

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
العنوان:

أثر القيادة الأخلاقية في ابداع العاملين  
دراسة حالة المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبتين:

-د. بلال كرامش

-فوزية يخلف

أعضاء لجنة المناقشة

-رقية قماح

رئيسا	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-	محمد عبد اللوش
مشرفا ومقررا	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-	د. بلال كرامش
مناقشا	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل-	سمير سالمى

السنة الجامعية: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
العنوان:

أثر القيادة الأخلاقية في ابداع العاملين  
دراسة حالة المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

-د. بلال كرامش

من إعداد الطالبتين:

-فوزية يخلف

أعضاء لجنة المناقشة

-رقية قماح

رئيسا	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -	محمد عبد اللوش
مشرفا ومقررا	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -	د. بلال كرامش
مناقشا	جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -	سمير سالمى

السنة الجامعية: 2022/2021



## شكر وعرافان

أشكر الله عز وجل وأحمده على توفيقه لإتمام هذا العمل

نتوجه بخالص الشكر وعظيم الإمتنان إلى الأستاذ الذي كان له فضل الإشراف علينا

"د. بلال كرامش"

إلى جميع الأساتذة في جميع مراحل الدراسة الذين أفادونا بتوجيهاتهم ونصائحهم

إلى جميع العاملين بالمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل على تعاونهم ومساعدتهم لنا

إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة لأجل إنجاز هذا العمل المتواضع

إلى كل هؤلاء جزيل الشكر والامتنان

إهداء

إلى ذلك الحرف اللامتناهي من الحب والحنان، إلى التي  
بحناتها ارتويت وبدفنها احتमित

أمي حفظها الله

إلى درعي الذي به احتमित، وفي الحياة به اقتديت، إلى من احترقت  
شموعه ليضئ لنا درب النجاح، ركيزة عمري، وصدر كبريائي وكرامتي

"أبي رحمه الله"

إلى من رباني وعلمني كيف استخدم شفتي للحق ويدي للإحسان،  
ولقوامي الاستقامة، ولقلبي الحب

"خالي رحمه الله"

إلى إخوتي " سيف الدين يعقوب صلاح الدين " وأخواتي «سارة سهيلة  
يسرى دنيا "الذين تقاسمو معي حلو الحياة ومرها، وزوجة خالي رحمه  
الله " نعيمة" وأولادها «ياسر سلاف رمزي انيس"

إلى صديقاتي "مريم عفاف سمية "

إلى أحسن من عرفني بهم القدر، الأصدقاء القدامى، وأصدقاء الدراسة

إلى كل من سكن قلبي ولم يكتبه قلبي

إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي

أهدي هذا العمل المتواضع

فوزية



إهداء

إلى ذلك الحرف اللامتناهي من الحب والحنان،

إلى التي بحناتها ارتويت وبدفنها احتفيت

أمي حفظها الله

إلى درعي الذي به احتفيت، وفي الحياة به اقتديت، إلى من احترقت شموعه

ليضئ لنا درب النجاح، ركيزة عمري، وصدر كبريائي وكرامتي

أبي حفظه الله

إلى إخوتي " عبد المجيد الربيع " إلى أخواتي " تلجة سعيدة زهرة عزيزة كريمة "

الذين تقاسموا معي حلو الحياة ومرها

إلى الصغار " زينب كوثر شمس وضحي "

إلى صديقتي ورفيقة مشوراي " عفاف " والتي تقاسمت معي عبء هذا العمل

إلى أحسن من عرفني بهم القدر، الأصدقاء القدامى، وأصدقاء الدراسة

إلى كل من سكن قلبي ولم يكتبه قلمي

إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي

أهدي هذا العمل المتواضع

رقية

# فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الاهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
	<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والإبداع</b>
08	تمهيد
09	المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والابداع
09	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الأخلاقية
17	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الابداع
	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة
23	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية
30	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع
37	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والابداع
41	خلاصة
	<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>
43	تمهيد
44	المبحث الاول: طريقة وأدوات الدراسة


44	المطلب الأول: الطريقة
45	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
58	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات
74	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
76	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
80	خلاصة
82	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

## فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	مقياس ليكارت " LIKERT " الخماسي	01
47	درجات الموافقة	02
48	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد توافر السلوك الأخلاقي والبعد ككل	03
49	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي والبعد ككل	04
50	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي والبعد ككل	05
51	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد الطلاقة والبعد ككل	06
51	معاملات الارتباط بين عبارات بعد المرونة والبعد ككل	07
52	معاملات الارتباط بين عبارات بعد الاصاله والبعد ككل	08
53	معاملات الارتباط بين عبارات بعد الحساسية للمشكلات ككل	09
53	معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية والمحور ككل	10
54	معاملات الارتباط بين أبعاد الابداع والمحور ككل	11
55	ثبات أداة الدراسة	12
58	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	13
59	توزيع أفراد العينة حسب العمر	14
59	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	15
60	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية	16
61	توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني	17
62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد توافر السلوك الأخلاقي	18
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي	19
65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة	20
67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الطلاقة	21
68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المرونة	22

69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاصاله	23
70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الحساسيه للمشكلات	24
72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد ابداع العاملين مجتمع	25
73	معاملات الالتواء والتفرطح للمتغيرين	26
75	نتائج اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة	27
76	نتائج تحليل التباين للانحدار (variances of Analyse) المتغير التابع ابداع العاملين.	28
77	نتائج تحليل الانحدار المتعدد. (multiple regression Analyse) المتغير التابع: ابداع العاملين	29



# فهرس الأشكال



فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموزج الدراسة	01

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الأخلاقية في ابداع العاملين لدى العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل. حيث أجريت الدراسة على عينة قدرت ب 86 عامل، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول أفراد العينة وآرائهم، وقد استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل إجابات أفراد العينة كما اختبرنا فرضيات الدراسة وذلك بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاثة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في إبداع العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل  
**الكلمات المفتاحية:** القيادة الأخلاقية، توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي، ابداع العاملين.

Abstract :

This study aimed to identify the impact of ethical leadership on the employees creativity of the katemiya felin foundation employees. As The study was conducted on a sample Of 86 employees, and the questionnaire was used as a tool of collect data about the sample members and their opinions, and we used a set of statistical methods to analyze the answers of The sample members as well. We tested the study hypotheses by relying on the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program.

The results of the study showed that there is a statistically significant effect of ethical leadership with its three dimensions (availability of ethical behavior, practice of ethical behavior, promotion of ethical behavior) on the employees creativity of the katimiya felin foundation employees.

**Key Words:** Ethical Leadership, Availability of Ethical Behavior, Practice of Ethical Behavior Promotion of Ethical Behavior, employees creativity .

مقدمة

تشهد بيئة الأعمال في الوقت الحالي تغيرات سريعة نتيجة الابتكارات الحاصلة في الميدان التكنولوجي والاجتماعي والسياسي والاقتصادي في محيط المؤسسة، ما يتوجب عليها أن تكون أكثر استجابة لهذه التغيرات الحاصلة في بيئتها من خلال اغتنام الفرص المتاحة لها وتجنب التهديدات التي تواجهها من أجل خلق ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من الاستمرار والمنافسة والبقاء في السوق، الأمر الذي يدفع المؤسسات الى استغلال كافة مواردها من أجل تحقيقها لهذا الهدف، وفي مقدمة هذه الموارد يأتي المورد البشري والذي لا بد من أن تتوفر فيه المهارات اللازمة التي تمكنه من أداء مهامه على أكمل وجه، فالمؤسسات تسعى الى البحث عن كل ما من شأنه أن يحسن من أداء العاملين بحثا عن الأفضل.

وتساهم القيادات الادارية في نشر الأخلاق في المنظمات، إذ تؤدي دورا مهما في وضع أخلاقيات العمل للموظفين، كما وتمثل الأخلاق المعيار الأفضل لقياس مدى صلاحية الفرد لتقلد المناصب الادارية وغيرها في هذه المؤسسات.

في ظل التحديات التي تفرضها البيئة الراهنة على المنظمات باختلاف أشكالها، يعد الابداع الأداة الوحيدة القادرة على بقاء ونمو المنظمة وتطورها لدرجة التعقيد التي تشهدها البيئة الحالية من منافسة شديدة وتكنولوجيا عالية تفرض على المنظمة هجرة التقليد وتبني الإبداع والتجديد المستمر للتكيف مع تلك التحديات.

وبناء على حاجة المنظمة للإبداع باعتبارها حاجة ملحة وكذلك قدرتها على التغلب على تلك التحديات تتوقف بقدر كبير على قدرة قيادتها بحسن تسيير واستخدام أهم مورد في المنظمة وهو المورد البشري، لذلك فإن التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات اليوم هو مدى قدرة قيادتها في تنمية القدرات الإبداعية لدى مواردها البشرية والمحافظة عليها، وعليه فإن للقيادة الأخلاقية دور هام في تنمية الابداع وتقجير الطاقات الكامنة لدى العاملين.

## 1. الاشكالية:

بناء على ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة الأخلاقية بأبعادها (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في ابداع العاملين بمؤسسة الكاتمية للفيلين - جيجل؟

وتتدرج تحت التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

• هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لتوافر السلوك الأخلاقي في ابداع العاملين بمؤسسة الكاتمية للفيلين - جيجل؟

• هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة السلوك الأخلاقي في ابداع العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل؟

• هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتعزيز السلوك الأخلاقي في ابداع العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل؟

## 2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

### • الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الأخلاقية بأبعادها (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في ابداع العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل.

### • الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوافر السلوك الأخلاقي في ابداع العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل.

### • الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسة السلوك الأخلاقي في ابداع العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل.

### • الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتعزيز السلوك الأخلاقي في ابداع العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل.

## 3. أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على مستويات القيادة الأخلاقية والابداع لدى العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل.  
- تحديد درجة ممارسة القادة الإداريين في المؤسسة محل الدراسة لأبعاد القيادة الأخلاقية من وجهة نظر العاملين بها.

- اختبار العلاقة والأثر بين القيادة الأخلاقية بأبعادها وإبداع العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل.  
- تقديم بعض الإقتراحات لمؤسسة الكاتمية للفلين وهذا على ضوء النتائج التي ستسفر عنها الدراسة.

## 4. أهمية موضوع الدراسة

## • الأهمية العلمية

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال أهمية موضوع القيادة الأخلاقية وإبداع العاملين في المؤسسات، إذ إن القيادة الأخلاقية حظيت باهتمام واسع لمكانتها الكبيرة في المؤسسة بسبب السلوكيات والأخلاقية للعديد من المؤسسات في العالم وانتشار المشاكل و الصراعات في العالم بما فيه العالم العربي و الإسلامي، وذلك عبر تسليطها الضوء على موضوعات حيوية و هامة هي القيادة الأخلاقية و ابداع العاملين، كما تتجلى الأهمية العلمية للدراسة من حيث كون القيادة الأخلاقية من الموضوعات الإدارية و القيادية المهمة، وما يمكن ان يحققه القادة من خلال ممارستهم لهذا النوع من القيادة في خلق بيئة عمل فاعلة، و تعزيز الابداع لدى العاملين في المؤسسة.

## • الأهمية العملية

تتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال معرفة مستوى القيادة الأخلاقية وإبداع العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين ومعرفة أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها على إبداع العاملين في المؤسسة، والخروج بعدة نتائج على أساسها يتم تقديم جملة من الاقتراحات.

كما تعتبر الدراسة فرصة للقيادة في المؤسسات لمراجعة معتقداتهم وإدراك أهمية القيم والأخلاق التي يوظفونها في أعمالهم وأثر ذلك على مستوى إبداع العاملين في المؤسسة ومدى تميزها في الحاضر والمستقبل.

## 5. أسباب اختيار الموضوع

تم إختيار موضوع الدراسة للعديد من الأسباب منها:

- كون الموضوع يندرج ضمن إطار تخصصنا "إدارة الموارد البشرية".
- قلة الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت موضوع القيادة الأخلاقية وأثرها في إبداع العاملين.
- إثراء المكتبة الجامعية بمرجع إضافي يساهم في تنمية معارف الباحثين.

## 6. حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاث (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في إبداع العاملين لدى العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين.
- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة الكاتمية للفلين.
- الحدود الزمانية: تمت الدراسة في فترة الممتدة بين شهري ماي وجوان سنة 2022.
- الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على عينة من العاملين بمؤسسة

## 7. منهج الدراسة:

تماشياً مع الإشكالية المطروحة وبالنظر إلى طبيعة الموضوع فقد إتبعنا المنهج الوصفي.

وتم إعداد هذه المذكرة بالإعتماد على طريقة (IMRAD)، والمنهج المتبع يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة، كما إستخدمنا أسلوب دراسة حالة



والأسلوب الإحصائي في الجانب التطبيقي، حيث إعتدنا على لإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم معالجة البيانات إحصائيا باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 20.

### 8. هيكل الدراسة:

قسمت الدراسة إلى فصلين الأول وقد تناول الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الأخلاقية والإبداع حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول بعنوان الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والإبداع والذي قسم بدوره إلى مطلبين، المطلب الأول تناول مفاهيم أساسية حول

القيادة الأخلاقية والمطلب الثاني تناول مفاهيم أساسية حول الإبداع، أما المبحث الثاني فقد تناول الأدبيات التطبيقية للدراسة حيث قسم إلى ثلاثة مطالب. المطلب الأول خصص للدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية باللغة العربية والأجنبية، أما بالنسبة للمطلب الثاني فقد تناول كذلك الدراسات السابقة المتعلقة بإبداع العاملين سواء باللغة العربية أو الأجنبية وبالنسبة للمطلب الثالث فقد تعرض إلى الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين.

بالنسبة للفصل الثاني فقد قسم كذلك إلى مبحثين الأول بعنوان الطريقة وأدوات الدراسة

ويضم مطلبين الأول بعنوان الطريقة أما المطلب الثاني فخصص لأدوات الدراسة وبالنسبة للمبحث الثاني فقد جاء تحت عنوان عرض نتائج الدراسة ومناقشتها والذي قسم بدوره إلى ثلاثة مطالب، الأول بعنوان عرض وتحليل البيانات، والثاني خصص لإختبار التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية أما المطلب الثالث فقد تعرض لإختبار فرضيات الدراسة.

و إنتهت الدراسة بخاتمة تم فيها عرض مختلف النتائج النظرية والتطبيقية التي تم التوصل إليها، وأهم الاقتراحات التي يمكن أن تحسن من القيادة الأخلاقية تزيد مستوى إبداع العاملين.

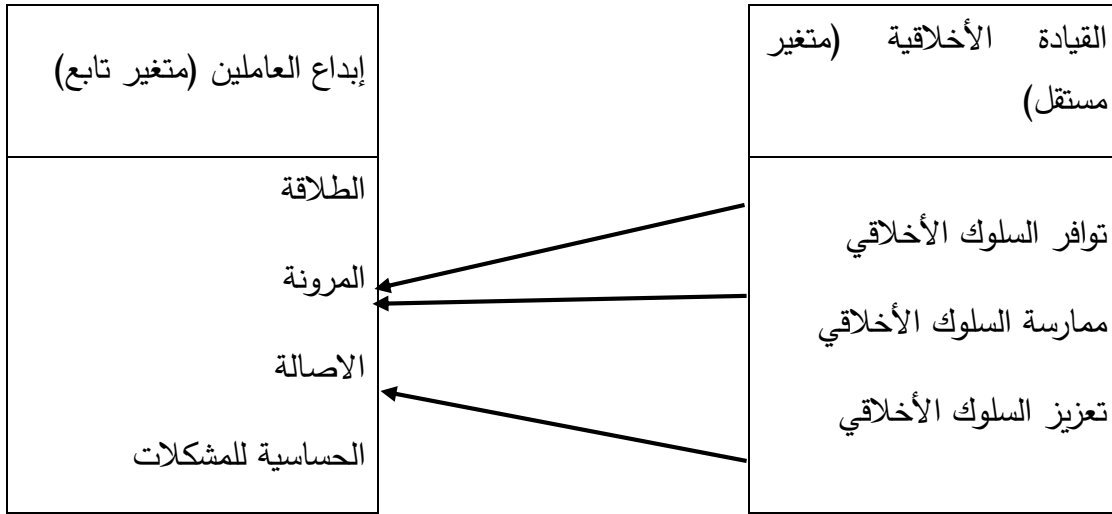
### 9. نموذج الدراسة:

تم وضع نموذج الدراسة إنطلاقا من إشكالية البحث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع

والمتمثل في "أثر القيادة الأخلاقية في إبداع العاملين" وهو ممثل في الشكل التالي:



## الشكل رقم (01) نموذج الدراسة:



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## 10. صعوبات الدراسة:

واجهتنا بعض الصعوبات اثناء قيامنا بدراستنا نوجزها فيما يلي:

- حداثة الموضوع وقلة الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين معا.
- النقص الشديد في المراجع خاصة الكتب المتعلقة بالمتغير المستقل القيادة الأخلاقية.
- صعوبة الوصول إلى جميع أفراد عينة الدراسة.
- رفض بعض العاملين الإجابة على أسئلة الاستبانة.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للقيادة الأخلاقية والإبداع

تمهيد

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والإبداع

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة

خلاصة

**تمهيد:**

تعمل المنظمات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدنا من قبل، مما يستوجب عليها مواجهة هذه التحديات بسرعة وكفاءة باعتبارها إحدى وسائل التوجيه كالاتصال والدافعية، وقد ارتبط مفهوم القيادة بالأخلاق كضرورة حتمية في المنظمات أيا كان قطاع النشاط الذي تنتمي إليه والمجالات الإدارية باختلافها كالخطيط والتنظيم، التوجيه، والرقابة، من أجل تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكن المنظمات من النمو والاستمرار وذلك ما يعرف بالإبداع، والذي أصبح محل اهتمام الكتاب والباحثين خاصة في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة الكونية والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية. وقد أكد العديد من الباحثين والممارسين على أن السلوكيات الأخلاقية والتي يمكن أن تظهر معالمها في المنظمات تنسب لقرارات القائد ومدى قدرته على إدارة عملية التغيير والإبداع من أجل تحقيق أهداف المنظمة في الوقت الذي أصبح فيه الإبداع أمراً ضرورياً وحيوياً بالنسبة للمنظمة وليس أمراً ثانوياً لما له من آثار إيجابية في تحسين أداء العاملين في المنظمات وكذا فاعليته.

وفي هذا الفصل سنتناول مختلف المفاهيم الأساسية ذات العلاقة بالقيادة الأخلاقية والإبداع بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تعرضت للقيادة الأخلاقية والإبداع كل على حدا بالإضافة إلى الدراسات التي تناولت العلاقة بينهما.

## المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الأخلاقية والإبداع.

سنتطرق في هذا المبحث الى عرض المفاهيم الأساسية حول القيادة الأخلاقية وإبداع العاملين، وكذا التركيز على الأبعاد الخاصة بهما، والتي من خلالها يمكن قياسهما.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الأخلاقية:

قبل إستعراض مفهوم القيادة الأخلاقية سنتعرض أولاً تعريف القيادة والأخلاق وأخلاقيات الأعمال.

#### 1. تعريف القيادة:

##### 1.1. القيادة لغة: مشتقة من الفعل قاد، يقود، قيادة، وقوداً.<sup>1</sup>

والقيادة حسب لسان العرب لابن منظور من قاد، يقود، قود، أي يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، والقود من الأمام والسوق من الخلف، ويقال أقاد أي يسعى إليها ويقودها منها، والقيادة هو جمع قائد.<sup>2</sup>

2.1. القيادة اصطلاحاً: لقد اختلف الكتاب والباحثون في تعريف القيادة، حيث تعددت التعاريف المقدمة للقيادة على اختلاف مجالات الاهتمام بها ومن أبرز التعاريف نذكر ما يلي:

يعرف كونتز وأدونيل (Koontz and odonnell): بأن القيادة هي: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لحثهم على المساهمة الفعالة بمجهوداتهم في أداء النشاط التعاوني".<sup>3</sup>

ويعرفها نورتهاس (Northouse) بأن القيادة هي: " عملية توجيهية وتأثيرية على النشاطات والمهام التي تطلب من الأفراد في العمل".<sup>4</sup>

يعرف فيدلر (1996) القيادة على أنها: "تفاعل معقد بين القائد والبيئة الاجتماعية والتنظيمية".<sup>5</sup>

القيادة هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد والأتباع وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي والسياق الثقافي للمحيط وتستهدف حث الأفراد على

<sup>1</sup> <https://www.almaany.com> وتم الاسترجاع يوم 15 افريل 2022، على الساعة 15.30.

<sup>2</sup> ابن منظور، لسان العرب، الطبعة الأولى، دار صادر، لبنان، 2000، ص315.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، مصر، 2005، ص215.

<sup>4</sup> حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص416.

<sup>5</sup> مرجع نفسه، ص316.

تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر من تماسك الجماعة.<sup>1</sup>

ويعرف **ولمان Welman** القيادة بأنها "تلك المجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً".<sup>2</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة بأنها: " عملية التأثير على سلوك الآخرين للوصول الى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة".<sup>3</sup>

## 2. تعريف الأخلاق:

تمثل الأخلاق صفة أساسية في سلوك الأفراد بمختلف شرائحهم واتجاهاتهم وتفاعلاتهم لما لها من انعكاسات إيجابية على الفرد والمجتمع والبيئة، فالأخلاق هي مجموعة من القيم والمعايير التي يعتمد عليها المجتمع للتعبير عن ما هو جيد أو ما هو سيئ، وبين ما هو خطأ وما هو صواب.<sup>4</sup>

والأخلاق من وجهة نظر فلسفية هي المفاهيم الأساسية من الإرادة والحرية والقانون والحقوق والواجبات والمهارة التي تحدد مجازياً وفق الفلسفة العقلية لتأطير الموضوع ذاته.<sup>5</sup>

الأخلاق كذلك هي مجموعة القواعد والأسس التي يجب على الفرد التمسك بها والعمل بمقتضاها حتى يكون ناجحاً في تعامله مع الناس، ناجحاً في مهمته، قادراً على كسب ثقة زبائنه والمتعاملين معه ومع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 20.

<sup>2</sup> شوقي شريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، مصر، 1992، ص 34.

<sup>3</sup> بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري للنشر والتوزيع، 2016، الأردن، ص 5.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014، ص 18.

<sup>5</sup> سعد علي حمود العنزي، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، مؤسسة الوراق، الأردن، 2013، ص 25.

