العقوبة المناسبة لرؤساء الأقسام العلمية الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية في العمل الأكاديمي.				
16-	تشجع القيادات الجامعية رؤساء الأقسام على حضور المؤتمرات والندوات التي تتعلق بالجوانب الأخلاقية للعمل الجامعي.				
سادساً	النزاهة				
17-	تتميز إدارة القيادة الجامعية بالشفافية والوضوح في تعاملها مع رؤساء الأقسام العلمية.				
18-	تحرص القيادة الجامعية على إدارة واستثمار المال العام بفاعلية .				
19-	تراعي القيادات الجامعية توافق قراراتها مع متطلبات النزاهة.				
سابعاً	الاستدامة				
20-	تعمل القيادة الجامعية على تقديم اقتراحاتها للجان المختلفة لغرض ربط احتياجات الجامعة بالاحتياجات التنموية.				
21-	تهتم القيادة الجامعية بتعزيز قنوات الاتصال الإيجابية بين كليات الجامعة ومؤسسات المجتمع الجامعي والمحلي.				
22-	توجه إدارة القيادة الجامعية أنشطة الكليات بما يخدم المجتمع المحلي.				
ثانياً: الصراع التنظيمي . ما مدى اتفاقك او عدم اتفاقك عن الفقرات الآتية في كليات جامعة البصرة.					
ت	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	لا أوافق تماماً
23-	تشجع قيادة الجامعة على اتباع سياسة الأخذ والعطاء للوصول الى حل توفيقي بين اطراف نشوء الصراع.				
24-	تتواصل القيادة الجامعية مع رؤساء الأقسام للوصول الى فهم مشترك لمشكلة ما.				
25-	تهتم القيادة الجامعية بالاقتراحات التي يقدمها رؤساء الأقسام لحل المشكلات الأكاديمية.				
26-	تلتزم القيادة الجامعية بالحياد وتتجنب الوقوف لجانب احد اطراف الصراع.				
27-	تلجأ القيادة الجامعية على اصدار تعليمات صارمة تنهي الصراعات في كليات الجامعة.				
28-	تعد الخلافات الشخصية هي السبب الاساسي لوجود ظاهرة الصراع بالجامعة.				
29-	ان وضوح الصلاحيات والمهام تقلل من نشوء ظاهرة الصراع في كليات الجامعة.				
30-	تستخدم القيادة الجامعية اساليب متعددة لتفادي الصراعات التي تضر بالعمل الأكاديمي لجامعة.				