<sup>6</sup> وليد خلف الله دياب، أخلاقيات ممارسات العلاقات التنظيمية، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014،



وتعرف الأخلاق أيضا على أنها سلوك مهني وظيفي يستند الى مجموعة من القيم والأعراف والتقاليد التي يتفق أو يتعارض عليها أفراد مجتمع ما حول ما هو خير، وحق وعدل وتنظيم أمورهم.<sup>1</sup> ويعرف (الطراونة، 2010) الأخلاق بأنها "كل سلوك خير يقوم به الانسان بإرادة خيرة ولغاية خيرة".<sup>2</sup> كما يعرفها (Rue and Byars,1977) أنها "المعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة والواجبات الأخلاقية للفرد".

### 3. تعريف أخلاقيات الأعمال:

ليس هناك تعريف محدد لأخلاقيات الأعمال الا أن غالبية كتاب الإدارة قد ركزوا على الجوانب الأخلاقية التي يجب أن يتمتع بها الإداري. فقد عرفها (Peter Drucker) بأنها "العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية الى الأهداف".<sup>3</sup>

كما عرفت على أنها منهجية تطبيق وممارسة المبادئ والقيم الأخلاقية من قبل الأطراف الثلاثة للمؤسسة المسير (كمصدر من نوع خاص وهو المشرف)، العامل والمؤسسة (كهيئة معنوية)، حيث تهتم الأخلاقيات بمصلحة جميع الأطراف أصحاب المصلحة، أي كل ما هو متعلق بإجراءات وبيانات المؤسسة، قرارات المسير وتعاملات العامل ... الخ.<sup>4</sup>

### 4. مفهوم القيادة الأخلاقية:

اكتسى مفهوم القيادة الأخلاقية أهمية كبيرة خاصة مع الأوضاع التي شهدتها العالم في التسعينيات من طرف الشركات الكبرى، فقد أثار تجدد الفضائح جدلا كبيرا حول أهمية أخلاقيات العمل والمسؤولية الأخلاقية للقائد، حيث تعددت تعاريف القيادة الأخلاقية والتي نذكر من بينها ما يلي:

<sup>1</sup> وليد خلف الله دياب ، المرجع نفسه،ص69.

<sup>2</sup> راضية يوسفى وأمال أيوب، أثر القيادة الأخلاقية في تنمية ابداع الموارد البشرية - دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد12، العدد03، جامعة 20 اوت 1955الجزائر، 2020، ص 88.

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء بن نامة، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم، رسالة ماجستير في إدارة الأفراد وحكومة الشركات، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص 18.

<sup>4</sup> خديجة هاجر دويدي، دراسة مدى تأثير أخلاقيات الأعمال في أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسات اقتصادية جزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر، 2014، ص 25.

عرفت القيادة الأخلاقية حسب (Golly, 1978) بأنها "قدرة القائد على الاحترام، تقييم الأخلاقيات وربطها بالسلوكيات".<sup>1</sup>

كما عرفها (براون وزملاؤه، 2005) أنها "السلوك المناسب معياريا الذي يظهره الفرد من خلال نشاطاته الشخصية وعلاقاته وتعزيز هذا السلوك لدى الأتباع من خلال تعزيز الاتصال ذي الاتجاهين واتخاذ القرارات".<sup>2</sup>

أما (الطراونة، 2010) فعرفها بأنها "التأثير في العاملين لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية وإيجاد المناخ التنظيمي المنتج الذي يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي وبما تسمح به القوانين والأنظمة".<sup>3</sup>

يعرفها (عابدين، 2012) بأنها "إظهار سلوك قيادي ملائم من حيث الالتزام بالمعايير المعتمدة والمقبولة في التصرفات الشخصية والعلاقات بين الأشخاص وترويج ذلك لدى الأتباع والمرؤوسين".<sup>4</sup>

ويعرفها (الكبير، 2016) أنها "التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في تنمية المجتمع وازدهاره عبر تميز القائد بسمات ومهارات وأنماط قيادية وقدرات موقفية ونجاحه في أحداث التوازن في تحقيق مصالح مختلف الأطراف ومراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية".<sup>5</sup>

يعرفها (Show, 2008) بأنها "عملية تنظيم الأفراد وتوجيه الموارد المنظمة بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير المجتمعية وتصنف الأنماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للأفراد".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> نصر الدين قعودة ومنيرة سلامي، أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين\_ دراسة حالة المديرية

لاتصالات الجزائر فرع باتنة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 11، العدد 3، جامعة ورقلة، الجزائر، 2020، ص 301.

<sup>2</sup> وهيبة شيبلي، القيادة الأخلاقية كآلية لعلاج الأمراض التنظيمية في المؤسسات العمومية، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، المجلد 2017، العدد 13، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2017، ص 125.

<sup>3</sup> هند خليفة سالم الصويغي، القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية - دراسة حالة العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر العلمي، ليبيا، 2019، ص 10.

<sup>4</sup> عابدين وآخرون، درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدروها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 28، العدد 2، فلسطين، 2012، ص 337.

<sup>5</sup> أحمد عبد الله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي - دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الجزء 1، دار الملك فهد للطباعة، السعودية، 2016، ص 14.

<sup>6</sup> رائدة هاني محمود العرايضة، مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في التربية، تخصص: الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 110.

تعريف ميشال Michell وآخرون (2016): أن "القيادة الأخلاقية هي القيادة التي توجه عن طريق احترام المعتقدات والقيم الأخلاقية وكرامة وحقوق العاملين ولها علاقة مباشرة بمفاهيم مثل: الثقة، الصدق، العدل والانصاف الاحترام، الكاريزما والأمانة".<sup>1</sup>

مما سبق يمكن تعريف القيادة الأخلاقية بأنها القيادة القائمة على ممارسة الفضائل السلوكية والأخلاقية وتطبيقها في التعاملات اليومية لتفعيل عملية التأثير على الأتباع وتحقيق ولأنهم في اطار تحقيق المصلحة المشتركة لجميع الأطراف في المنظمة، فالقائد الأخلاقي يعد الاطار الأخلاقي الذي تتم من خلاله كافة التعاملات اليومية داخل المنظمة والذي يعتبره العاملون صحيح طبيعيا شرط أن يطبق هذه المبادئ في سلوكه اليومي.<sup>2</sup>

### 5. أهمية القيادة الأخلاقية:

يرى (Sakkigha,2015) أن أهمية القيادة الأخلاقية تتمثل في:<sup>3</sup>

- صقل أعلى معايير الأخلاق الشخصية حيث لا يستطيع القائد النشط أن يعيش أخلاقية مزدوجة بعضها يعزى الى حياته الشخصية والبعض الاخر الى العمل؛
- تبني المعايير الأخلاقية في تقييم أداء المنظمة الى جانب معايير الربحية والكفاءة؛
- بناء ثقافة متوازنة تأخذ في الاعتبار متطلبات الكفاءة ومتطلبات الأخلاقيات ونشر قيم النزاهة والتواضع والفضيلة في العمل ومساعدة الآخرين مما يسهم في خلق مناخ أخلاقي في المنظمة؛
- دعم الاستقرار والعدالة والرضا لجميع الأفراد العاملين؛
- زيادة ثقة الفرد في نفسه والمنظمة التي يعمل بها والمجتمع الذي ينتمي اليه مما يؤدي الى الحد من الخوف والقلق بين الأفراد العاملين؛
- توفير بيئة مواتية لروح الفريق وزيادة الإنتاجية، مما يعود بالنفع على الجميع؛
- الحد من حدوث الأخطار لأن النزاعات والخلافات وعدم الامتثال للقوانين من قيم غير أخلاقية والمبدأ هو الالتزام بالقيم الأخلاقية التي تمنع حدوث هذه الأخطار.

<sup>1</sup> سعاد بعجي وعبد الله خبايا، درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين-دراسة حالة وحدة خدمات ما بعد البيع - كوندور-، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور، الجزائر، 2014، ص 148.

<sup>2</sup> راضي يوسف وأمال يوب، مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>3</sup> عبد الحمد فدعم وألاء عبد الموجود العاني، تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية- دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الأهلية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 39، العدد 125، جامعة الموصل، العراق، 2020، ص 118.

وتكمن أيضا أهمية القيادة الأخلاقية في:<sup>1</sup>

- العمل على تشجيع العلاقات ما بين العاملين في الوحدة الواحدة؛
- تنمية روح الالتزام والولاء المهني بين أفراد المهنة؛
- تحديد معايير الكفاءة والفعالية في تنفيذ الخدمة وتقديمها للجمهور؛
- تعيين مستوى مسؤولية الأفراد عما يقومون به ومن نتائجهم اذ تتاح الحماية الكاملة لأفراد المهنة من تعسف أو اعتداء عليهم.

كما تظهر أهمية القيادة الأخلاقية من خلال:<sup>2</sup>

- اظهار السلوك المناسب من خلال الإجراءات والعلاقات الشخصية وتعزيز هذا السلوك بين الأتباع من خلال الاتصالات الثنائية الاتجاه ومن خلال التعزيز وإتخاذ القرارات؛
- هي الغرض العملي للسلوك المناسب بشكل طبيعي من خلال السلوك الشخصي والعلاقات التفاعلية؛
- التأثير على الأفراد العاملين من خلال تحقيق الكفاءة والفاعلية وخلق مناخ تنظيمي منتج تسود فيه المعاملات ضمن إطار أخلاقي وحسب ما تسمح به القوانين والأنظمة؛
- أن القيادة الأخلاقية تسهم في استخدام القيم الأخلاقية وتساعد في اختيار البدائل المناسبة لحل المشكلات التي تواجه صناع القرار.

## 6. خصائص القيادة الأخلاقية:

تؤكد القيادة الأخلاقية على كيفية إستخدام القادة لسلطاتهم الاجتماعية خاصة في القرارات التي يتخذونها وطرق التأثير على الآخرين، وحسب المراجعة الشاملة التي أجراها ReSick and all فقد حددت السمات الرئيسية للقيادة الأخلاقية بست سمات يقدر بأنها تميز القائد الأخلاقي عن غيره والتي يمكن ذكرها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- **الشخصية والنزاهة:** يشير مصطلح الشخصية الى النوايا والخصال التي تمثل الأساس الأخلاقي للسلوك كما أن الشخصية لا بد أن تميل الى التواضع والولاء والكرم والالتزام بالفضيلة في كل الظروف، أما مصطلح النزاهة فهو عنصر أساسي في الشخصية والتي تستلزم الانخراط في السلوك الصحيح أخلاقيا بغض النظر

<sup>1</sup> العتيبي واحمد بركي مبارك، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، مذكرة ماجستير، تخصص: الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013، ص 85.

<sup>2</sup> عبد الحمد فدعم وألاء عبد الموجود العاني، مرجع سبق ذكره، ص118.

<sup>3</sup> نصر الدين قعودة ومنيرة سلامي، مرجع سبق ذكره، ص ص 301-302.

عن الضغوط الخارجية، فالنزاهة أمر مهم في إثارة الشعور بالثقة في القائد وأمر مهم لقبول رؤى وأهداف القائد فهي عنصر مباشر في القيادة الأخلاقية.

• **الوعي الأخلاقي:** هو القدرة على إدراك المسائل الأخلاقية التي تستحق النظر فيها والتي يكون لها أثر على التابعين، ويمكن للقائد الأخلاقي أن يظهر الوعي الأخلاقي من خلال الاهتمام بالصالح العام وكذا الاهتمام بتأثير كل من الوسائل المعتمدة والغايات المرغوبة.

• **التوجه نحو المجتمع والناس:** من خلال التركيز على خدمة المصالح العامة نظرا لأن مفهوم الأخلاقيات يهتم أساسا بالمصالح العامة من خلال اظهار القائد للسياسة التي تمكن من اختيار ما هو مقنع، وكذلك تقديم الاثار والذي يوفر الأساس الأخلاقي للقادة والذي يهدف الى الانخراط في سلوكيات تهدف الى مساعدة الآخرين دون توقع أي مكافئة خارجية.

• **التحفيز:** يحفز القادة الأخلاقيون الأتباع من أجل وضع مصالح المجموعة في مقدمة اهتماماتهم وذلك من خلال الهام الأتباع وجعل القائد قدوة لهم والذي يضمن الالتزام من أجل تحقيق أهداف المجموعة.

• **التشجيع والتمكين:** يعمل القادة الأخلاقيون على تمكين وتشجيع اتباعهم حتى يكتسبوا الشعور بالكفاءة الشخصية التي تبني ثقة الأتباع بأنفسهم وتحسن من فعاليتهم الذاتية.

• **إدارة المسافة الأخلاقية:** والتي تتضمن وضع معايير وتوجهات السلوك الأخلاقي للأتباع، بحيث أن القادة الأخلاقيون يسعون الى وضع معايير السلوك الأخلاقي ويحملون الأتباع مسؤولية الالتزام باستخدام عام المكافئات والعقاب.

## 7. أبعاد القيادة الأخلاقية:

القيادة الأخلاقية لها عدة أبعاد، وقد اختلف المفكرون الباحثون في تحديدها، بحيث تستخدم بشكل مباشر وغير مباشر في نجاح المنظمة واستمراريتها ومن أهمها:

2.7. **توافر السلوك الأخلاقي:** إذ لا بد من ممارسة السلوك الأخلاقي في الحياة الشخصية وفي العلاقات العامة بالفرد، وفي المنظمة التي يعمل بها، تتوافر السلوك الأخلاقي ضروري لنجاح الفرد بصفته قائد في المنظمة.<sup>1</sup>

وأشار (هاوس، 2006) الى أن القائد الإداري يجب أن يولي اهتمام بالمبادئ الرئيسية كالاحترام وأن تلتزم الفعالية والنزاهة واحترام الآخرين والأمانة وتقدير أفكار التغيير وأن يعطيهم اهتمام كافي وأن يحسبهم بالمساواة، وأن يهتم القائد بقضايا العدالة والتي يجب أن تكون محور لاتخاذ القرارات والمساواة عند توزيع المكافآت والحكمة في توحيد العقوبات، أما بالنسبة لموضوع الصدق فإن القائد الأخلاقي يجب أن يكون

<sup>1</sup>فائزة بعيش وبن ندير نصر الدين، القيادة الأخلاقية كمدخل في تفعيل مكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 15، العدد 21، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2019، ص 412.

متحملاً بالصدق وراضاً لأي شكل من أشكال الكذب وعدم الأمانة التي تقود إلى العديد من النتائج غير المرغوبة كانهدام الثقة للقائد، إذ يجب عليه أن يتحلى بالقيم الأخلاقية والأخلاق والتسامح والنزاهة<sup>1</sup>

**2.7. ممارسات السلوك الأخلاقي :** إن الاهتمام بالأخلاقيات من قبل القائد سوف يساهم في مساعدة العاملين على الإحساس بالثقة والتصرف الصحيح اتجاه كل ما يحدث وفق هذه الأخلاقيات التي يحملها القائد فهذا يؤدي بدوره إلى الحد من اضطرابات العمل وممارسة أخلاقيات العمل، كما إن اهتمام القائد بإدارة الأخلاق سوف يعزز من صورة المنظمة لدى المجتمع عن طريق تعزيز العلاقات، فمراعاة الجوانب الأخلاقية من قبل أي منظمة سوف يعكس صورة إيجابية لها لدى أذهان العامة، وسوف ينظر إليها من قبل الناس على أنها تعطي قيمة كبيرة للأفراد تفوق اهتمامها بالربح<sup>2</sup>.

إذ أن العاملين في المنظمة يتعلمون القيم والمعتقدات والأهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد وإذا ينبغي على القائد أن يجعل الأخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة، من خلال ممارسة السلوك الأخلاقي في حياته الشخصية أو في المنظمة أو في علاقاته، أما بخصوص أهم ما يميز سلوكيات وممارسات القائد الأخلاقي هي: أن يتجنب أذى الآخرين ويحترم حقوقهم وأن لا يكون كاذباً، وأن يلتزم بما يتعهد به ويطبق القوانين ويمنع الأذى عن الآخرين ويساعدهم في احتياجاتهم ويكون عادلاً في كل سلوكياته<sup>3</sup>.

### 3.7. تعزيز السلوك الأخلاقي: يمكن تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال ما يلي<sup>4</sup>:

- التصرف أخلاقياً وتوفير نظام مكافآت يعزز السلوك الأخلاقي؛
- مراقبة العاملين ومعاقبة الذي يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية؛
- تطوير مدونات أخلاقية قيمة؛
- توفير التدريب الأخلاقي.

<sup>1</sup> عذراء محسن عبد، دور القيادة الأخلاقية في تقليل الصمت التنظيمي بحث استطلاعي آراء عينة من العاملين في مديرية ماء الأنبار، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 48، الجزائر، 2019، ص 277.

<sup>2</sup> عذراء محسن عبد، مرجع سابق، ص 278.

<sup>3</sup> فاطمة قهيري وسعيدة ضيف، أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 1، جامعة زيان عاشور، الجزائر، 2020، ص 85.

<sup>4</sup> لبنى محمد رشدي الصريع، القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير، تخصص: الإدارة والقيادة التربوية، جامعة القدس، فلسطين، 2020، ص 17.



إن القرارات الاستراتيجية التي يتخذها قائد المنظمة لها دور كبير في تعزيز الوعي في أن هذه القرارات هي قرارات تحمل في طياتها بعد أخلاقي، لهذا يتعين على المنظمة توفير مناخ مؤسسي يؤكد للموظفين أهمية الأخلاق حيث أن القيام بذلك يتطلب ثلاثة خطوات وهي كالتالي<sup>1</sup>:

- يجب على مدير المنظمة استخدام موقعه القيادي لأجل تجسيد القيم الأخلاقية ضمن المتطلبات الرئيسية التي يجب التركيز عليها.
- من الضروري ان تكون القيم الأخلاقية موجودة ضمن رسالة المنظمة.
- يجب على القادة مباشرة ممارسة القيم الأخلاقية بصورة تطبيقية.

### المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الإبداع

سنتطرق في هذا المطلب الى المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغير الإبداع بالتعرض لمفهومه، أهميته، ابعاده ومعيقاته.

#### 1. مفهوم الإبداع:

قبل التطرق الى التعاريف التي تناولها الباحثين، نعرض فيما يلي التعريف اللغوي للإبداع.

##### 1.1. تعريف الإبداع لغة:

مشتق من فعل أبداع وبداع الشيء او ابتدعه أي انشاه وبداه أولاً والبداع الشيء الذي يكون أولاً، قال الله تعالى {قل ماكنت بدعا من الرسل} أي ماكنت اول من أرسل<sup>2</sup>.

##### 2.1. تعريف الإبداع اصطلاحاً:

ان وضع تعريف واحد للإبداع ليس بالأمر الهين على الاطلاق نظرا لارتباط هذا الأخير بالعمليات الفكرية او الذهنية المختلفة التي يتم استخدامها من قبل علماء النفس. لذا سنكتفي بعرض مجموعة من تعاريف لبعض الكتاب.

ينسب مصطلح الإبداع الى النمساوي "Schumpeter Joseph" منذ 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع، حيث يعرفه بأنه "النتيجة الناجمة من انشاء طريقة او أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج او كيفية

**تعريف تورانس (Torrance, 1972)** عرف الإبداع بأنه "عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام ونقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن الحلول وازافة فرضيات واختيارها وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول الى نتائج جيدة تقدم للأخرين"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>عذراء محسن عبد، مرجع سابق، ص278.

<sup>2</sup>ابن المنظور، مرجع سابق ذكره، ص 229.

<sup>3</sup>اسامة خيري، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار راية لنشر وتوزيع، الأردن، 2013، ص233.

**تعريف دراكر (Drucker)** عرفه بأنه " التطوير المستمر للقديم عن طريق الجديد، بهدف تقديم بعض الأشياء التي تكون أفضل".<sup>1</sup>

**تعريف فتحي جروان (1998):** الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن ان ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتائج اصيلة ومفيدة للفرد او الشركة، او المجتمع او العامل.<sup>2</sup>

**تعريف جليفرود (Guilford, 1986)** عرفه بأنه "سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير و المرونة و الاصاله و الحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة و ايضاحها بالتفصيلات او الاسهاب".<sup>3</sup> ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج ان الإبداع عبارة عن أفكار جديدة غير مطروحة سابقا، تعتمد على القدرات الشخصية للفرد، ونتاج تفاعله مع البيئة العامة والخاصة المحيطة به وان الأفكار الإبداعية هي عملية منظمة تبدأ من تطوير العمليات والسياسات وتنتهي بمعدات والتدريب.

## 2. خصائص الإبداع:

هناك مجموعة من الخصائص التي يتكون منها الإبداع:<sup>4</sup>

- ان الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فالإبداع ليس حكرا على الافراد، وليس عملية فردية بالضرورة، بل تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، ويتأكد ذلك في الوقت الحاضر اذ يبدو الإبداع الجماعي او المؤسسي أكثر امكانية ووجودا بحكم الظروف والظواهر والمتغيرات التي يعيشها الانسان وتتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج الى جهود عظيمة و إمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها الوصول الى نتائج ابداعية حولها.

- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، فالإبداع ليس حكرا على الخبراء والعلماء والاختصاصيين. لذلك فان مهمة إدارة أي منظمة ان تعي هذه الحقيقة وتعمل على تنمية روح الإبداع لدى العاملين، وان تعمل على فتح المجال امام أي بواذر إبداعية وتقوم بتوظيفها في اطر مؤسسية ترعاها وتطورها.

- ان الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تطويره، حيث تؤكد الدراسات العلمية على انه يمكن تكوين الاستعدادات المبدعة وتطويرها مما يمكن كل الأشخاص العاقلين ان يكونوا مبدعين، ولكن هذا بالطبع لا يعني نفي العوامل الوراثية، بل ان هذه العوامل هي الأصل، ولها تأثير كبير في تنمية

<sup>1</sup> فارس قريني، الشيخ الداوي، (إبداع المفتوح: مقارنة جديدة للمؤسسة بين حتمية التنبؤ وتحديات تطبيقها مؤسسيا عرض لبعض التجارب الدولية)، مجلة الباحث، المجلد 21، العدد 01، الجزائر، 2021، ص 365.

<sup>2</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 6.

<sup>3</sup> قاسم حسين صالح، الإبداع وتدوق الجمال، دار الدبلة، الأردن، 2007، ص 8.

<sup>4</sup> محمد سعد فهد المشوط، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط،

الاستعدادات الإبداعية وهي التي تعطي الإبداع نوعية مميزة الى حد كبير وخاصة في المجالات والأنشطة التي تحتاج الى استعدادات خاصة.

### 3. أهمية الإبداع:

تظهر أهمية الإبداع في المجالات الآتية:<sup>1</sup>

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية.
- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.
- يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
- يسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.

### 4. أبعاد الإبداع:

تتمثل ابعاد الإبداع في الاستعدادات العقلية التي يجب توفرها في الأشخاص القادرين على التفكير الإبداعي، ومن أهمها ما يلي:

**1.4 الطلاقة:** هي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين، خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري، حيث تكون قدرة المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي، فالطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.<sup>2</sup>

ويمكن تقسيم الطلاقة الى<sup>3</sup>:

أ. **طلاقة الكلمات:** هي السرعة في إنتاج الكلمات، أو الوحدات للتعبير وفقا لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.

<sup>1</sup> زوهير الجراح، دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 19، العدد 31، الجزائر، 2015، ص 84.

<sup>2</sup> وضاح عبد الفتاح عوده الخياري، أثر القوة التنظيمية على ابداع العاملين، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة الاعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015، ص 101.

<sup>3</sup> عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، تخصص : إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2017، ص 34

ب. **طلاقة التعبير:** وهي قدرة التعبير عن الأفكار، وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها.

ج. **طلاقة الأفكار:** وهي السرعة في إيراد أكبر عدد من الأفكار في أحد المواقف.

د. **طلاقة التداعي:** وهي السرعة في إنتاج الصور بخصائص محددة المعنى

**2.4. المرونة:**

يقصد بها قدرة الفرد على تغيير وجهة نظره نحو المشكلة التي يعالجها، وذلك بالنظر إليها من زوايا مختلفة، وهي عكس التصلب العقلي الذي يتجه الشخص بمقتضاه إلى تبني أنماط فكرية محددة ليوجه بها مواقفه المختلفة.<sup>1</sup> وللمرونة مظهران هما:

أ. **المرونة التلقائية:** وهو اعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف.

ب. **المرونة التكيفية:** وتعني التوصل الى حل مشكلة، او موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف.

**1.1. الأصالة** يقصد بها ان الشخص المبدع ذو تفكير اصيل، اي انه لا يكرر أفكار المحيطين به، ومعايير الحكم على الفكرة بالأصالة في عدم خضوعها للأفكار المتداولة والمتعارف به وخروجها عن التقليد وتميزها وتمييزها. أي انه كلما زادت درجة شيوع الفكرة وخروجها عن نمط التقليدي زادت درجة اصالة الفكرة والإتيان بأفكار وحلول للمشكلة او المشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرين شريطة ان تكون مفيدة وعلمية وعملية.<sup>2</sup>

**2.1. الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودهم في الموقف أو بمعنى آخر يقصد بالحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة ازدادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة. وهناك من يراها بأنها قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفا معينا ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج إلى حل في حين يصعب على الآخرين تبين هذا.<sup>3</sup>

**5. معوقات الإبداع:**

<sup>1</sup>- هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012/2011، ص 39.

<sup>2</sup>- حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2003، ص 35.

<sup>3</sup>- عذاري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص 499.

يمكن تصنيف العوامل والقوى التي تقف عائقاً أمام الإبداع وتطويره إلى عوامل فردية وتنظيمية وثقافية واجتماعية وسنناقش هذه العوامل باختصار.

### 1.5. المعوقات الشخصية (الفردية): مناهم المعوقات الفردية ما يلي:<sup>1</sup>

- إعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً
- الخوف من تحمل المسؤولية
- السعي لأن يكون الفرد عملياً جداً
- البحث عن حلول تتبع قواعد محددة
- انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له
- شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه لا قيمة له
- الخوف من الفشل

2.5. **المعوقات البيئية:** هي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، وعدم توفر المكان المناسب، واكتظاظ المكان وعدم تأييد الزملاء للأفكار، ووجود رئيس دكتاتوري لا يقدر الأفكار المبدعة، وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي.<sup>2</sup>

3.5. **المعوقات التنظيمية:** وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية، أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب ألا تناقض التوقعات الرسمية في المنظمة، وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديداً قل مجال الإبداع، وصغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف أو العامل كل خطوات العمل وتفاصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.<sup>3</sup>

4.5. **المعوقات المالية:** حيث أن عملية الإبداع تحتاج إلى أموال كبيرة تستثمر في خدمة المبدعين وهو الذي قد لا يتوفر لدى الكثير من منظمات الاعمال، لأن كثيراً من منظمات المعاصرة تعاني من شح في الموارد المالية وما الأزمة المالية الحالية في العالم أكبر دليل.<sup>4</sup>

5.5. **المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية:** قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن بعض

<sup>1</sup>- حسين حريم، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار جامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 305.

<sup>2</sup>- محمد كريمو حسني سعيد خلفي، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة الاعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010، ص 44.

<sup>3</sup>- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 402.

<sup>4</sup>- أسماء رتيمي ورحيمة غضبان، معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة في ابتكار المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 03، العدد 08، جامعة البليدة، الجزائر، 2017، ص 103.

المؤسسات والسياسات (مثلا التعليمية والعائلية) قد لا تشجع على الإبداع، وكذلك فان الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملاً ميسراً ومساعداً في تعزيز الإبداع وتنميته.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>- حسين حريم، " مرجع السابق "، ص 316.

## المبحث الثاني: الأديبات التطبيقية للدراسة

### المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الأخلاقية

في هذا المطلب نستعرض بعض الدراسات السابقة للقيادة الأخلاقية باللغة العربية ثم باللغة الأجنبية.

#### 1. الدراسات باللغة العربية

##### 1.1. دراسة يحيى سجي (2010) بعنوان:

"درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم"<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وتكونت مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الحكومية في الضفة الغربية والبالغ عددهم 12056 معلما ومعلمة، وتم اختيار العينة بطريقة طبقية عشوائية، حيث كانت عدد أفراد العينة ما نسبته 11% موزعين في المدارس الحكومية الثانوية بالضفة الغربية واستخدمت الباحثة الاستبانة لجمع البيانات ومن أهم نتائج الدراسة:

أن درجة التزام مديري المدارس الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمي مدارسهم كانت كبيرة جدا حيث احتل مجال أخلاقيات المدير نحو المهنة المجال الأول واحتل مجال أخلاقيات المدير نحو المعلمين المجال الأخير.

وقد بينت الدراسة ما يلي:

هناك فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور ولتغير سنوات الخبرة ولصالح الفئة الأقل من 6 سنوات ولصالح المديرين في درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية. كما ولا توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

<sup>1</sup> سجي يحيى، درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة إدارة المدرسة من وجهة نظر معلمي مدارسهم، رسالة ماجستير تخصص: إدارة التربية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2010.

## 2.1. دراسة بوعباس فوزية (2010) بعنوان:

"درجة التزام رؤساء الاقسام العلمية بأخلاقيات العمل الاداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الاعضاء أنفسهم"<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة التزام رؤساء الاقسام العلمية بأخلاقيات العمل الاداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الاعضاء أنفسهم في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقد اختارت عينة الدراسة طبقية عشوائية مكونة من 355 مفردة من مجتمع البحث وكانت من أهم نتائج الدراسة:

أن درجة التزام رؤساء الاقسام العلمية بأخلاقيات العمل الاداري في كليات الهيئة العامة كما يراها الاعضاء كانت مرتفعة ولجميع المجالات وكشفت الدراسة عن:

وجود علاقة ذات دلالة احصائية في درجة التزام رؤساء الأقسام العملية في مجال العلاقة مع أعضاء الهيئة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مجال الخصائص الشخصية تبعا لمتغير الجنس

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين درجات التزام رؤساء الاقسام بأخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي لأعضاء هيئة التدريس.

## 3.1. دراسة العرايضة رائدة هاني (2012) بعنوان:

" مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين"<sup>2</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة مدير المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية، وعلاقتها بمستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، استخدمت

<sup>1</sup> فوزية بوعباس وعباس يوسف، درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010.

<sup>2</sup> رائدة هاني محمد العرايضة، مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.



الباحثة المنهج المسحي الارتباطي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (351) معلم او معلمة، بنسبة 9% اختيروا بطريقة العشوائية من مجتمع الدراسة البالغ (3764) معلم او معلمة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتطلبها الدراسة وقد تولت الدراسة الى عدة نتائج، من أهمها ان مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين كان متوسطا، كما ان هناك علاقة إيجابية ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ ) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان للقيادة الأخلاقية ومستوى ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية.

#### 4.1. دراسة نور احمد أبو علبة (2013) بعنوان:

" القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين<sup>1</sup>."

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديريهم وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من 366 معلما ومعلمة، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة وهي من اعداد الباحثة تتكون من 31 عبارة موزعة على أربعة أبعاد مجالات هي : سمات العلاقات الشخصية، سمات العمل الاداري والفني، العمل العرقي الجماعي، العمل الانساني في المعاملات، واستبانة الولاء التنظيمي من اعداد الباحثة وتتكون من 27 عبارة موزعة على ثلاثة مجالات هي : الايمان بالعمل، الاستعداد بالعمل، الاعتزاز بالعمل.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

درجة تقدير المعلمين للقيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث بمحافظة غزة كانت كبيرة عند وزن نسبي 84.7% وترتبت مجالات استبيان القيادة الأخلاقية كما يلي:

حيث جاء مجال سمات العمل الإداري والفني في أقل مراتب القيادة الاخلاقية بوزن نسبي 86.9% يليه مجال الحس الانساني في المعاملات بوزن نسبي 84.9% ثم يليه مجال سمات العلاقات الشخصية بوزن نسبي 83.7% وأخير يأتي مجال العمل الفريق الجماعي بوزن نسبي 83.1%.

<sup>1</sup> نور محمد احمد أبو علبة، القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير، تخصص: أصول التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2015.

فيما كانت درجة تقدير معلمي وكالة الغوث لمستوى ولأنهم التنظيمي كبيرة بوزن نسبي 87.4% وترتبت مجالات استبيان الولاء التنظيمي كما يلي:

جاء مجال الايمان بالعمل في أعلى مراتب الولاء التنظيمي بوزن نسبي 90.2% ثم يليه مجال الاستعداد للعمل بوزن نسبي 87.4% وأخيرا جاء الاعتراز بالعمل كمعلم بوزن نسبي 84.9%.

وقد تبين ما يلي :

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطي درجات تقديرات افراد العينة لممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المنطقة التعليمية، سنوات الخدمة.

توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطي درجات تقديرات افراد العينة لممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي على مجالات: سمات العمل الاداري والفني، الحس الانساني في المعاملة والدرجة الكلية لاستبانة القيادة الأخلاقية، وكانت هذه الفروق لصالح حملة الديبلوم.

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطي درجات تقديرات افراد العينة لممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس تعزى لمتغير الجنس.

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين متوسطي درجات تقديرات افراد العينة لممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس تعزى لمتغير العمر في مجال الاعتراز بالعمل كمعلم والدرجة الكلية لاستبيان الولاء التنظيمي لصالح الفئة العمرية أكثر من 40 سنة وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الديبلوم وتبعاً لمتغير المنطقة التعليمية لصالح غرب غزة.

### 5.1. دراسة الهندي محمد (2013) بعنوان:

"درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم بغزة"<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين ودرجة تمكين معلمي المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم في ضوء متغيرات الدراسة (النوع، التخصص، عدد سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية) والكشف عن العلاقة

<sup>1</sup> محمد الهندي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم بغزة، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2013.

بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين معلمهم واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 379 معلماً ومعلمة وتكونت أداة الدراسة من إستبانتين الأولى لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية وتكونت من 41 فقرة مكونة من المجالات الأربعة التالية (الخصائص الشخصية، الصفات الإدارية، العمل بروح الفريق والعلاقات الانسانية) أما الثانية فكانت لقياس درجة تمكين المعلمين وتكونت من 60 فقرة موزعة على ستة مجالات

وكانت من أهم نتائج الدراسة:

أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت بدرجة منخفضة بوزن نسبي 83.37%.

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في المجالات (الخصائص الشخصية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الانسانية)، تعزى لمتغير النوع عدا مجال العمل بروح الفريق وكانت الفروق لصالح الذكور.

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة في جميع المجالات (الخصائص الشخصية، الصفات الإدارية الأخلاقية، العلاقات الانسانية)، تعزى لمتغير المنطقة التعليمية ولصالح شرق الغزة.

كما وقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين عاملهم.

#### 6.1. دراسة العتيبي واحمد بركي (2013) بعنوان:

"درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت"<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة المعلمين في دولة الكويت، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي وقد اختير عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية حيث بلغ عددها 256 معلماً ومعلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة الشريفي والتتج، ومن أهم نتائج الدراسة:

أن الدرجة الكلية للقيادة الأخلاقية والقيم التنظيمية للمديرين من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة

<sup>1</sup>أحمد بركي مبارك العتيبي، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، مذكرة ماجستير في التربية، تخصص: الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الجنس

توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغير الخبرة وكانت الفروق لصالح من هم أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات عند مقارنتها مع فئة من 5 الى 10 سنوات.

### 7.1. دراسة العنقري عبد العزيز (2014) بعنوان:

"أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة"<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة الى التعرف على أبعاد القيادة الأخلاقية للمديرين وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ عددها 318 مفردة، وقد توصل الباحث الى مجموعة من النتائج أهمها:

إرتفاع المتوسط العام لأبعاد القيادة الأخلاقية (الادارية، الشخصية، والعلاقات الانسانية).

إرتفاع المتوسط الحسابي لأبعاد التميز التنظيمي في المحافظة التابعة لإمارة مكة المكرمة.

وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز التنظيمي في المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة.

### 8.1. دراسة العفيفي بسام (2016) بعنوان:

"الممارسات الأخلاقية ودورها في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"<sup>2</sup>.

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الممارسات الأخلاقية ودورها في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبلغت عينة الدراسة 332 مفردة وكان من أهم نتائج الدراسة:

<sup>1</sup> عبد العزيز العنقري، أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية على المحافظات التابعة لإمارة مكة المكرمة، جامعة الطائف، 2014.

<sup>2</sup> بسام العفيفي، الممارسات الأخلاقية ودورها في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016.

وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ذات دلالة احصائية بين السلوك الفردي الأخلاقي والقيادة الأخلاقية والثقافة الاخلاقية والالتزام التنظيمي

وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية بين الممارسات الأخلاقية والالتزام التنظيمي

وجود فروق ذات دلالة احصائية في الممارسات الاخلاقية ومستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير نوع الوظيفة والمؤهل العلمي والجنس باستثناء متغير السلوك الفردي الأخلاقي حيث كانت هناك فروق لصالح الاناث.

## 2. الدراسات الأجنبية:

### 4.2. دراسة: (Karskose , Trgout,2007) بعنوان:

#### "High School Teachers' Perceptions Regarding Principals' Ethical Leadership in Turkey"<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات العاملين تجاه القيادة الأخلاقية للمدراء، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (416) معلما ومعلمة تم اختيارهم عشوائيا من مجموعة من المدارس للقيادة الثانوية في إحدى المقاطعات التركية في أنقرة، واستخدمت الدراسة مقياس مطورا للقيادة الأخلاقية يسمى (ELS) والذي وضعتها يلماز (2006) في جمع البيانات لتحديد آراء المشاركين، وأشارت النتائج إلى أن المعلمين يرون أن مديريهم يظهرون سلوكا أخلاقيا عاليا جدا في مجال الإدارة و في مجال التواصل بنسبة %86 كما وأظهرت النتائج أن المعلمين يرون ان مدرائهم يظهرون سلوكا مناسبا في مجال المناخ الإنساني بنسبة (%76).

<sup>1</sup> Karakous Trgout, High school teachers perception regarding principals ethical leadership in turkey,asia pacific review,vol 08,No 03, turketurkey,2007.

## 2.2. دراسة (Bowers T,2009) بعنوان:

**"Connection Between Ethical Leadership Behavior and Collective****Efficacy Levels as Perceived by Teacher"<sup>1</sup>**

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين ممارسة القيادة الأخلاقية ومستويات الكفاءة في المدارس من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (209) معلم واستخدمت الملاحظة كأداة للقياس، وقد قامت الدراسة ببحث أوجه الصلة بين خصائص المعلم وتصورات قيادة المشرف الأخلاقية والفعالية الجماعية في المدرسة، وكان من النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يوجد علاقة قوية بين ممارسة سلوك القيادة الأخلاقية والكفاءة الجماعية للمعلمين، وأكدت الدراسة على أن هناك عدة عوامل تؤثر في تلك الكفاءة، وكان في مقدمة تلك العوامل خصائص المعلمين، وطبيعة المدرسة هل هي مدرسة خاصة أو عامة.

## 3.2. دراسة (Borcher ,D.M 2011) بعنوان:

**Amita model of Ethical Behavior : An Empirical Examination of ethical leadership. Ethical identity Ethical climate and Emotions on unethical work Behavior<sup>2</sup>.**

هدفت الدراسة الى وضع نموذج للسلوك الأخلاقي في المنظمات التي تجمع بين المتغيرات الفردية مثل: الهوية الأخلاقية والعواطف مع المتغيرات الظرفية مثل: الثقافة التنظيمية والقيادة الأخلاقية للشرح والتنبؤ بالأعمال غير الأخلاقية وتأثير المتغيرات الفردية والظرفية على سلوك العمل غير الأخلاقي مثل السلبية والعنصرية والتعامل بعنف في أماكن العمل.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : أن المتغيرات الفردية والظرفية تؤثر الى حد كبير في السلوكيات السلبية والعنصرية والتسلط في مكان العمل وأن القيادة الأخلاقية هي المؤثرة سلبا على كل من السلوكيات العدوانية والسلبية في مكان العمل وأن سلوكيات العمل غير الأخلاقية تختلف بشكل ملحوظ مع الفرد ومواقفه والمناخ التنظيمي واختلاف الهوية الاخلاقية الشخصية، وأن هناك علاقة بين مشاعر الازدراء والسلوكيات العدوانية السلبية والعنف، وأن المنظمات التي تفشل في ايجاد معايير أخلاقية قد تواجه

<sup>1</sup> Bowers, T. Connection Between Ethical Leadership Behavior & Collective Efficacy Levels as Perceived by Teacher, (Unpublished PhD. Thesis), Ashland University, Colleague Education. USA, 2009.

<sup>2</sup> Borcher, D. M., (A meta-model of ethical behavior: An empirical examination of ethical leadership, ethical identity, ethical climate and emotions on unethical work behavior (Unpublished PhD thesis), Saint Louis University, 2011.

المزيد من سلوكيات العمل غير الأخلاقية من المنظمات التي ترسم بوضوح المعايير الأخلاقية أو العواقب المترتبة عن الانحراف عنها.

#### 4.2 .دراسة (Algharaibeh. Albdareen2015) بعنوان :

**Organizational justice and its impact on the commitment of faculty members to work ethics ; Empirical study on private universities on north provinces.<sup>1</sup>**

هدفت الدراسة الى معرفة أثر العدالة التنظيمية على الالتزام عضو الهيئة التدريسية بأخلاقيات العمل في الجامعات الخاصة في المحافظات الشمالية الأردنية الخاصة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 300 عضو وكان من أهم نتائج الدراسة:

أن هناك تأثير كبير للعدالة التنظيمية المتمثلة في: (العدالة التوزيعية، العدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية) على الالتزام بأخلاقيات العمل، كما وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن العدالة التنظيمية مطبقة بشكل كبير في الجامعات الأردنية الخاصة.

#### المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع.

في هذا المطلب نستعرض بعض الدراسات السابقة حول الابداع باللغة العربية ثم باللغة الأجنبية .

##### 1. الدراسات باللغة العربية:

##### 1.1 .دراسة (حاتم علي حسن رضا، 2003) بعنوان:

"الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة".

هدفت هذه الدراسة ال التعرف على علاقة الابداع الإداري بالأداء الوظيفي، استخدم الباحث المنهج الوصفي وبلغ عدد افراد العينة (145) ضابط وعدد ضباط الصف (173) من رتبة وكيل رقيب الى رتبة رئيس رقباء ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة) للإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الإداري.
- أن العاملين يعتمدون على قدراتهم الخاصة إضافة إلى المعلومات المتاحة لهم للكشف عن المخالفات وما قد يسببها للأمن.
- يساهم الإبداع الإداري في رفع مستوى أداء العاملين.

<sup>1</sup> Algharaibeh, S. Albdareen . R. Organizational justice and its Impact on the Commitment of Faculty Members to Work Ethics :Empirical Study on Private Universities in North Provinces ,European journal of business 2015.

- يتم اعتماد أساليب إدارية تصنف ضمن أساليب الإبداع.

2.1. دراسة محمد بن علي بن حسن الليثي (2004) بعنوان:

"الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري"<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت العينة من (115) مديرا من مدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة، وتمثلت متغيرات الثقافة التنظيمية في (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة، ثقافة العمليات، ثقافة المهمة، ثقافة الدور) بينما تمثلت أبعاد الإبداع الإداري في (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، تحليل المخاطرة، الخروج عن المألوف).

وتوصلت الدراسة إلى:

- الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.
- أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا والليسانس.

3.1. دراسة (محمد عجيلة، 2005) بعنوان:

"الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع في المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، تخصص: الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة ام قري، السعودية، 2007.

<sup>2</sup> محمد عجيلة، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية، رسالة ماجستير، جامعة سعد حلب، الجزائر، 2005.



هدفت الدراسة إلى معرفة الأبعاد الثالث للإبداع صفات ومعوقات ومحفزات حول الإبداع في المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز، ولغرض ذلك تم تصميم استبانة مقسمة لثالث محاور، حيث بلغت عينة الدراسة 23 مفردة وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتميز المديرون والمسؤولون في الوحدة بالانفتاح الداخلي على موظفيهم والخارجي على المواطنين ويتصف مديرو إدارات المؤسسة بالبصيرة الثاقبة والخالقة في تصور الحلول البديلة للمشاكل، التلقائية والمرونة وتشجيع تبادل الرأي؛
- أهم محفزات الإبداع بالمؤسسة انعدام المحسوبية، مكافأة الأفراد على إبداعاتهم وتعامل الإدارة بسهولة مع الإرباك والفوضى والتشويش.
- تمثلت أهم المعوقات في الميزانية المخصصة للوحدة قليلة وال تسمح بالمغامرة للقيام بأية أعمال إبداعية وعدم وجود إدارة متخصصة تهتم برعاية الإبداع .

#### 4.1. دراسة (النتيفات محمد بن عامر 2006) بعنوان:

"المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية"، دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض<sup>1</sup> .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض، والتعرف على درجة المركزية السائدة في بيئة شرطة المدينة حسب وجهة نظر الضباط العاملين. واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وعددهم (160) ضابط من العاملين بشرطة الرياض من رتبة ملازم إلى رتبة لواء.

توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- ارتفاع مستوى الإبداع لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض .
- تدني درجة المركزية السائدة في بيئة شرطة مدينة حسب وجهة نظر الضباط العاملين.
- لا يوجد اختلاف في مستوى الإبداع الإداري للضباط العاملين بشرطة المدينة برجع لمتغير (اختلاف العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الرتبة، سنوات الخدمة).

<sup>1</sup> محمد بن عامر النتيفات، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.

## 5.1. دراسة (توفيق عطية توفيق العجلة، 2009) بعنوان:

"الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي" تمت الدراسة على مديري القطاع العام بوزارات قطاع غزة<sup>1</sup>.

هذه الدراسة هدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي، تم تحليل (305) استبانة وذلك بنسبة (72%) من حجم العينة الأصلي باستخدام برنامج SPSS الإحصائي واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.
- الدعوة للتحرر من التفكير النمطي والنظر إلى الأمور بشمولية وتجاوز الحدود الجامدة للحلول للتوصل إلى حلول إبداعية خلاقة.
- لفت أنظار المعنيين في القطاع العام إلى ضرورة الوعي بقيمة الشخص المبدع وأهمية واكتشاف قدراته وطاقاته واستثمارها.

وقد كانت نتائج الدراسة:

- تتوفر لدى المديرين جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية وهي مرتبة على التوالي حسب الوزن النسبي لها كالتالي (القدرة على التحليل والربط، قبول المخاطرة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الأصالة، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه، الحساسية للمشكلات).
- المتغيرات التنظيمية التالية (الاتصالات الإدارية، البناء التنظيمي، نظام الحوافز، اهتمام الإدارة العليا بالتدريب نمط القيادة، أنظمة وإجراءات العمل) و المرتبة حسب الوزن النسبي لها تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

<sup>1</sup> توفيق عطية وتوفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسات تطبيقية على وزارة قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة إسلامية، فلسطين، 2009.

## 6.1. دراسة (خالد بن صالح الصيدلاني، 2011) بعنوان:

"المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة"<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة المناخ التنظيمي القائم بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها والعلاقة بين المناخ التنظيمي وكفاءة العاملين والرضا الوظيفي والولاء الوظيفي لدى العاملين، وكذلك معرفة دور المناخ التنظيمي المتمثل بالعناصر التالية: (الهيكل التنظيمي، والاتصالات، ونظم وإجراءات العمل، وطرق اتخاذ القرار، والعلاقات الداخلية، والحوافز، وتنمية الموارد البشرية) في تفعيل الإبداع الإداري في اتخاذ القرار، وتحديد العلاقات بين السياسات والممارسات الإدارية بين الإبداع لدى العاملين في إمارة المدينة وأمانتها. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على المسح الشامل حيث شملت عينة الدراسة 230 موظفاً من مجتمع الدراسة الذي يتكون من 1036 موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى ضعف مستوى الإبداع الإداري رغم وجود رغبة في تحمل المسؤولية الإدارية، وعدم إعطاء المسؤولين مزيداً من الصلاحيات الإدارية لممارسة طريقة الأداء المناسبة، انسجام الهيكل التنظيمي وملاءمته لأهداف المنظمة، ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، ضعف نظام الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي مع غياب عنصر العدالة، مستوى التدريب في كلا الجهازين اقل من متوسط مع وجود الرقابة فيهما، وهذا بدوره أدى إلى ضعف مستوى الإبداع في إمارة المدينة وأمانتها.

## 7.1. دراسة بسام بن مناور العنزي (2014) بعنوان:

"الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض"<sup>2</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية وتكونت العينة من (454) من موظفي المؤسسات العامة بمدينة الرياض. وتمثلت أبعاد الثقافة التنظيمية في (القوة، الصفة، المكافأة، الفاعلة، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، القانون والنظام) بينما تمثلت أبعاد الإبداع الإداري في (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، تحليل المخاطرة، الخروج عن المألوف المؤسسات العامة).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

<sup>1</sup> خالد بن صالح الصيدلاني، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2001.

<sup>2</sup> بسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة ملك سعود، السعودية، 2005.

- جميع قيم الثقافة التنظيمية سائدة بالمؤسسات العامة ما عدا قيمة المكافأة.
- أن جميع عناصر الإبداع الإداري متوفرة ما عدا عنصر الخروج عن المألوف.

أن قيم الثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري هي قيم، فرق العمل والكفاءة أما قيمة القيم الأخرى فلم يكن لها أي تأثير يذكر على الإبداع الإداري.

### 8.1. دراسة (ابن زرعة، 2016) بعنوان:

"عناصر الإبداع الإداري لدى قيادات الكليات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن"<sup>1</sup>.

هدفت الدراسة إلى التعرف على عناصر الإبداع الإداري في ضوء الاتجاهات الحديثة، والتعرف على مدى توافر عناصر الإبداع الإداري لدى قيادات الكليات في الجامعة، وبلغ عدد أفراد العينة (118) بين عميد، ووكيلة، ورئيسة قسم. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكان من أهم نتائج الدراسة أن جميع عناصر الإبداع الإداري متوفرة بدرجة عالية لدى قيادات الكليات، و أن أكثرها توافراً هو عنصر قبول المخاطرة، حيث كانت درجة التوافر عالية جداً من وجهة نظر قيادات الكليات، بينما أقلها توافراً هو عنصر الخروج عن المألوف، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع لدى قيادات الكليات في الأصالة، والطلاقة، والحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف تعود لنوع الكلية، وكانت الفروق لصالح الكليات العلمية، ولم يكن هناك فروق لتلك العناصر تعود لاختلاف الدرجة العلمية باستثناء عنصر الطلاقة، فقد كانت هناك فروق تعود لصالح الدرجة العلمية لأفراد العينة، وذلك لصالح من هم برتبة (أستاذ/أستاذ مشارك)، وكشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى قيادات الكليات في المرونة الذهنية، والتركيز، وعدم التشتت، وقبول المخاطرة، والقدرة على التحليل والربط تعود لاختلاف نوع كلية أفراد العينة، وكشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري تعود لاختلاف طبيعة عمل أفراد العينة، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القيادات العليا في الجامعة، والاستفادة من توافر عناصر الإبداع الإداري لدى قيادات الكليات، وتسخيرها ودعمها لصالح النهوض بالعملية التعليمية وتطوير الكليات، وضرورة الاستفادة من تميز قيادات الكليات العلمية في بعض العناصر، وحث قيادات الكليات النظرية للتعرف على أسباب الاختلاف، وبحث سبل التعاون مع الكليات، وعقد ورش عمل ودورات تدريبية لقيادات الكليات الحالية، والقيادات المستقبلية لتنمية عناصر الإبداع الإداري لدى المهنيين، وضرورة تنمية عناصر الإبداع الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس بشكل عام خاصة ممن يتمتعون بسمات قيادية لتنمية عناصر الإبداع الإداري لديهم.

<sup>1</sup>ابن زرعة، سوسن بنت محمد، عناصر الإبداع الإداري لدى قيادات الكليات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 23، العدد 101، مصر، 2016.

2. الدراسات الأجنبية:

1.2. دراسة (Ekvall James 1996) بعنوان:

<sup>1</sup> " Organizational Climate for Creativity and Innovation "

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي، ومعرفة صلاحية هذه الأداة عند

التطبيق، ومدى تفعيلها للنظام المؤسسي، وتقديم بعض التوجيهات لاستخدامها بغرض التدخل

لتحفيز الإبداع والابتكار المؤسسي، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار.
- النزعة الرسمية لها أثر ممانع أو مثبت يجعلها تقلل من القدرة الابتكارية للمؤسسة.
- وضوح الهدف والاحترافية قد لا يكون لأي منهما بحد ذاته أثر ذو دلالة، ولكن يبدو أن لها
- إسهاماً إيجابياً كجزء من المناخ الإبداعي، أو كإحدى القوى المساعدة على توفير مناخ إبداعي.
- هناك علاقة قوية جداً بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي.
- أن نظم اتخاذ القرار المركزية ترتبط مع المناخ الذي يجمع الإبداع والابتكار.
- أن النزعة الرسمية في المؤسسة تولد الصراعات، وهذا يتنافى مع المناخ الإبداعي.

2.2. دراسة (Laurent Simon, 2006) بعنوان:

<sup>2</sup>"Managing Creative Projects: an Empirical Synthesis of Activities"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يقوم به القائد الإدارة الإبداع داخل المنظمة والأنشطة الذي يقوم باستخدامها لتحقيق مبتغاها وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المنظمات لا بد أن تنتشر الثقافة الإبداعية بداخلها إذا كانت تسعى إلى أن تكون مميزة، بأنه على قائد المنظمة أن يحسن من الاتصال بمروؤوسيه حتى يتمكن من الإدارة الجيدة للإبداع داخل منظمته وعليه أن يدير معهم نقاشات حول العمل وسبل تطويره، أن يحتو آراء جميع العاملين وعدم الاستهانة بالأفكار حتى ذو كانت بسيطة، وعليه أن يقوم بمشاركة الجميع في اتخاذ القرارات وأن يقوم بوضع نظام تحفيزي للعاملين أن ينشر روح المشاركة، وعلى القائد أن يمتلك العديد من المهارات الاجتماعية وأن يعمل دائماً على تطوير نفسه.

<sup>1</sup>Ekvall,G , Organizational Climate for Creativity and Innovation,European of work & organizational psychology,vol 5, No105,1996.

<sup>2</sup> Laurent simon, Managing Creative Projects: an Empirical Synthesis of Activities, International Journal of Projects Manajement , vol 24, No 2, 2006.

## 3.2. دراسة (Ohangia.G ? 2007) بعنوان:

"The Moral of University Faculty and the Perceived Innovative Behavior of the Department Head of Three University in the Cost Area of taxes".<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين السلوك الإبداعي لرؤساء الأقسام العلمية ومعنويات أعضاء الهيئة التدريسية في ثلاث جامعات من ولاية تكساس الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (412) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي وقد توصلت الدراسة إلى أنه كلما تميزت الإدارة بالإبداع والتجديد فإن معنويات أعضاء هيئة التدريس تزداد، وأن جهدهم الوظيفي يزداد تبعاً لها.

## 4.2. (Sarros, et..al,2008) بعنوان:

**Building a climate for Innovation through Transformational leadership and organizational culture.**<sup>2</sup>

هدفت إلى اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع وثقافة التنظيمية. أجريت الدراسة على (1158) مديراً من المنظمات القطاع الخاص الاسترالي. وبالاستناد إلى أسلوب التحليل الهيكلي للبيانات تبين أن هناك علاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الإبداعي، وأن هناك دوراً للمناخ التنظيمي على العلاقة بين القيادة التحويلية والإبداع، وأوصى الباحثون بضرورة مناقشة ودراسة الاستراتيجيات الخاصة ببناء الإبداع التنظيمي

## 5.2. دراسة (Abdi &amp; Senin, 2014) بعنوان:

**Investigation on the Impact of Organizational Culture on Organization Innovation.**<sup>3</sup>

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة المتبادلة بين الثقافة التنظيمية والإبداع واعتمدت الدراسة على قياس الإبداع من خلال متغير التعلم التنظيمي ذلك لأن هذا المتغير يعتبر وسيطاً ويؤثر على كل من الثقافة التنظيمية وتحفيز الإبداع في المنظمات، كما أنه يعزز من تنافسية المنظمات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد استبانة خاصة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (150) موظف في شركات التأمين البريطانية، وبعد تفرغ البيانات وتحليلها إحصائياً توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية بمتغيراتها المختلفة مثل الحوافز، القيم، المبادئ، الهياكل

<sup>1</sup> Ohangia, G. The Moral of University Faculty and the perceived innovative behaviour of the department head of three university in the cost area of taxes. DAI, 47 (3), 32- 47, 2007.

<sup>2</sup> James Sarros C. and others, Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture, Journal of Leadership & Organizational Studies Volu15 No 2, 2008.

<sup>3</sup> Kambiz Abdi1 and Aslan Amat Senin1, Investigation on the Impact of Organizational Culture on Organization Innovation , urnal of Management Policies and Practices, Vol. 2, No. 2, 2014.

التنظيمية، لها تأثير كامل ووسيط على الإبداع التنظيمي من خلال متغير التعلم التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى الثقافة التنظيمية أيضا تؤثر على أداء شركات التأمين البريطانية

## 6.2. دراسة (Ali & Bhaswati, 2014) بعنوان :

### **Influence of Organizational Climate and Organizational Culture on Managerial Effectiveness : An Inquisitive Study .<sup>1</sup>**

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية فعالية الإدارة في الشركات الهندية من خلال دراسة المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وأثرها على تنمية الإبداع والفعالية التنظيمية لدى المديرين في الشركات الهندية، باعتبار ان المدراء من أهم العناصر الموجودة في الشركات وذلك لتواصلهم وتعاملهم مع المرؤوسين والزبائن والإدارات العليا، وبالتالي فان تنمية الفعالية والإبداع لديهم يعزز السلوك الإبداعي لدى المرؤوسين ويسن من جودة الخدمات التي تقدمها الشركات التي يعملوا فيها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التجريبي من

خلال إعداد استبانة تم توزيعها على (100) مدير من الشركات العامة والخاصة في دلهي. وبعد تفرغ البيانات وتحليلها إحصائيا توصلت الدراسة إلى وجود اثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية على تنمية الفعالية والإبداع لدى المديرين العاملين في الشركات الهندية الخاصة والعامة وبنفس المستوى بين القطاع العام والخاص، كما بينت الدراسة إلى ان بعض المتغيرات المتعلقة بالمناخ التنظيمي مثل الحوافز والمكافئات والهياكل التنظيمية وتفويض الصلاحيات لها تأثير اكبر على تنمية الإبداع مقارنة بالمتغيرات الأخرى، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروقات في اثر الثقافة والهيكلة التنظيمية على إبداع المديرين تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأخلاقية والابداع:

### 1. الدراسات العربية:

#### 1.1. دراسة عماد سعيد محمد الشاعر(2017) بعنوان:

"ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الاداري - دراسة ميدانية على الجامعة الفلسطينية في قطاع غزة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ali1 Amjad and Bhaswati Patnaik2, Influence of Organizational Climate and and Organizational Culture on Managerial Effectiveness: An Inquisitive Study, The Carrington Rand Journal of Social Sciences,2(1), pp: 001-020, 2014.

<sup>2</sup> محمد عماد سعيد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2017.



هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الممارسات الأخلاقية للقيادة في الجامعة الفلسطينية لقطاع غزة والكشف عن قدرة قادة الجامعات على الابداع الاداري، وتحديد التغيير في الابداع الاداري نتيجة التغيير في الممارسات الأخلاقية للقيادة، وقد اعتمد في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد تكونت من ثلاثة اجزاء : الجزء الأول شمل المتغيرات الديمغرافية والثاني عبارة عن 39 فقرة لقياس الممارسات الاخلاقية والثالث عبارة عن 16 فقرة لقياس الابداع الاداري، أما مجتمع الدراسة فقد بلغ 2145 وقد تم توزيع 400 استبانة استرجع منها 351 صالحة للدراسة والتي مثلت عينة الدراسة، هذا وكانت الدراسة قد توصلت الى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والابداع الاداري في الجامعات الفلسطينية ووجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين (الأخلاقيات الشخصية والادارية والعلائقية) للقيادة والابداع الاداري في الجامعات الفلسطينية.

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة وعلاقتها بالإبداع الاداري تعزى لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخدمة).

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة وعلاقتها بالإبداع الاداري تعزى لمتغير الاخلاقيات الشخصية حيث كان هناك فروق لصالح العاملين بالجامعة الإسلامية.

وجود تأثير إيجابي بدلالة إحصائية للممارسات القيادة الأخلاقية على الابداع الإداري

## 2.1. دراسة خالد علي وآخرون (2018):

"جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين دراسة استطلاعية على موظفي الإدارة العمومية بولاية تبسة"<sup>1</sup>

حيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين في ظل وجود متغير وسيط بينهما وهو جودة حياة العمل معتمدا في ذلك على أداة الاستبيان لجمع المعلومات من عينة عارضة وزع عليها الاستبيان الكترونيا والذي اعد باستخدام مستندات غوغل حيث امكن هذا التوزيع من الحصول على (153) استجابة استبعد منها (5) استجابات ليبقى (148) استبيان صالح لتحليل الاحصائي الذي استخدمت فيه البرامج التالية SPSS و AMOS و Gpower ، واستخدم الباحث منهج الوصفي التحليلي في حين توصلت الدراسة إلى أن هناك اتفاق كبير على عدم توفر القيادة الأخلاقية وجودة حياة

<sup>1</sup> خالد علي وآخرون، جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة التفاعلية بين القيادة الأخلاقية وابداع العاملين، دراسة استطلاعية على موظفي الإدارة العمومية بولاية تبسة"، المجلد 13، العدد 26، الجزائر، 2018.



العمل في المؤسسات محل الدراسة بينما كانت هناك اتفاق على أن العاملين متقنين على قدرتهم على الإبداع ومدى توفره، تؤثر القيادة الأخلاقية على ابداع العاملين بدرجة أكبر من المتوسط ما يشجع العمال على الإبداع كلما أحسو بمستوى من القيادة الأخلاقية الممارسة.

جاءت تقديرات العينة نحو جودة حياة العمل منخفضة وهو ما جعل أثر المتغير الوسيط سلبيا ما يخفض الأثر للقيادة الأخلاقية على ابداع العاملين عند ادخال المتغير الوسيط جودة حياة العمل.

. الدراسات الأجنبية:

### 1.1 دراسة. (Basharat and javed 2016) بعنوان:

#### " Impact of ethical leadership on creativity : the role of psychologica Empowerment"<sup>1</sup>.

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وابداع الموظف مع دور الوسيط للتمكين النفسي. تم جمع البيانات من 183 مشرف-ثنائيات ثانوية في فنادق مختلفة في جميع انحاء باكستان. أكد تحليل العامل التأكيدي على تميز المتغيرات المستخدمة في دراستنا كما اكدت النتائج ان القيادة الأخلاقية تعزز الإبداع في مكان العمل، بينما التمكين النفسي يتوسط تأثير القيادة الأخلاقية على الإبداع. تم استخدام نظرية التقييم المعرفي لدعم النتائج كما تمت مناقشة الاثار المترتبة.

### 2.1 دراسة (Heba Kamal Elqassaby,2018) بعنوان:

#### " The Effect of Ethical Leadership on Employee Creativity "<sup>2</sup>.

تهدف هذه الدراسة الى إيجاد العلاقة بين القيادة الأخلاقية وابداع الموظف. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تم جمع البيانات من شركة الاتصالات السعودية (STC) فرع الدمام، وطبقت الدراسة على عينة قوامها 62 قائدا و135 موظفا. أظهرت نتيجة الدراسة ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية وابداع الموظفين.

من خلال سرد الدراسات السابقة يمكن تبين اهم أوجه التشابه والإختلاف بينها وبين الدراسات الحالية وذلك كمايلي:

<sup>1</sup> Basharat Javed and others, Impact of ethical leadership on creativity : the role of psychological empowerment,journal homepage,2016

<sup>2</sup> Elqassaby heba Kamal, Thé Effect Of Ethical Leadership On employée Créativité,International Journal Of Economic & Management Sciences,Vol 7,No 5, 2018

يمكن تلخيص أوجه التشابه في المنهج حيث ان الدراسة الحالية تشترك مع اغلب الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي باستثناء دراسة العرايضة(2012)، دراسة العنقري(2014)، دراسة العتيبي (2013)، دراسة يحيى (2010)، دراسة Ali& Bhaswati (2014).

كما انه نجد تشابه في الأداة المستخدمة حيث اعتمدت الدراسة الحالية على أداة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات وكذا اغلب الدراسات السابقة باستثناء دراسة العريضة (2012)، دراسة العتيبي (2013)، دراسة يحيى(2010)، دراسة بوعباس (2010) دراسة الشريف (2010).

إضافة الى ما سبق فإن اغلب الدراسات تدرس احد المتغيرين اما القيادة الأخلاقية او ابداع العاملين في المؤسسة فالدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرين قليلة جدا و نذكر منها: Iدراسة عماد سعيد فهد الشاعر غزة (2017)، دراسة خالد علي وآخرون (2018)، (Kamal Heba(2018)، Basharat and javed،Elqassaby.

وكذلك فإن الدراسة الحالية تتفق مع اغلب الدراسات السابقة في اعتمادها على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات (Spss).

تتفق الدراسة الحالية كذلك مع اغلب الدراسات التي تناولت المتغيرين في تحديد ابعاد كلا متغيرين (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) كأبعاد للقيادة الأخلاقية، و (الطلاقة، المرونة، الاصاله، الحساسية للمشكلات) كأبعاد للإبداع.

اما بالنسبة لأوجه الاختلاف، فقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة، اذ أجريت على عينة حجمها 35عاملا ينتمون لمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، اما الدراسات السابقة فتناولت عينات بأحجام مختلفة ومتباينة فمنها ما هو اقل او أكبر من عينة الدراسة.

معظم الدراسات السابقة أجريت على مؤسسات خدمية وحكومية اما الدراسة الحالية فقد أجريت على مؤسسة إنتاجية ومن بين الدراسات نجد ابو علبة 2013، دراسة العرايضة 2012، هذه الدراسات أجريت على مؤسسات حكومية اما دراسة خالد علي وآخرون فأجريت على مؤسسة خدمية.

تختلف الدراسة الحالية كذلك عن الدراسات السابقة من حيث البيئة والزمان كون الدراسة الحالية أجريت في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل من السنة الجارية 2022، بينما الدراسات الأخرى أجريت في بيئات عربية واجنبية وفي ازمنا مختلفة.

وقد استفدنا من الدراسات السابقة في اعداد الجانب النظري وتصميم أداة الدراسة ومقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسات.

خلاصة:

في هذا الفصل استعرضنا مفاهيم أساسية حول القيادة الأخلاقية فتطرقنا إلى مفهومها وأهميتها وكذا أبعادها التي وجدنا فيها اختلاف بين الباحثين، ولكن أغلبهم حددها بثلاث أبعاد هي (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) وتطرقنا كذلك إلى مفهوم الإبداع تعريفه وخصائصه وأهميته بالإضافة إلى معوقاته والأبعاد المكونة له.

فمفهوم القيادة الأخلاقية لم يلق إجماع العلماء، ولكن اتفقوا على ان القيادة الأخلاقية تركز على التأثير على المتابعين لفعل الشيء الصحيح. القيادة الأخلاقية هي معرفة قيمك الأساسية وإملاك الشجاعة لتعيشها في جميع جوانب حياتك في خدمة الصالح العام.

أما بالنسبة للإبداع فقد اتفق الباحثون والعلماء على أن الإبداع يعتبر ظاهرة معقدة وذات وجوه وأبعاد متعددة وهو ما يسبب صعوبة في الاتفاق على تعريف موحد، فالإبداع لا يرتبط بالضرورة بالاختراعات أو الاكتشافات العظيمة كما انه لا يحتاج الى إمكانيات ضخمة، فالعاملين في المؤسسات غير مطالبين بأكثر من إنجاز المهام الموكلة لهم والتي تشملها الوظائف التي يشغلونها بطرق فريدة وحلول مبتكرة.

أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد تناولنا فيه الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية التي شملت كل

من المتغيرين المستقل والتابع على حدة، والدراسات التي عالجت المتغيرين.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

خلاصة

## تمهيد:

بعد تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة، حيث تطرقنا إلى عرض مفاهيم متغيرات الدراسة لننتقل بعد ذلك إلى عرض مختلف الدراسات التي لها صلة بموضوعنا، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط الجانب النظري على الواقع، من خلال دراسة أثر القيادة الأخلاقية في إبداع العاملين لدى عينة من الإطارات العاملة بمؤسسة الكاتمة للفلين بجيجل، ولتحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث يستعرض المبحث الأول طريقة وأدوات الدراسة، في حين يستعرض الفصل الثاني عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها وتم تقسيمه الى مبحثين هما :

❖ المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة.

❖ المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.

## المبحث الأول: منهج وأدوات الدراسة

سيتم في هذا المبحث توضيح طريقة وأدوات الدراسة، من خلال إبراز الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة، الأساليب الإحصائية التي اعتمدنا في تحليل البيانات المجمعة، وكذا اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

### المطلب الأول: منهج الدراسة

#### 1. مجتمع وعينة الدراسة

##### 1.1. مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأشياء أو الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة.<sup>1</sup> وفي هذه الدراسة يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بمؤسسة الكاتمة للفلين والبالغ عددهم 86 عاملاً.

##### 2.1. عينة الدراسة

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث، وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع.<sup>2</sup> تم اختيار عينة قدرها 35 موظف وفق أسلوب العينة العشوائية البسيطة أي ما يمثل 41% من مجتمع الدراسة.

#### 2. تحديد المتغيرات وقياسها:

تنقسم متغيرات البحث الى متغيرين رئيسيين، القيادة الأخلاقية كمتغير مستقل وابداع العاملين كمتغير تابع.

<sup>1</sup> محمد ماهر سليمان شحادة، متطلبات تطبيق محاسبة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد جامعة الأزهر، فلسطين، 2016، ص 55

<sup>2</sup> محمد عبد مطشر اللامي، "مجتمع البحث وعينته" محاضرات المنهج التجريبي، العراق. 2020. ص 1.

## 1.2. القيادة الأخلاقية :

تم الاعتماد على المقياس الذي وضعه عدد من الباحثين في المجال واتبعته العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتطرق إليها سابقا، بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمة المبحوثة، وقد قيس المتغير المستقل القيادة الأخلاقية بثلاثة أبعاد رئيسية هي: توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي وتعزيز السلوك الأخلاقي.

## 3.2. ابداع العاملين

تم الاعتماد على المقياس الذي وضعه عدد من الباحثين في المجال والذي اتبعته العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتطرق إليها سابقا، بما يتناسب مع طبيعة البحث والمنظمة المبحوثة، ووفقا لهذا قسم متغير ابداع العاملين المتغير التابع إلى أربعة أبعاد (الطلاقة، المرونة، الإصالة، الحساسية للمشكلات).  
المطلب الثاني: أدوات الدراسة

### 1. الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

من أجل جمع بيانات الدراسة قمنا بإعداد استبيان، وهو أداة فعالة ومناسبة في مثل هذه الدراسات، وفيما يلي كيفية تصميمها واختبار صدقها وثباتها.

#### 1.1. تصميم أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبيان بالاطلاع على مختلف الدراسات التي لها علاقة بالموضوع.

وهي: دراسة العرايضة (2012)، دراسة العتيبي (2013)، دراسة Borchner (2011)، دراسة حاتم علي حسن رضا (2003)، دراسة محمد عجيلة (2005)، دراسة Ali & Bhaswati (2014)، دراسة (Heba 2018) Kamal Elqassaby، دراسة عماد سعيد محمد الشاعر (2017). مع بعض التعديلات المطلوبة وقد تضمن هذا الاستبيان ثلاث محاور أساسية هي:

#### المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

وقد ضم خمسة متغيرات:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الاقدمية
- الصنف المهني

المحور الثاني القيادة الأخلاقية: وقد شمل 17 عبارة مجمعة لقياس المتغير المستقل وهو مقسم إلى 3 أبعاد هي:

- توافر السلوك الأخلاقي: العبارات من (1) إلى (6)
- ممارسة السلوك الأخلاقي: العبارات من (7) إلى (12)
- تعزيز السلوك الأخلاقي: العبارات من (13) إلى (17)

المحور الثالث إبداع العاملين: وقد ضم (16) عبارة مجمعة لقياس المتغير التابع وهي مقسمة إلى 4 أبعاد هي:

- الطلاقة: العبارات من (1) إلى (4)
- المرونة: العبارات من (5) إلى (8)
- الإصالة: العبارات من (9) إلى (12)
- الحساسية للمشكلات: العبارات من (13) إلى (16)

ومن أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني والثالث تم استخدام مقياس ليكارث "LIKERT" الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مقياس ليكارث "LIKERT" الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

تم تحديد مجال الفئات والذي يعبر عن درجة الموافقة، وتم تحديد المدى Range، وطول الفئة Lenght، كما يلي:

- المدى = القيمة الأعلى - القيمة الأدنى.
- طول الفئة = المدى / عدد الدرجات.
- حساب المدى: أقصى قيمة (5) - أصغر قيمة (1) = 4
- حساب طول الفئة: المدى (4) / عدد الدرجات (5) = 0.8

وبالتالي تصبح الفئات كالتالي:



## الجدول رقم (02): درجات الموافقة

الدرجة	1	2	3	4	5
الإجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الفئة	] 5-4,21]	] 4,20-3,41]	] 3,40-2,61]	] 2,60-1,80]	] 1,80-1]
درجة الموافقة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

## 1.2. إختبار أداة الدراسة

من أجل التأكد من أداة الدراسة وملاءمتها لإجراء الدراسة الميدانية لابد من اختبارها وتحري مدى صدق العبارات وكذا ثبات المحاور ولهذا قمنا بحساب معاملات الارتباط Pearson لمتغيرات الدراسة ثم حساب معاملات الثبات ألفا كرو نباخ.

## 1-2-1-الصدق الظاهري:

بعد إعداد الاستبيان ومراجعته، تم التأكد من صدق الاستبانة ظاهريا بعرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المتخصصين وذوي الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية، وطلبنا منهم إبداء رأيهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم حول مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها إلى محورها ومدى وملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، وكذا شموليتها وإمكانية تحقيق الهدف الذي ترمي إليه، وفي ضوء

التوجيهات التي أبداها المحكمون (أنظر الملحق رقم 01)، تم إجراء التعديلات وحذف بعض العبارات

التي اتفق عليها المحكمون حتى تكون واضحة ومفهومة، لنصل في الأخير إلى الاستبانة في صورتها النهائية (أنظر الملحق رقم 02).

## 1-2-2-الصدق البنائي (الاتساق الداخلي):

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي

إليه هذه العبارات، فبعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، ننتقل إلى التأكد من الصدق البنائي لها بتحديد مدى تجانسها الداخلي، حيث يتم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الأبعاد و البعد بحد ذاته وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون "Pearson". (أنظر الملحق رقم 03).

#### أ. صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة الأخلاقية

#### – صدق الاتساق لبعد توافر السلوك الأخلاقي

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد توافر

السلوك الأخلاقي من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (03) معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد توافر السلوك الأخلاقي

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يسمح رئيسي المباشر بإبداء رأيي ومقترحاتي بحرية.	0.898**	0.000
2	يفي رئيسي المباشر بوعوده.	0.653**	0.000
3	يقيم رئيسي المباشر اجتماعات ولقاءات تحثني على الالتزام بالسلوك الأخلاقي.	0.317*	0.064
4	يركز رئيسي المباشر على مبادئ الأخلاقيات في الخطابات والاجتماعات	0.403*	0.016
5	يراعي رئيسي المباشر العدالة عند توزيع المكافآت.	0.550**	0.001
6	يركز رئيسي المباشر على الأعمال الأخلاقية.	0.751**	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

و مما يشير الى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات بعد توافر السلوك الأخلاقي والدرجة الكلية له.

## -صدق الاتساق لبعء ممارسة السلوك الأخلاقي.

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعء ممارسة

السلوك الأخلاقي من خلال الجدول التالي:

## الجدول رقم (04) معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعء ممارسة السلوك الأخلاقي

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
7	يتعامل معي رئيسي المباشر باحترام وتواضع.	**0.886	0.000
8	يشاركني رئيسي المباشر مناسباتي الاجتماعية.	**0.540	0.001
9	يطبق رئيسي المباشر القواعد والقوانين على نفسه قبل مطالبتني بتطبيقها.	**0.743	0.000
10	تعتبر سلوكيات رئيسي المباشر كمرجع لقيمي ولمعتقداتي	*0.409	0.015
11	اثق برئيسي المباشر.	**0.761	0.000
12	يتخذ رئيسي المباشر قرارات عادلة ومتزنة.	**0.887	0.000

المصدر: اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات. spss

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)

مما يشير الى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات بعء ممارسة السلوك الأخلاقي والدرجة الكلية له.

## ج- صدق الاتساق لبعء تعزيز السلوك الأخلاقي:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعء تعزيز

السلوك الأخلاقي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (05) معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي والبعد ككل.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
13	يقوم رئيسي المباشر بمعاقبتي عند انتهاكي معايير الأخلاقية.	0.795**	0.000
14	يعزز رئيسي المباشر الجوانب الايجابية لدي	0.255	0.139
15	يعمل رئيسي المباشر على تطبيق قواعد وقوانين المؤسسة	0.377*	0.036
16	عندما يتخذ رئيسي المباشر القرارات يسأل دائما ما الشيء الصحيح الذي ينبغي فعله.	0.556**	0.001
17	يعتبر رئيسي المباشر نموذج قوي لتصرف الأخلاقي	0.758**	0.000

المصدر: اعداد الطالبتين من مخرجات spss.

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة وأغلبها دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ما عدا العبارة (14)، مما يشير الى وجود اتساق داخلي بين أغلب عبارات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي والدرجة الكلية له.

## 2-2- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثالث: ابداع العاملين

أ- صدق الاتساق لبعد الطلاقة:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد الطلاقة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد الطلاقة والبعد ككل.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	**0.960	0.000
2	أستطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	**0.815	0.000
3	أمتلك القدرة على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة	**0.823	0.000
4	أضع مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة	**0.936	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير الى وجود اتساق داخلي بين عبارات بعد الطلاقة مجتمعة والدرجة الكلية له.

ب-صدق الاتساق لبعد المرونة:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد المرونة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (07) معاملات الارتباط بين عبارات بعد المرونة والبعد ككل.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
5	أحرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه	**0.796	0.000
6	أمتلك القدرة على تغيير حالتي الذهنية طبقاً لطبيعة الموقف.	**0.608	0.000
7	أحرص على احداث تغييرات في أساليب العمل من فترة الى أخرى	**0.738	0.000
8	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المنظمة التكيف معها	**0.894	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير الى وجود اتساق داخلي بين عبارات بعد المرونة مجتمعة والدرجة الكلية له.

**ج-صدق الاتساق لبعد الاصاله.**

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد

الاصالة من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين عبارات بعد الاصاله والبعد ككل.**

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
9	أنجز ما أسند الى من أعمال بأسلوب متجدد	**0.902	0.000
10	أجد أن اجراءات العمل بحاجة الى تطوير مستمر بعيدا عن الروتين	**0.871	0.000
11	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	**0.776	0.000
12	أشعر بأنني أستطيع تطوير الأفكار القديمة واستخدامها بشكل مختلف	**0.902	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

مما يشير الى وجود اتساق داخلي بين عبارات بعد الأصالة مجتمعة والدرجة الكلية له.

**د-صدق الاتساق لبعد الحساسية للمشكلات.**

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد الحساسية للمشكلات

من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط بين عبارات بعد الحساسية للمشكلات ككل.

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
13	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	**0.857	0.000
14	اخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	**0.732	0.000
15	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	*0.403	0.016
16	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات الي يعانيتها الآخرون في العمل	**0.779	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة وهي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)

مما يشير الى وجود اتساق داخلي بين عبارات بعد الحساسية للمشكلات ومجموعة الدرجة الكلية له.

#### -صدق الاتساق الداخلي أبعاد القيادة الأخلاقية والمحمور ككل

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية بالنسبة للعبارات التي تمثل بعد الحساسية للمشكلات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الأخلاقية والمحمور ككل

البعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
توافر السلوك الأخلاقي	**0.779	0.000
ممارسة السلوك الأخلاقي	**0.638	0.000
تعزيز السلوك الأخلاقي	**0.580	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع أبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة والدرجة الكلية له.

ب- أبعاد الإبداع والمحور ككل:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط ومستوى المعنوية أبعاد محور الإبداع من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط بين أبعاد الإبداع والمحور ككل.

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	البعد
0.000	**0.936	الطلاقة
0.000	**0.717	المرونة
0.000	**0.608	الأصالة
0.000	**0.772	الحساسية للمشكلات

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين أبعاد محور ابداع العاملين مجتمعة والدرجة الكلية له.

3- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتيجة لو تم اعادة توزيعها على أفراد عينة الدراسة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط بمعنى الاستقرار في نتائجها.

ومعامل الثبات يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعاً، وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضاً، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرو نباخ وذلك كما يلي :

- ضعيفا : إذا كان معامل ألفا كرو نباخ أقل من 0.6
- مقبولاً : إذا كان معامل ألفا كرو نباخ يتراوح بين (0.6 و 0.7).
- جيداً : إذا كان معامل ألفا كرو نباخ يتراوح بين (0.7 و 0.8).



• ممتازا: إذا كان معامل ألفا كرو نباخ أكبر من 0.8.

ويوضح الجدول التالي معاملات الثبات بالنسبة لمحور القيادة الأخلاقية ومحور ابداع العاملين ومعامل الثبات الكلي للاستبيان:

الجدول رقم (12): ثبات أداة الدراسة.

المحور	معامل الثبات ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
القيادة الأخلاقية	0.906	ممتاز
ابداع العاملين	0.951	ممتاز
الاستبيان ككل	0.950	ممتاز

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج spss

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن معامل الثبات لمحور القيادة الأخلاقية قد بلغ 0.906 وهو ما يمثل درجة ثبات ممتازة، وكذا معامل الثبات لمحور إبداع العاملين الذي بلغ 0.951 وهو ما يمثل درجة ثبات ممتازة كذلك، والثبات الكلي للاستبيان الذي بلغ 0.950 والذي يمكن القول من خلاله أن أداة الدراسة تتمتع بالثبات.

## 2- أدوات المعالجة الإحصائية للبيانات:

لمعالجة البيانات التي تم تجميعها ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام برنامج الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistique package for social sciences) الإصدار 20

ويرمز له باختصار spss وهو جاء مع تطور الأجهزة الحاسبة والصعوبات التي تعرفها التحليلات

الإحصائية خاصة الكبيرة من حيث البيانات. ويحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات

الإحصائية التي تم توظيفها في هذه الدراسة كما يلي.

**1.2. المدى:** وهو الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في البيانات. استخدم من أجل تحديد طول فئات "مقياس

ليكرت Likert الخماسي" المستخدمة في المحورين الأول والثاني من استبانة الدراسة.

2.2. المتوسط الحسابي: تم استخدامه لقياس درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، ويفيد كذلك في ترتيب العبارات حسب درجة الأهمية.

3.2. الانحراف المعياري: هو أكثر مقاييس التشتت استعمالاً وهو يساوي الجذر التربيعي لمتوسط مربعات القيم عن الوسط.<sup>1</sup>

واتبعت القاعدة التالية في تحليل نتائج الانحراف المعياري:

- الانحراف المعياري أقل من 1 : يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن الوسط الحسابي، ويعني ذلك تقارب استجابات الأغلبية.

- الانحراف المعياري أكبر أو يساوي 1 : يشير إلى تشتت الإجابات وعدم تركزها، مما يدل على تباين أو تباعد استجابات الأغلبية لموضوع أو محتوى العبارة.

2.1. معامل الفا كرو نباخ: استخدم هذا المعامل لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كلما دل ذلك على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات.

5.2. معامل الارتباط بيرسون: يقيس مقدار واتجاه العلاقة بين متغيرين وتتنحصر قيمته بين (-1+1) كما تحدد اشارته اتجاه العلاقة كونها عكسية ام طردية، كما تحدد قيمته المطلقة درجة قوة العلاقة.<sup>2</sup>

6.2. معامل الالتواء والتفرطح:

تم استخدامهما لتأكد من ان البيانات تخضع لتوزيع الطبيعي.

أ. معامل الالتواء (Skewness)

يعطي مقياس الالتواء فكرة عن تمركز قيم المتغير، فإذا ما كانت قيم هذا المتغير تتمركز باتجاه القيم الصغيرة أكثر من تمركزها باتجاه القيم الكبيرة فإن توزيع هذا المتغير ملتون نحو اليمين ويسمى موجب الالتواء وتكون قيمة الالتواء موجبة، أما إذا كان العكس فإن هذا الالتواء سالبا وأما إذا كانت قيمة المعامل صفر فإن التوزيع متماثل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>قيس ناجي عبد الجبار، أصول الإحصاء والطرق الإحصائية، الطبعة الأولى، دار المناهج لنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص72  
<sup>2</sup>جمال محمد شاكر محمد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام Spss، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص287.  
<sup>3</sup>نافذة محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام Spss، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012-2013، ص79.

## ب. معامل التفلطح (Kortosis):

هو درجة تدبب قمة التوزيع قياسا الى التوزيع الطبيعي. فالتوزيع ذو القمة العالية نسبيا يسمى منحني مدببا والتوزيع الذي قمته مسطحة يسمى مفطحاً والتوزيع الذي قمته ليست مدببة ولا مفطحه يسمى متوسط التفلطح.<sup>1</sup>

7.2. الانحدار الخطي المتعدد: الهدف منه هو إيجاد علاقة بين مجموعة المتغيرات المستقلة (X) والاستجابة للمتغير التابع (Y) وهذه العلاقة مفيدة وكالاتي:<sup>2</sup>

- فهم أي من متغيرات المستقلة لها تأثير أكبر.
- معرفة اتجاه التأثير.
- استخدام النموذج لتنبأ بالقيم المستقبلية للاستجابة عندما تكون فقط المتغيرات المستقلة معروفة.

## 8.2. معامل تضخم التباين (VIF) وفترات التباين المسموح (Tolerance): من اجل التأكد من أن

متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينها، تم الاعتماد على اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح. إن مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن تظهر في حالة ما إذا كان معامل تضخم التباين أقل من 10 والتباين المسموح أكبر من 1,0 بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة المستقلة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>صبري عزام، أساسيات في النظام الإحصائي الشامل Spss، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص 129.

<sup>2</sup>محمد عبد العال النعيمي، مزهر شعبان العالي، الأساليب الإحصائية باستخدام حزمة MATLAB، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر، الأردن، 2008، ص 232.

<sup>3</sup>فيروز مصلح الظمور، فوزية مقراش، أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة صناعة الأدوية صيدال الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، 2018، ص 341.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات.

1. عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية

1.1. الجنس

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%88.6	31	ذكر
%11.4	04	أنثى
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عينة الدراسة تغلب عليها فئة الذكور بدرجة كبيرة بعدد قدره 31 فرداً أي ما يعادل نسبة 88.6%، والنسبة المتبقية أي 11.4% من الحجم الاجمالي لعينة الدراس. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة وهو صناعة الفلين والذي يتطلب العنصر الذكري أكثر من العنصر الأنثوي (انظر الملحق رقم 05).

2.1. العمر:

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب السن كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	04	11.4%
من 30 الى أقل من 40 سنة	19	54.3%
من 40 الى أقل من 50 سنة	07	20%
50 سنة فأكثر	05	14.3%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 الى أقل من 40 سنة بعدد قدره 19 فردا أي ما يعادل نسبة 54.3% وتليها فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 الى أقل من 50 سنة بعدد قدره 07 أفراد أي بنسبة 20% وبعدها فئة الأفراد الذين أعمارهم 50 سنة فأكثر بعدد قدره 05 أفراد أي بنسبة 14.3% وأخيرا فئة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بعدد قدره 04 أفراد أي ما يعادل نسبة 11.4% من الحجم الاجمالي لعينة الدراسة. ويمكن القول أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب ما ينعكس بشكل ايجابي على ابداعهم في العمل وبالتالي تحقيق الهدف العام للمؤسسة (انظر الملحق رقم 05).

### 3.1. المؤهل العلمي:

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي او أقل	20	57.1%
تكوين مهني	02	5.7%
جامعي	13	37.1%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي ثانوي أو أقل بعدد قدره 20 فردا أي بنسبة 57.1%، ثم فئة الأفراد ذوي المستوى الجامعي بعدد قدره 13 فردا أي ما يعادل نسبة 37.1%، وأخيرا فئة الأفراد ذوي مستوى التكوين المهني بعدد قدره فردين اثنين أي بنسبة 5.7% من الحجم الاجمالي لعينة الدراسة (انظر الملحق 05).

#### 4.1. سنوات الأقدمية:

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	02	5.7%
من 05 الى أقل من 10 سنوات	21	60%
من 10 الى أقل من 15 سنة	06	17.1%
15 سنة فأكثر	06	17.1%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية من 05 الى أقل من 10 سنوات بعدد قدره 21 فردا أي بنسبة 60%، تليها فئة الأفراد الذين لديهم خبرة من 10 الى أقل من 15 سنة و 15 سنة فأكثر بالتساوي ب 06 أفراد لكل فئة أي ما يعادل نسبة 17.1% لكل منهما، وأخيرا فئة الأفراد ذوي خبرة تقل عن 05 سنوات بعدد قدره فردين اثنين أي ما يعادل نسبة 5.7% من الحجم الاجمالي لعينة الدراسة.

ومن هنا يمكن القول أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية كافية للقيام بأعمالهم ونشاطاتهم

بالشكل المطلوب في سبيل تحقيق الهدف العام للمؤسسة (انظر ملحق رقم 05).

#### 5.1. الصنف المهني:

يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الصنف الوظيفي في الجدول التالي:

## الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني

النسبة المئوية	التكرار	الصنف المهني
%42.9	15	إطار
%17.1	06	عون تحكم
%40	14	عون تنفيذ
100%	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يمثل الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الصنف المهني، حيث نلاحظ أن فئة الإطارات تمثل

أكبر نسبة في العينة بعدد قدره 15 فردا أي ما يعادل نسبة 42.9%، وبعدها فئة أعوان التنفيذ بعدد قدره 14 فردا أي بنسبة 40% وأخيرا فئة أعوان التحكم بعدد قدره 06 أفراد أي ما يعادل نسبة 17.1 من الحجم الاجمالي لعينة الدراسة.

## 2. عرض وتحليل بيانات محور القيادة الأخلاقية:

في هذا الجزء يتم عرض وتحليل البيانات الخاصة بعبارات محور القيادة الأخلاقية وذلك بحساب

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات والأبعاد.

### 1.2. توافر السلوك الأخلاقي:

يوضح الجدول التالي، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب درجة الأهمية

لإجابات أفراد العينة حول بعد توافر السلوك الأخلاقي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد توافر السلوك الأخلاقي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
2	متوسطة	1.165	2.77	يسمح رئيسي المباشر بإبداء رأي ومقترحاتي بحرية.	1
3	متوسطة	0.987	2.71	يفي رئيسي المباشر بوعوده.	2
5	متوسطة	0.938	2.66	يقيم رئيسي المباشر اجتماعات ولقاءات تحثني على الإلزام بالسلوك الأخلاقي.	3
4	متوسطة	0.900	2.69	يركز رئيسي المباشر على مبادئ الأخلاقيات في الخطابات والاجتماعات	4
1	متوسطة	1.121	2.91	يراعي رئيسي المباشر العدالة عند توزيع المكافآت.	5
6	منخفضة	0.775	2.60	يركز رئيسي المباشر على الأعمال الأخلاقية.	6
/	متوسطة	0.981	2.72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يمثل الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعث توافر السلوك الأخلاقي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 2.72 وهو ما يشير الى وجود درجة موافقة متوسطة في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد، أي توفر السلوك الأخلاقي للرؤساء المباشرين في المؤسسة بدرجة متوسطة. وقد بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد 0.981 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد. وفي هذا السياق جاءت العبرة رقم 5 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.91 وبدرجة موافقة متوسطة و بانحراف معياري 1.121 وهو اكبر من 1 ما يعني ان هناك تشتت في إجابات افراد العينة بمعنى أن الرئيس المباشر يراعي العدالة عند توزيع المكافآت، وفي المرتبة الثانية جاءت العبرة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 2.77 وبدرجة موافقة متوسطة و بانحراف معياري 1.165 وهو اكبر من 1 ما يعني ان هناك تشتت في إجابات افراد



العينة بمعنى أن الرئيس المباشر يسمح احيانا بإبداء الآراء والمقترحات من طرف العاملين، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 2.71 وبدرجة موافقة متوسطة و انحراف معياري 0.987 وهو اقل من 1 ما يعني ان هناك تقارب في إجابات افراد العينة أي أن الرئيس المباشر يفى بوعوده للعاملين، وفي المرتبة الرابعة كانت العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 2.69 وبدرجة موافقة متوسطة و انحراف معياري 0.900 وهو اقل من 1 ما يعني ان هناك تقارب في إجابات افراد العينة أي أن الرئيس المباشر يركز على معايير الأخلاقيات في اللقاءات والاجتماعات، وخامسا جاءت العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 2.66 وبدرجة موافقة متوسطة و بانحراف معياري 0.938 وهو اقل من 1 ما يعني ان هناك تقارب في إجابات افراد العينة أي أن الرئيس المباشر يقيم اجتماعات ولقاءات تحت العاملين على الالتزام بالسلوك الأخلاقي، وأخيرا العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 2.60 وبدرجة موافقة منخفضة و انحراف معياري 0.775 وهو اقل من 1 أي ان هناك تقارب في إجابات أفراد العينة أي أن الرئيس لا يركز على الأعمال الأخلاقية.

## 2.2. ممارسة السلوك الأخلاقي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب درجة الأهمية

الإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد ممارسة السلوك الأخلاقي.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
7	يتعامل معي رئيسي المباشر باحترام وتواضع.	2.49	0.919	متوسطة	6
8	يشاركني رئيسي المباشر مناسباتي الاجتماعية.	2.86	0.944	متوسطة	5
9	يطبق رئيسي المباشر القواعد والقوانين على نفسه قبل مطالبتني بتطبيقها.	2.97	1.150	متوسطة	2
10	تعتبر سلوكيات رئيسي المباشر كمرجع لقيمي ولمعتقداتي	3.09	1.140	متوسطة	1
11	اثق برئيسي المباشر.	2.94	0.968	متوسطة	4
12	يتخذ رئيسي المباشر قرارات عادلة ومرتزة.	2.97	0.923	متوسطة	3
/	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.88	0.990	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعده ممارسة السلوك الأخلاقي حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 2.88 وهو ما يشير الى وجود درجة موافقة متوسطة في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد. أي أن ممارسة السلوك الأخلاقي تتم بدرجة متوسطة من قبل الرؤساء المباشرين في المؤسسة. وقد بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد 0.990 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد. وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم 10 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.09 وبدرجة موافقة متوسطة و إنحراف معياري 1.140 وهو اكبر من 1 ما يعني ان هناك تشتت في إجابات افراد العينة أي ان الرئيس المباشر يعتبر أحيانا السلوكيات كمرجع للقيم والمعتقدات، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي قدره 2.97 وانحراف معياري 0.923 وبدرجة موافقة متوسطة بمعنى أن الرئيس المباشر يتخذ قرارات عادلة و متوازنة، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي قدره 2.97 وبدرجة موافقة متوسطة و انحراف معياري 1.150 وهو اكبر من 1 ما يعني ان هناك تشتت في إجابات افراد العينة بمعنى

أن الرئيس المباشر يطبق أحيانا القواعد والقوانين على نفسه قبل مطالبة العاملين بتطبيقها، ورابعا العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي قدره 2.97 وبدرجة موافقة متوسطة و انحراف معياري 0.968 وهو اقل من 1 أي ان هناك تقارب في إجابات افراد العينة بمعنى أن الرئيس المباشر يحظى بثقة متوسطة من العاملين، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي قدره 2.86 وبدرجة موافقة متوسطة و انحراف معياري 0.944 وهو اقل من 1 ما يعني ان هناك تقارب في إجابات افراد العينة أي أن الرئيس المباشر يشارك أحيانا العاملين مناسباتهم الاجتماعية، وأخيرا في المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 2.49 وبدرجة موافقة متوسطة بمعنى أن الرئيس المباشر يتعامل بالاحترام والتواضع مع مرؤوسيه.

### 3.2 تعزيز السلوك الأخلاقي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد تعزيز السلوك الأخلاقي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
13	يقوم رئيسي المباشر بمعاقبتي عند انتهاكي معايير الأخلاقية.	2.57	1.037	منخفضة	5
14	يعزز رئيسي المباشر الجوانب الإيجابية لدي	2.66	0.998	متوسطة	4
15	يعمل رئيسي المباشر على تطبيق قواعد وقوانين المؤسسة	2.83	1.014	متوسطة	2
16	عندما يتخذ رئيسي المباشر القرارات يسأل دائما ما الشيء الصحيح الذي ينبغي فعله.	2.89	0.867	متوسطة	1
17	يعتبر رئيسي المباشر نموذج قوي لتصرف الأخلاقي	2.80	0.964	متوسطة	3
/	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	2.75	0.976	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يمثل الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعث تعزيز السلوك الأخلاقي حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 2.75 وهو ما يشير الى وجود درجة موافقة متوسطة في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد. أي أن تعزيز السلوك الأخلاقي يتم بدرجة متوسطة من قبل الرؤساء المباشرين في المؤسسة. وقد بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد 0.976 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد. وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم 16 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.89 وبدرجة موافقة متوسطة و انحراف معياري 0.867 وهو اقل من 1 أي هناك تقارب في إجابات افراد العينة بمعنى أن الرئيس يسأل في بعض الأحيان ما ينبغي فعله عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي قدره 2.83 وبدرجة موافقة متوسطة و انحراف معياري 1.014 وهو اكبر من 1 ما يعني ان هناك تشتت في إجابات افراد العينة أي أن الرئيس المباشر يعمل أحيانا على تطبيق قواعد وقوانين المؤسسة، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 17 بمتوسط حسابي 2.80 وبدرجة موافقة متوسطة وهو اقل من 1 أي هناك تقارب في إجابات افراد العينة أي أن الرئيس المباشر يعتبر أحيانا نموذج قوي للتصرف الأخلاقي، ورابعا العبارة رقم 14 بمتوسط حسابي قدره 2.66 وبدرجة موافقة متوسطة و انحراف معياري 0.998 وهو اقل من 1 أي هناك تقارب في إجابات افراد العينة أي أن الرئيس المباشر يقوم أحيانا بتعزيز الجوانب الايجابية لدى العاملين، وأخيرا في المرتبة الخامسة العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي قدره 2.57 وبدرجة موافقة منخفضة و انحراف معياري 1.037 وهو اكبر من 1 ما يعني ان هناك تشتت في إجابات افراد العينة أي أن الرئيس المباشر لا يقوم بمعاينة العاملين عند انتهاكهم للمعايير الأخلاقية.

#### التحليل الوصفي لأبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة الأخلاقية وأبعادها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد القيادة الأخلاقية مجتمعة.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	متوسطة	0.814	2.68	توافر السلوك الأخلاقي
1	متوسطة	0.816	2.72	ممارسة السلوك الأخلاقي
3	متوسطة	0.777	2.68	تعزيز السلوك الأخلاقي
/	متوسطة	0.802	2.69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يمثل الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لأبعاد القيادة الأخلاقية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور 2.69 وهو ما يشير الى وجود درجة موافقة متوسطة في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور. أي وجود القيادة الأخلاقية بدرجة متوسطة في المؤسسة. وقد بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا المحور 0.802 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يشير الى عدم وجود درجة تشتت كبيرة في اجابات أفراد العينة.

وفي هذا السياق جاء بعد ممارسة السلوك الأخلاقي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.72 وبدرجة موافقة متوسطة، وفي المرتبة الثانية بعد توافر السلوك الأخلاقي بمتوسط حسابي قدره 2.68 وبدرجة موافقة متوسطة، في المرتبة الثالثة والأخيرة جاء بعد تعزيز السلوك الأخلاقي بمتوسط حسابي قدره 2.68 وبدرجة موافقة متوسطة.

### 3. عرض وتحليل بيانات محور الابداع:

بعد عرض تحليل البيانات الخاصة بعبارات المحور الثاني القيادة الأخلاقية ننقل في هذا الجزء إلى عرض تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث والمتمثل في ابداع العاملين عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات هذا المحور كما يلي:

#### 1.3.1. الطلاقة:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب حسب درجة الأهمية

إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الطلاقة.

الجدول رقم (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الطلاقة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
3	منخفضة	1.168	2.40	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	1
1	منخفضة	1.037	2.43	أستطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	2
2	منخفضة	1.008	2.43	أمتلك القدرة على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة	3
4	منخفضة	0.932	2.31	أضع مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة	4
/	منخفضة	1.036	2.39	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يمثل الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعء الطلاقة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 2.39 وهو ما يشير الى وجود درجة موافقة منخفضة في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد. أي توفر عنصر الطلاقة بدرجة منخفضة لدى العاملين بالمؤسسة. وقد بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد 1.036 وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تشتت كبير في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفي هذا السياق جاءت العبرة رقم 2 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.43 وبدرجة موافقة منخفضة أي أن العاملين لا يستطيعون تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية، وفي المرتبة الثانية جاءت العبرة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 2.43 وانحراف معياري 1.008 أي أن العاملين لا يمتلكون القدرة على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة، وفي المرتبة الثالثة العبرة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 2.40 وبدرجة موافقة منخفضة أي ان العاملين لا يمتلكون القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل ، وأخيرا في المرتبة الرابعة العبرة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 2.31 وبدرجة موافقة منخفضة بمعنى أن العاملين لا يضعون مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة(يجب تفسير قيمة الانحراف المعياري بالنسبة لكل عبرة).

## 2.3. المرونة:

يوضح الجدول الآتي: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتب حسب درجة الأهمية للإجابات أفراد العينة حول عبارات المرونة.

الجدول رقم (23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المرونة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
3	منخفضة	0.886	2.26	أحرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه	5
4	منخفضة	0.910	2.23	أمتلك القدرة على تغيير حالتي الذهنية طبقاً لطبيعة الموقف.	6
2	منخفضة	0.919	2.49	أحرص على أحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة الى أخرى	7
1	منخفضة	1.195	2.57	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المنظمة التكيف معها	8
/	منخفضة	0.977	2.41	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يمثل الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعء المرونة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 2.41 وهو ما يشير الى وجود درجة موافقة منخفضة في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد أي توفر عنصر المرونة بدرجة منخفضة لدى العاملين بالمؤسسة. وقد بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد 0.977 وهو أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفي هذا السياق جاءت العبرة رقم 8 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.57 وبدرجة موافقة منخفضة و انحراف معياري 1.195 وهو اكبر من 1 أي ان هناك تشتت في إجابات افراد العينة بمعنى أن العاملين لا يرون بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المنظمة التكيف معها، وفي المرتبة الثانية العبرة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 2.49 وبدرجة موافقة منخفضة و بانحراف معياري 0.919 وهو اقل من 1 ما يعني ان

هناك تقارب في إجابات أفراد العينة أي أن العاملين لا يحرصون على أحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة الى أخرى، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 2.26 وبدرجة موافقة منخفضة و انحراف معياري 0.886 وهو اقل من 1 ما يعني ان هناك تقارب في إجابات أفراد العينة بمعنى أن العاملين لا يحرصون على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه، وأخيرا العبارة رقم 6 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.23 وبدرجة موافقة منخفضة و انحراف معياري 0.910 وهو اقل من 1 ما يعني ان هناك تقارب في إجابات أفراد العينة أي أن العاملين لا يملكون القدرة على تغيير الحالة الذهنية طبقا لطبيعة الموقف.

### 3.3. الأصلة

يوضح الجدول الآتي: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتب حسب درجة الأهمية

للإجابات أفراد العينة حول عبارات الاصلة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (24) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الاصلة.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
3	منخفضة	0.963	2.31	أنجز ما أسند الي من أعمال بأسلوب متجدد	9
2	منخفضة	1.660	2.34	أجد أن اجراءات العمل بحاجة الى تطوير مستمر بعيدا عن الروتين	10
1	منخفضة	1.172	2.46	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	11
4	منخفضة	0.962	2.20	أشعر بأنني أستطيع تطوير الأفكار القديمة واستخدامها بشكل مختلف	12
/	منخفضة	1.189	2.32	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يمثل الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعده الأصلة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 2.32 وهو ما يشير الى وجود درجة موافقة منخفضة في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد. أي توفر عنصر الاصلة بدرجة منخفضة لدى العاملين بالمؤسسة. وقد بلغ



الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد 1.189 وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تشتت كبير في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفي هذا السياق جاءت العبارة رقم 11 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.46 وبدرجة موافقة منخفضة و انحراف معياري 1.172 وهو اكبر من 1 ما يعني ان هناك تشتت في إجابات افراد العينة أي ان العاملين لا يحاولون الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي 2.34 وبدرجة موافقة منخفضة و انحراف معياري 1.660 وهو اكبر من 1 ما يعني ان هناك تشتت في إجابات افراد العينة أي أن العاملون لا يجدون أن اجراءات العمل بحاجة الى تطوير مستمر بعيدا عن الروتين، وفي المرتبة الثالثة العبارة رقم 9 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.31 وبدرجة موافقة منخفضة و انحراف معياري 0.963 وهو اقل من 1 ما يعني ان هناك تقارب في إجابات افراد العينة أي أن العاملين لا ينجزون مهامهم بأسلوب متجدد، وأخيرا في المرتبة الرابعة العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي قدره 2.20 وبدرجة موافقة منخفضة انحراف معياري 0.962 وهو اقل من 1 ما يعني ان هناك تقارب في إجابات افراد العينة أي أن العاملين لا يشعرون بأنهم يستطيعون تطوير الأفكار القديمة واستخدامها بشكل مختلف.

#### 4.3. الحساسية للمشكلات:

يوضح الجدول الآتي: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والترتب حسب درجة الأهمية

للإجابات أفراد العينة حول عبارات الحساسية للمشكلات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (25) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الحساسية للمشكلات.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	رقم العبرة
3	منخفضة	1.117	2.40	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	13
2	منخفضة	0.948	2.43	اخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	14
4	منخفضة	0.707	2.17	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	15
1	منخفضة	0.917	2.57	أملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعانيتها الآخرون في العمل	16
/	منخفضة	0.922	2.39	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يمثل الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبعده الحساسية للمشكلات حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 2.39 وهو ما يشير إلى وجود درجة موافقة منخفضة في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد. أي توفر عنصر الحساسية للمشكلات بدرجة منخفضة لدى العاملين بالمؤسسة. وقد بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا البعد 0.922 وهو أصغر من الواحد الصحيح مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد.

وفي هذا السياق جاءت العبرة رقم 16 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.57 وبدرجة موافقة منخفضة انحراف معياري 0.917 وهو اقل من 1 ما يعني ان هناك تقارب في اجابات افراد العينة أي أن العاملين لا يمتلكون رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعانيتها الآخرون في العمل وفي المرتبة الثانية جاءت العبرة رقم 14 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.43 وبدرجة موافقة منخفضة انحراف معياري 0.948 وهو اقل من 1 ما يعني ان هناك تقارب في اجابات افراد العينة أي أن العاملين لا يخططون لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها، وثالثا جاءت العبرة رقم 13 بمتوسط حسابي قدره 2.40 وبدرجة موافقة منخفضة انحراف معياري 1.17 وهو اكبر من 1 ما يعني ان هناك تشتت في اجابات افراد العينة أي أن العاملون لا يتنبؤون بمشكلات العمل قبل حدوثها، وأخيرا العبرة رقم 15 بمتوسط حسابي قدره 2.17 ودرجة موافقة منخفضة

انحراف معياري 0.707 وهو اقل من 1 ما يعني ان هناك تقارب في إجابات افراد العينة بمعنى أن العاملون لا يحرصون على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.

### 5.3. التحليل الوصفي لأبعاد ابداع العاملين مجتمعة:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور ابداع العاملين وأبعاده من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد ابداع العاملين مجتمع

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
3	منخفضة	0.996	2.35	الطلاقة
2	منخفضة	0.886	2.41	المرونة
4	منخفضة	0.869	2.25	الأصالة
1	منخفضة	0.835	2.48	الحساسية للمشكلات
/	منخفضة	0.896	2.37	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يمثل الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لأبعاد محور ابداع العاملين مجتمعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 2.37 وهو ما يشير الى وجود درجة موافقة منخفضة في اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات حول هذا المحور. أي وجود مستوى منخفض للإبداع لدى العاملين بالمؤسسة. وقد بلغ الانحراف المعياري الكلي لهذا المحور 0.896 وهو أصغر من الواحد الصحيح مما يشير الى عدم وجود درجة تشتت كبيرة في اجابات أفراد عينة الدراسة.

وفي هذا السياق جاء بعد الحساسية للمشكلات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.48 وبدرجة موافقة منخفضة، وفي المرتبة الثانية جاء بعد المرونة بمتوسط حسابي قدره 2.41 وبدرجة موافقة منخفضة،

وفي المرتبة الثالثة جاء بعد الطلاقة بمتوسط حسابي قدره 2.35 وبدرجة موافقة منخفضة وأخيرا في المرتبة الرابعة بعد الأصالة بمتوسط حسابي قدره 2.25 وبدرجة موافقة منخفضة.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي والتعددية الخطية.

### 1. اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل البدا في تطبيق الاختبارات المختلفة يجب الشروع في فهم طبيعة البيانات، هل تتبع التوزيع

الطبيعي أم لا، فإذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات المعلمية سوف تستخدم وتطبق، أما إذا

كانت لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات غير المعلمية هي التي تستخدم.<sup>1</sup>

حيث تم الاعتماد على معامل الالتواء *skewnes* الذي يجب أن يكون أقل من 3 وأن معامل

التفلطح *kurtosis* أقل من القيمة (20).<sup>2</sup>

والجدول التالي يمثل نتائج الاختبار (أنظر الملحق رقم 3-3).

<sup>1</sup>عبد الحفيظ قادري، محمد مرتان " طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام بعض القوانين الإحصائية و برامج ( spss )

*Exel liserel* وعواقب خلال به " مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد8 ، 2019، ص 63.

<sup>2</sup>جهيد بوطالب، عيسى نجمي "أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس دراسة ميدانية "، مجلة العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية، المجلد 42، العدد 2، 2019، ص5

الجدول رقم (27) معاملات الالتواء والتفرطح للمتغيرين

معامل التفرطح	معامل الالتواء	متغيرات الدراسة	
-0.776	0.569	توافر السلوك الأخلاقي	القيادة الأخلاقية
0.096	0.962	ممارسة السلوك الأخلاقي	
-0.123	0.180	تعزيز السلوك الأخلاقي	
0.603	0.987	الطلاقة	إبداع العاملين
0.533	0.812	المرونة	
0.729	0.918	الأصالة	
0.130	0.649	الحساسية للمشكلات	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الالتواء بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة تتراوح بين 0.180 و0.987 وهي أقل من 3 وهي تقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين 3- و3، أما معاملات التفرطح فهي محصورة بين 0.776- و0.725 وهي أقل من 20، وتشير النتائج الى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا ما توضحه النتائج، ومنه يمكن القول إن الأثر الذي يظهر في المتغير التابع يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة وبالتالي يمكن اختبار فرضيات الدراسة.

## 2. اختبار التعددية الخطية Multicollinearity

من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينها تم الاعتماد على اختبائي

معامل تضخم التباين والتباين المسموح. (أنظر الملحق رقم 08).

الجدول رقم (28) نتائج اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح للمتغيرات المستقلة.

متغيرات الدراسة	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
توافر السلوك الأخلاقي	2,445	,409
ممارسة السلوك الأخلاقي	2,399	,417
تعزيز السلوك الأخلاقي	1,047	,955

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان معامل التباين بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة محصور بين 1.047 و 2.445 وهو اقل من 10، كما ان التباين المسموح محصور في المجال 0.409 و 0.955 وهو أكبر من 0.1 اذن لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة ولا تظهر مشاكل عند التحليل واختبار صحة الفرضيات إذ أن مشكل ارتباط المتغيرات المستقلة لن يظهر إذا كان معامل تضخم التباين اقل من 10 والتباين المسموح أكبر من 0.1 بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة، إذن لن تظهر مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة.

المطلب الثالث: اختيار فرضيات الدراسة.

### 1. اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي:

" يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)  $\alpha$  للقيادة الأخلاقية بأبعادها الثالثة

(توافر السلوك الأخلاقي ، ممارسة السلوك الأخلاقي ، تعزيز السلوك الأخلاقي) في ابداع العاملين بمؤسسة

الكاتمية للفيلين-جيجل"

ومن أجل التأكد من صحتها تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد والجدول رقم (28) يوضح

النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (29) نتائج تحليل التباين للانحدار (variances of Analyse) المتغير التابع ابداع العاملين.

المتغير المستقل	R	R <sup>2</sup>	F	Beta	مستوى المعنوية	القرار
القيادة الأخلاقية	0.537*	0.288	13.356	0.537	0.001	قبول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه (انظر الملحق رقم 09) معامل الارتباط بلغ 0.537 مما يدل على وجود علاقة موجبة ومتوسطة بين القيادة الأخلاقية وإبداع العاملين. كما أن معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغ 0.288 بمعنى أن 28.8% من التغير الحاصل في ابداع العاملين راجع الى تأثير القيادة الأخلاقي، والنسبة المتبقية ترجع الى عوامل لم يتم ذكرها في النموذج، كما أن قيمة (F) قد بلغت 13.356 ومستوى المعنوية قد بلغ 0.001 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة 0.05.

وعليه نقبل الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للقيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاثة في ابداع العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل".

## 2. اختبار الفرضيات الفرعية:

تم اختبار أثر كل بعد من أبعاد القيادة الأخلاقية المتمثلة في (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة

السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في ابداع العاملين بمؤسسة الفلين، من

خلال اختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد ( Analyse regression Multiple ) والنتائج المتوصل

إليها موضحة في الجدول (28).

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار المتعدد. (multiple regression Analyse)

المتغير التابع: ابداع العاملين

القرار	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة.	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج
				B	الخطأ المعياري	
-	-	.968	Beta			/
-	.253	-	-	,655	,635	Costant ثابت
رفض	,340	,535	,130	,272	,145	توافر السلوك الأخلاقي
قبول	,007	1,499	,361	,269	,403	ممارسة السلوك الأخلاقي
رفض	,144	,723	,115	,186	,135	تعزيز السلوك الأخلاقي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

## 1.2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

" يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لتوافر السلوك الأخلاقي في ابداع العاملين في المؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل".

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T المحسوبة لبعده توافر السلوك الأخلاقي قد بلغت 0.535 ومستوى المعنوية قد بلغ 0.340 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لتوافر السلوك الأخلاقي في ابداع العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل".



## 2.2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

" يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لممارسة السلوك الأخلاقي في ابداع العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل".

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T المحسوبة لبعء توافر السلوك الأخلاقي قد بلغت 1.499 ومستوى المعنوية قد بلغ 0.007 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لممارسة السلوك الأخلاقي في ابداع العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل".

## 3.2. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

" يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لتعزيز السلوك الأخلاقي في ابداع العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل".

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة T المحسوبة لبعء توافر السلوك الأخلاقي قد بلغت 0.723 ومستوى المعنوية قد بلغ 0.144 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لتعزيز السلوك الأخلاقي في ابداع العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل".

## خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية، حيث تم دراسة أثر القيادة الأخلاقية في ابداع العاملين وذلك على عينة من موظفي مؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل حيث تم التطرق إلى الوسائل المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها وفق متطلبات الدراسة ثم عرض وتحليل محور البيانات الشخصية والوظيفية، بعد ذلك تم عرض نتائج المحور الثاني لاستبانة لمعرفة مستوى القيادة الأخلاقية وكذا عرض النتائج الخاصة بالمحور الثالث الخاص بإبداع العاملين ومعرفة مستوى ابداع العاملين في مؤسسة الكاتمية للفلين لدى موظفيها، ثم اختبار الفرضيات لمعرفة أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها في ابداع العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال عرض وتحليل النتائج تم التوصل إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05,0)  $\alpha$  للقيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاثة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في ابداع العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل.

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاثة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في إبداع العاملين، بمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، ومن خلالها توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية بالإضافة إلى تقديم بعض الاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة وذلك كما يلي:

### أولاً: النتائج

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي، وذلك كما يلي:

#### 1. النتائج النظرية:

من خلال عرض الجانب النظري يمكننا استخلاص النتائج التالية:

- لقد تعددت التعاريف حول القيادة الأخلاقية، فهي لم تحض بتعريف موحد حيث اختلفت نظرة الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع.
  - للقيادة الأخلاقية ثلاث أبعاد وهي: توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي.
  - الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو المؤسسة، أو المجتمع أو العامل.
  - الإبداع مهارة حياتية يمارسها الفرد يومياً، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.
  - الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في التحسس بالمشكلات، الطلاقة، الأصالة والمرونة.
- #### 2. النتائج التطبيقية:

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة التطبيقية وإختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:

1. مستوى القيادة الأخلاقية بمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل متوسط وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور القيادة الأخلاقية (2,69) أما درجة توافر أبعاده فقد جاءت بالترتيب التالي:
  - بعد ممارسة السلوك الأخلاقي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2,72) وبدرجة متوسطة.
  - بعد توافر السلوك الأخلاقي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2,68) وبدرجة متوسطة.
  - بعد تعزيز السلوك الأخلاقي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2,68) وبدرجة متوسطة.
2. مستوى إبداع العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل وفقاً لمقياس الدراسة متوسط، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لمحور إبداع العاملين (2,37) أما درجة توافر أبعاده فقد جاءت بالترتيب التالي:
  - بعد الحساسية للمشكلات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2,48) بدرجة منخفضة.

- بعد المرونة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2,41) بدرجة منخفضة.
  - بعد الطلاقة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2,35) بدرجة منخفضة.
  - بعد الأصالة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2,25) بدرجة منخفضة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0,05)$  للقيادة الأخلاقية بأبعادها الثلاثة (توافر السلوك الأخلاقي، ممارسة السلوك الأخلاقي، تعزيز السلوك الأخلاقي) في إبداع العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  للتوافر السلوك الأخلاقي في إبداع العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل.
5. يوجد أثر ذو دلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  لممارسة السلوك الأخلاقي في إبداع العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل.
6. لا يوجد أثر ذو دلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0,05)$  لتعزيز السلوك الأخلاقي في إبداع العاملين بمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل.

#### ثانيا: الإقتراحات

- إهتمام إدارة المؤسسة بتعزيز القيادة الأخلاقية لدى القادة والمسؤولين من خلال التأكيد على إعتبار الممارسات الأخلاقية جزءا أساسيا من عملية تقييم المسؤولين وترقيتهم وإعتبارها معيارا أساسيا لإختيار من سيخلفهم في القيادة مستقبلا.
- العمل على نقل القيم والممارسات الأخلاقية بجميع أشكالها إلى كافة العاملين في المؤسسة من خلال عقد دورات تدريبية لصناع القرار ومن هم بمواقع المسؤولية في المؤسسة لتوضيح ماهية القيادة الأخلاقية، وأهميتها، ودورها في إبداع العاملين.
- قيام الإدارة العليا بإعتماد على مبدأ النزاهة والشفافية في كل ما يكتب عن العاملين من تقارير ومعاملاتهم بعدل وإنصاف.
- حث الإدارة العليا على النقاش والحوار بين العمال والقادة من أجل تعزيز الثقة في القائد.
- قيام الإدارة العليا بالاهتمام بالعاملين وتشجيعهم على ممارسة الأخلاقيات الحسنة لتعزيز الإبداع لديهم والعمل على تشكيل لجنة بصلاحيات مطلقة لمراقبة وتقييم تطبيق الممارسات الأخلاقية من قبل رؤساء المؤسسة والعمل على إتخاذ إجراءات مناسبة وفورية مع المخالفين.
- قيام رؤساء المباشرين بمساندة الأفكار الجديدة والمبدعة ودعمها، وتشجيع العاملين ومنحهم فرصة توظيف قدراتهم ومهاراتهم في العمل.
- تقوم الإدارة العليا بمراعاة حاجات العاملين قدر الإمكان لما لها من أثر في زيادة الإبداع والدافعية لديهم.

- تشجيع الأفكار وعدم دفنها لأي سبب من الأسباب، بل العمل على تقديم الثناء والدعم لصاحبها حتى تصبح خطوة محفزة لهؤلاء العاملين على تقديم المزيد.
- وضع صندوق للأفكار يمكن جميع عمال المؤسسة المساهمة فيه، بإعتبار أن كل إبداع يبدأ بفكرة.
- توفير المرونة اللازمة في العمل وتمكين العاملين والسماح للمعلومات بالتدفق بحرية وانسانية، والمشاركة في عملية إتخاذ القرارات.
- وضع نظام حوافز فعال لتشجيع الأفراد على الإبداع، بالإضافة الى إجراء دورات تكوينية لتجديد معارفهم والرفع من كفاءاتهم.

### ثالثا: آفاق الدراسة

من خلال هذه الدراسة يمكن إقتراح مواضيع للبحث نعرضها في النقاط التالية:

- دور القيادة الأخلاقية في تحقيق الإلزام التنظيمي.
- أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين.
- القيادة الأخلاقية كألية لمحاربة الفساد الإداري في المؤسسات العمومية.
- دور القيادة الأخلاقية في الحد من الصمت التنظيمي.
- دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة.
- دور القيادة الأخلاقية في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.
- أثر المناخ التنظيمي على إبداع العاملين.

## قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- بلوط حسن إبراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.
- حريم حسين، إدارة المنظمات، دار جامد لنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- خلف السكرانة بلال، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.
- خير الله جمال، الابداع الإداري، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- خيرى اسامة، القيادة الإدارية، دار راية لنشر وتوزيع، الأردن، 2013.
- دياب وليد خلف الله، أخلاقيات ممارسات العلاقات العامة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- شاکر جمال محمد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPS، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- شريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، مصر، 1992.
- عبد الباقي صلاح الدين محمد، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، مصر، 2005.
- عبد الجبار قيس ناجي، أصول الإحصاء والطرق الإحصائية، دار المناهج لنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- عبد العال النعيمي محمد ومزهر شعبان العالي، الأساليب الإحصائية باستخدام حزمة MATLAB، دار وائل لنشر، الأردن، 2008.
- عبود نجم نجم، أخلاقيات الادارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2014.
- عزام صبري، اساسيات في النظام الاحصائي الشامل Spss، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.
- العلاق بشير، القيادة الإدارية، دار اليازوري لنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- العنزى سعد علي حمود، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، مؤسسة الوراق، الأردن، 2013.
- قاسم حسين صالح، الابداع وتذوق الجمال، دار الدبلة، الأردن، 2007.



المجلات:

- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد (12)، 2000.
- بعجي سعاد وعبد الله خبايا، درجة ممارسة أبعاد القيادة الأخلاقية في منظمات الأعمال الجزائرية من وجهة نظر العاملين-دراسة حالة وحدة خدمات ما بعد البيع – كوندور-، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور، الجزائر، 2014.
- بعيلش فائزة وبن ندير نصر الدين، القيادة الأخلاقية كمدخل في تفعيل مكافحة الفساد الإداري بالمؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 15، العدد 21، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2019.
- بن زرعة، سوسن بنت محمد، عناصر الإبداع الإداري لدى قيادات الكليات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 23، العدد 101، مصر، 2016.
- بوطالب جهيد، عيسى نجمي "أثر الدعم التنظيمي على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، المجلد 42، العدد 2، 2019.
- الجراح زوهير، دور الابداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 19، العدد 31، الجزائر، الجزائر، 2015.
- رتيمي أسماء ورحيمة غضبان، معوقات الابداع والعوامل المؤثرة في ابتكار المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 03، العدد 08، جامعة البليدة، الجزائر، 2017.
- شبيلي وهيب، القيادة الأخلاقية كألية لعلاج الامراض التنظيمية في المؤسسات العمومية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2017.
- الضمور فيروز مصلح وفوزية مقراش، أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة صناعة الادوية صيدال الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، 2018.
- عابدين وآخرون، درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كما يقدراها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 28، العدد 2، فلسطين، 2012.
- عبد عذراء محسن، دور القيادة الأخلاقية في تقليل الصمت التنظيمي بحث استطلاعي آراء عينة من العاملين في مديرية ماء الانبار، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 15، العدد 48، الجزائر، 2019.
- العنقري عبد العزيز، أثر ممارسات القيادة الأخلاقية للمديرين في تحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين، دراسة تطبيقية على محافظات التابعة للإمارة مكة المكرمة، المجلة العلمية، ال عدد 12، السعودية، 2014.

– فدم عبد الله وألاء عبد الموجود الفاني، تشخيص أبعاد القيادة الأخلاقية للقيادات الأكاديمية-دراسة تحليلية في عينة مختارة من الكليات الأهلية، مجلة تنمية الرفادين، المجلد 39، العدد 125، جامعة الموصل، العراق، 2020.

– قادري عبد الحفيظ ومحمد مرتان " طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام بعض القوانين الإحصائية وبرامج Excel liserel (spss) وعواقب الخلل به "، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 08، 2019.

– قريني فارس والشيخ الداوي، لإبداع المفتوح: مقارنة جديدة للمؤسسة بين حتمية التبني وتحديات تطبيقها مؤسسيا عرض لبعض التجارب الدولية، مجلة الباحث، المجلد 21، العدد 01، الجزائر، 2021.

– قعودة نصر الدين ومنيرة سلامي، أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين، دراسة حالة المديرية لاتصالات الجزائر فرع باتنة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 11، العدد 3، جامعة ورقلة، الجزائر، 2020.

– قهيري فاطمة وسعيدة ضيف، أثر القيادة الأخلاقية على المسؤولية البيئية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 1، جامعة زيا عاشور الجلفة، الجزائر، 2020.

– موسى الزين ايناس وزكي أبو عيدا، القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتنمية رأس المال النفسي – دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات التربية والتعلم الفلسطينية، المجلد 4، العدد 2، جامعة الاستقلال، فلسطين، 2013.

– يوسف راضية وأمال أيوب، أثر القيادة الأخلاقية في تنمية ابداع الموارد البشرية – دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 20 أوث 1955، الجزائر، 2020.

#### الرسائل الجامعية:

– أبو علبة نور محمد احمد، القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير، تخصص: أصول التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2015.

– الأخضر خراز، دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة الماجستير، جامعة أبي بكر بالقائد، الجزائر، 2011.

– بن نامة فاطمة الزهراء، أخلاقيات الأعمال كميزة تنافسية لمنظمات الأعمال – دراسة حالة المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم، رسالة ماجستير في إدارة الأفراد وحكومة الشركات، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.

– بوعباس فوزية وعباس يوسف، درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء أنفسهم، رسالة ماجستير تخصص: إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010.

– حسن رضا حاتم علي، الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2003.

- دويدي خديجة هاجر، دراسة مدى تأثير أخلاقيات الأعمال في أداء المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسات اقتصادية جزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، الجزائر، 2014.
- سعيد خلفي محمد كريمو حسني، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010.
- الشاعر عماد سعيد محمد، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2017.
- شتات ايناس عبد رؤوف، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي، دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية، رسالة ماجستير، جامعة يرموك، قطر، 2003.
- شحادة محمد ماهر سليمان، متطلبات تطبيق محاسبة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016.
- الصريع لبنى محمد رشدي، القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الخليل وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، رسالة ماجستير، تخصص: الإدارة و القيادة التربوية ، جامعة القدس، فلسطين، 2020.
- الصيدلاني، خالد بن صالح، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرارة بإمارة منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2001.
- العتيبي، أحمد بركي مبارك، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بقيمهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، مذكرة ماجستير في التربية، تخصص: الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- عجيلة محمد، الإبداع في المؤسسة الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز بولاية غرداية، رسالة ماجستير، جامعة سعد حلب، الجزائر، 2005.
- العريضة رائدة هاني محمد، مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- العطار هيثم محمد، مدى ممارسة التمكين الإداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2012/2011.
- عطية توفيق وتوفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسات تطبيقية على وزارة قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة إسلامية، فلسطين، 2009.
- العفيفي بسام، الممارسات الأخلاقية ودورها في تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، فلسطين، 2016.

- العنزي بسام مناور، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة ملك سعود، السعودية، 2005.
- عوده الحيارى وضاح عبد الفتاح، أثر القوة التنظيمية على ابداع العاملين، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة الاعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2015.
- الليثي محمد بن علي حسن، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص: الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام قري، السعودية، 2007.
- المرابطة رائدة هاني محمود، مستوى القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، الاردن 2012.
- المشوط محمد سعد فهد، أثر بيئة العمل على الابداع الإداري، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.
- الننيفات محمد بن عامر، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الابداع الإداري في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
- الهاجري عذاري سعود، أثر التمكين والابداع في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011.
- الهندي محمد، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين معلمهم بغزة، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2013.
- يحي سجي، درجة التزام مديري المدارس الحكومية الثانوية الفلسطينية بأخلاقيات مهنة إدارة المدرسة من وجهة نظر المعلمي مدارسهم، رسالة ماجستير، تخصص: إدارة التربية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2010.
- الندوات والملتقيات**
- حاجز فؤاد علي وفايز كمال شلدان، رعاية الموهوبين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل، مؤتمر العلمي العربي، فلسطين، 2009.
- اللامي محمد عبد مطشر، مجتمع البحث وعينته محاضرات المنهج التجريبي، العراق، 2020.
- هند خليفة سالم الصويعي، القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية "دراسة حالة على العاملين بديوان المحاسبة بمدينة بنغازي، ورقة علمية مقدمة الى المؤتمر العلمي، ليبيا، 2019.
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:**

## I. Articles :

- Algharaibeh, S. Albdareen . R. Organizational justice and its Impact on the Commitment of Faculty Members to Work Ethics :Empirical Study on Private Universities in North Provinces ,European journal of business
- Ali1 Amjad and Bhaswati Patnaik2, Influence of Organizational Climate and and Organizational Culture on Managerial Effectiveness: An Inquisitive Study, The Carrington Rand Journal of Social Sciences,2(1), pp: 001-020, 2014.
- Basharat Javed and athers, Impact of ethical leadership on creativity : the role of psychological empowerment,journal homepage,2016.
- Elqassaby heba Kamal, Thé Effect Of Ethical Leadership On employée Créativité,International Journal Of Economic & Management Sciences,Vol 7,No 5, 2018.
- James Sarros C. and athers, Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Cultur, Journal of Leadership & Organizational Studies Volu15 No 2, 2008.
- Kambiz Abdi1 and Aslan Amat Senin1, Investigation on the Impact of Organizational Culture on Organization Innovation , urnal of Management Policies and Practices, Vol. 2, No. 2, 2014.
- Karakous Trgout, High school teachers perception regarding principals ethical leadership in turkey,asia paciftic review,vol 08,No 03, turketurkey,2007.
- Kvall,G , Organizational Climate for Creativity and Innovation,European of work & organizational psychology,vol 5, No105,1996. Management, 7(12).2015.
- Ohangia, G. The Moral of University Faculty and the perceived innovative behaviour of the department head of three university in the cost area of taxes. DAI, 47 (3), 32- 47, 2007
- Robert v. krejcie, Daryle W.Morgan, “Determimmig sample size for research activities”, educational and psychological measuremeSimon, L. Managing creative projects: An empirical synthesis of activities. International Journal of Project Management, 24(2), 116-126, 2006

## II. Theses:

- Borchert, D. M, (A meta-model of ethical behavior: An empirical examination of ethical leadership, ethical identity, ethical climate and emotions on unethical work behavior (Unpublished PhD thesis), Saint Louis University, 2011.
- Bowers, T. Connection Between Ethical Leadership Behavior & Collective Efficacy Levels as Perceived by Teacher, (Unpublished PhD. Thesis), Ashland University, Colleague Education. USA, 2009.



الملاحق

**الملحق رقم (01)**

**قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة**



قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة

الكلية	الاسم واللقب	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير -	عيسى نجيمي	01
	ادر مناد	02
	عمارة شريف	04

**الملحق رقم (02)**

**استبانة الدراسة بعد التحكيم**

وزارة التعليم العالي والبحث العلم

جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الاستبان

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة،

تحية طيبة..

في إطار التحضير لمذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية بعنوان " اثر القيادة الأخلاقية في ابداع العاملين في المؤسسة - دراسة حالة -مؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل "

لنا الشرف ان نضع بين ايديكم هذه الاستبانة لجمع البيانات لازمة لإجراء التربص الميداني

لذا نأمل منكم التكرم بإبداء آرائكم حول عبارات هذه الاستبانة بكل صراحة وموضوعية لتحقيق أهداف هذه الدراسة إذ أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، ونحيطكم علما أن الإجابات المقدمة ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير...

- الأستاذ المشرف:

- د. بلال كرامش.

اعداد الطالبتين:

-رقية قماح.

-فوزية يخلف.

السنة الجامعية: 2021-2022.

## المحور الأول: البيانات الشخصية

نرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (√) في الخانة المناسبة لكم.

### 1-الجنس:

ذكر  أنثى

### 2-العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  
 من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

### 3-المؤهل العلمي:

ثانوي أو أقل  تكوين مهني  جامعي

### 4-سنوات الأقدمية :

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  
 من 10 إلى أقل من 15 سنوات  من 15 سنة فأكثر

### 5-الصنف الوظيفي:

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

## المحور الثاني: السلوك الأخلاقي للقيادة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى القيادة الأخلاقية، والمرجو وضع درجة

موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (√) في المربع المناسب للاختيار والتعديل المقترح في حالة وجود داعي لذلك:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
توافر السلوك الأخلاقي						
01	يسمح رئيسي المباشر بإبداء رأيي ومقترحاتي بحرية.					
02	يفي رئيسي المباشر بوعوده.					
03	يقيم رئيسي المباشر اجتماعات ولقاءات تحتني على الالتزام بالسلوك الأخلاقي.					
04	يركز رئيسي المباشر على مبادئ الأخلاقيات في الخطابات والاجتماعات.					
05	يراعي رئيسي المباشر العدالة عند توزيع المكافآت.					
06	يركز رئيسي المباشر على الأعمال الأخلاقية.					
ممارسة السلوك الأخلاقي						
07	يتعامل معي رئيسي المباشر باحترام وتواضع.					
08	يشاركني رئيسي المباشر مناسباتي الاجتماعية.					
09	يطبق رئيسي المباشر القواعد والقوانين على نفسه قبل مطالبتني بتطبيقها.					
10	تعتبر سلوكيات رئيسي المباشر كمرجع لقيمي ولمعتقداتي.					
11	اثق برئيسي المباشر.					
12	يتخذ رئيسي المباشر قرارات عادلة ومنتزنة.					
تعزيز السلوك الأخلاقي						

					13	يقوم رئيسي المباشر بمعاقتي عند انتهاكي معايير الأخلاقية.
					14	يعزز رئيسي المباشر الجوانب الايجابية لدي.
					15	يعمل رئيسي المباشر على تطبيق قواعد وقوانين المؤسسة.
					16	عندما يتخذ رئيسي المباشر القرارات يسأل دائما ما الشيء الصحيح الذي ينبغي فعله.
					17	يعتبر رئيسي المباشر نموذج قوي لتصرف الأخلاقي

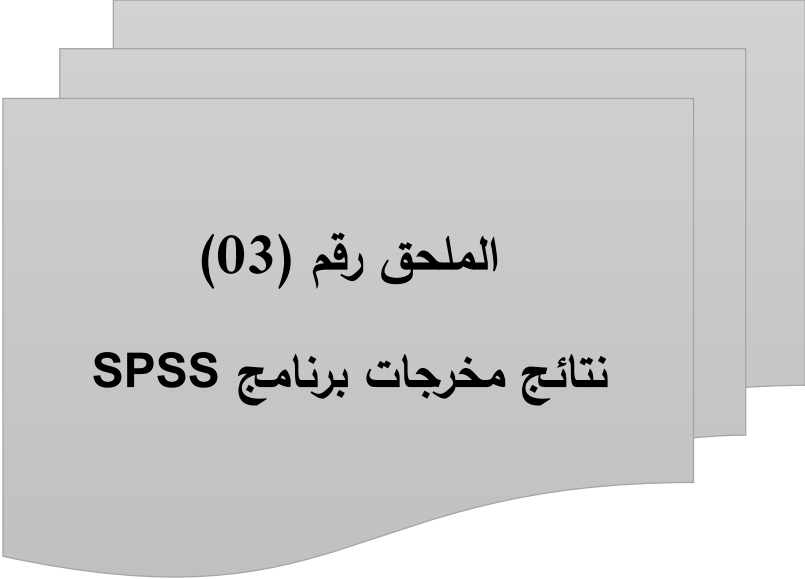
### المحور الثالث: إبداع العاملين

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس الابداع، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (√) في المربع المناسب للاختيار والتعديل المقترح في حالة وجود داعي لذلك:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الطلاقة						
01	لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل					
02	أستطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
03	أمتلك القدرة على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة.					
04	أضع مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.					
المرونة						
05	أحرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه.					
06	أمتلك القدرة على تغيير حالتي الذهنية طبقا لطبيعة الموقف.					
07	أحرص على احداث تغييرات في أساليب العمل من فترة الى أخرى.					

					أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المنظمة التكيف معها.	08
الأصالة						
					أنجز ما أسند الي من أعمال بأسلوب متجدد.	09
					أجد أن اجراءات العمل بحاجة الى تطوير مستمر بعيدا عن الروتين.	10
					أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل.	11
					أشعر بأنني أستطيع تطوير الأفكار القديمة واستخدامها بشكل مختلف.	12
الحساسية للمشكلات						
					أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	13
					أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها.	14
					أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	15
					أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات الي يعانيتها الاخرون في العمل.	16

شاكرين لكم تعاونكم معنا



**الملحق رقم (03)**  
**نتائج مخرجات برنامج SPSS**



الملحق رقم (3-1): جدول معاملات الاتساق الداخلي لمحاوِر الدراسة.

Correlations

		بسمَح رِكْبِسِي المبَانِسِر بِنْدَاءِ رَأْيِي وَمُقَرَّحَاتِي بَحْرِيَّة.	بَقِي رِكْبِسِي المبَانِسِر بوعودِه.	يَقِيْم رِكْبِسِي المبَانِسِر اجْمَاعَات وِلْقَاءَات تَحْفَلِي عَلَي الْاَلْفِرَام بِالسُّلُوكِ الْاِخْتِي.	بِرَكْز رِكْبِسِي المبَانِسِر عَلَي مَبَادِي الْاِخْتِيَات فِي الْحَطَابَات وَالاجْمَاعَات	بِرَاعِي رِكْبِسِي المبَانِسِر الْعَدَالَه عِنْد تَوْزِيح الْمَكَافَات.	بِرَكْز رِكْبِسِي المبَانِسِر عَلَي الْاَعْمَال الْاِخْتِيَّة.	نُوفِر
بسمَح رِكْبِسِي المبَانِسِر بِنْدَاءِ رَأْيِي وَمُقَرَّحَاتِي بَحْرِيَّة.	Pearson Correlation	1	,606**	,276	,266	,345*	,384*	,898**
	Sig. (2-tailed)		,000	,108	,122	,043	,023	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
بَقِي رِكْبِسِي المبَانِسِر بوعودِه.	Pearson Correlation	,606**	1	,399*	,293	,455**	,461**	,653**
	Sig. (2-tailed)	,000		,017	,087	,006	,005	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
يَقِيْم رِكْبِسِي المبَانِسِر اجْمَاعَات وِلْقَاءَات تَحْفَلِي عَلَي الْاَلْفِرَام بِالسُّلُوكِ الْاِخْتِي.	Pearson Correlation	,276	,399*	1	,496**	,503**	,251	,317
	Sig. (2-tailed)	,108	,017		,002	,002	,146	,064
	N	35	35	35	35	35	35	35
بِرَكْز رِكْبِسِي المبَانِسِر عَلَي مَبَادِي الْاِخْتِيَات فِي الْحَطَابَات وَالاجْمَاعَات	Pearson Correlation	,266	,293	,496**	1	,206	,447**	,403*
	Sig. (2-tailed)	,122	,087	,002		,236	,007	,016
	N	35	35	35	35	35	35	35
بِرَاعِي رِكْبِسِي المبَانِسِر الْعَدَالَه عِنْد تَوْزِيح الْمَكَافَات.	Pearson Correlation	,345*	,455**	,503**	,206	1	,637**	,550**
	Sig. (2-tailed)	,043	,006	,002	,236		,000	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35
بِرَكْز رِكْبِسِي المبَانِسِر عَلَي الْاَعْمَال الْاِخْتِيَّة.	Pearson Correlation	,384*	,461**	,251	,447**	,637**	1	,751**
	Sig. (2-tailed)	,023	,005	,146	,007	,000		,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
نُوفِر	Pearson Correlation	,898**	,653**	,317	,403*	,550**	,751**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,064	,016	,001	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		يتعامل معي رئيسي المباشر باحترام وتواضع.	يشاركني رئيسي المباشر مناسباً الاجتماعية.	يطبق رئيسي المباشر القواعد والقوانين على نفسه كل مطالبتي بتطبيقها.	تعتبر سلوكيات رئيسي المباشر كمراجع لقيمي ولمعتقداتي	اتق برئيسي المباشر.	يتخذ رئيسي المباشر قرارات عادلة ومنزلة.	ممارسة
يتعامل معي رئيسي المباشر باحترام وتواضع.	Pearson Correlation	1	,421*	,653**	,140	,693**	,571**	,886**
	Sig. (2-tailed)		,012	,000	,423	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
يشاركني رئيسي المباشر مناسباً الاجتماعية.	Pearson Correlation	,421*	1	,430**	,253	,441**	,535**	,540**
	Sig. (2-tailed)	,012		,010	,143	,008	,001	,001
	N	35	35	35	35	35	35	35
يطبق رئيسي المباشر القواعد والقوانين على نفسه كل مطالبتي بتطبيقها.	Pearson Correlation	,653**	,430**	1	,297	,632**	,664**	,743**
	Sig. (2-tailed)	,000	,010		,083	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
تعتبر سلوكيات رئيسي المباشر كمراجع لقيمي ولمعتقداتي	Pearson Correlation	,140	,253	,297	1	,472**	,585**	,409*
	Sig. (2-tailed)	,423	,143	,083		,004	,000	,015
	N	35	35	35	35	35	35	35
اتق برئيسي المباشر.	Pearson Correlation	,693**	,441**	,632**	,472**	1	,656**	,761**
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,000	,004		,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
يتخذ رئيسي المباشر قرارات عادلة ومنزلة.	Pearson Correlation	,571**	,535**	,664**	,585**	,656**	1	,887**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
ممارسة	Pearson Correlation	,886**	,540**	,743**	,409*	,761**	,887**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,015	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35	35

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		يقوم رئيسي المبادئ بمعاييري عند انتهاكي معايير الأخاقي	يعزز رئيسي المبادئ الجواب الإجابيه لاي	يعمل رئيسي المبادئ على تطبيق قواعده وقوانين المؤسسة	عندما يتخذ رئيسي المبادئ القرارات يسأل دائما ما الشيء الصحيح الذي ينبغي فعله	يعتبر رئيسي المبادئ نموذج قوي لفصرف الأخاقي	تعزير	
يقوم رئيسي المبادئ بمعاييري عند انتهاكي معايير الأخاقي	Pearson Correlation	1	,053	,152	,337*	,206	,795**	
	Sig. (2-tailed)		,763	,384	,048	,235	,000	تعزير
	N	35	35	35	35	35	35	,795**
يعزز رئيسي المبادئ الجواب الإجابيه لاي	Pearson Correlation	,053	1	,666**	,293	,354*	,255	,000
	Sig. (2-tailed)	,763		,000	,087	,037	,139	35
	N	35	35	35	35	35	35	,255
يعمل رئيسي المبادئ على تطبيق قواعده وقوانين المؤسسة	Pearson Correlation	,152	,666**	1	,345*	,445**	,377*	,139
	Sig. (2-tailed)	,384	,000		,042	,007	,025	35
	N	35	35	35	35	35	35	,377*
عندما يتخذ رئيسي المبادئ القرارات يسأل دائما ما الشيء الصحيح الذي ينبغي فعله	Pearson Correlation	,337*	,293	,345*	1	,535**	,556**	,025
	Sig. (2-tailed)	,048	,087	,042		,001	,001	35
	N	35	35	35	35	35	35	,556**
يعتبر رئيسي المبادئ نموذج قوي لفصرف الأخاقي	Pearson Correlation	,206	,354*	,445**	,535**	1	,758**	,001
	Sig. (2-tailed)	,235	,037	,007	,001		,000	35
	N	35	35	35	35	35	35	,758**
تعزير	Pearson Correlation	,795**	,255	,377*	,556**	,758**	1	,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,139	,025	,001	,000		35
	N	35	35	35	35	35	35	1

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

N

35

35

35

35

35

35

### Correlations

		لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	استطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	أمتلك القدرة على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة	أضع مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة	الطلاقة
لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	Pearson Correlation	1	,850**	,824**	,799**	,960**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
استطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	Pearson Correlation	,850**	1	,663**	,678**	,815**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
أمتلك القدرة على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة	Pearson Correlation	,824**	,663**	1	,729**	,823**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
أضع مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة	Pearson Correlation	,799**	,678**	,729**	1	,936**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
الطلاقة	Pearson Correlation	,960**	,815**	,823**	,936**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		أحرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه	أمتلك القدرة على تغيير حالي الذهنية طبقا لطبيعة الموقف.	أحرص على احداث تغييرات في أساليب العمل من فترة الى أخرى	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المنظمة التكيف معها	المرونة
أحرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه	Pearson Correlation	1	,581**	,781**	,440**	,796**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,008	,000
	N	35	35	35	35	35
أمتلك القدرة على تغيير حالي الذهنية طبقا لطبيعة الموقف.	Pearson Correlation	,581**	1	,637**	,471**	,608**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,004	,000
	N	35	35	35	35	35
أحرص على احداث تغييرات في أساليب العمل من فترة الى أخرى	Pearson Correlation	,781**	,637**	1	,516**	,738**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,002	,000
	N	35	35	35	35	35
أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المنظمة التكيف معها	Pearson Correlation	,440**	,471**	,516**	1	,894**
	Sig. (2-tailed)	,008	,004	,002		,000
	N	35	35	35	35	35
المرونة	Pearson Correlation	,796**	,608**	,738**	,894**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		أنجز ما أسند الى من أعمال بأسلوب متجدد	أجد أن اجراءات العمل بحاجة الى تطوير مستمر بعيدا عن الروتين	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	أشعر بأنني أستطيع تطوير الأفكار القديمة واستخدامها بشكل مختلف	الاصالة
أنجز ما أسند الى من أعمال بأسلوب متجدد	Pearson Correlation	1	,821**	,703**	,627**	,902**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
أجد أن اجراءات العمل بحاجة الى تطوير مستمر بعيدا عن الروتين	Pearson Correlation	,821**	1	,811**	,751**	,871**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	Pearson Correlation	,703**	,811**	1	,698**	,776**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
أشعر بأنني أستطيع تطوير الأفكار القديمة واستخدامها بشكل مختلف	Pearson Correlation	,627**	,751**	,698**	1	,902**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
الاصالة	Pearson Correlation	,902**	,871**	,776**	,902**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	اخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	أملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعانيتها الآخرون في العمل	الحساسية
أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها	Pearson Correlation	1	,639**	,283	,345*	,857**
	Sig. (2-tailed)		,000	,099	,043	,000
	N	35	35	35	35	35
اخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	Pearson Correlation	,639**	1	,677**	,556**	,732**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,000
	N	35	35	35	35	35
أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	Pearson Correlation	,283	,677**	1	,389*	,403*
	Sig. (2-tailed)	,099	,000		,021	,016
	N	35	35	35	35	35
أملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعانيتها الآخرون في العمل	Pearson Correlation	,345*	,556**	,389*	1	,779**
	Sig. (2-tailed)	,043	,001	,021		,000
	N	35	35	35	35	35
الحساسية	Pearson Correlation	,857**	,732**	,403*	,779**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,016	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

	توفر	ممارسة	تعزير	القيادة	
توفر	Pearson Correlation	1	,764**	,211	,779**
	Sig. (2-tailed)		,000	,223	,000
	N	35	35	35	35
ممارسة	Pearson Correlation	,764**	1	,163	,638**
	Sig. (2-tailed)	,000		,350	,000
	N	35	35	35	35
تعزير	Pearson Correlation	,211	,163	1	,580**
	Sig. (2-tailed)	,223	,350		,000
	N	35	35	35	35
القيادة	Pearson Correlation	,779**	,638**	,580**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



### Correlations

		الطلاقة	المرونة	الاصالة	الحساسية	الابداع
الطلاقة	Pearson Correlation	1	,709**	,646**	,677**	,936**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
المرونة	Pearson Correlation	,709**	1	,859**	,663**	,717**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
الاصالة	Pearson Correlation	,646**	,859**	1	,552**	,608**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,000
	N	35	35	35	35	35
الحساسية	Pearson Correlation	,677**	,663**	,552**	1	,772**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001		,000
	N	35	35	35	35	35
الابداع	Pearson Correlation	,936**	,717**	,608**	,772**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (3-2): معامل ثبات محاور الدراسة

معامل الثبات لمحور الثاني القيادة الأخلاقية:

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.906	17

معامل الثبات المحور الثالث الابداع:

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.951	16

معامل الثبات الكلي:

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.950	33

الملحق رقم (3-3): عرض البيانات الشخصية

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	31	88,6	88,6	88,6
	أنثى	4	11,4	11,4	100,0
Total		35	100,0	100,0	

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	4	11,4	11,4	11,4
	من 30 الى أقل من 40 سنة	19	54,3	54,3	65,7
	من 40 الى أقل من 50 سنة	7	20,0	20,0	85,7
	من 50 سنة فأكثر	5	14,3	14,3	100,0
Total		35	100,0	100,0	

		المؤهل العلمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي او أقل	20	57,1	57,1	57,1
	تكوين مهني	2	5,7	5,7	62,9
	جامعي	13	37,1	37,1	100,0
Total		35	100,0	100,0	

سنوات\_الاقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	2	5,7	5,7	5,7
	من 5 الى اقل من 10 سنوات	21	60,0	60,0	65,7
	من 10 الى اقل من 15 سنوات	6	17,1	17,1	82,9
	من 15 سنة فاكثر	6	17,1	17,1	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الصف\_الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اطار	15	42,9	42,9	42,9
	عون تحكم	6	17,1	17,1	60,0
	عون تنفيذ	14	40,0	40,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

الملحق رقم (3-4): عرض البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة

المحور الثاني: القيادة الأخلاقية

Statistiques descriptives

		Statistics					
		يسمح رئيسي المباشر بإبداء رأيي ومقترحاتي بحرية.	يفي رئيسي المباشر بوعوده.	يقيم رئيسي المباشر اجتماعات ولقاءات تحتني على الالتزام بالسلوك الأخلاقي.	يركز رئيسي المباشر على مبادئ الأخلاقيات في الخطابات والاجتماعات	يراعي رئيسي المباشر العدالة عند توزيع المكافآت.	يركز رئيسي المباشر على الأعمال الأخلاقية.
N	Valid	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	2,77	2,71	2,66	2,69	2,91	2,60
	Std. Deviation	1,165	,987	,938	,900	1,121	,775

		Statistics					
		يتعامل معي رئيسي المباشر باحترام وتواضع.	بشاركني رئيسي المباشر مناسباتي الاجتماعية.	يطبق رئيسي المباشر القواعد والقوانين على نفسه قبل مطالبتني بتطبيقها.	تعتبر سلوكيات رئيسي المباشر كمرجع لقيمي ولمعتقداتي	اتق برئيسي المباشر.	يتخذ رئيسي المباشر قرارات عادلة ومترنة.
N	Valid	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	2,49	2,86	2,97	3,09	2,94	2,97
	Std. Deviation	,919	,944	1,150	1,040	,968	,923

		Statistics				
		يقوم رئيسي المباشر بمعاييري عند انتهاكي معايير الأخلاقية.	يعزز رئيسي المباشر الجوانب الايجابية لدي	يعمل رئيسي المباشر على تطبيق قواعد وقوانين المؤسسة	عندما يتخذ رئيسي المباشر القرارات يسأل دائما ما الشيء الصحيح الذي ينبغي فعله.	يعتبر رئيسي المباشر نموذج قوي لتصرف الأخلاقي
N	Valid	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	2,57	2,66	2,83	2,89	2,80
	Std. Deviation	1,037	,998	1,014	,867	,964

المحور الثالث: ابداع العاملين

Statistiques descriptives

		توفر	ممارسة	تعزير
N	Valid	35	35	35
	Missing	0	0	0
Mean		2,6857	2,7286	2,6857
Std. Deviation		,81426	,81658	,77730

		لدي القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	استطيع تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	أمتلك القدرة على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة	أضع مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة
N	Valid	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,40	2,43	2,43	2,31
Std. Deviation		1,168	1,037	1,008	,932

		أحرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه	أمتلك القدرة على تغيير حالتي الذهنية طبقا لطبيعة الموقف.	أحرص على احداث تغييرات في أساليب العمل من فترة الى أخرى	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية يجب على المنظمة التكيف معها
N	Valid	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,26	2,23	2,49	2,57
Std. Deviation		,886	,910	,919	1,195

### Statistics

		أشعر بأنني أستطيع تطوير الأفكار القديمة واستخدامها بشكل مختلف	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	أجد أن اجراءات العمل بحاجة الى تطوير مستمر بعيدا عن الروتين	أنجز ما أسند الى من أعمال بأسلوب متجدد
N	Valid	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0
	Mean	2,31	2,34	2,46	2,20
	Std. Deviation	,963	1,162	1,172	,964

### Statistics

		أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات الي يعانيتها الآخرون في العمل	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل	أخطط لمواجهة مشكلات العمل الممكن حدوثها	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها
N	Valid	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0
	Mean	2,40	2,43	2,17	2,57
	Std. Deviation	1,117	,948	,707	,917

### Statistics

		الطلاقة	المرونة	الاصالة	الحساسية
N	Valid	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0
	Mean	2,3571	2,4143	2,2571	2,4857
	Std. Deviation	,99684	,88688	,86917	,83566

الملحق رقم (3-4): اختبار التوزيع الطبيعي

		Statistics						
		توفر	ممارسة	تعزير	الطلاقة	المرونة	الاصالة	الحساسية
N	Valid	35	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Skewness		,569	,962	,180	,987	,812	,919	,649
Std. Error of Skewness		,398	,398	,398	,398	,398	,398	,398
Kurtosis		-,776	,096	-,123	,603	,533	,729	,160
Std. Error of Kurtosis		,778	,778	,778	,778	,778	,778	,778

الملحق رقم (3-5): اختبار التعددية الخطية

		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,635	,655		,968	,340		
	توفر	,145	,272	,130	,535	,597	,409	2,445
	ممارسة	,403	,269	,361	1,499	,144	,417	2,399
	تعزير	,135	,186	,115	,723	,475	,955	1,047

a. Dependent Variable:

الملحق رقم (3-6): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,537 <sup>a</sup>	,288	,267	,78055

a. Predictors: (Constant), القيادة



### ANOVA<sup>a</sup>

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,137	1	8,137	13,356	,001 <sup>b</sup>
	Residual	20,105	33	,609		
	Total	28,243	34			

a. Dependent Variable: الابداع

b. Predictors: (Constant), القيادة

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,693	,508		1,364	,182		
	القيادة	,644	,176	,537	3,655	,001	1,000	1,000

a. Dependent Variable: الابداع

### الفرضيات الفرعية:

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,502 <sup>a</sup>	,252	,179	,82570

a. Predictors: (Constant), تعزيز, ممارسة, توفر

### ANOVA<sup>a</sup>

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,108	3	2,369	3,475	,028 <sup>b</sup>
	Residual	21,135	31	,682		
	Total	28,243	34			

a. Dependent Variable: الابداع

b. Predictors: (Constant), تعزيز, ممارسة, توفر

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	,635	,655		,968	,340		
	توفر	,145	,272	,130	,535	,700	,409	2,445
	ممارسة	,403	,269	,361	1,499	,144	,417	2,399
	تعزيز	,135	,186	,115	,723	,475	,955	1,047

a. Dependent Variable: